



**Отчет ОЮЛ «Альянс НПО г. Нур-Султан» в
рамках Проекта «Организация и развитие
деятельности республиканского
гражданского центра для поддержки
неправительственных организаций по
принципу «одного окна»**

Отчетный период: 01.05.2022-05.08.2022

Эксперты: Еспенова М.М., Курбанбаева Г.Т.

Г. Нур-Султан, 2022

Введение

В соответствии с техническим заданием Договора № 22/ГЦ с Гражданским Альянсом Казахстана, в период до ноября должен сделать следующее:

1. Подготовить опрос, провести разъяснительную работу для представителей ГРЦ;
2. Провести анализ и оценку деятельности семи (7) региональных гражданских ресурсных центров (далее ГРЦ) на основе ключевых показателей результативности (KPI), разработанных в 2021 году;
3. Подготовить рекомендации по совершенствованию деятельности ГРЦ

Перед непосредственно текстом отчета, важно вспомнить некоторые определения:

Гражданский ресурсный центр (ГРЦ) это:

- многопрофильная сервисная служба, функционирующая на базе некоммерческой организации, которая предоставляет различные виды ресурсов и услуг для физических и юридических лиц в сфере развития гражданских инициатив, повышения гражданской активности населения и формирования среды, способствующей устойчивому развитию институтов гражданского общества

KPI (Key Performance Indicator)- ключевой показатель результата деятельности (КПД)- показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей, количественно измеримый индикатор фактически достигнутых результатов; используются следующие виды: KPI результата, KPI затрат, KPI функционирования, KPI производительности, KPI эффективности.

Индикатор/показатель - количественная или качественная характеристика объекта, описывающая какое-либо его свойство, которая по определенной методике может быть измерена, проверена и выражена числовым или логическим значением (с латинского языка «indikator» означает «указатель», существуют разные подходы к определению понятий «индикатор» и «показатель», в т.ч. и рассматривающие их как близкие по смыслу)

Анализ правового поля и принимаемых стратегических и программных документов в Казахстане подтверждает нацеленность государственных органов на расширение инфраструктуры ресурсной поддержки организаций гражданского общества и ГРЦ как важнейшего звена в укреплении их потенциала и стимулировании гражданской активности. В Указе Президента Республики Казахстан от 27 августа 2020 года №390 «Об утверждении Концепции развития гражданского общества в Республике Казахстан» запланированы меры по повышению потенциала неправительственного сектора через постоянную работу ресурсных центров поддержки НПО и других институтов гражданского общества. Именно ГРЦ являются также одним из инструментов реализации государственной политики по преобразованию социальной сферы в регионах и ее «разгосударствлению» через выстраивание качественного процесса передачи части государственных функций, в том числе по оказанию социальных услуг, в конкурентную среду, в нашем случае – неправительственным организациям. Кроме того, ГРЦ могут выступить катализатором привлечения частных инвестиций и любой деятельности pro bono для развития различных инноваций в гражданском секторе, стимулирования структурных реформ в общественно-значимых сферах, в частности, в развитии местного самоуправления, оказании социальных услуг и помощи по принципу «одного окна», соучаствующего проектирования в развитии территорий, в создании новых сервисов для населения в рамках концепта «слушающего государства» и т.д.

Стратегия развития Гражданских ресурсных центров определяет основные цели и задачи их развития на ближайшие 5 лет, исходя из имеющегося потенциала и ресурсов, с учетом стратегических задач Казахстана в сфере развития институтов гражданского общества. Поскольку процесс эффективного развития сети ГРЦ определяется качеством взаимодействия различных заинтересованных сторон, в Стратегии четко определены роли основных участников, действия, которые рекомендуется предпринять для реализации

поставленных задач и показатели (индикаторы), которые позволят оценить достижение запланированных результатов.

В соответствии со Стратегией развития сети Гражданских Центров выделено 4 вида задач: институциональные, политические, социально экономические, идеологические.

Исходя из задач Стратегии, в 2021 году разработаны Ключевые показатели реализации Стратегии:

Задачи ГРЦ	Наименование показателя (индикатора)*
Институциональные	
Обеспечение устойчивого развития сети ГРЦ, в том числе через наращивание потенциала (организационного, кадрового, финансового и т.д.) организаций, на базе которых действуют центры	Показатели приведены в таблице «Перечень КРІ для оценки динамики развития ГРЦ»
Повышение качества оказания консультационных, методических, образовательных, информационных и иных видов услуг через стандартизацию деятельности ГРЦ	Уровень удовлетворенности потребителей услуг ГРЦ
Создание условий для динамичного, стабильного развития гражданского сектора Казахстана	Индекс развития гражданского общества
Политические	
Повышение уровня доверия населения к институтам гражданского общества	Уровень информированности населения о деятельности НПО и ГРЦ
	Уровень доверия к институтам гражданского общества
	Количество премий и наград, полученных НПО (республиканское, международное признание, продвигающее регион)
Формирование повестки обсуждения существующих социальных проблем, влияние на политико-управленческие решения	Количество представителей НПО среди депутатов всех уровней
	Количество внесенных НПО предложений по улучшению нормативных актов, программ
	Количество принятых и реализованных госструктурами предложений/инициатив НПО
	Количество положительных изменений в деятельности госорганов, внедренных по результатам оценки НПО эффективности их работы
Расширение возможности граждан участвовать в процессе принятия решений через развитие саморегулирования и местного самоуправления	Доля проектов, направленных на привлечение экспертного потенциала НПО (включая общественный мониторинг, разработку и экспертизу НПА, программ, планов и т.д.)
	Количество общественных инициатив, реализованных ГРЦ с вовлечением местного сообщества
	Количество внедренных форм самоорганизации граждан для самостоятельного решения местных проблем
Социально-экономические	
Организация комплексной консультационной, методической, информационной поддержки гражданских инициатив на всех территориальных уровнях (город/район, область, республика)	Доля населения, охваченного услугами ГРЦ (*конкретными услугами, способствующими улучшению качества жизни, исключая информирование)

Налаживание партнерских отношений на глобальном, региональном и местном уровнях между государственными органами, частным сектором и гражданским обществом	Количество партнерских проектов, реализованных на основе долевого финансового участия государственных органов, НПО и бизнес-структур
	Количество международных проектов, реализованных НПО Казахстана/инициативными группами/активными гражданами, при поддержке государственных органов и МНПО
Содействие повышению показателей, связанных с уровнем вклада Третьего сектора в социально-экономическое развитие регионов и страны**	Количество зарегистрированных НПО в разрезе ОПФ по видам деятельности;
	Количество действующих НПО в разрезе ОПФ по видам деятельности и возрасту;
	Количество действующих НПО в разрезе ОПФ по признаку активности
	Численность работников в действующих НПО в разрезе ОПФ и видов деятельности, в том числе: – численность работников по возрасту, уровню образования, квалификации, наличию инвалидности;
	Объем заработной платы работников;
	Объем произведенной продукции, выполненных работ и оказанных услуг НПО по видам деятельности;
	Индекс физического объема произведенной продукции, выполненных работ и оказанных услуг НПО.
	Объем привлеченных НПО спонсорских средств / средств от благотворительности
	Объем налогов, перечисленных НПО в бюджет (по видам)
	Объем услуг, оказанных волонтерами
Объем средств, полученных от иностранных государств, международных и (или) иностранных организаций, иностранцев, лиц без гражданства	
Идеологические:	
Создание условий для модернизации общественного сознания, развития конкурентоспособности, прагматизма, сохранения национальной идентичности, популяризации культуры знания и открытости сознания граждан***	Уровень социального капитала населения (доверие [институциональное, межличностное], толерантность, участие, гражданская идентичность)
	Доля казахстанцев, вовлеченных в систему непрерывного образования
	Уровень владения цифровыми технологиями
	Объем потребительских кредитов физическими лицам

* Значения показателей (индикаторов) определяются ежегодно в соответствии с требованиями действующих правил, процедур, НПА и иных регламентирующих документов

** Показатели (индикаторы) по данной задаче могут быть рассчитаны на основе Методики оценки вклада НПО в социально-экономическое развитие, разработанной СКФ «ЗУБР», после ее принятия

*** Требуется дополнительная проработка Методики оценки процессов модернизации общественного сознания на основе обозначенных в задаче ценностей «Рухани Жаңғыру»

Как видно из вышеприведенной таблицы, КПД отдельного взятого ГРЦ обозначено в разделе «Институциональные задачи». В таблице представлены **КРІ для оценки динамики развития ГРЦ**

