



АНО ЦЕНТР ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

Рабочая тетрадь «ШКОЛА КОНСУЛЬТАНТОВ по внедрению систем менеджмента качества в НКО»



Программа семинара

«Школа консультанта по внедрению систем менеджмента качества в НКО»

День	Содержание
1 день	Предкурсовое тестирование Введение. Задачи менеджмента качества в НКО Основные понятия в сфере систем менеджмента качества Основные термины в сфере систем менеджмента качества Базовые принципы менеджмента качества Требования заинтересованных сторон к менеджменту НКО Процессный подход Риск-ориентированное мышление Руководства и сотрудников НКО Роль высшего руководства в системе менеджмента качества Подход к разработке и внедрению системы менеджмента качества Требования к системам менеджмента качества Документация
2 день	Принципы проведения внешней оценки Шесть принципов проведения внешней оценки Компетентность консультантов Процесс проведения внешней оценки Требования стандарта ОКНО и их практическая реализация (начало)
3 день	Требования стандарта ОКНО и их практическая реализация (завершение)
4 день	Экспертиза реализации требований стандарта ОКНО (на примере конкретных НКО)
5 день	Фиксация несоответствий, планирование КД и ПД и разработка рекомендаций по улучшению (на примере конкретных НКО) Итоговое тестирование

ВВЕДЕНИЕ

Мы рады вас приветствовать на семинаре «Школа консультантов»!

Целью данного семинара является подготовка консультантов по оценке внедрения процессов менеджмента качества в НКО.

В рамках семинара «Школа консультантов» мы планируем передать вам знания о системе менеджмента качества и сформировать у вас современные и эффективные навыки описания, оптимизации и регламентации процессов в деятельности НКО. В результате вы сможете самостоятельно планировать, проводить внешние консультации и оформлять отчеты в системе «Окно».

Семинар будет проходить в очно-заочной форме и содержит 72 академических часа, включая 40 часов очных занятий и 32 часа самостоятельного изучения материала.

Занятия на семинаре будут проводиться в форме лекций, выполнения индивидуальных заданий и работы в мини-группах.

Ваши знания мы будем оценивать с помощью проведение индивидуального тестирования перед началом занятий и после прохождения программы семинара. В ходе занятий будут оцениваться выполнение заданий по анализу практических случаев в каждом процессе.

После прохождения семинара вы получите именной сертификат, подтверждающий участие и получение знаний.

Мы надеемся, что наш семинар вам понравится несмотря на то, что он потребует высокой отдачи и усердной работы с вашей стороны.

Желаем вам успехов!

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предкурсовое задание	5
Социальная эффективность деятельности НКО.....	7
Деловая игра 1	8
Социальный эффект и уровень менеджмента НКО	9
Стратегическое планирование НКО	10
Анализ заинтересованных сторон.....	10
Риск-ориентированное мышление Руководства и сотрудников НКО	11
Стратегические риски	11
Обеспечение качества деятельности НКО с помощью системы «ОКНО»	12
1. Оценка процессов в организации руководства.....	12
2. Оценка процессов планирования деятельности	16
3. Оценка менеджмента	19
4. Оценка сервисов НКО	22
5. Оценка процессов по управлению персоналом.....	26
6. Оценка обучения и развития сотрудников	30
7. Оценка процессов управления финансами	33
8. Оценка процессов по управлению ресурсами	37
9. Оценка процессов коммуникации и внешнего взаимодействия	41
11. Оценка результатов и воздействия.....	48
Деловая игра 2.....	51
Деловая игра 3.....	51
Деловая игра 4.....	51

Предкурсовое задание

Курс в рамках семинара «Школа консультантов» предполагает, что слушатели уже владеют базовыми знаниями по работе НКО как поставщика качественных социальных услуг. Не владея этими знаниями, слушатели могут испытывать сложности с пониманием материала и работой над заданиями. Для оценки знаний, вам предлагается выполнить предкурсовое задание, чтобы закрепить важные предварительные знания и их применение в контексте работы с НКО.

В данном разделе вам следует ответить на вопросы, выбрав один вариант ответа.

1. Выберите форму организации, которая не относится к некоммерческим организациям:

- a) Общественные и религиозные организации (объединения)
- b) Общины коренных малочисленных народов Российской Федерации
- c) Казачьи общества
- d) Фонды
- e) Государственная корпорация
- f) Государственная компания
- g) Некоммерческие партнерства
- h) Частные учреждения
- i) Акционерные общества
- j) Государственные, муниципальные учреждения
- k) Бюджетное учреждение
- l) Автономная некоммерческая организация
- m) Ассоциации (союзы)

2. Для определения стратегии организации в долгосрочном периоде используется инструмент PEST-анализ, с помощью которого оцениваются факторы влияния макросреды. Какой из нижеперечисленных факторов не оценивается в рамках этого анализа?

- a) Политическое окружение организации
- b) Экономическое окружение организации
- c) Экологическое окружение
- d) Социально-культурное окружение
- e) Технологическое окружение компании

3. Один из методов стратегического планирования деятельности организации - SWOT-анализ. Что именно оценивается при его применении:

- a) Сильные и слабые стороны организации
- b) Сильные и слабые стороны организации и внешние риски
- c) Сильные и слабые стороны, а также внешние риски и возможности
- d) Риски и возможности организации
- e) Все варианты ответов

4. Что такое теория изменений:

- a) Теория изменений показывает взаимосвязь между причиной (действием) и ожидаемым эффектом (результатом), а также убеждения, на которых основан проект (инициатива)
- b) Теория изменений определяет все элементы «конструкции», необходимой для достижения заданной долгосрочной цели. Эта совокупность взаимосвязанных элементов, которые также именуют задачами, ожидаемыми результатами или планируемыми достижениями

- c) Теория изменений— это описание убеждений и допущений, на которых основана стратегия оказания услуг и которые являются принципиально важными для осуществления изменений и улучшений. Теории изменений включают описание потребностей целевой группы и стратегии удовлетворения этих потребностей с участием представителей целевой группы
- d) Теория изменений — это ясное описание предполагаемых взаимосвязей между действиями и результатами, которых мы надеемся достичь
- e) Все варианты ответов

5. Виды получения доходов НКО:

- a) Целевые поступления от жертвователей
- b) Гранты
- c) Предпринимательская деятельность
- d) Членские взносы
- e) Продажа имущества
- f) Все варианты ответов

6. Устойчивость НКО определяется:

- a) Организационной устойчивостью
- b) Наличием запасов разных видов ресурсов
- c) Количеством лет, которые НКО осуществляет деятельность
- d) Возможностью продолжать свою деятельность даже в экстремальных условиях
- e) Все варианты ответов

