



# Индивидуальный отчет оценки уровня организационного развития

## АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РЕАБИЛИТАЦИОННЫХ УСЛУГ "ФИЗИЧЕСКАЯ РЕАБИЛИТАЦИЯ"

### Введение

Индивидуальный отчет об уровне организационного развития составлен на основе результатов опроса 377 российских НКО в ноябре-декабре 2021 г. Опрос проводился в рамках проекта **«ПУЛЬС НКО»**, первого долгосрочного и регулярного исследования НКО. Проект реализуется **Центром оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ** при финансовой поддержке **Факультета социальных наук НИУ ВШЭ** и при экспертной поддержке фонда **«Нужна помощь»**.

В отчете дана оценка уровня организационного развития опрошенных НКО в целом и оценка отдельно по вашей организации в сравнении с общей выборкой НКО-участников исследования.



Мы надеемся, что информация в индивидуальном отчете будет полезна для вашей организации. Все вопросы и комментарии по индивидуальному отчету вы можете направить на почту [ccia@hse.ru](mailto:ccia@hse.ru).

Данное исследование – ежегодное. Будем рады видеть вас в числе участников исследования в 2022 году. Индивидуальный отчет 2022 года позволит отследить изменения вашей организации за год и сравнить их с общими тенденциями в секторе.

## Методология

Модель оценки уровня организационного развития НКО составлена на основе анализа и систематизации более 40 соответствующих методик, используемых за рубежом, - [Organizational Capacity Assessment Tool](#) (McKinsey), [The Impact Capacity Assessment Tool](#) (Algorhythm), [Management and Organizational Sustainability Tool](#) (Management Sciences for Health) и др.

В модель включено 12 показателей, отражающих уровень организационного развития по ключевым сферам и характеристикам работы НКО:

1. Стратегия и планирование
2. Управление организацией
3. Организационная культура
4. Проекты и мероприятия
5. Сотрудники
6. Волонтеры
7. Финансовая устойчивость
8. Внешние коммуникации
9. Адвокация
10. Работа с рисками
11. Открытость изменениям



получения значения показателя, характеризующего опрошенных НКО в целом, рассчитывалось среднее значение всех индивидуальных средних. В случае если вы затруднились ответить на более чем половину утверждений, входящих в показатель, значение показателя не было рассчитано.

Итоговое значение уровня организационного развития рассчитано как среднее значение 12 показателей, включенных в модель оценки.

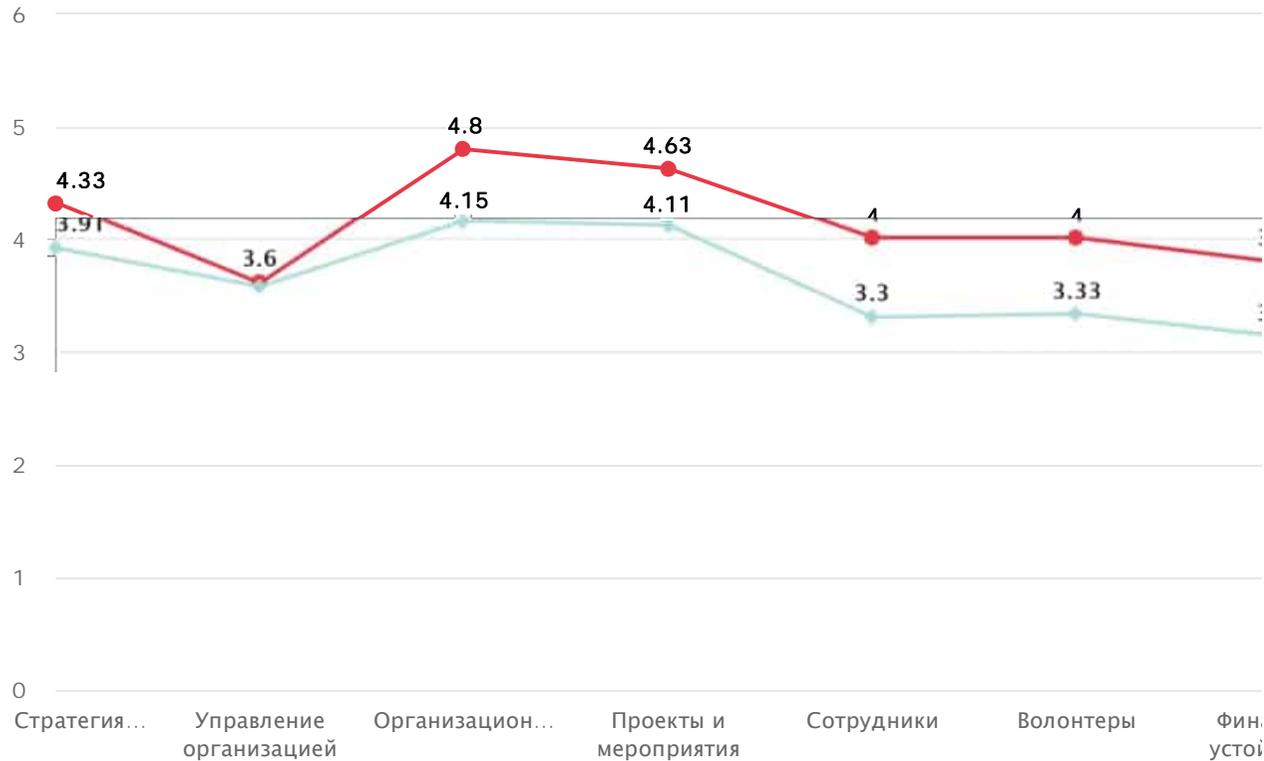
Различия между вашими ответами и ответами в среднем по опрошенным НКО рассчитывались на основе диапазона 95% доверительного интервала среднего значения каждого из показателей. Утверждения о том, находится ли ваша организации на уровне «выше», «ниже» или на «сопоставимом» уровне по сравнению с опрошенными НКО в целом отражают статистически значимые различия.