Компонент организационного развития	КРІ*	Уровни
Кадры	наличие специалистов, количество и уровень квалификации которых позволяет оказывать заявленный объем услуг на требуемом уровне качества	Высокий – количество и квалификация специалистов полностью соответствует объемам услуг и требования Стандарта ¹ Средний – количество сотрудников частично соответствует объему услуг, есть потенциал для наращивания квалификации Низкий – дефицит количества специалистов, их уровень квалификации позволяет оказывать только базовый набор услуг ГРЦ, есть риск невыполнения требований Стандарта
	периодичность повышения квалификации сотрудников ГРЦ	Высокий – не реже 1 раза в квартал, налажена система наставничества Средний – не реже 2 раз в год, налажена система передачи знаний Низкий – не реже 1 раза в год, системы наставничества и передачи знаний нет
	число постоянных сотрудников	Высокий – не менее 3-х сотрудников ГРЦ работают не менее 3-х лет на постоянной основе, положительная динамика расширения штата Средний – не менее 2-х сотрудников ГРЦ работают не менее 2-х лет на постоянной основе Низкий – только лидер организации работает на постоянной основе, высокий уровень сменяемости кадров
Финансы и МТБ	степень диверсификации источников финансирования ГРЦ	Высокий – не менее 3-х Средний – не менее 2-х Низкий – 1 источник
	наличие помещения и укомплектованность оборудованием	Высокий – собственное помещение или на условиях ГЧП, полный комплект оборудования для оказания услуг** Средний – арендуемое помещение, наличие основного оборудования Низкий – арендуемое помещение с дефицитом площади и оборудования
Услуги	объемы и уровень диверсификации	Высокий – ГРЦ оказывает весь набор услуг, определенных в Стандарте и имеет ресурсы для разработки и запуска новых видов Средний – ГРЦ оказывает услуги, определенные Стандартом, имеет низкий потенциал для запуска новых услуг Низкий – ГРЦ оказывает ограниченный набор услуг, низкий потенциал для увеличения объемов услуг
Внешняя среда	степень влияния ГРЦ на улучшение среды для развития ГО	Высокий – ГРЦ вырабатывает и успешно продвигает предложения в программы развития, в НПА, внешнее окружение признает экспертизу и достижения ГРЦ Средний – ГРЦ участвует в мероприятиях, определяющих стратегии развития, периодически выдвигает предложения, строит партнерства с ключевыми заинтересованными сторонами

¹Приказ Министра общественного развития Республики Казахстан от 15 августа 2018 года №19 «Об утверждении Стандарта государственного социального заказа»

		Низкий – ГРЦ малоизвестно внешнему окружению, уровень экспертизы недостаточен для выработки и продвижения предложений
--	--	---

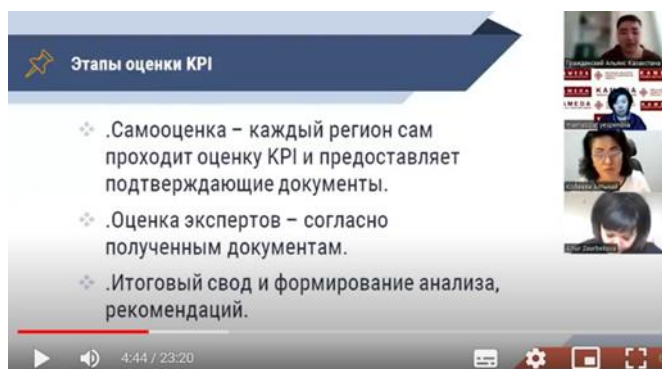
** Значение каждого показателя каждый конкретный ГРЦ определяет самостоятельно, исходя из оценки имеющегося уровня развития, привлекаемых ресурсов и возможностей команды и внешнего окружения ГРЦ.*

*** Перечень оборудования составляется ГРЦ на основе объемов оказываемых услуг, соответственно, количества сотрудников и т.д. На данном этапе развития сети ГРЦ и с учетом существенной разницы в региональных особенностях нецелесообразно определять и нормативно закреплять единые требования к МТБ ГРЦ. Данные требования должны быть гибкими и определяться указанными выше факторами/условиями, в противном случае возникает риск создания дополнительных административных барьеров для развития ГРЦ.*

Методология оценки КРІ ГРЦ

На основе вышеприведенных КРІ для замера динамики развития ГРЦ, анализа существующих и апробированных методик оценки потенциала, было принято решение использовать анкету «Оценка потенциала» (разработана Фондом Евразия, проект «Программа институционального развития»). Исполнительный директор ОЮЛ «Альянс НПО г. Нур-Султан» в 2021 году получил официальное разрешение у Фонда Евразия и автора анкеты, Александра Лямперта, на использование анкеты.

Анкета включает 61 вопрос, структурированных по 4 системам: «Управление основной деятельностью» (18 вопросов), «Управление персоналом» (14 вопросов), «Управление финансами и фандрейзинг» (21 вопрос), «Управление внешним окружением и связями» (8 вопросов). Кроме того, каждый ГРЦ должен заполнить чек листы «Документация», «Материально-технические средства». *Отдельные вопросы анкеты были переформулированы для соответствия с КРІ.*



Анкета заполняется самими ГРЦ (самооценка) и экспертами. Эксперты выставляют баллы на основе кабинетного анализа (документы, подтверждающие баллы самооценки) и интернет анализа.

Для обеспечения качественной самооценки проведена рабочая ориентационная встреча с ГРЦ по анализу КРІ. На встрече были озвучены цель и задачи Проекта, ожидаемые результаты, рекомендации по самооценке.



В период с середины июня до середины июля 2021 г. 17 ГРЦ² провели самооценку в своих коллективах, после чего эксперты (на основе кабинетного анализа и имеющейся информации) оценили ГРЦ. Таким образом, были выведены средние баллы по каждому ГРЦ, так и в целом выведено среднее значение по Сети ГРЦ.



Регионы

Курбанбаева Гульнар

- 1) Туркестанская область
- 2) Жамбылская область
- 3) Павлодарская область
- 4) Алматинская область
- 5) Актюбинская область
- 6) Западно-Казахстанская область
- 7) Восточно-Казахстанская область

Еспенова Махаббат

- 1) Костанайская область
- 2) Кызылординская область
- 3) Акмолинская область
- 4) Мангистауская область
- 5) Северо-Казахстанская область
- 6) Атырауская область
- 7) город Шымкент

Команда ГАК

- 1) город Нур-Султан
- 2) город Алматы
- 3) Карагандинская область

Для анализа КРІ привлечены 2 эксперта (Курбанбаева Г.Т. и Еспенова М.М.). 13 областей и 1 город республиканского значения поделены между вышеуказанными экспертами. Анализ КРІ ГРЦ гг. Нур-Султан, Алматы и Карагандинской области выполняет непосредственно сотрудники ГАК для избегания конфликта интересов.



² Отсутствуют оценки Атырауского ГРЦ и Западно-Казахстанской области. В Атырауской области функционирует КГУ «Ресурсный Центр».

КРІ Сети ГРЦ

Средний балл по Сети ГРЦ -2,30 что соответствует базовому уровню развития.

В целом для рядовой НПО подобный результат может расцениваться как начало устойчивого развития, однако для ГРЦ подобный показатель можно расценивать как низкий, исходя из функций и роли ГРЦ в регионе (https://kameda.kz/file_rus/docs/202/doc_ru-202-1605865774.pdf). Как видно из нижеприведенной таблицы на средний балл повлияли значения по следующим разделам: «Фандрейзинг» (2,24), соответственно «Планирование и расходование средств» (2,61), а также «Обучение и развитие персонала» (2,63). Значения по данным трем разделам логически взаимосвязаны- недостаточная работа по фандрейзингу зависит от подготовки персонала. Планирование и расходование средств напрямую связано с фандрейзингом - не имея ресурсов В свою очередь, недостаточное ресурсное обеспечение ГРЦ является серьезным ограничивающим фактором для реализации, планировании и принятии решений (2,71).