7. Базовые виды ресурсов НКО:

- a) Финансы
- b) Инфраструктура (здания, сооружения, помещения, мебель, оборудование, программное обеспечение и т.д.)
- c) Кадры НКО
- d) Информация и знания
- e) Все варианты ответов

8. С помощью мониторинга можно оценить:

- a) Удовлетворенность клиентов
- b) Достижение целей
- c) Эффективность коммуникаций
- d) Соответствие ресурсов требованиям
- e) Все варианты ответов

9. Основные функции управления:

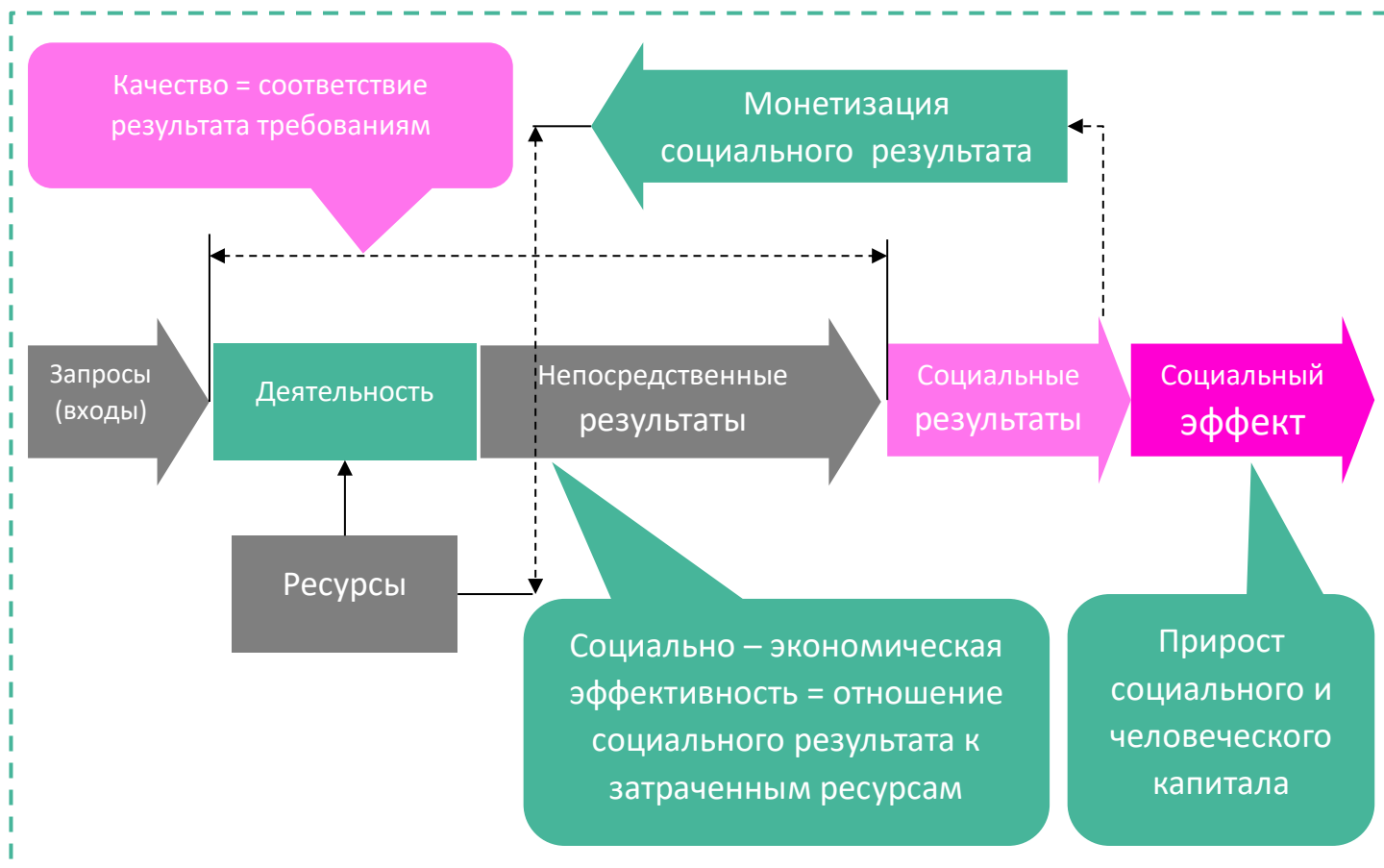
- a) Планирование, контроль
- b) Планирование, организация деятельности, мотивация, контроль
- c) Организация деятельности, мотивация
- d) Организация деятельности, мотивация, контроль
- e) Все варианты ответов

Спасибо за ответы!

Перенесите, пожалуйста, ответы в отдельный бланк.

Социальная эффективность деятельности НКО

Деятельность НКО имеет непосредственные результаты, социальный результат и социальный эффект. С помощью этих показателей можно оценить социальную эффективность деятельности НКО.



- **Непосредственный результат** (выходы) – блага, которые получают благополучатели. Они измеряются количеством (объёмом) предоставленных услуг, проведённых мероприятий, а также численностью/охватом благополучателей—участников программ.

Качество непосредственного результата измеряется как удовлетворенность благополучателей и степень соответствия требованиям регулирующих органов.

- **Социальный результат** (outcomes) — это изменение состояния благополучателей-участников проектов НКО, которое является следствием оказания услуг.

Эти изменения, как правило, происходят непосредственно в процессе получения услуг, поэтому сами услуги (непосредственный результат или «продукт» деятельности) иногда невозможно отделить от их результата (который выражается в изменении состояния благополучателей), однако по своей сути это два разных результата.

- **Социальный эффект** / воздействие на общество (impact) — это более отдалённые (или отложенные) от момента оказания услуги результаты. Фактически, это прирост социального и человеческого капитала.

Социальный эффект может повлечь за собой дальнейшие изменения в жизни отдельных граждан и общества в целом.

Деловая игра 1

Специально для выпускников детских домов в марте 2016 фонд «Дети Наши» совместно с «Мегафон» разработали мобильное приложение «Гид по жизни».

Чтобы помочь ребятам уверенно вступить во взрослую жизнь, в марте 2016 фонд «Дети Наши» совместно с «Мегафон» создал мобильное приложение «Гид по жизни», в котором рассмотрены самые разные вопросы-ситуации и даны подробные ответы. Например, как правильно управлять бюджетом, как оформить проездные билеты и получить положенные льготы. В приложении есть рецепты полезных и недорогих блюд, которые легко научиться готовить самостоятельно, подробно описано, что делать, если ты залил соседей или попал в полицию, как быть если потерял паспорт и многое, многое другое.