Всего было опрошено 377 НКО. Период проведения опроса: ноябрь-декабрь 2021 года.

Более подробные результаты исследования в интерактивном виде вы сможете найти на сайте проекта <https://pulsngo.ru/>. На сайте вы также найдете описание выборки участников исследования, анкету онлайн-опроса и данные онлайн-опроса в анонимном виде.

Модель оценки уровня организационного развития НКО разработана сотрудниками Центра оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ при экспертной поддержке Фонда «Нужна помощь» и ведущих практиков в области развития НКО в России.

# ОБЩИЙ УРОВЕНЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НКО



Из 12 показателей, характеризующих уровень организационного развития НКО, наивысшее значение у **Организационной культуры (4,15)**. Это объясняется тем, что коллектив большинства опрошенных организаций разделяет общие ценности и в организациях выстроена понятная система внутренней коммуникации.

Показатель **Проекты и мероприятия** также превышает значение 4 из 5 и достигает **4.11**. Опрошенные НКО реализуют взаимосвязанные между собой проекты и мероприятия, направленные на достижение основной миссии организации, по ним имеется календарный план и четкий набор измеримых целей, НКО ведут управленческий учет (учет поступлений и расходов по целевому назначению, по проектам/мероприятиям).

Опрошенные организации также обладают достаточно высоким уровнем **Открытости изменениям (4.01)**. В НКО поддерживаются новые идеи и

Второй наиболее низкий показатель – **Финансовая устойчивость (3.13)**. Несмотря на то, что многие НКО обладают необходимой материально технической базой (есть помещение для работы, техника, ПО), в редких случаях у организаций имеется детальный фандрайзинговый план, расходы на фандрайзинг включены в годовой бюджет организации и имеющихся финансовых ресурсов хватает для текущей работы.

Также низким уровнем обладает **Работа с рисками (3.25)**. Отсутствие необходимого финансирования и низкий уровень диверсификации бюджета, нехватка сотрудников и их эмоциональное и профессиональное выгорание – ключевые составляющие высокого уровня рисков организационной устойчивости опрошенных НКО.

В разрезе 12 показателей, характеризующих уровень организационного развития НКО в целом, ваша организация отличается следующим образом:

#### Выше среднего:

Стратегия и планирование

Организационная культура

Проекты и мероприятия

Сотрудники

Волонтеры

Финансовая устойчивость

Внешние коммуникации

Работа с рисками

#### Ниже среднего:

Управление организацией

Адвокация

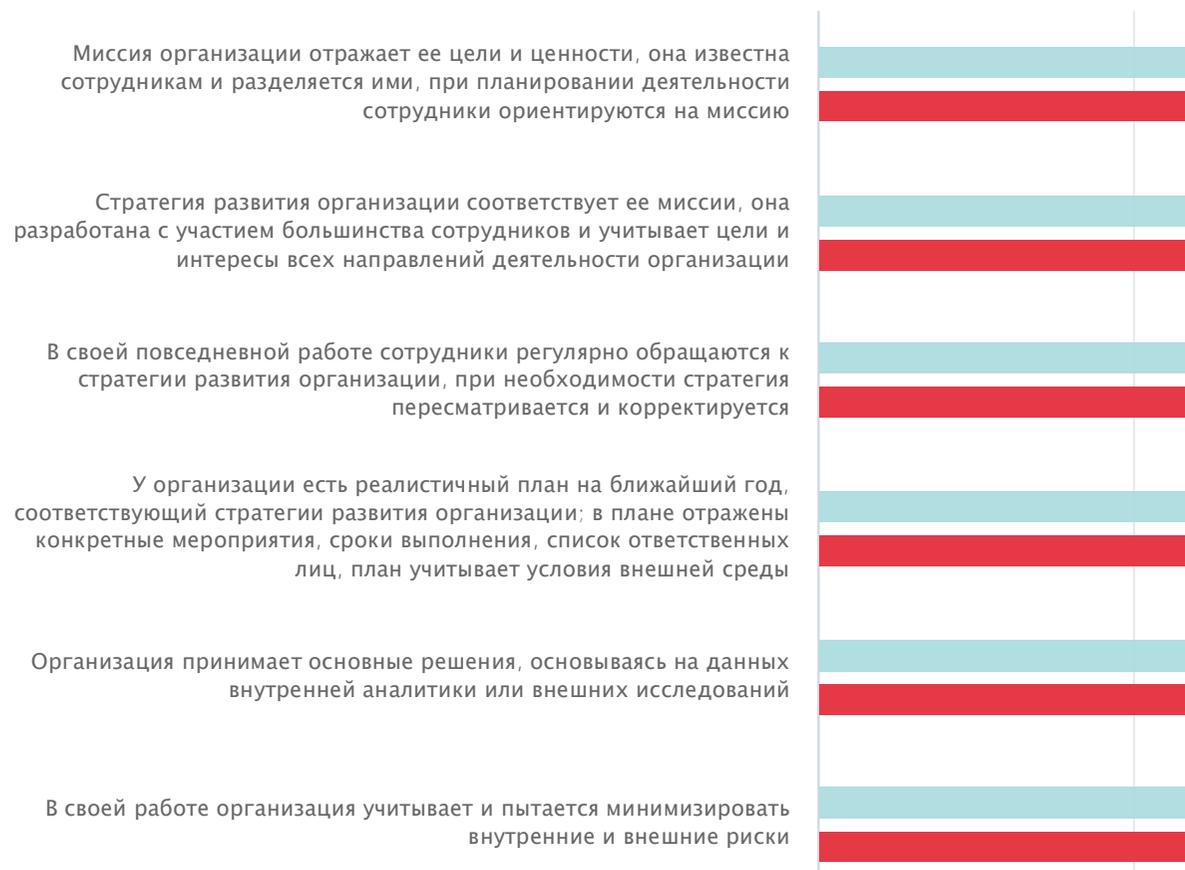


- решений, основанных на данных, и умение учитывать риски.
- Решения, основанные на данных
- Учет рисков в работе

### **Значение показателя Стратегия и планирование по всем опрошенным НКО – 3.91 балла из 5.**

Наиболее сильные стороны в Стратегии и планировании среди всех опрошенных НКО – это наличие миссии организации, которая отражает ее цели и ценности, и учет рисков в работе организации. Более слабой стороной является то, что в своей работе НКО в меньшей ориентируются на стратегию развития организации.

**Этот показатель выше у вашей организации и составляет 4.33.**



- учет и минимизация внутренних и внешних рисков в работе

Ваши **сильные стороны** в Стратегии и планировании **наравне с НКО в целом**:

- наличие рабочей версии стратегии развития организации
- принятие решений, основанных на данных и аналитике

**Так же, как и по НКО в целом**, к числу ваших **слабых сторон** в Стратегии и планировании относится:

- стратегии развития не учитывается в повседневной деятельности сотрудников  
**Рекомендация:** Стратегия развития организации должна быть рабочим документом, на который ориентируются сотрудники в своей повседневной работе. Стратегия развития должна давать всем сотрудникам общее представление о том, куда стремится организация и как этого можно достичь. Стратегический план может быть пересмотрен при изменении внешних условий, вашей ресурсной обеспеченности или при возникновении иных влияющих факторов.

## 2. Управление организацией

Показатель Управление организацией отражает наличие понятной структуры организации, распределение рабочих обязанностей между сотрудниками, их участие в принятии решений и делегирование ответственности со стороны руководителя.

- Структура организации
- Достаточность сотрудников
- Распределение обязанностей
- Политики и процедуры
- Принятие решений
- Высший коллегиальный орган управления

**Значение показателя *Управление организацией по всем***



**По сравнению с другими НКО**, к числу ваших **достижений** в Управлении организации относится:

- достаточное число сотрудников

Ваши **сильные стороны** в Управлении организации, которые также **свойственны НКО в целом**:

- распределение задач между сотрудниками

- отсутствие необходимых внутренних документов, позволяющих регламентировать работу

**Рекомендация:** Принятие внутренних документов, регламентирующих работу организации и отдельных сотрудников, позволит вам формализовать ряд процессов и сделать их более устойчивыми. Регламентирующие документы необходимы для решения и минимизации конфликтных ситуаций или ситуаций этического выбора, например, в работе фандрайзера.

### 3. Организационная культура

Показатель Организационная культура отражает характер взаимодействий между сотрудниками и руководством, то, насколько в своей работе коллектив ориентируется на общие ценности, а НКО – на знания и изменения.

- Общие ценности
- Коммуникация между сотрудниками
- Коммуникация руководители-сотрудники
- Открытость новому
- Ориентация на знания

#### **Значение показателя**

**Организационная культура для всех опрошенных НКО – 4.15 балла из 5.**

Данный показатель имеет самое высокое значение из всех, что характеризует высокий уровень организационного развития НКО. Опрошенные организации открыты к изменениям и руководители поощряют новые идеи сотрудников, в НКО работают близкие по духу люди, разделяющие одинаковые ценности и убеждения. Хуже оценивается эффективность горизонтальных коммуникаций между сотрудниками, и коммуникаций с руководителем, четкость постановки задач и обратной связи. Наибольшая проблемой со стороны опрошенных является то, что



Сотрудники организации разделяют общие ценности и убеждения и являются близкими по духу людьми

Между сотрудниками хорошо выстроена внутренняя коммуникация, сотрудники знают, чем занимаются их коллеги; в организации регулярно проводятся общие встречи для обсуждения планов и подведения промежуточных итогов

Между руководителями и сотрудниками организации выстроена эффективная коммуникация; руководители ставят сотрудникам четкие задачи и регулярно дают им обратную связь

В организации приветствуются новые идеи и предложения по проектам; руководитель поощряет внедрение инноваций

Сотрудники обмениваются знаниями и лучшими практиками друг с другом, есть общая база знаний с полезными материалами

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА



**По сравнению с другими НКО**, к числу ваших **достижений** в развитии Организационной культуры относится:

- общность ценностей и убеждений среди сотрудников
- хорошо развитые горизонтальные профессиональные коммуникации внутри коллектива
- открытость организации к новым идеям и предложениям со стороны сотрудников
- организация ориентирована на обмен знаниями и опытом среди сотрудников



отражает качество управления и планирования проектов в организации, их интегрированность в общую логику работы, миссию и цели НКО как условие сохранения организационной устойчивости в долгосрочной перспективе.