	Область оценки	Средний балл		
1	Планирование и принятие решений	2,71		
2	Проблемы и целевые группы	3,10		
3	Организация деятельности	3,19		
4	Инструменты/ технические средства	2,88		
5	Мониторинг и оценка	2,78		
6	Организация труда	2,80		
7	Обучение и развитие персонала	2,63		
8	Организационная культура	3,21		
9	Мотивация и вовлеченность персонала	3,13		
10	Нормативное обеспечение	2,73		
11	Планирование и расходование средств	2,61		
12	Бухгалтерский учет и аудит	2,96		
13	Фандрайзинг	2,24		
14	Имидж и коммуникации	2,88		
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	3,32		
	Область оценки	Средний балл	Шкала уровня развития	
1	Управление основной (программной) деятельностью	2,93	3,6 - 4,0	высокий
2	Управление персоналом	2,94	2,6 - 3,5	средний
3	Управление финансами и фандрайзингом	2,63	1,6 - 2,5	базовый
4	Управление внешним окружением и связями	3,10	0,0 - 1,5	начальный
5	Документация	2,10		
6	Материально-технические средства	0,10		
	Итоговая оценка	2,30		

Вышеуказанные результаты показывают, что особую роль в успешности становления и развития ГРЦ играет кадровое обеспечение центров, наличие сильных лидеров и профессиональных, опытных специалистов. Поскольку уровень влияния ГРЦ на территории определяется, в том числе узнаваемостью центров, их востребованностью, немаловажным является достаточное материально-техническое оснащение ГРЦ, ориентированное на пакет оказываемых услуг и потенциальные потребности разных групп клиентов.



Шкала уровня развития	
3,6 - 4,0	высокий
2,6 - 3,5	средний
1,6 - 2,5	базовый
0,0 - 1,5	начальный

Результаты оценки КРІ Сети ГРЦ

1. Прочитайте формулировки "Показатель успеха" и каждому из них выставьте комплексную оценку «Качество состояния» +

Шкала оценки

0 – Не знаю.

1 – Деятельность, связанная с показателем успеха, обсуждается, обдумывается, но еще не осуществляется.

2 – Деятельность, связанная с показателем успеха, осуществляется, но не регулярно, от случая к случаю и не эффективно.

3 – Деятельность, связанная с показателем успеха, осуществляется регулярно, но часто формально.

4 – Деятельность, связанная с показателем успеха, осуществляется системно и эффективно, регулярно оценивается и

Область оценки	Алмат обл	СКО	Жамбыл	Ақмола	Шымкент	Ақтобе	Туркестан	Костанай	Алматы	Караганда	ВКО	Мангыстау	Н-С	КЗО	Павлодар
1 Управление основной (программной) деятельностью	2,03	1,84	1,89	2,97	2,78	2,47	3,08	3,09	3,23	3,34	3,27	2,71	3,24	3,41	3,61
2 Управление персоналом	2,06	1,60	2,19	2,83	2,30	3	2,49	3,2	3,24	3,08	3,74	2,95	3,23	3,33	3,82
3 Управление финансами и фандрайзингом	0,63	1,25	1,92	2,32	2,03	2,48	2,14	3,06	2,93	3,26	3,2	2,86	3,50	3,34	3,55
4 Управление внешним окружением и связями	2,22	1,86	2,17	2,45	2,83	2,98	2,71	3,35	2,62	3,67	3,65	3,30	3,38	3,33	3,85
5 Документация	1,20	2,70	1,90	2,10	2,10	1	2,10	1,7	2,20	2,60	2,1	3,50	2,90	3,90	3,5
6 Материально-технические средства	2,27	2,18	2,18	0,09	2,36	2,82	2,36	2,18	2,73	2,00	2,45	3,60	3,10	3,18	2,64
Итого:	1,73	1,91	2,04	2,13	2,40	2,46	2,48	2,76	2,83	2,99	3,07	3,15	3,23	3,41	3,49

Самые высокие баллы у следующих Центров: Павлодарская область, Кызыл-Ординская область, г. Нур-Султан.

На начальном или базовом уровне находятся следующие Центры: Алматинская, Северо-Казахстанская, Жамбылская области.

Базовый уровень трех вышеобозначенных Центров можно объяснить отсутствием преемственности руководителей Гражданского Альянса, отсутствием задач по наращиванию потенциала региональных Гражданских Альянсов (региональные Гражданские Центры, как правило, базируются в НПО, чей руководитель становится лидером Гражданского Альянса).

Анализ оценки КРІ каждого Центра показывают общую систематическую проблему в фандрайзинге, отсутствии стратегического планирования, завышении баллов в процессе самооценки.

Исходя из результатов оценки КРІ в целом по Сети ГРЦ, рекомендуется следующее:

- Провести стратегическое планирование для Сети ГРЦ;
- По результатам КРІ ввести верификацию ГРЦ. Реализация данной рекомендации позволит 1. Отработать методику верификации для дальнейшего использования в Гражданском Альянсе Казахстана (для членов ГАК); 2. Верификация ГРЦ позволит влиять на Техническое задание в рамках государственного социального заказа на местном уровне по деятельности ГРЦ.
- Ввести менторство среди ГРЦ для усиления потенциала ГРЦ, находящихся на базовом уровне развития.
- Разработать и утвердить Положения на основе Уставов региональных Гражданских Альянсов о преемственности и передаче МТБ новым лидерам Гражданских Альянсов.
- Организовать стажировку для начинающих ГРЦ в ГРЦ с многолетним опытом работы (гг. Алматы, Нур-Султан, Карагандинская область).
- В рамках реализации проекта «Республиканский Гражданский Центр» при выделении финансирования ГРЦ, обязывать выставлять индикаторы по привлечению ресурсов.
- Продумать систему мотивации для усиления устойчивости ГРЦ.
- Провести обучение для уполномоченных МИО зуминар о роли и функциях ГРЦ.
- На 2023 год пересмотреть описание темы гранта по Республиканскому Гражданскому Центру.

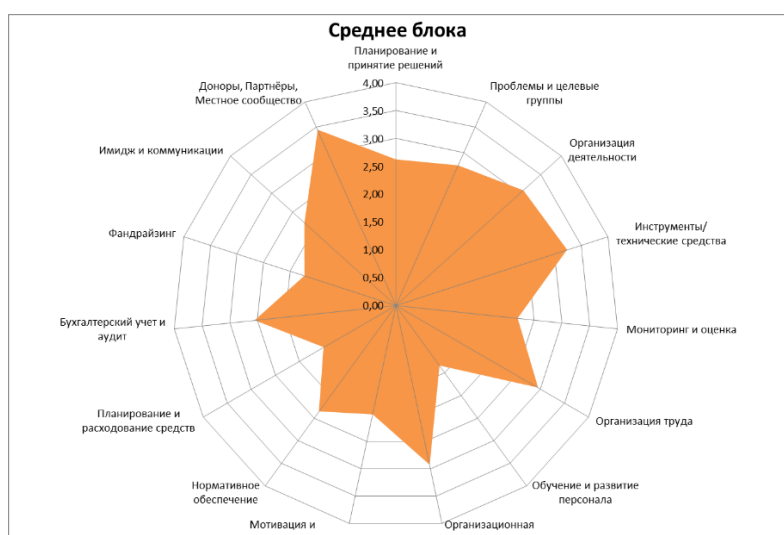
Ниже следует описание результатов оценки КРІ по каждому ГРЦ отдельно.

Гражданский ресурсный центр г. Шымкент (2,4 балла)

ГРЦ г. Шымкент согласно баллам находится на базовом уровне развития. В целом, у организации присутствуют баллы, соответствующие среднему уровню развития - «Доноры, партнеры, Местное сообщество» (3,45), «Инструменты/технические средства» (3,23), «Организационная культура» (2,93). На снижение финального балла повлияли «Обучение и развитие персонала» (1,33), «Фандрайзинг» (1,73), «Планирование и расходование средств» (1,50).

Необходимо отметить, что организация начала работать в качестве ГРЦ в последние два года, и для столь короткого периода, баллы можно интерпретировать как положительную динамику развития.