Всего рассмотрено более 400 вопросов-ситуаций, а также есть онлайн чат, куда любой пользователь может задать личный вопрос и получить персональный ответ от сотрудника фонда.

Приложение бесплатное. Чтобы установить его на телефон, введите название «Гид по жизни» в Play Market или AppStore. <https://detinashi.ru/>

Определите непосредственный результат, социальный результат и социальный эффект.

Для записей

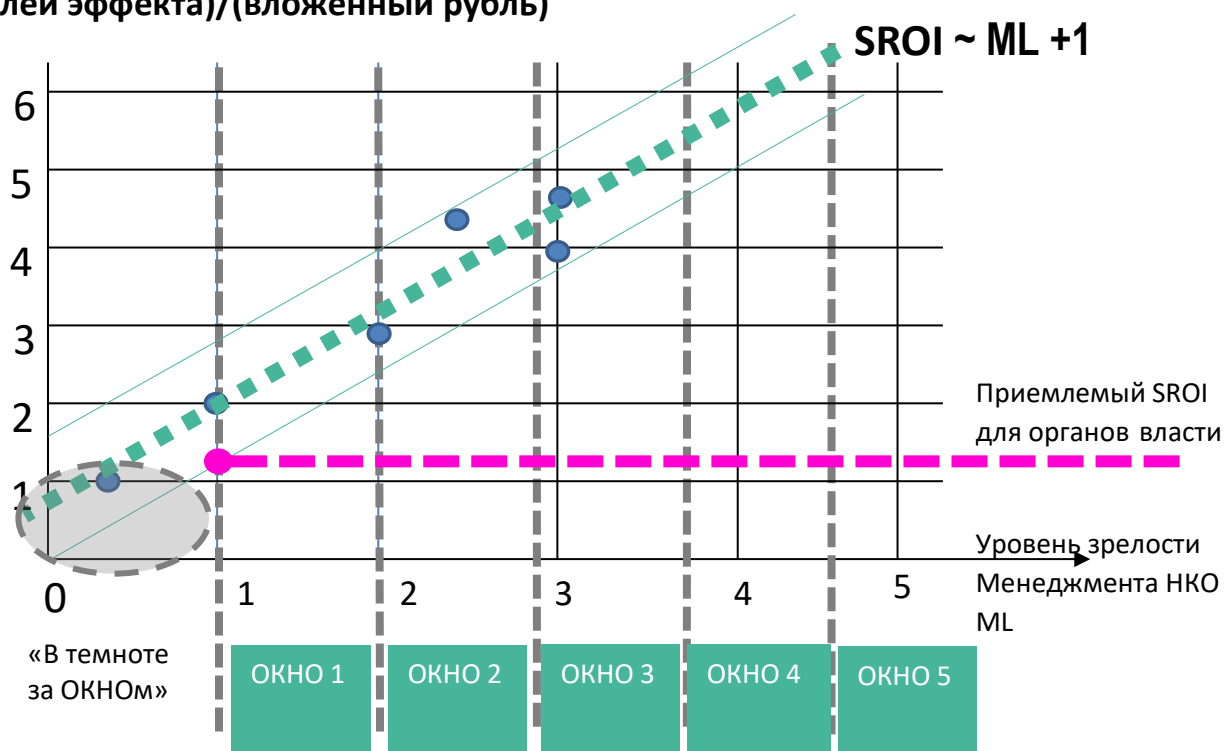
Социальный эффект и уровень менеджмента НКО

Социальный возврат на инвестиции (Social return on investment, SROI) — основанный на определённых принципах метод измерения экологической и социальной ценности по отношению к затраченным ресурсам. Метод может использоваться для оценки эффективности инвестиций в социальные и экологические проекты.

Метод SROI стандартизирован и обеспечивает последовательный количественный подход к пониманию и регулированию воздействия проекта или программы, бизнеса, организации или политики. Метод учитывает воздействия, которые, как правило, не имеют рыночной стоимости.

SROI – показатель социального эффекта

(рублей эффекта)/(вложенный рубль)



Стратегическое планирование НКО

Анализ заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона — лицо, группа или организация, которая может влиять, на которую могут повлиять или которая может воспринимать себя подвергнутой влиянию решения, операции или результата проекта.

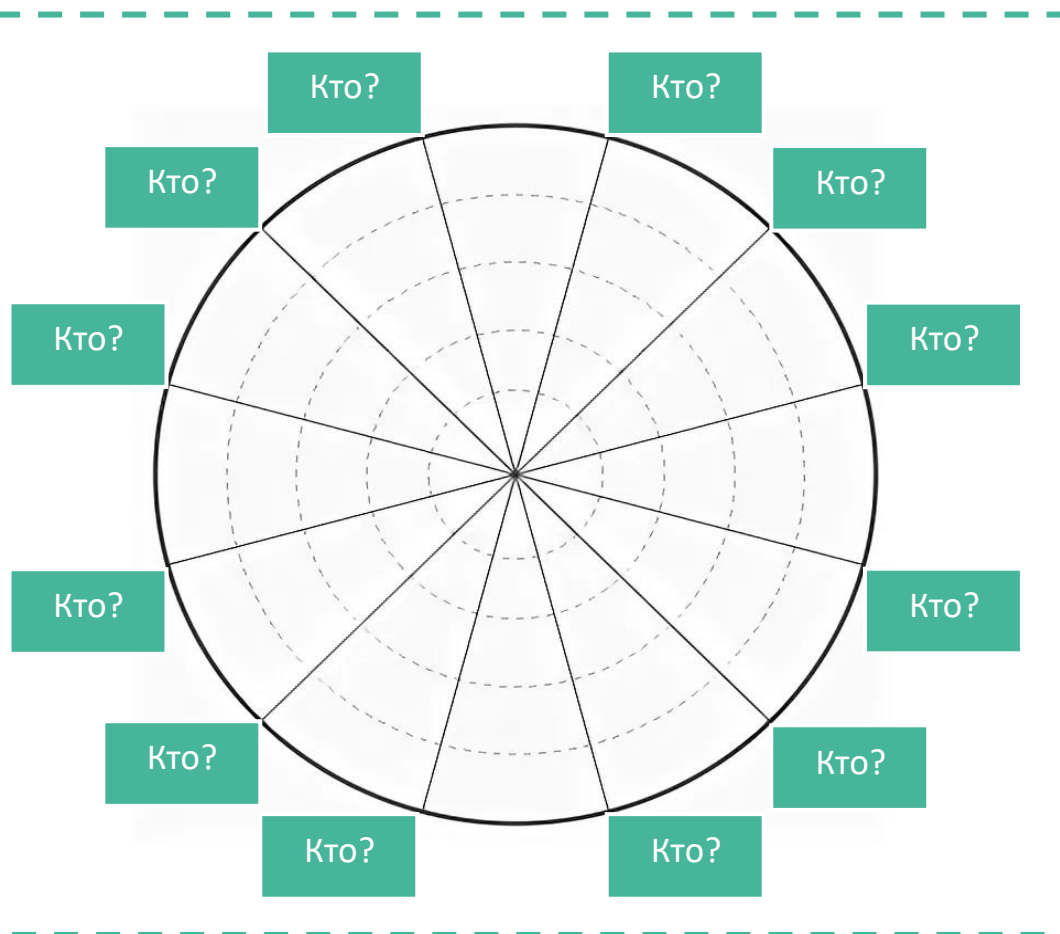
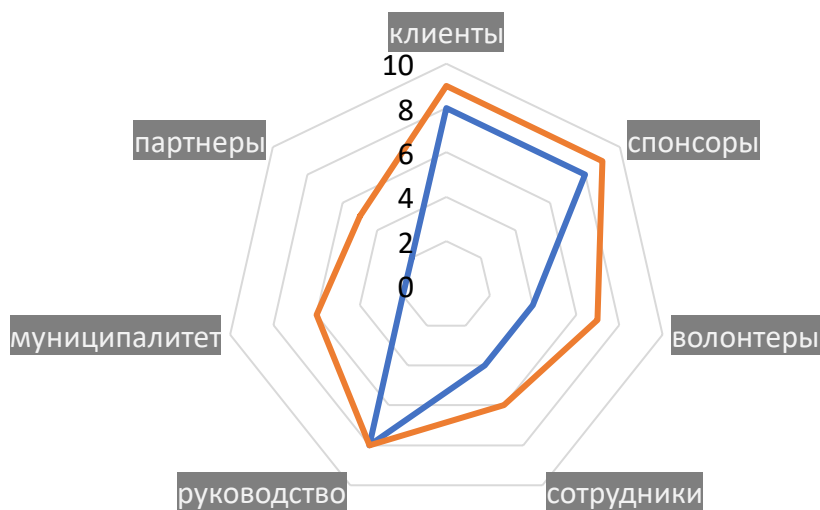