- Планирование
- Введение новых программ
- Новые решения
- Оценка качества оказания услуг, сбор обратной связи
- Оценка проектов/программ
- Управленческий учет

### **Значение показателя *Проекты и мероприятия* находится на уровне**

#### **4.11 балла из 5.**

Наиболее сильными сторонами в управлении Проектами и мероприятиями среди всех опрошенных НКО являются продуманное планирование и управленческий учет, а также то, что они подчинены и логически связаны с достижением миссии и целей НКО. Данные также указывают, что в организациях нет «стеклянного потолка» для предложения новых идей, то есть организации открыты к предложениям со стороны сотрудников и готовы реализовывать их идеи. Наиболее проблемными сторонами оказались использование новых подходов в решении социальных проблем, а также – ведение оценки и мониторинга проектов. Эти сферы нуждаются в дополнительном внимании со стороны НКО.

**Ваша организация находится по данному показателю на уровне выше среднего (4.63).**



**По сравнению с другими НКО**, к числу ваших **достижений** в управлении Проектами и мероприятиями относится:

управления организацией

- организация анализирует баланс поступлений и расходов и делает управленческие выводы по организации проектов

## 5. Сотрудники

Показатель Сотрудники отражает характер найма, управления и развития сотрудников, указывает на эффективность управления человеческими ресурсами в организации для достижения миссии и целей работы НКО.

- Найм
- Вознаграждение
- Продвижение
- Обучение
- Текучка
- Оценка
- Выгорание

**Значение показателя *Сотрудники* находится на достаточно низком уровне – 3.31 балла из 5.**

Полученные результаты по всем опрошенным НКО свидетельствуют о том, что управлению человеческими ресурсами в НКО уделяется меньшее внимание, чем, например, управлению проектами, и это является организационной слабостью сектора. В некоммерческих организациях наименее развиты практики открытого и равного найма, достойной оплаты труда и оценки персонала с обратной связью по результатам. При этом коллектив НКО оценивается как достаточно стабильный, где поощряется развитие и образование сотрудников, где есть возможности карьерного роста и развития.

**По показателю *Сотрудники* ваша организация находится на уровне выше среднего (4.0).**



По сравнению с другими НКО, к числу ваших **достижений** в работе с Сотрудниками относится:

- достойный и справедливый уровень оплаты труда
- сотрудники постоянно развивают свои знания и навыки
- проведение оценки сотрудников и использование полученных результатов
- стабильный коллектив
- низкий уровень профессионального или эмоционального выгорания сотрудников

Ваши **сильные стороны** в работе с Сотрудниками, которые также **свойственны**

## 6. Волонтеры

Показатель Волонтеры отражает уровень развития менеджмента волонтеров – как организована работа с волонтерами, как осуществляется рекрутинг, планируется, оценивается и поощряется их деятельность.

- Рекрутинг
- Мотивация и поощрение
- Продвижение
- Оценка

### Значения обобщенного показателя

**Волонтеры – 3.31 балла из 5.**

Результаты опроса по НКО в целом показывают достаточно низкое качество управления и организации работы с волонтерами. Меньше всего развита система оценки удовлетворенности волонтеров и использования результатов этой оценки. Это может быть связано с тем, что НКО в основном работают с эпизодическими волонтерами, когда важно разовое выполнение конкретного задания, а не удержание и долгосрочная работа с волонтерами.

**По показателю Волонтеры ваша организация находится на уровне выше среднего (4.0).**

При наборе волонтеров им дается полное описание задачи, условий, продолжительности и ожидаемых результатов, проводится обучение и знакомство с организацией

В организации есть четкий план по работе с волонтерами, разработана система мотивации и поощрения

Периодически проводится оценка удовлетворенности волонтеров и результаты используются для дальнейшей работы с ними





Так же, как и у НКО в целом, вашим **слабым местом** в управлении Волонтерами является:

- недостаточное планирование работы с волонтерами, включая работу с мотивацией и поощрением

**Рекомендация:** За счет разработанного плана работы с волонтерами вы можете повысить вклад волонтерских проектов в достижение задач организации в долгосрочной перспективе. Это также позволит лучше перераспределить работу между сотрудниками и волонтерами и избежать избыточной нагрузки на организаторов волонтерских проектов. План работы с волонтерами должен включать систему мотивации и поощрений. Позитивное подкрепление волонтеров повысит уровень их удовлетворенности и устойчивость участия.

## 7. Финансовая устойчивость

Показатель Финансовая устойчивость характеризует материально-техническую базу организации, а также описывает уровень диверсификации источников финансирования, достаточность текущих финансовых ресурсов и наличие финансовых резервов. Также показатель описывает качество финансового планирования – наличие бюджета, фандрайзингового плана, практики оценки финансовой эффективности.