	Область оценки	Средний балл			
1	Планирование и принятие решений	2,62			
2	Проблемы и целевые группы	2,75			
3	Организация деятельности	3,08			
4	Инструменты/ технические средства	3,23			
5	Мониторинг и оценка	2,20			
6	Организация труда	2,95			
7	Обучение и развитие персонала	1,33			
8	Организационная культура	2,93			
9	Мотивация и вовлеченность персонала	2,00			
10	Нормативное обеспечение	2,35			
11	Планирование и расходование средств	1,50			
12	Бухгалтерский учет и аудит	2,55			
13	Фандрайзинг	1,73			
14	Имидж и коммуникации	2,21			
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	3,45			
	Область оценки	Средний балл	Шкала уровня развития		
1	Управление основной (программной) деятельностью	2,78	3,6 - 4,0	высокий	
2	Управление персоналом	2,30	2,6 - 3,5	средний	
3	Управление финансами и фандрайзингом	2,03	1,6 - 2,5	базовый	
4	Управление внешним окружением и связями	2,83	0,0 - 1,5	начальный	
5	Документация	2,10			
6	Материально-технические средства	2,36			
	Итоговая оценка	2,40			



Далее следует таблица с комментариями и рекомендациями для усиления потенциала ГРЦ г. Шымкент

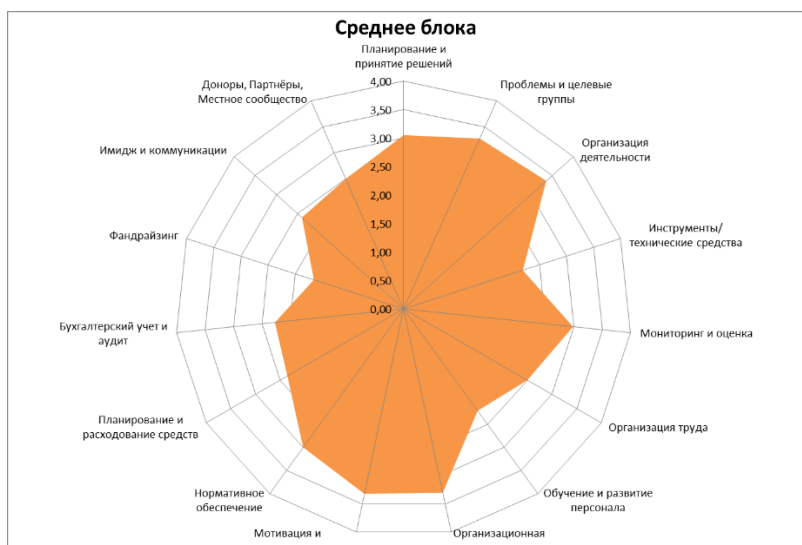
№	Системы	Баллы	Комментарии	Рекомендации
	«Управление основной деятельностью» (18 вопросов)	2,78	В организации нет актуального стратегического плана; есть план работы на год, однако представленный план подразумевает только текущую работу по ГРЦ, без задач по привлечению ресурсов, без планов обучения сотрудников и т.д.	Разработать стратегический план с индикаторами <u>организации</u> (не только проектов) всей командой, включая волонтеров.
	«Управление персоналом» (14 вопросов)	2,30	В организации 5 сотрудников, включая президента. «Организация труда» и «Организационная культура» оценена персоналом как средний уровень развития. Зоной роста являются «Обучение и развитие персонала» и «Мотивация и вовлеченность персонала». В частности, сотрудники и волонтеры организации не проходят обучение и повышение квалификации, необходимое для выполнения работы не менее 1 раза в квартал.	Провести оценку потребностей персонала в обучении и составить план обучения персонала на 1 год, используя все текущие возможности. При необходимости ввести KPI по получению необходимых знаний и навыков.
	«Управление финансами и фандрейзинг» (21 вопрос)	2,03	Самый низкий балл в связи с единодушными баллами (1) по разделу «Фандрейзинг». Организация работает в рамках государственного социального заказа (Злетний проект), однако другие возможности привлечения финансирования не используются, не осуществляется систематический и регулярный фандрейзинг.	Разработать план фандрейзинга на основе стратегического плана, используя внешнее окружение и связи (2,83). Обучить сотрудников навыкам поиска возможностей и социальному проектированию. Организовать процесс подготовки заявки обсуждение, форматы/примеры, супервайзер.
	«Управление внешним окружением и связями» (8 вопросов).	2,83	Все сотрудники организации по подблоку «Доноры, партнеры, местное сообщество» единодушно поставили 4 (самый высокий балл). На общий балл повлияла оценка эксперта (2, 9), так как если « <i>Организация признается экспертом в развитии институтов гражданского общества..... международными организациями</i> », возникает вопрос об отсутствии финансирования, в том числе долгосрочного со стороны международных организаций.	Провести для команды тренинг по фандрейзингу опираясь на выстроенное сотрудничество с внешним окружением. Необходима детальная и скрупулезная проработка каждого партнера/донора, в том числе потенциальных.
	«Документация»	2,10	Согласно анкете, практически все документы из Чек листа имеются в наличии в организации, однако, не приложены. Кроме того, в случае наличия «Правил <u>привлечения</u> , расходования, учета и отчетности финансовых средств», фандрейзинг в организации обычно на уровне баллов 2-2, 5.	Обновить приоритетные (или крайне необходимые) документы из Чек листа до конца года.
	«Материально-технические средства».	2,36	Организация арендует офис, соответствующий Стандартам ГСЗ, имеется новая мебель. Вместе с тем, часть оборудования арендуется, что является риском для организации	В Plane фандрейзинга отразить все потребности по МТС.

Гражданский ресурсный центр Акмолинской области (2, 13 балла)

ГРЦ Акмолинской области согласно баллам находится на базовом уровне развития. В целом, у организации присутствуют баллы, соответствующие среднему уровню развития - «Управление программной деятельностью» (2,97), «Управление персоналом» (2,83)). На снижение финального балла повлияли «Материально-технические средства» (0,09), «Документация» (2,10), «Управление финансами и фандрейзинг» (2,32). В системе «Управление финансами и фандрейзинг» низкое значение подсистемы «Фандрейзинг» (1,66)

Также сотрудники

	Область оценки	Средний балл		
1	Планирование и принятие решений	3,05		
2	Проблемы и целевые группы	3,28		
3	Организация деятельности	3,36		
4	Инструменты/ технические средства	2,19		
5	Мониторинг и оценка	2,98		
6	Организация труда	2,50		
7	Обучение и развитие персонала	2,21		
8	Организационная культура	3,30		
9	Мотивация и вовлеченность персонала	3,32		
10	Нормативное обеспечение	3,00		
11	Планирование и расходование средств	2,35		
12	Бухгалтерский учет и аудит	2,27		
13	Фандрайзинг	1,66		
14	Имидж и коммуникации	2,40		
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	2,50		
	Область оценки	Средний балл	Шкала уровня развития	
1	Управление основной (программной) деятельностью	2,97	3,6 - 4,0	высокий
2	Управление персоналом	2,83	2,6 - 3,5	средний
3	Управление финансами и фандрайзингом	2,32	1,6 - 2,5	базовый
4	Управление внешним окружением и связями	2,45	0,0 - 1,5	начальный
5	Документация	2,10		
6	Материально-технические средства	0,09		
	Итоговая оценка	2,13		



№	Системы	Баллы	Комментарии	Рекомендации
	«Управление основной деятельностью» (18 вопросов)	2,97	Согласно методологии оценки, ГРЦ должен был подтвердить баллы документами. Организация не представила ни одного документа. Таким образом, согласно самооценке и отсутствию документов, можно предположить, что в организации нет стратегического плана; плана работы на год, который роме мероприятий, проектов и программ помощи целевым группам, содержит также, мероприятия по привлечению дополнительных средств, налаживанию общественных связей, обучению персонала, укреплению финансовой жизнеспособности и направленности на нужды клиентов.	Разработать стратегический план с индикаторами <u>организации</u> (не только проектов) всей командой, включая волонтеров.
	«Управление персоналом» (14 вопросов)	2,83	Анкета заполнялась Советом Гражданского Альянса области, включая президента. «Организационная культура» оценена персоналом как высокий уровень развития, однако ГРЦ не отправил ни одного подтверждающего документа. «Организация труда», «Обучение и развитие персонала» и «Мотивация и вовлеченность персонала» оценены как средний уровень развития, вместе с тем, никаких подтверждающих документов не приложено. Однако отсутствие постоянных сотрудников является серьезным риском в контексте оказания качественных услуг на постоянной основе.	Разработать план фандрейзинга на основе стратегического плана, в том числе с целью найма постоянных сотрудников.
	«Управление финансами и фандрейзинг» (21 вопрос)	2,32	Самый низкий балл в связи с единодушными баллами (1) по разделу «Фандрейзинг». Организация работает в рамках государственного социального заказа, однако другие возможности привлечения финансирования не используются, не осуществляется систематический и регулярный фандрейзинг.	Разработать план фандрейзинга на основе стратегического плана). Обучить сотрудников навыкам поиска возможностей и социальному проектированию. Организовать процесс подготовки заявки обсуждение, форматы/примеры, супервайзер.
	«Управление внешним окружением и связями» (8 вопросов).	2,45	Все сотрудники организации по подблоку «Доноры, партнеры, местное сообщество» единодушно поставили 4 (самый высокий балл). На общий балл повлияла оценка эксперта, так как если <i>«Организация признается экспертом в развитии институтов гражданского общества..... международными организациями»</i> , возникает вопрос об отсутствии финансирования, в том числе долгосрочного со стороны международных организаций.	Провести для команды тренинг по фандрейзингу опираясь на выстроенное сотрудничество с внешним окружением. Необходима детальная и скрупулезная проработка каждого партнера/донора, в том числе потенциальных.