Диаграмма баланса интересов

— Как есть — Как должно быть



Риск-ориентированное мышление Руководства и сотрудников НКО

Типовые виды событий рисков:

- **Проблема:** рисковый случай привел к снижению скорости процесса, но не привел к его остановке (или привел к незначительной остановке)
- **Инцидент:** произошла остановка процесса
- **Авария:** произошла остановка процесса с высокими рисками для жизни и здоровья
- **Катастрофа:** произошло разрушение процесса, имеются жертвы



Стратегические риски

Стратегия развития НКО обычно составляется на 5 лет (среднесрочная) и на 15-20 лет (долгосрочная). Стратегия делается «скользящей» – то есть каждый год составляется новая среднесрочная и долгосрочная стратегия с учетом рисков

НКО часто использует **SWOT анализ** (анализ внутренних факторов – сильных и слабых сторон, и внешних факторов – возможностей и угроз)

Факторы	Что?	Как исправить?	Кто?	Когда?
Сильные стороны				
Слабые стороны				
Возможности				
Угрозы				
Сколько будет стоить (каких ресурсов потребует)?			Где возьмем ресурсы?	

Обеспечение качества деятельности НКО с помощью системы «ОКНО»

1. Оценка процессов в организации руководства

Эффективность функционирования организации определяется состоянием ее системы управления. Состояние процесса управления считается высоким, если при условии оптимального использования ресурсов, оно полностью выполняет поставленные задачи и воплощается в ожидаемых результатах.

Руководство организует работу НКО в соответствии с уставом, требованиями законодательства и конституции и несет ответственность за концепцию организации, ее ценности, цели, в соответствии с нормативными документами. Руководство гарантирует, что все ресурсы и деятельность направлены на продвижение этих ценностей и реализации целей организации.

Планирование деятельности организации и распределение полномочий исполнителям, обеспечивает реализацию целей и задач НКО. Исполнение планов должно фиксироваться в отчетах по деятельности исполнителей согласно производственному плану и в финансовой отчетности согласно бюджету, включая информацию по итогам и результатам.

Работа высшего органа управления НКО регулируются в соответствии с Федеральным законом «О некоммерческих организациях».

Для записей

Статья 29. Высший орган управления некоммерческой организацией

1. Высшими органами управления некоммерческими организациями в соответствии с их учредительными документами являются:

- коллегиальный высший орган управления для автономной некоммерческой организации;
- общее собрание членов для некоммерческого партнерства, ассоциации (союза).

Порядок управления фондом определяется его уставом.

Состав и компетенция органов управления общественными организациями (объединениями) устанавливаются в соответствии с законами об их организациях (объединениях).

2. Основная функция высшего органа управления некоммерческой организацией - обеспечение соблюдения некоммерческой организацией целей, в интересах которых она была создана.

3. Если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом или иными федеральными законами, к исключительной компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией относится решение следующих вопросов:

- определение приоритетных направлений деятельности некоммерческой организации, принципов формирования и использования ее имущества;
- изменение устава некоммерческой организации;
- определение порядка приема в состав учредителей (участников, членов) некоммерческой организации и исключения из состава ее учредителей (участников, членов), за исключением случаев, если такой порядок определен федеральными законами;
- образование органов некоммерческой организации и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение годового отчета и бухгалтерской (финансовой) отчетности некоммерческой организации, если уставом некоммерческой организации в соответствии с федеральными законами это не отнесено к компетенции иных коллегиальных органов некоммерческой организации;
- принятие решений о создании некоммерческой организацией других юридических лиц, об участии некоммерческой организации в других юридических лицах, о создании филиалов и об открытии представительств некоммерческой организации;
- принятие решений о реорганизации и ликвидации некоммерческой организации (за исключением фонда), о назначении ликвидационной комиссии (ликвидатора) и об утверждении ликвидационного баланса;
- утверждение аудиторской организации или индивидуального аудитора некоммерческой организации.

Федеральными законами и уставом некоммерческой организации к исключительной компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией может быть отнесено решение иных вопросов.

Вопросы, отнесенные настоящим Федеральным законом и иными федеральными законами к исключительной компетенции высшего органа управления некоммерческой организацией, не могут быть переданы им для решения другим органам некоммерческой организации, если иное не предусмотрено настоящим Федеральным законом или иными федеральными законами.