- Помещение, техника, ПО
- Диверсифицированный бюджет
- Финансовый резерв
- Годовой бюджет
- Фандрайзинговый план
- Расходы на фандрайзинг
- Оценка финансовой эффективности

Показатель Финансовая

низком уровне. Наиболее сильной стороной среди всех опрошенных организаций является материально-техническая база – наличие помещений для работы, отвечающих потребностям, обеспеченность необходимой офисной техникой и программным обеспечением. К слабым сторонам показателя Финансовая устойчивость можно отнести аспекты, характеризующие финансовую обеспеченность, финансовое планирование и учет. Эти сферы нуждаются в дополнительном внимании со стороны НКО.

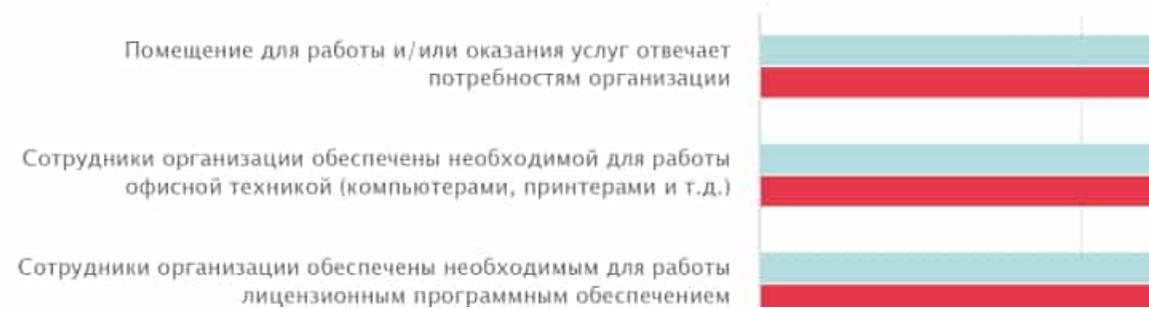
**Значение показателя Финансовая устойчивость у вашей организации выше среднего и составляет 3.78.**

## Материально-техническая база

**Общее значение субпоказателя Материально-техническая база по всем опрошенным НКО – 3.70 балла из 5.**

Более сильной стороной субпоказателя Материально-техническая база среди всех опрошенных НКО является обеспеченность организации необходимой для работы офисной техникой. Более слабыми сторонами является наличие помещений, отвечающих потребностям организации и обеспеченность необходимым программным обеспечением.

**Значение вашей организации выше среднего и составляет 4.67.**





Ваши **сильные стороны** в Материально-технической базе **наравне с опрошенными НКО в целом:**

- наличие помещения для работы, отвечающего потребностям организации

## Финансовая обеспеченность

**Общее значение субпоказателя Финансовая обеспеченность по всем опрошенным НКО – 2.86 балла из 5.**

Более сильной стороной субпоказателя Финансовая обеспеченность среди всех опрошенных НКО является достаточно высокая степень диверсификации источников финансирования. Слабее выглядят аспекты, связанные с достаточностью имеющихся финансовых ресурсов и наличием финансового резерва.

**Значение вашей организации выше среднего и составляет 3.67.**





среди НКО. Однако она не является неразрешимой. Решение данной проблемы возможно в том числе через поиск баланса между объемом работы организации и имеющимся финансированием (для минимизации выгорания сотрудников не стоит регулярно брать на себя объем работы, не соответствующий вашей ресурсной обеспеченности). Увеличение финансирования возможно через развитие системы фандрайзинга внутри вашей организации. Определите для себя несколько ключевых типов доноров и вложите в изучение того, как вы могли бы привлечь от них средства. Старайтесь диверсифицировать источники финансирования и не зависеть от одного донора.

## Финансовое планирование и учет

**Общее значение субпоказателя Финансовое планирование и учет по всем опрошенным НКО – 2.79 балла из 5.**

Относительно сильной стороной субпоказателя Финансовое планирование и учет среди всех организаций является оценка финансовой эффективности и наличие в организациях годового бюджета, который согласован со стратегическим планом. Заметно слабее оказались аспекты, связанные с фандрайзингом – наличием детального фандрайзингового плана и наличием в бюджете организации расходов на фандрайзинг.

**Значение вашей организации выше среднего и составляет 3.0.**

В организации есть годовой бюджет; бюджет согласован со стратегическим планом, он регулярно пересматривается и при необходимости вносятся коррективы



У организации есть детальный фандрайзинговый план; план реализуется и регулярно пересматривается



В бюджет организации заложены расходы на фандрайзинг, их размер обоснован и соответствует ожидаемым результатам по области привлечения



планирование и учет, где вы **выше средних значений**, относится:

- наличие годового бюджета, согласованного со стратегическим планом
- организация оценивает свою финансовую эффективность

Ваши **слабые стороны** в Финансовом планировании и учете, **требующие внимания в первую очередь**:

- отсутствие рабочего фандрайзингового плана  
**Рекомендация:** Разработайте подробный фандрайзинговый план, в котором зафиксируйте ваши потребности в средствах, потенциальные источники финансирования и мероприятия по сбору средств. Организуйте деятельность по сбору средств в соответствии с этим планом. Обеспечьте понимание каждым вовлеченным сотрудником своей роли в его реализации. Регулярно пересматривайте план и при необходимости вносите коррективы.
- в бюджете организации не заложены расходы на фандрайзинг  
**Рекомендация:** Реально оцените объем средств, необходимых для реализации фандрайзингового плана. Заложите в бюджет вашей организации эти расходы. Соотнесите их размер с ожидаемыми результатами по объему привлеченных средств.