	«Документация»	2,10	Не приложен ни один документ, согласно анкете, есть правила, которые не институционализированы (не прописаны). Можно предположить, что отсутствие ключевых документов в ГРЦ является одной из причин отсутствия диверсификации ресурсов.	Разработать приоритетные (или крайне необходимые) документы из Чек листа до конца года.
	«Материально-технические средства».	0,09	Организация разделяет офис с другой НПО. Согласно анкете в ГРЦ отсутствует необходимая материально-техническая база.	В Плане фандрейзинга отразить все потребности по МТС.

Гражданский ресурсный центр Костанайской области (2, 76 балла)

ГРЦ Костанайской области согласно баллам находится на нижнем пороге среднего уровня развития. В целом, у организации присутствуют баллы, соответствующие среднему уровню развития - «Управление программной деятельностью» (3,09), «Управление персоналом» (3,20). На снижение финального балла повлияли «Материально-технические средства» (2,18), «Документация» (1,70). В системе «Управление финансами и фандрейзинг» низкое значение подсистемы «Фандрейзинг» (2,61)

В целом сотрудники ГРЦ оценили себя между средним и высоким уровнями. Вместе с тем, отсутствие большинства документов, отсутствие диверсификации по привлечению финансирования, отсутствие связей с международными организациями не позволяет согласиться с результатами самооценки. Максимальный балл эксперта равен 2,5 балла.

	Область оценки	Средний балл		
1	Планирование и принятие решений	2,94		
2	Проблемы и целевые группы	3,25		
3	Организация деятельности	3,19		
4	Инструменты/ технические средства	2,85		
5	Мониторинг и оценка	3,25		
6	Организация труда	3,25		
7	Обучение и развитие персонала	3,04		
8	Организационная культура	3,25		
9	Мотивация и вовлеченность персонала	3,25		
10	Нормативное обеспечение	3,25		
11	Планирование и расходование средств	3,25		
12	Бухгалтерский учет и аудит	3,13		
13	Фандрайзинг	2,61		
14	Имидж и коммуникации	3,50		
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	3,20		
	Область оценки	Средний балл	Шкала уровня развития	
1	Управление основной (программной) деятельностью	3,09	3,6 - 4,0	высокий
2	Управление персоналом	3,20	2,6 - 3,5	средний
3	Управление финансами и фандрайзингом	3,06	1,6 - 2,5	базовый
4	Управление внешним окружением и связями	3,35	0,0 - 1,5	начальный
5	Документация	1,70		
6	Материально-технические средства	2,18		
	Итоговая оценка	2,76		



№	Системы	Баллы	Комментарии	Рекомендации
	«Управление основной деятельностью» (18 вопросов)	3,09	Согласно методологии оценки, ГРЦ должен был подтвердить баллы документами. Организация не представила ни одного документа. Таким образом, согласно самооценке и отсутствию документов, можно предположить, что в организации нет стратегического плана; плана работы на год, который кроме мероприятий, проектов и программ помощи целевым группам, содержит также, мероприятия по привлечению дополнительных средств, налаживанию общественных связей, обучению персонала, укреплению финансовой жизнеспособности и направленности на нужды клиентов.	Разработать стратегический план с индикаторами <u>организации</u> (не только проектов) всей командой, включая волонтеров.
	«Управление персоналом» (14 вопросов)	3,20	В организации 7 сотрудников, включая президента. Сотрудники оценили систему как среднюю и/или высокую. Вместе с тем, отсутствие документов не позволяет согласиться с результатами самооценки.	Провести оценку потребностей персонала в обучении и составить план обучения персонала на 1 год, используя все текущие возможности. При необходимости ввести KPI по получению необходимых знаний и навыков.
	«Управление финансами и фандрейзинг» (21 вопрос)	3,06	К анкете самооценки не приложены документы (что подтверждается разделом «Документация»). Таким образом, можно сделать вывод, что в организации отсутствует план фандрейзинга. Организация использует возможности привлечения финансирования из государственного бюджета (соц. Заказ, государственные гранты). В ГРЦ на системной основе не оказываются платные услуги, не привлекаются международные гранты.	Разработать план фандрейзинга на основе стратегического плана. Обучить сотрудников навыкам поиска возможностей и социальному проектированию. Организовать процесс подготовки заявки обсуждение, форматы/примеры, супервайзер.
	«Управление внешним окружением и связями» (8 вопросов).	3,35	Все сотрудники организации по подблоку «Доноры, партнеры, местное сообщество» единодушно поставили 4 (самый высокий балл). На общий балл повлияла оценка эксперта (2, 5), так как если «Организация признается экспертом в развитии институтов гражданского общества..... международными организациями», возникает вопрос об отсутствии финансирования, в том числе долгосрочного со стороны международных организаций. Подблок «Имидж и коммуникации» оценен на 4 (высокий балл), с чем можно согласиться (прилагаемый отчет, сайт, странички в соц сетях, в том числе личная страничка руководителя)	Провести для команды тренинг по фандрейзингу. Необходима детальная и скрупулезная проработка каждого партнера/донора, в том числе потенциальных.

	«Документация»	1,70	Согласно анкете, практически все документы из Чек листа имеются в наличии в организации, однако, не приложены. Кроме того, наличие «Правил <u>привлечения</u> , расходования, учета и отчетности финансовых средств», косвенно усиливает возможности привлечения от международных организаций.	Обновить приоритетные (или крайне необходимые) документы из Чек листа до конца года.
	«Материально-технические средства».	2,18	Организация имеет офис в доверительном управлении. Отсутствует офисная мебель.	В Плане фандрейзинга отразить все потребности по МТС.

Гражданский ресурсный центр Кызылординской области (3,41 балл)

ГРЦ Кызылординской области согласно баллам находится на верхнем пороге среднего уровня развития. Необходимо отметить, что среди всех ГРЦ, у данного Центра самый высокий балл. Самым высоким баллом является «Документация» (3,90) и «Управление программной деятельностью» (3,41).

Самый низкий балл по самооценке (1), ГРЦ поставила по «Организация использует возможности привлечения финансирования из государственного бюджета (соц. Заказ, государственные гранты)». При этом, организация работает в рамках ГСЗ. Кроме того, ГРЦ привлекает ресурсы от международных организаций.

В отличие от многих других ГРЦ, организация приложила 5 документов, подтверждающих результаты самооценки.

	Область оценки	Средний балл			
1	Планирование и принятие решений	3,25			
2	Проблемы и целевые группы	3,50			
3	Организация деятельности	3,50			
4	Инструменты/ технические средства	3,40			
5	Мониторинг и оценка	3,40			
6	Организация труда	3,40			
7	Обучение и развитие персонала	3,40			
8	Организационная культура	3,25			
9	Мотивация и вовлеченность персонала	3,25			
10	Нормативное обеспечение	3,40			
11	Планирование и расходование средств	3,40			
12	Бухгалтерский учет и аудит	3,50			
13	Фандрайзинг	3,06			
14	Имидж и коммуникации	3,25			
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	3,40			
	Область оценки	Средний балл	Шкала уровня развития		
1	Управление основной (программной) деятельностью	3,41	3,6 - 4,0	высокий	
2	Управление персоналом	3,33	2,6 - 3,5	средний	
3	Управление финансами и фандрайзингом	3,34	1,6 - 2,5	базовый	
4	Управление внешним окружением и связями	3,33	0,0 - 1,5	начальный	
5	Документация	3,90			
6	Материально-технические средства	3,18			
	Итоговая оценка	3,41			