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/

№	Процесс организации руководства	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
1.1	Члены высшего органа управления назначаются и снимаются с должности или уходят на пенсию в соответствии со статьями законодательства и устава организации. Есть постоянное обновление состава членов высшего органа управления. Перед назначением проводится проверка соответствия должности.				
1.2	Члены высшего органа управления гарантируют, что организация работает в соответствии с уставом и требованиями законодательства и конституции.				
1.3	Члены высшего органа управления согласны с политикой организации и регулярно отслеживают ее применение.				
1.4	Члены высшего органа управления утверждают производственный план и передают полномочия по производственным вопросам менеджерам. Есть четкие указания по механизмам принятия решений, одобрения расходов и отчетности перед членами высшего органа управления.				
1.5	Есть план собраний членов высшего органа управления, утверждаемый ежеквартально, выделяющий время на подробное изучение вопросов. Запланированные решения и мероприятия протоколируются.				

№	Процесс организации руководства	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
1.6	Члены высшего органа управления понимают их собственную и коллективную значимость, ответственность и полномочия, необходимость действовать в интересах организации. Любой конфликт интересов обнаружится и разрешается руководством.				
1.7	Все члены высшего органа управления официально вступают в должность в организации. Они ответственны за концепцию организации, ее ценности, цели в соответствии с нормативными документами и гарантируют, что все ресурсы и деятельность направлены на продвижение этих ценностей и целей.				
1.8	Члены высшего органа управления гарантирует, что риски оценены и управляются своевременно, обеспечивая сохранение ресурсов и репутацию организации.				
1.9	Члены высшего органа управления рассматривают план по улучшению качества. Они гарантируют, что реализация плана финансируется.				
1.10	Члены высшего органа управления получают отчеты по деятельности согласно производственному плану и финансовую отчетность согласно бюджету ежеквартально, включая информацию по итогам и результатам. Финансовый директор изучает систему управления бухгалтерией организации. Руководство публикует годовой отчет и отчет по финансам, включая рейтинг организации и ее влияние на общественное благосостояние.				

2. Оценка процессов планирования деятельности

Для эффективного планирования деятельности организации, необходимо сформулировать миссию НКО, ее ценности и цели, а также понимание изменений, которые организация собирается осуществить. Миссия организации, ее ценности и цели должны быть понятны и соотноситься с видами деятельности, указанными в ее руководящих документах (устав) с учетом необходимых ресурсов.

Миссия и ценности находят отражение в отчетах организации и публичных материалах, а также в планах, которые формируются и утверждаются руководством. Важно, при разработке планов организации, привлекать сотрудников, волонтеров организации и другие заинтересованные стороны (партнеры, благополучатели и т.д.). Планы фокусируются на изменениях, которые собирается достичь организация, а планируемые результаты, основываются на нуждах благополучателей и других заинтересованных лиц.

При разработке планов необходимо учитывать внешние факторы влияния, такие как окружающая среда, интересы доноров, инвесторов, деятельность других НКО, а также риски, которые могут возникнуть в процессе деятельности организации и повлиять как на репутацию организации, так и могут причинить вред сотрудникам.

Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 08.06.2020) "О некоммерческих организациях"

Статья 2. Некоммерческая организация

1. Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

2. Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/87a16eb8a9431fff64d0d78eb84f86acc003448/

Для записей

№	Процесс планирования деятельности	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
2.1	Миссия организации, ее ценности и цели ясны и находятся в соответствии с видами деятельности, указанными в ее руководящих документах (уставная деятельность).				
2.2	Услуги организации и планируемая деятельность вытекают из ее миссии, ценностей и целей, с учетом необходимых ресурсов.				
2.3	В наличии имеется операционный план на текущий год, согласованный с высшим органом управления, отражающий миссию и цели организации.				
2.4	Персонал и волонтеры должны быть вовлечены в разработку планов.				

№	Процесс планирования деятельности	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
2.5	Планы фокусируются на изменениях, которые собирается достичь организация. Планируемые результаты, основываются на нуждах благополучателей и других заинтересованных лиц.				
2.6	Планы должны учитывать соответствующие внешние факторы, включая внешнюю окружающую среду, интересы доноров, инвесторов, включая работу, которая делается другими организациями.				
2.7	Должны быть четкие планы о том, как все должно быть сделано, включая соглашения о совместной работе, где это применимо.				
2.8	Процесс планирования включает в себя определение рисков, как для организации, так и для ее людей.				

3. Оценка менеджмента

Лидеры вдохновляют и мотивируют персонал и волонтеров для достижения целей организации. Они обеспечивают четкое управление и поддержку сотрудникам, обеспечивая комфортный психологический климат в организации. Имея хорошее управление, продвигая эффективные внутренние коммуникации и обязательства по выполнению целей организации, менеджеры действуют в рамках закона и контролируют развитие организации.

Сотрудники должны четко понимать их обязанности и сферу ответственности, структуру подчиненности в организации и ее ценности. Условия работы для сотрудников должны быть безопасны и организованы в соответствии с действующим законодательством в области охраны труда. Менеджеры/координаторы обеспечивают подчиненных оборудованием и поддерживают персонал и волонтеров для предоставления ключевых услуг организации.

Для эффективного выстраивания управленческих процессов в организации необходимо наличие регламентов и правил внутренних коммуникаций между сотрудниками. Все встречи сотрудников, волонтеров, руководства по результатам обсуждений, такие как планы мероприятий и их описание к исполнению, должны быть зафиксированы протоколами и доступны всем участникам и заинтересованным лицам. На основании протоколов формируется отчетность, а также проводится оценка знаний и компетентности сотрудников.

Менеджеры/координаторы обеспечивают четкое направление развития подчиненных, предлагая тренинги и поддержку, разрешают проблемы и споры. На этапе приема на работу, сотрудника или волонтера необходимо позаботиться об инструктаже, плане по введению в должность и/или закрепить за более опытным наставником. Очень важно поддерживать обратную связь и проводить опросы сотрудников и волонтеров для выявления их потребностей. План развития сотрудников позволяет спланировать бюджет и организовать различные мероприятия и тренинги для повышения знаний сотрудников.

Для записей

№	Процесс менеджмента	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
3.1	Члены высшего органа управления и менеджеры гарантируют, что организация соответствует всем правовым, финансовым требованиям, обязательствам по договорам. Договорные риски оцениваются и подконтрольны.				
3.2	Члены высшего органа управления и менеджеры осведомлены о своей равной юридической ответственности и ответственны за развитие внутренней политики.				
3.3	Члены высшего органа управления и менеджеры руководят по определенной модели, принимают решения, отражающие ценности организации, пропагандируя культуру соответствующих ценностей.				
3.4	Приветствуется двустороннее общение внутри организации и с членами высшего органа управления, инициативность поощряется.				