## 8. Внешние коммуникации

Показатель Внешние коммуникации характеризует коммуникационную активность организации, а также описывает опыт партнерства НКО с другими некоммерческими организациями и инициативами, местными, региональными и федеральными органами власти, бизнесом, населением и СМИ.

- Коммуникационная стратегия
- Сайт
- Социальные сети
- Кризисные коммуникации
- Бренд
- Финансовый и содержательный отчет
- Партнерство с другими (НКО, органы власти, бизнес)

≡ некоммерческими организациями, органами власти разных уровней, местным сообществом и СМИ находится на чуть более низком уровне.

**Значение показателя Внешние коммуникации у вашей организации выше среднего и составляет 3.7.**

## Коммуникационная активность

**Общее значение субпоказателя Коммуникационная активность по всем опрошенным НКО – 3.69 балла из 5.**

Среди всех опрошенных НКО к наиболее сильным сторонам субпоказателя Коммуникационная активность можно отнести активное присутствие организаций в интернете – ведение социальных сетей и сайта, работа с брендом, публикация годовых отчетов. Наиболее слабой стороной является планирование кризисных коммуникаций по реагированию на негативную информацию. Эта сфера нуждается в дополнительном внимании со стороны многих опрошенных организаций.

**Значение вашей организации выше среднего и составляет 4.0.**



К числу **достижений** вашей организации по субпоказателю Коммуникационная активность, где вы **выше средних значений**, относится:

- наличие рабочей коммуникационной стратегии, интегрированной в деятельность НКО
- наличие регулярно обновляемого сайта и контент-плана
- наличие регулярно обновляемой страницы в социальных сетях и контент-плана

☰ деятельности организации

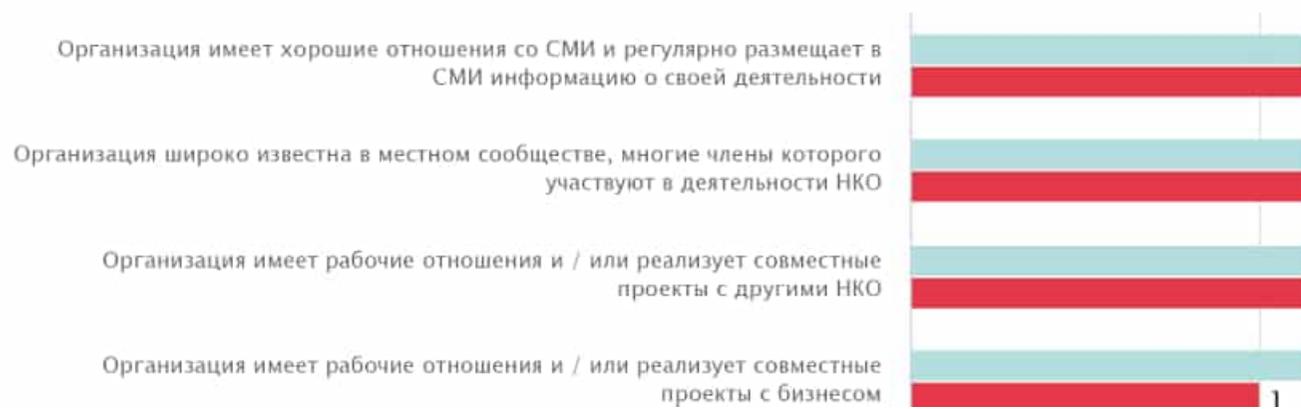
**Рекомендация:** Публичный годовой отчет позволяет НКО проинформировать ключевые аудитории о деятельности организации и ее вкладе в решение социальных проблем и развитие общества. Отчет одновременно может выполнять несколько функций: 1) информационную, 2) презентационную, 3) фандрайзинговую. Публичный годовой отчет вносит вклад в доверие основных заинтересованных сторон к организации, в повышение результативности фандрайзинга и укрепление репутации.

## Партнерство

**Общее значение субпоказателя *Партнерство* по всем опрошенным НКО – 3.53 балла из 5.**

Среди всех опрошенных НКО по субпоказателю Партнерство наиболее высоко оценивается уровень взаимодействия с другими НКО, несколько ниже – с местными, региональными и федеральными органами власти, местным сообществом и со СМИ. Наиболее низкие оценки зафиксированы по показателю, характеризующему взаимодействие НКО с бизнесом. Эта сфера нуждается в дополнительном внимании со стороны организаций.

**Значение вашей организации ниже среднего и составляет 3.4.**



- взаимодействие с другими НКО

Ваши **слабые стороны** по субпоказателю Партнерство, **требующие внимания в первую очередь**:

- низкий уровень взаимодействия с бизнесом

**Рекомендация:** Взаимодействие с бизнесом может осуществляться в разных формах. Крупные компании могут иметь собственные программы корпоративной социальной ответственности и оказывать НКО определенного профиля грантовую и иную поддержку. Узнайте, какие компании проявляют интерес к тому, чем вы занимаетесь, и расскажите им о своей работе, четко сформулируйте к ним свой запрос. Вовлекайте сотрудников коммерческих компаний в благотворительные и волонтерские программы вашей НКО. Малый бизнес и отдельные предприниматели вашего города и региона также могут проявлять интерес к реализации социальной миссии и поддержке локальных НКО. Поиск таких потенциальных партнеров ведется преимущественно через профессиональные сети руководителя и сотрудников НКО.