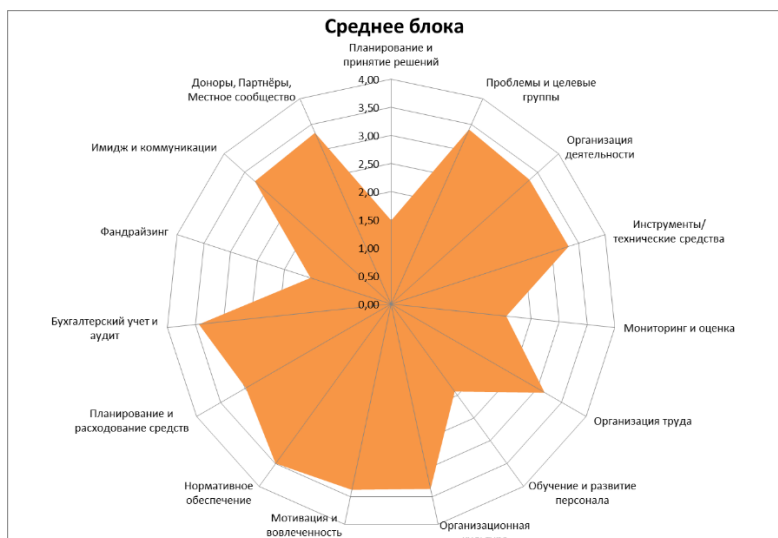
№	Системы	Баллы	Комментарии	Рекомендации
	«Управление основной деятельностью» (18 вопросов)	3,41	ГРЦ приложила план работы на год, однако представленный план подразумевает только текущую работу по ГРЦ, без задач по привлечению ресурсов, без планов обучения сотрудников и т.д.	Актуализировать стратегический план с индикаторами <u>организации</u> (не только проектов) всей командой, включая волонтеров.
	«Управление персоналом» (14 вопросов)	3,33	В организации 4 сотрудника, включая президента. Самоценка по всем подблокам -4, высокий уровень развития. Вместе с тем, в приложенных документах только 1 документ, касающийся управления персоналом- «Договор с волонтером».	Провести оценку потребностей персонала в обучении и составить план обучения персонала на 1 год, используя все текущие возможности. При необходимости ввести KPI по получению необходимых знаний и навыков.
	«Управление финансами и фандрейзинг» (21 вопрос)	3,34	Самый низкий балл по самооценке (1), ГРЦ поставила по «Организация использует возможности привлечения финансирования из государственного бюджета (соц. Заказ, государственные гранты)». При этом, организация работает в рамках ГСЗ. Кроме того, ГРЦ привлекает ресурсы от международных организаций. Среди представленных материалов нет ни стратегического плана, ни политики по фандрейзингу. Учитывая, что нет источника долгосрочного финансирования, можно сделать вывод, что ГРЦ не занимается привлечением ресурсов на системной основе.	Разработать план фандрейзинга на основе стратегического плана, используя внешнее окружение и связи (3,33). Обучить сотрудников навыкам поиска возможностей и социальному проектированию. Организовать процесс подготовки заявки обсуждение, форматы/примеры, супервайзер.
	«Управление внешним окружением и связями» (8 вопросов).	3,33	Все сотрудники организации по всем подблокам единодушно поставили 4 (самый высокий балл). На общий балл повлияла оценка эксперта (2, 5), так как если « <i>Организация признается экспертом в развитии институтов гражданского общества..... международными организациями</i> », возникает вопрос об отсутствии финансирования, в том числе долгосрочного со стороны международных организаций.	Провести для команды тренинг по фандрейзингу опираясь на выстроенное сотрудничество с внешним окружением. Необходима детальная и скрупулезная проработка каждого партнера/донора, в том числе потенциальных.
	«Документация»	3,90	Согласно анкете, практически все документы из Чек листа имеются в наличии в организации, однако, не приложены.	Обновить приоритетные (или крайне необходимые) документы из Чек листа до конца года.
	«Материально-технические средства».	3,18	Организация арендует полностью укомплектованный офис, соответствующий Стандартам ГСЗ.	Изучить возможности получения офиса в рамках ГЧП, доверительного управления.

Гражданский ресурсный центр Мангыстауской области (3,15)

ГРЦ Мангыстауской области согласно баллам находится на среднем уровне развития. Необходимо отметить, что среди всех ГРЦ, у данного Центра самый высокий балл. Самым высоким баллом является «Материально-технические средства» (3,60) и «Документация» (3,50). При этом необходимо отметить, что ни один документ из перечня «Документация» приложен не был, документы, открытые для общественности на сайте ГРЦ отсутствуют. Самый низкий балл по самооценке (1,52), ГРЦ поставила по подблоку «Фандрайзинг». По некоторым позициям, такие как «У организации есть Политика в области фандрайзинга, которая оформлена документально, утверждена коллективным органом управления и эффективно реализуется.», «Организация использует возможности привлечения финансирования от членов организации и местных граждан (членские взносы, пожертвования, краудфандинг и др.)», «Фандрайзинг в организации осуществляется на основании плана фандрайзинга на год и носит систематический, регулярный характер.» ГРЦ единодушно оценили на «0».

Несмотря на отсутствие документов, ГРЦ и лидеры ГРЦ (настоящий и предыдущий) широко известны в стране как эксперты в сфере развития местного самоуправления.

	Область оценки	Средний балл		
1	Планирование и принятие решений	1,49		
2	Проблемы и целевые группы	3,40		
3	Организация деятельности	3,31		
4	Инструменты/технические средства	3,32		
5	Мониторинг и оценка	2,06		
6	Организация труда	3,15		
7	Обучение и развитие персонала	1,92		
8	Организационная культура	3,36		
9	Мотивация и вовлеченность персонала	3,38		
10	Нормативное обеспечение	3,50		
11	Планирование и расходование средств	2,98		
12	Бухгалтерский учет и аудит	3,44		
13	Фандрайзинг	1,51		
14	Имидж и коммуникации	3,26		
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	3,33		
	Область оценки	Средний балл	Шкала уровня развития	
1	Управление основной (программной) деятельностью	2,71	3,6 - 4,0	высокий
2	Управление персоналом	2,95	2,6 - 3,5	средний
3	Управление финансами и фандрайзингом	2,86	1,6 - 2,5	базовый
4	Управление внешним окружением и связями	3,30	0,0 - 1,5	начальный
5	Документация	3,50		
6	Материально-технические средства	3,60		
	Итоговая оценка	3,15		



№	Системы	Баллы	Комментарии	Рекомендации
	«Управление основной деятельностью» (18 вопросов)	2,71	В организации нет актуального стратегического плана; есть план работы на год, однако представленный план подразумевает только текущую работу по ГРЦ, без задач по привлечению ресурсов, без планов обучения сотрудников и т.д.	Разработать стратегический план с индикаторами <u>организации</u> (не только проектов) всей командой, включая волонтеров.
	«Управление персоналом» (14 вопросов)	2,95	В организации 8 сотрудников, включая президента. «Все сотрудники и волонтеры организации обязательно проходят обучение и повышение квалификации, необходимое для выполнения работы не менее 1 раза в квартал.» (0). Вместе с тем, сотрудники ГРЦ оценили, как средний уровень «прохождение оценки потребностей в повышении квалификации».	Провести оценку потребностей персонала в обучении и составить план обучения персонала на 1 год, используя все текущие возможности. При необходимости ввести KPI по получению необходимых знаний и навыков.
	«Управление финансами и фандрейзинг» (21 вопрос)	2,86	Несмотря на отсутствие политики в области фандрейзинга и несистематическое привлечение ресурсов, у ГРЦ есть ГСЗ, государственный грант, а также финансирование от международных организаций.	Разработать план фандрейзинга на основе стратегического плана, используя внешнее окружение и связи (3,30). Обучить сотрудников навыкам поиска возможностей и социальному проектированию. Организовать процесс подготовки заявки обсуждение, форматы/примеры, определить супервайзеров.
	«Управление внешним окружением и связями» (8 вопросов).	3,30	Все сотрудники организации по подблоку «Доноры, партнеры, местное сообщество» единодушно поставили 4 (самый высокий балл). На общий балл повлияла оценка эксперта (2, 9), так как если <i>«Организация признается экспертом в развитии институтов гражданского общества..... международными организациями»</i> , возникает вопрос об отсутствии финансирования, в том числе долгосрочного со стороны международных организаций.	Провести для команды тренинг по фандрейзингу опираясь на выстроенное сотрудничество с внешним окружением. Необходима детальная и скрупулезная проработка каждого партнера/донора, в том числе потенциальных.
	«Документация»	3,50	Согласно анкете, практически все документы из Чек листа имеются в наличии в организации, однако, не приложены.	Обновить приоритетные (или крайне необходимые) документы из Чек листа до конца года.
	«Материально-технические средства».	3,60	Организация арендует полностью укомплектованный офис, соответствующий Стандартам ГСЗ.	Для усиления устойчивости организации рекомендуется начать работу в рамках ГЧП, или в формате доверительного управления.