№	Процесс менеджмента	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
3.5	Все сотрудники организации понимают миссию организации и главные цели. Менеджеры понимают разницу между целями и способами их достижения.				
3.6	Менеджеры обеспечивают четкое направление развития, предлагая тренинги и поддержку, разрешают проблемы и споры.				
3.7	Если необходимо, менеджеры активно ищут источники финансирования и подотчетны за финансы организации.				
3.8	Менеджеры обеспечивают оборудованием и поддерживают персонал и волонтеров для предоставления ключевых услуг, люди взаимодействуют для реализации планов. Большинство услуг предоставляются и имеют запланированный результат.				

4. Оценка сервисов НКО

Для предоставления качественных социальных услуг, важно, чтобы они соответствовали требованиям и ожиданиям заинтересованных сторон и прежде всего благополучателей. Необходимо знать целевую группу благополучателей их проблемы, потребности, особенности проживания, культуры и т.д. для разработки плана работы с ними. Оценка оказываемых услуг должна производиться с учетом обратной связи от заинтересованных сторон и отражать их удовлетворенность, соответствие ожиданиям и доступности услуг.

Благополучателям предоставляется подробная информация по услугам (спектр услуг, стоимость, возможности отказа от услуги и др.) и деятельности организации, а также любая возможная поддержка и способы обращения в организацию.

Получение обратной связи возможно путем опросов, анкетирования, проведения интервью, анализа жалоб и других инструментов, которые организация может внедрить в рамках существующих ресурсов. Работа с благополучателями, результаты опросов и других исследований отражаются в публичных отчетах, где демонстрируется общественная польза и в других информационных и рекламных материалах. Так как благополучатели участвуют в улучшении качества услуг организации, то мониторинг информации отражает, насколько достигнуты конкретные запланированные результаты и позволяет планировать изменения.

При работе в информационном пространстве, следует учитывать, что в организации должны быть приняты ряд политик, гарантирующих безопасность сотрудников и благополучателей. Работа с персональными данными должна быть организована в соответствии с Федеральным Законом «О персональных данных».

Для записей

Федеральный закон от 27.07.2006 N 152-ФЗ (ред. от 31.12.2017) "О персональных данных"

Статья 3. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе

В целях настоящего Федерального закона используются следующие основные понятия:

- 1) персональные данные - любая информация, относящаяся к прямо или косвенно определенному или определяемому физическому лицу (субъекту персональных данных);
- 2) оператор - государственный орган, муниципальный орган, юридическое или физическое лицо, самостоятельно или совместно с другими лицами организующие и (или) осуществляющие обработку персональных данных, а также определяющие цели обработки персональных данных, состав персональных данных, подлежащих обработке, действия (операции), совершаемые с персональными данными;
- 3) обработка персональных данных - любое действие (операция) или совокупность действий (операций), совершаемых с использованием средств автоматизации или без использования таких средств с персональными данными, включая сбор, запись, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), извлечение, использование, передачу (распространение, предоставление, доступ), обезличивание, блокирование, удаление, уничтожение персональных данных;
- 4) автоматизированная обработка персональных данных - обработка персональных данных с помощью средств вычислительной техники;
- 5) распространение персональных данных - действия, направленные на раскрытие персональных данных неопределенному кругу лиц;
- 6) предоставление персональных данных - действия, направленные на раскрытие персональных данных определенному лицу или определенному кругу лиц;
- 7) блокирование персональных данных - временное прекращение обработки персональных данных (за исключением случаев, если обработка необходима для уточнения персональных данных);
- 8) уничтожение персональных данных - действия, в результате которых становится невозможным восстановить содержание персональных данных в информационной системе персональных данных и (или) в результате которых уничтожаются материальные носители персональных данных;
- 9) обезличивание персональных данных - действия, в результате которых становится невозможным без использования дополнительной информации определить принадлежность персональных данных конкретному субъекту персональных данных;
- 10) информационная система персональных данных - совокупность содержащихся в базах данных персональных данных и обеспечивающих их обработку информационных технологий и технических средств;
- 11) трансграничная передача персональных данных - передача персональных данных на территорию иностранного государства органу власти иностранного государства, иностранному физическому лицу или иностранному юридическому лицу.

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/

№	Процесс предоставления сервиса	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
4.1	Целевые группы благополучателей четко определены. Миссия и операционный план четко определяют целевые группы пользователей. В рамках целевых групп отсутствует исключение из услуг или несправедливая дискриминация по правовым или другим признакам.				
4.2	Услуги и деятельность основаны на определенных нуждах благополучателей, включая специфические индивидуальные потребности и потребности особенных групп. Обратная связь с благополучателями показывает, насколько он удовлетворен предоставляемой услугой.				
4.3	Организация планирует, продвигает свою деятельность и предоставляет свои услуги так, чтобы они были доступны благополучателям.				
4.4	Внедрена соответствующая политика, гарантирующая безопасность сотрудников и благополучателей. Сотрудники и волонтеры ознакомлены с мерами безопасности.				

№	Процесс предоставления сервиса	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
4.5	Личная информация о благополучателях не разглашается, хранится в соответствии с требованиями закона о защите персональных данных.				
4.6	Организация работает конкретно с каждым отдельным благополучателем, чтобы выявить его потребности и результат, который он хочет получить.				
4.7	Благополучателям предоставляются подробная информация по услугам и деятельности организации, а также любая возможная поддержка, благополучателей консультируют в выборе необходимой им услуги.				
4.8	Обратная связь с благополучателями поощряется и является средством улучшения качества предоставляемых услуг. Процедура подачи жалобы подтверждается документом, проста и доступна. Жалобы рассматриваются гласно и в кратчайшие сроки.				
4.9	Благополучатель участвует в улучшении качества услуг организации. Мониторинг информации отражает, насколько достигнуты конкретные запланированные результаты.				

5. Оценка процессов по управлению персоналом

Одним из основных источников устойчивости организации выступает человеческий капитал. Знания, навыки, личностные качества способны влияют на качество человеческих ресурсов, а мотивация сотрудников зависит от практик управления персоналом. Управление человеческими ресурсами выполняет две роли в организации: стратегическую и оперативную. Стратегическое управление человеческими ресурсами обеспечивает организацию стратегией планового развития человеческих ресурсов, что позволяет иметь обученный персонал в соответствии с потребностями организации. Оперативное управление реализуется через следующие виды деятельности:

- набор и отбор персонала для заполнения имеющихся вакансий;
- осуществление профессиональной и социальной ориентации и адаптации;
- рассмотрение докладов по технике безопасности при несчастных случаях;
- управление программами дополнительных льгот;
- создание благоприятных трудовых отношений в коллективе между персоналом и руководством;
- рассмотрение жалоб;
- оценка трудовой деятельности.