- низкий уровень взаимодействия с органами власти разного уровня

**Рекомендация:** Взаимодействие с органами власти выступает для НКО в качестве канала донесения своей экспертной позиции и возможности оказать влияние на принятие решений. Для этого необходимо поддерживать рабочие взаимоотношения с ключевыми органами власти, занимающихся вашими вопросами. Участвуйте в совместных мероприятиях и общественных советах при органах власти. Приглашайте отдельных представителей органов власти на ваши мероприятия. Направляйте им информацию о вашей организации в том числе публичные содержательные и финансовые отчеты.

**Так же, как и по опрошенным НКО в целом**, к числу ваших **слабых сторон** по субпоказателю Партнерство относится:

- слабые взаимоотношения со СМИ

**Рекомендация:** Публикация информации о деятельности НКО и представленность в СМИ позволяет не только повысить узнаваемость, но и управлять собственным имиджем. Создайте список СМИ, блогов, телеграм-каналов и проч., подходящих для публикаций о вашей организации. Включите в план всех мероприятий вопрос о возможности публикаций в СМИ анонсов, отчетов или других информационных материалов о вашей организации. Оценивайте эффективность работы со СМИ через

- федеральном, региональном и муниципальном уровне.
- муниципальный уровень

**Значение показателя *Адвокация по всем опрошенным НКО – 2.8 балла из 5.***

Опрошенные НКО выше оценивают свои возможности оказать влияние на происходящее на муниципальном уровне, ниже – на федеральном.

**Значение показателя *Адвокация у вашей организации ниже среднего и составляет 1.67.***



К числу **достижений** вашей организации по показателю Адвокация, где вы **выше средних значений** по опрошенным НКО, относится:

- возможность организации влиять на происходящее на федеральном уровне

Ваши **слабые стороны** по показателю Адвокация, **требующие внимания в первую очередь**:



**Рекомендация:** Отслеживайте политические события и их последствия для гражданского общества и некоммерческого сектора на муниципальном уровне. Разработайте письменный план адвокации / представительства и защиты прав и интересов определенной группы или темы, продвижения общественных интересов в органах власти, определите объем работ, время и ресурсы. Включите план адвокации в стратегический план развития организации. Выстраивайте отношения с чиновниками, общественными лидерами и другими НКО, участвуйте в работе профильных комиссий и рабочих групп, чтобы усилить вашу способность вносить изменения и влиять на государственную политику на муниципальном уровне.