Гражданский ресурсный центр Северо-Казахстанской области

ГРЦ Мангыстауской области согласно баллам находится на ниже пороге уровне развития. Анкета заполнена только лидером Гражданского Альянса, в качестве ГРЦ работает первый год. Лидер возглавляет региональный Альянс только второй год, при этом не было преемственности между предыдущим лидером и настоящим. Необходимо отметить, что в области на протяжении нескольких лет функции ГРЦ выполняла другая организация.

В целом лидер постарался объективно оценить деятельность ГРЦ, вместе с тем, вст речаются высокие баллы, так например, «Организация использует творческие, инновационные методы работы (оказания помощи) с целевыми группами и решения общественных проблем в целом.», «Организация хорошо понимает общественные проблемы региона и целевой группы, с которыми она работает, ясно представляет общее количество потенциальных клиентов своих проектов и программ, регулярно исследует и оценивает потребности целевых групп и других заинтересованных лиц.», «В организации признаются и поддерживаются профессиональный авторитет и лидерство сотрудников и волонтеров вне зависимости от занимаемой должности.» и т.д., что не соответствует действительности.

	Область оценки	Средний балл		
1	Планирование и принятие решений	2,40		
2	Проблемы и целевые группы	2,25		
3	Организация деятельности	1,83		
4	Инструменты/ технические средства	0,72		
5	Мониторинг и оценка	2,00		
6	Организация труда	1,30		
7	Обучение и развитие персонала	1,72		
8	Организационная культура	1,88		
9	Мотивация и вовлеченность персонала	1,50		
10	Нормативное обеспечение	1,45		
11	Планирование и расходование средств	1,38		
12	Бухгалтерский учет и аудит	1,63		
13	Фандрайзинг	0,56		
14	Имидж и коммуникации	1,90		
15	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	1,82		
	Область оценки	Средний балл	Шкала уровня развития	
1	Управление основной (программной) деятельностью	1,84	3,6 - 4,0	высокий
2	Управление персоналом	1,60	2,6 - 3,5	средний
3	Управление финансами и фандрайзингом	1,25	1,6 - 2,5	базовый
4	Управление внешним окружением и связями	1,86	0,0 - 1,5	начальный
5	Документация	2,70		
6	Материально-технические средства	2,18		
	Итоговая оценка	1,91		



№	Системы	Баллы	Комментарии	Рекомендации
	«Управление основной деятельностью» (18 вопросов)	1,84	В организации нет актуального стратегического плана; есть план работы на год, однако представленный план подразумевает только текущую работу по ГРЦ, без задач по привлечению ресурсов, без планов обучения сотрудников и т.д.	Разработать стратегический план с индикаторами <u>организации</u> (не только проектов) с привлечением заинтересованных сторон, включая предыдущего лидера.
	«Управление персоналом» (14 вопросов)	1,60	В организации есть только руководитель.	
	«Управление финансами и фандрейзинг» (21 вопрос)	1,25	Самый низкий балл. У организации нет текущих источников финансирования, в ближайшем будущем также не предвидится. Встает вопрос об оказании услуг ГРЦ	Разработать план фандрейзинга на основе стратегического плана.
	«Управление внешним окружением и связями» (8 вопросов).	1,86	Лидер ГРЦ по подблоку «Доноры, партнеры, местное сообщество» единодушно поставил 4 (самый высокий балл). На общий балл повлияла оценка эксперта (0,2), так как если « <i>Организация признается экспертом в развитии институтов гражданского общества..... международными организациями</i> », возникает вопрос об отсутствии финансирования, в том числе долгосрочного со стороны международных организаций.	В процессе разработки стратегического плана, необходима детальная и скрупулезная проработка каждого партнера/донора, в том числе потенциальных.
	«Документация»	2,70	Лидер ГРЦ не приложил документы.	Разработать приоритетные (или крайне необходимые) документы из Чек листа до конца года.
	«Материально-технические средства».	2,18	ГРЦ располагается на базе НПО партнера. Ввиду отсутствия документа сложно сделать вывод о наличии/отсутствии мебели, офисного оборудования и других ресурсов.	В Плане фандрейзинга отразить все потребности по МТС.

Анкета "Оценка потенциала Гражданских Центров"

1. Прочитайте формулировки "**Показатель успеха**" и каждому из них выставьте комплексную оценку «**Качество состояния + эффективность реализации**» по 5-балльной шкале;
2. Выберите **3-5 пунктов** показателей успеха, требующих первоочередного внимания в планах развития организации .

Шкала оценки

0	– Не знаю.
1	– Деятельность, связанная с показателем успеха, обсуждается, обдумывается, но еще не осуществляется.
2	– Деятельность, связанная с показателем успеха, осуществляется, но не регулярно, от случая к случаю и не эффективно.
3	– Деятельность, связанная с показателем успеха, осуществляется регулярно, но часто формально.
4	– Деятельность, связанная с показателем успеха, осуществляется системно и эффективно, регулярно оценивается и совершенствуется. По состоянию данного показателя успеха организация является лидером в секторе.

Система управления	Блок	Показатель успеха	Баллы					Средний балл	Среднее блока	
			Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4	Группа 5			
Управление основной (программой) деятельностью	Планирование и принятие решений	1	Миссия и видение целей организации хорошо сформулированы, понятны и разделяются руководством, сотрудниками и волонтерами организации.						#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!
		2	У организации есть стратегия развития деятельности, которая оформлена документально, эффективно используется для организации текущей деятельности, периодически оценивается и пересматривается.						#ДЕЛ/0!	
		3	В организации есть работающий коллективный орган управления, все члены которого подготовлены и мотивированы эффективно выполнять функции коллективного органа управления.						#ДЕЛ/0!	
		4	У организации есть план деятельности на год, который разработан при непосредственном участии сотрудников и волонтеров организации, оформлен документально и утвержден коллективным органом управления.						#ДЕЛ/0!	
		5	План деятельности на год кроме мероприятий, проектов и программ помощи целевым группам, содержит также, мероприятия по привлечению дополнительных средств, налаживанию общественных связей, обучению персонала, укреплению						#ДЕЛ/0!	

		финансовой жизнеспособности и направленности на нужды клиентов.								
Проблемы и целевые группы	6	Организация хорошо понимает общественные проблемы, с которыми она работает, ясно представляет общее количество потенциальных клиентов своих проектов и программ, регулярно исследует и оценивает потребности целевых групп и других заинтересованных лиц.							#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!
	7	В организации эффективно используют обратную связь от клиентов и других заинтересованных лиц и применяют эти знания для повышения качества оказываемых услуг и работы организации в целом.						#ДЕЛ/0!		
Организация деятельности	8	Организация эффективно использует методы и инструменты персональной работы (адресной помощи) с представителями целевых групп.						#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	
	9	Организация эффективно проводит мероприятия или акции адвокати́рования (представления и защиты интересов) целевых групп.					#ДЕЛ/0!			
	10	Организация успешно разрабатывает и реализует комплексные проекты работы с целевыми группами.					#ДЕЛ/0!			
	11	Организация осуществляет эффективную работу с целевыми группами вне проектов на регулярной основе (например, информационные					#ДЕЛ/0!			

		встречи, обучение, консультации и прочее).									
	1 2	Организация использует творческие, инновационные методы работы (оказания помощи) с целевыми группами и решения общественных проблем в целом.								#ДЕЛ/0 !	
	1 3	Все мероприятия, проекты и программы реализуются в строгом соответствии с требованиями местного законодательства, а также с требованиями доноров, прописанных в договорных документах.								#ДЕЛ/0 !	
Инструменты / технические средства	1 4	В организации есть достаточное количество современного и исправного оборудования и технических средств для эффективного осуществления основной (программной) деятельности.								#ДЕЛ/0 !	#ДЕЛ/0!
	1 5	В организации используется современные технологии и программное обеспечение для управления основной (программной) деятельностью, бухгалтерского учёта и коммуникаций.								#ДЕЛ/0 !	
	1 6	Организация регулярно оценивает состояние и обеспечивает усиление своей материально-технической базы.								#ДЕЛ/0 !	
Мониторинг и оценка	1 7	Организация регулярно отслеживает важные изменения как внутри организации, так и во внешней среде, и оперативно реагирует на риски								#ДЕЛ/0 !	#ДЕЛ/0!