Таким образом, в организации должны быть четко изложены и понятные для сотрудников политики в отношении управления персоналом и деятельность волонтеров, так как часто волонтеры играют значимую роль для НКО.

В каждой организации существует организационная структура, которая представляет собой совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц. Прежде всего знания и навыки сотрудников должны соответствовать достижению целей организации, а все процессы набора и отбора персонала соответствовать правовым требованиям. Отдельные политики и процедуры должны быть разработаны и применяться отношении волонтеров.

Для эффективной работы сотрудников и персонала, в организации должны быть внедрены процессы управления знаниями, включающие в себя обмен информации, взаимопомощь и всем предоставляться равные возможности.

Для записей

Статья 57. Содержание трудового договора

В трудовом договоре указываются:

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя - физического лица), заключивших трудовой договор;
- сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя - физического лица;
- идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей - физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);
- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;
- место и дата заключения трудового договора.

Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

- место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, расположенном в другой местности, - место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения;
- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы). Если в соответствии с настоящим Кодексом, иными федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий или специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации, или соответствующим положениям профессиональных стандартов;
- дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, - также срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом или иным федеральным законом;
- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);
- гарантии и компенсации за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;
- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);
- условия труда на рабочем месте;
- условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами;
- другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

№	Процесс управления персоналом	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
5.1	Организация набирает людей с подходящими знаниями навыками и опытом для достижения своей цели.				
5.2	Все процессы набора и отбора персонала соответствует правовым требованиям.				
5.3	Каждый сотрудник имеет подписанный контракт, где прописаны права и условия работы.				
5.4	Менеджеры используют потенциал волонтеров, чтобы сохранить ресурсы организации, в проектах, где используются волонтеры, организация должна гарантировать ресурсы и финансовые возможности их поддержать.				

№	Процесс управления персоналом	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
5.5	Организация отвечает различным правовым требованиям, относящимся к сотрудникам и волонтерам.				
5.6	Весь персонал имеет описание работы, а волонтеры имеют описание своей волонтерской роли, в которой четко прописаны их обязанности и подотчетность, и они понимают, что они должны делать.				
5.7	Все новые сотрудники и волонтеры получают качественный входной инструктаж. Входной инструктаж включает объяснение персоналу его роли по отношению к другим и информацию, которая их вдохновляет на работу, включает их в процесс безопасно и эффективно.				
5.8	Работники и волонтеры получают достаточно индивидуальной помощи для эффективной работы.				
5.9	Происходит обмен новостями и соответствующей информацией. Встречи проводятся непосредственно с персоналом и волонтерами с целью обсуждения планов и задач.				

6. Оценка обучения и развития сотрудников

Обучение персонала — это непрерывный процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоение ими новых навыков и приемов работы. Организацию, которая вкладывается в обучение сотрудников, можно считать стабильной и успешной, инвестирующей не только в краткосрочные, но и в длительные перспективы. Обучение сотрудников становится жизненно необходимым, когда организация начинает предъявлять более высокие требования к их работе.

Организация определяет для себя знания и компетенции, которые нужны для повышения эффективности работы в различных областях и организует процесс обучения, рассчитав необходимые ресурсы. Сотрудники и волонтеры организации должны быть уведомлены о возможностях прохождения обучения и в зависимости от потребностей организации или при получении обратной связи от сотрудников о необходимости улучшения знаний.

Помимо организации внешнего обучения, среда в НКО может быть организована таким образом, что сотрудники и волонтеры активно пользуются знаниями и опытом друг друга. Для этого могут быть организованы такие формы как наставничество, коучинг, командные встречи, брифинги, контакты с благополучателями и другими организациями создают условия для развития в людях их знаний и стремление учиться. Также обмен знаниями и опытом может быть организован в рамках организации форумов, конференций, стажировок в других НКО.

Для записей

№	Процесс обучения и развития сотрудников	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
6.1	<p>Люди информированы и используют возможности для обучения. Происходит обмен информацией и знаниями для использования их в улучшениях.</p> <p>Организация ищет информацию и возможности обучения, которые ей нужны чтобы поддержать ее области работы, повышать эффективность.</p>				
6.2	<p>Необходимость индивидуального обучения и развития определяются во время встреч взаимопомощи или ежегодных оценок персонала и волонтеров.</p>				
6.3	<p>Персонал и волонтеры имеют честный доступ к участию в тренингах и других обучающих мероприятиях, относящихся к их работе, повышая свои умения и навыки, информация с тренингов доступна и свободно распространяется.</p>				
6.4	<p>Сотрудники и волонтеры должны быть вдохновлены для того, чтобы учиться на своей практике через коучинг и наставничество, вместе ищут решения проблем.</p>				

№	Процесс обучения и развития сотрудников	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
6.5	Командные встречи, брифинги и контакты с благополучателями и другими организациями создают условия для развития в людях их знаний и стремление учиться у других.				
6.6	Обслуживание и деятельность улучшаются с помощью информации и обучения полученной из мониторингов и исследований.				
6.7	Все новые сотрудники и волонтеры получают качественный входной инструктаж. Входной инструктаж включает объяснение персоналу его роли по отношению к другим и информацию, которая их вдохновляет на работу, включает их в процесс безопасно и эффективно.				

7. Оценка процессов управления финансами

Устойчивость организации определяется, в том числе, ее финансовой успешностью. Управление финансами должно основываться на принятые законодательные нормы и соответствовать потребностям и ресурсам организации.

Источники финансирования НКО могут быть, условно, «внешними» - это пожертвования, гранты, субсидии, дотации и т.д. или «внутренними» - это доходы от реализации производимых ей товаров, работ, услуг, доходы от имущества некоммерческой организации, дивиденды по акциям и иным ценным бумагам. Таким образом, некоммерческая организация может самостоятельно обеспечивать себя средствами для реализации своих уставных целей.

Для организации важно определять источники финансирования деятельности заранее и осуществлять планирование на ближайший год. При анализе финансово-хозяйственной деятельности, на основании полученных отчетов, руководство организации может составлять прогнозы, оценивая риски и ресурсы для более гибкого управления.

Для записей

Статья 32. Контроль за деятельностью некоммерческой организации (не распространяется на религиозные организации)

1. Некоммерческая организация ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации. Годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность некоммерческой организации, выполняющей функции иностранного агента, и (если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации) годовая бухгалтерская (финансовая) отчетность структурного подразделения иностранной некоммерческой неправительственной организации подлежат обязательному аудиту.