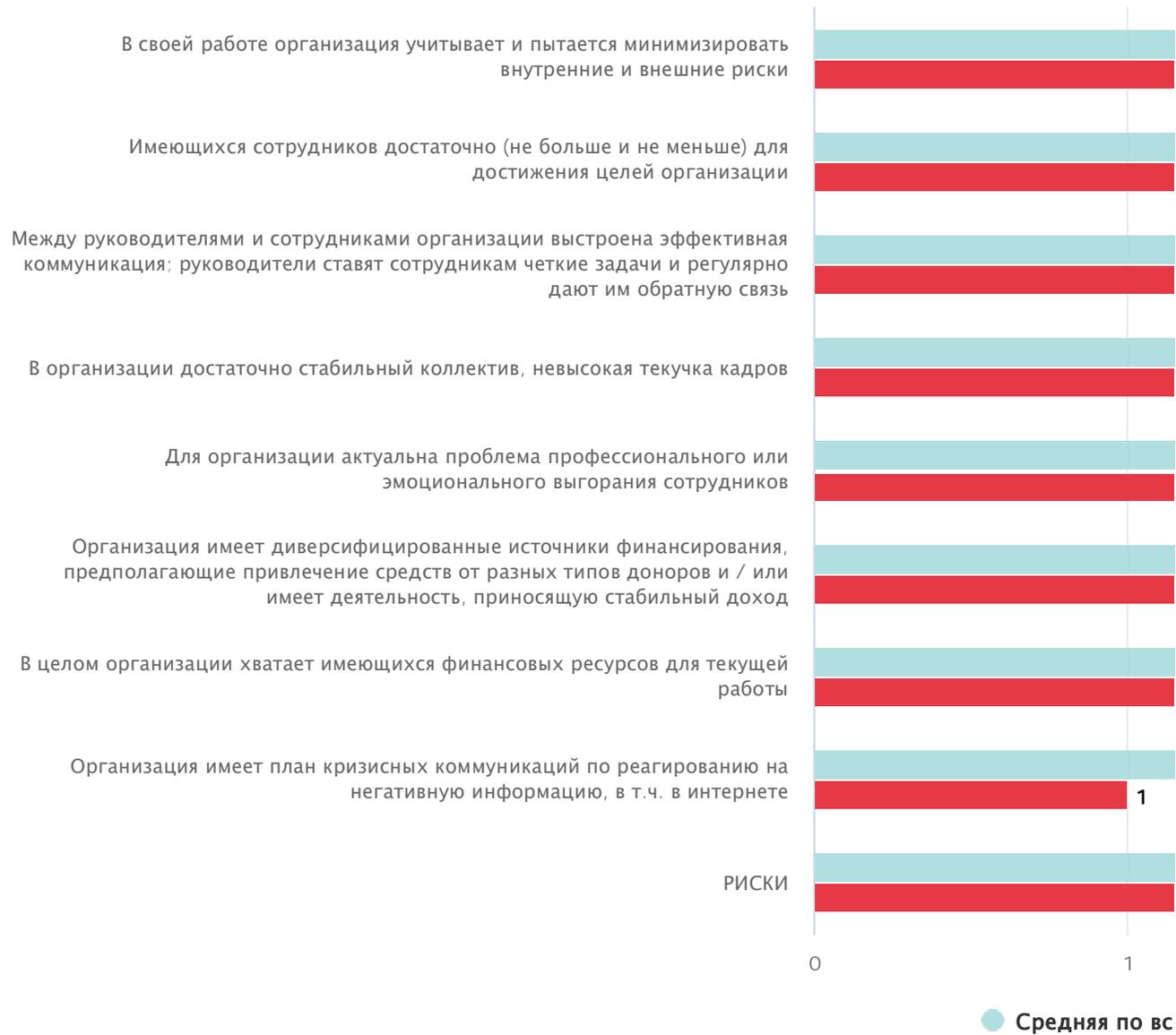
## 10. Работа с рисками

Показатель Работа с рисками отражает различные факторы, снижающие уровень организационной устойчивости и препятствующие полноценной работе НКО по достижению своей миссии.

- Учет рисков в работе
- Достаточность ресурсов
- Выгорание сотрудников
- Диверсифицированный бюджет
- Кризисные коммуникации

**Среднее значение показателя  
Работа с рисками по всем  
опрошенным НКО – 3.25 балла из 5.**

В целом, показатели с наибольшей оценкой рисков – высокий уровень эмоционального и профессионального выгорания сотрудников, а также отсутствие необходимого числа сотрудников и финансовых ресурсов. Такая ситуация, несмотря на стабильные коллективы в организациях и хорошие внутренние взаимоотношения, может спровоцировать отток кадров, что при недостатке финансов и специалистов на рынке труда, может подорвать их организационную устойчивость.



Вашим **достижением** по минимизации Рисков является:

- учет и минимизация внутренних и внешних рисков в работе
- достаточное число сотрудников
- стабильный коллектив
- низкий уровень профессионального или эмоционального выгорания сотрудников



К **слабым местам** по минимизации Рисков **так же, как и в НКО в целом**, относится:

- недостаточность финансовых ресурсов для текущей работы организации

**Рекомендация:** Недостаток финансирования – наиболее распространенная проблема среди НКО. Однако она не является неразрешимой. Решение данной проблемы возможно в том числе через поиск баланса между объемом работы организации и имеющимся финансированием (для минимизации выгорания сотрудников не стоит регулярно брать на себя объем работы, не соответствующий вашей ресурсной обеспеченности). Увеличение финансирования возможно через развитие системы фандрайзинга внутри вашей организации. Определите для себя несколько ключевых типов доноров и вложите в изучение того, как вы могли бы привлечь от них средства. Старайтесь диверсифицировать источники финансирования и не зависеть от одного донора.

## 11. Открытость изменениям

Открытость изменениям характеризует культуру организации, которая поддерживает новые идеи и внедряет их в работу. Изучение внешнего опыта, развитие и накопление знаний и их применение позволяет организации развиваться, а ее работе быть всегда актуальной и востребованной.

- Открытость новому
- Начало новых проектов
- Инвестиции в знания
- Новые решения

**Значение показателя *Открытость изменениям* по всем опрошенным – 4.01 балла из 5.**



**По сравнению с другими НКО** ваша организация **наиболее сильная** в Открытости изменениям по следующим параметрам:

- открытость организации к новым идеям и предложениям со стороны сотрудников
- сотрудники могут сами инициировать новые проекты
- сотрудники постоянно развивают свои знания и навыки

**Так же, как и в других НКО, сильными сторонами** в Открытости изменениям вашей организации являются:

- организация применяет в работе новые, ранее не используемые решения



## **Значение показателя Оценка и мониторинг по всем опрошенным НКО – 3.54 балла из 5.**

Уровень развития области Оценка и мониторинг среди опрошенных НКО находится на среднем уровне. Организации регулярно проводят мониторинг и оценку своих проектов и услуг, собирают обратную связь от благополучателей. Также организации декларируют, что принимают решения на основе данных аналитики или данных оценки, что является основной гибкого проектного подхода и оперативного управления. Менее высокими являются показатели, характеризующие оценку и использование результатов оценки сотрудников и волонтеров, а также в области финансовой эффективности НКО.

## **Значение показателя Оценка и мониторинг выше в вашей организации и составляет 4.33.**



- проведение оценки удовлетворенности волонтеров и использование результатов оценки
- организация оценивает свою финансовую эффективность

**Так же, как и в других НКО, сильными сторонами** в сфере Оценки и мониторинга вашей организации являются:

- принятие решений, основанных на данных и аналитике
  - регулярная оценка проектов и использование результатов оценки для управления организацией
-