			возникновения неблагоприятных условий деятельности.								
		1 8	Организация систематически (ежегодно) осуществляет оценку эффективности своей основной (программной) деятельности, результаты оценки используются при разработке новых проектов, программ, планов и бюджета организации.							#ДЕЛ/0 !	
Управление персоналом	Организация труда	1 9	Круг должностных обязанностей, полномочий и ответственности каждого сотрудника и волонтера четко разграничен и закреплён в понятной и оптимальной организационной структуре.							#ДЕЛ/0 !	#ДЕЛ/0!
		2 0	В организации эффективно делегируются полномочия и поощряется самостоятельность в принятии решений сотрудниками и волонтерами, в соответствии с их компетенциями.						#ДЕЛ/0 !		
		2 1	В организации есть выделенные и обученные специалисты или волонтеры, которые занимаются фандрайзингом и общественными связями.						#ДЕЛ/0 !		
		2 2	Вся необходимая для эффективной деятельности информация свободно и своевременно распространяется среди руководителей, сотрудников, волонтеров и партнеров организации.						#ДЕЛ/0 !		

		2 3	Выплаты заработной платы, другие методы поощрения и социальной защиты в организации применяются на справедливой основе и соответствуют общегосударственным трудовым нормам.						#ДЕЛ/0 !	
	Обучение и развитие персонала	2 4	Все сотрудники и волонтеры организации обладают необходимой квалификацией для качественного выполнения работ, проходят оценку потребностей в повышении квалификации минимум раз в год.						#ДЕЛ/0 !	#ДЕЛ/0!
		2 5	Все сотрудники и волонтеры организации обязательно проходят обучение и повышение квалификации, необходимое для выполнения работы.						#ДЕЛ/0 !	
		2 6	Приобретаемые во время обучения знания и навыки активно распространяются внутри организации и эффективно применяются в работе.						#ДЕЛ/0 !	
	Организационная культура	2 7	В организации приняты и эффективно реализуются в повседневной работе ценности, установки и правила, которые соответствуют общим демократическим принципам, принципам устойчивого развития и др. (например: открытость и подотчетность; недискриминация по гендерному, национальному, религиозному, возрастному и др. признакам; инклюзия; экологичность и т.д.).						#ДЕЛ/0 !	#ДЕЛ/0!

Управление финансами и фандрайзингом		28	В организации признаются и поддерживаются профессиональный авторитет и лидерство сотрудников и волонтеров вне зависимости от занимаемой должности.						#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!
		29	Возникающие рабочие конфликты и противоречия обсуждаются и решаются своевременно, открыто и конструктивно.						#ДЕЛ/0!	
		30	Решения, касающиеся текущей деятельности организации, принимаются коллегиально или лично, в соответствии с должностными полномочиями, но обязательно обоснованно и открыто для обсуждения всеми заинтересованными лицами.						#ДЕЛ/0!	
	Мотивация и вовлеченность персонала	31	Сотрудники и волонтеры имеют высокий уровень заинтересованности и участия в развитии деятельности организации, их мотивация регулярно оценивается и создаются условия для самореализации и саморазвития.						#ДЕЛ/0!	
		32	В организации поощряются инициатива и использование инновационных подходов и технологий в реализации мероприятий, проектов и программ, направленных на решение общественных проблем целевых групп.						#ДЕЛ/0!	
		33	В организации строго соблюдаются внутренние, документально закреплённые процедуры финансового планирования.						#ДЕЛ/0!	
Нормативное обеспечение	33	В организации строго соблюдаются внутренние, документально закреплённые процедуры финансового планирования.						#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!	

		3 4	В организации строго соблюдаются внутренние, документально закреплённые процедуры осуществления закупок.						#ДЕЛ/0 !	
		3 5	В организации строго соблюдаются внутренние, документально закреплённые процедуры финансового контроля.						#ДЕЛ/0 !	
		3 6	В организации строго соблюдаются внутренние, документально закреплённые процедуры ведения и хранения финансовой документации.						#ДЕЛ/0 !	
		3 7	В организации строго соблюдаются внутренние, документально закреплённые процедуры финансовой отчетности.						#ДЕЛ/0 !	
	Планирование и расходование средств	3 8	Планирование финансовых расходов на год осуществляется с участием руководителей, сотрудников и волонтеров, отвечающих за реализацию мероприятий, проектов и программ.						#ДЕЛ/0 !	#ДЕЛ/0!
		3 9	В планах расходования средств на год предусматриваются не только расходы на основную деятельность организации, но и на сопровождающие процессы (развитие персонала, PR, фандрайзинг).						#ДЕЛ/0 !	
		4 0	В организации существуют и эффективно используются механизмы, обеспечивающие при планировании и учете разделение средств проектов и средств организации.						#ДЕЛ/0 !	

		4 1	В организации существует и эффективно используется система разделения прямых и косвенных затрат на деятельность.						#ДЕЛ/0 !	
	Бухгалтерский учет и аудит	4 2	В организации работает бухгалтер, который знает специфику деятельности некоммерческих (общественных) организаций, имеет специальную подготовку и обеспечивает качественное ведение бухгалтерии, сдачу отчетности государственным органам и донорам.						#ДЕЛ/0 !	#ДЕЛ/0!
		4 3	В организации существуют и эффективно используются механизмы управления и учета расходования наличных средств.						#ДЕЛ/0 !	
		4 4	Ведение бухгалтерского учета в организации автоматизировано при помощи современных и надежных программных продуктов.						#ДЕЛ/0 !	
		4 5	В организации периодически проводится независимый аудит финансовой деятельности.						#ДЕЛ/0 !	
		4 6	У организации есть Политика в области фандрайзинга, которая оформлена документально, утверждена коллективным органом управления и эффективно реализуется.						#ДЕЛ/0 !	
	4 7	Фандрайзинг в организации осуществляется на основании плана фандрайзинга на год и носит систематический, регулярный характер.						#ДЕЛ/0 !		

		48	Организация осуществляет прогнозирование и оценку долгосрочных финансовых потребностей для привлечения средств на развитие стратегических направлений деятельности.						#ДЕЛ/0!	
		49	Организация имеет одновременно несколько разных источников финансирования своей текущей деятельности.						#ДЕЛ/0!	
		50	Организация использует возможности привлечения финансирования от членов организации и местных граждан (членские взносы, пожертвования, краудфандинг и др.).						#ДЕЛ/0!	
		51	Организация использует возможности привлечения финансирования от местных коммерческих организаций.						#ДЕЛ/0!	
		52	Организация использует возможности привлечения финансирования из государственного бюджета (соц. заказ или что-то подобное).						#ДЕЛ/0!	
		53	Организация использует возможности привлечения финансирования путем оказания платных услуг или развития социального предпринимательства и др.						#ДЕЛ/0!	
Управление внешними окружениями и связями	Имидж и коммуникации	54	Миссия, цели и ценности организации очевидны, понятны и поддерживаются местным сообществом, бизнесом, органами власти и другими заинтересованными сторонами.						#ДЕЛ/0!	#ДЕЛ/0!

		5 5	Организация уделяет много внимания формированию и поддержке имиджа открытой, профессиональной, соответствующей ценностям гражданского общества организации.						#ДЕЛ/0 !		
		5 6	Организация эффективно использует собственный вебсайт, социальные сети, интерактивные площадки и другие современные интернет-инструменты для взаимодействия со своими целевыми группами и внешними аудиториями.						#ДЕЛ/0 !		
		5 7	Организация регулярно выпускает и распространяет информационные и презентационные материалы (статьи, интервью, брошюры, буклеты, листовки и т.д.) о своей деятельности.						#ДЕЛ/0 !		
		5 8	Годовой отчёт о деятельности организации, включая финансовый отчёт, публикуется и распространяется среди заинтересованных лиц.						#ДЕЛ/0 !		
	Доноры, Партнёры, Местное сообщество	5 9	Организация известна, имеет позитивный имидж и отношение к своей деятельности со стороны местных органов управления и власти.						#ДЕЛ/0 !		#ДЕЛ/0!
		6 0	Организация эффективно сотрудничает и обменивается опытом с другими общественными организациями, с организациями частного сектора, с государственными организациями.						#ДЕЛ/0 !		

		6 1	Организация эффективно сотрудничает с местными СМИ не как с подрядчиками, а как с партнерами в совместном решении общественных проблем.						#ДЕЛО !	
--	--	--------	---	--	--	--	--	--	------------	--