Некоммерческая организация предоставляет информацию о своей деятельности органам государственной статистики и налоговым органам, учредителям и иным лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации и учредительными документами некоммерческой организации. Некоммерческие организации, получившие денежные средства и иное имущество от иностранных источников, ведут отдельный учет доходов (расходов), полученных (произведенных) в рамках поступлений от иностранных источников, и доходов (расходов), полученных (произведенных) в рамках иных поступлений.

2. Размеры и структура доходов некоммерческой организации, а также сведения о размерах и составе имущества некоммерческой организации, о ее расходах, численности и составе работников, об оплате их труда, об использовании безвозмездного труда граждан в деятельности некоммерческой организации не могут быть предметом коммерческой тайны.

3. Некоммерческие организации, за исключением указанных в пункте 3.1 настоящей статьи, обязаны представлять в уполномоченный орган документы, содержащие отчет о своей деятельности, о персональном составе руководящих органов, документы о целях расходования денежных средств и использования иного имущества, в том числе полученных от иностранных источников, а некоммерческие организации, выполняющие функции иностранного агента, также аудиторское заключение. При этом в документах, представляемых некоммерческими организациями, выполняющими функции иностранного агента, должны содержаться сведения о целях расходования денежных средств и использования иного имущества, полученных от иностранных источников, и об их фактическом расходовании и использовании. Формы представления указанных документов (за исключением аудиторского заключения) и сроки их представления с учетом сроков, предусмотренных абзацем вторым настоящего пункта, определяются уполномоченным федеральным органом исполнительной власти.

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/efc14603fa156efaa4436376ef8280379649af70/

№	Процесс управления финансами	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
7.1	Организация соответствует требованиям закона, нормативным актам и ее уставу в отношении финансово-хозяйственной деятельности, а также любым требованиям указанными инвесторами, донорами для заявок, трат и отчета по деньгам.				
7.2	Организация готовит ежегодную отчетность в соответствии с законодательными требованиями и сохраняет их в соответствии с установленными законодательством сроки.				
7.3	Если требуется, члены высшего органа управления выбирают аудитора или независимого ревизора (инспектора) для подтверждения ежегодной отчетности организации.				
7.4	Члены высшего органа управления и менеджеры определяют источники дохода. Согласовывают приоритеты, и способы получения прибыли на год вперед в соответствии с задачами организации.				
7.5	Организация соответствует всем требованиям современного налогообложения.				

№	Процесс управления финансами	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
7.6	Организация получает достаточный доход и имеет постоянную стабильную выручку (кассовый оборот), чтобы создавать планирование на год вперед.				
7.7	Организация регулярно анализирует свою финансово-хозяйственную деятельность и стратегию, включая фандрайзинг, гарантируя, что все вышеперечисленное соответствует всем общепринятым стандартам.				
7.8	Согласованный реальный и допустимый годовой бюджет. Ежеквартальные отчеты высшему органу управлению о доходах, расходах и прогнозах, в которых при необходимости производится правка. Запланированная деятельность осуществляется в рамках бюджета.				
7.9	Существуют прописанные методы оплаты квитанций и платежей через банк и наличностью.				
7.10	Доходы и расходы фиксируются точно и незамедлительно счет-фактурами, платежными поручениями и другими соответствующими документами.				

8. Оценка процессов по управлению ресурсами

Для того чтобы организация могла достичь поставленных целей, необходимы затраты ресурсов, получаемых из внешней среды. Управление ресурсами предполагает их анализ и планирование, которые находят отражение в операционных планах и соответствующих документах.

Так как организация представляет собой группу людей, которые сознательно объединяются для достижения общей цели, одним из важнейших ресурсов является человеческий. Ресурсы и методы работы должны соответствовать законодательству по безопасности, охране здоровья и труда для создания комфортных и безопасных условий работы.

Материальные ресурсы организации также должны управляться эффективно и быть учтены в соответствии с требованиями законодательства и использоваться экологично и безопасно.

Для записей

ТК РФ Статья 209. Основные понятия

Путеводитель по кадровым вопросам. Вопросы применения ст. 209 ТК РФ

Охрана труда - система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Условия труда - совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Вредный производственный фактор - производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию.

Опасный производственный фактор - производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его травме.

Безопасные условия труда - условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

Рабочее место - место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя.

Средства индивидуальной и коллективной защиты работников - технические средства, используемые для предотвращения или уменьшения воздействия на работников вредных и (или) опасных производственных факторов, а также для защиты от загрязнения.

Система управления охраной труда - комплекс взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов, устанавливающих политику и цели в области охраны труда у конкретного работодателя и процедуры по достижению этих целей. Типовое положение о системе управления охраной труда утверждается федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

Производственная деятельность - совокупность действий работников с применением средств труда, необходимых для превращения ресурсов в готовую продукцию, включающих в себя производство и переработку различных видов сырья, строительство, оказание различных видов услуг.

Требования охраны труда - государственные нормативные требования охраны труда, в том числе стандарты безопасности труда, а также требования охраны труда, установленные правилами и инструкциями по охране труда.

Государственная экспертиза условий труда - оценка соответствия объекта экспертизы государственным нормативным требованиям охраны труда.

Стандарты безопасности труда - правила, процедуры, критерии и нормативы, направленные на сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности и регламентирующие осуществление социально-экономических, организационных, санитарно-гигиенических, лечебно-профилактических, реабилитационных мер в области охраны труда.

http://www.consultant.ru/document/Cons_doc_LAW_34683/78f36e7afa535cf23e1e865a0f38cd3d230eecf0/

№	Процесс управления ресурсами	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
8.1	Руководство должно быть уверено, что у организации есть достаточно ресурсов, чтобы выполнить годовые планы работы, и, если это не так оно предпринимает определенные действия.				
8.2	Рабочая среда соответствует требованиям законодательства. Помещения привлекательные, доступные и безопасные для всех.				
8.3	Ресурсы и методы работы соответствуют законодательству по безопасности, охране здоровья и труда. Оборудование регулярно обслуживается и легко используется персоналом и волонтерами.				
8.4	Ведутся и хранятся базовые записи снабжения.				

№	Процесс управления ресурсами	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
8.5	<p>Есть система хранения информации. Вся информация в электронном виде защищена, есть резервные копии.</p>				
8.6	<p>Организация соответствует всем требованиям защиты информации. Информация хранится безопасно, а сохраняется относящаяся только к работе и актуальная информация. Запросы физических лиц касающихся их персональных данных обрабатываются в соответствии с инструкциями.</p>				
8.7	<p>Организация избегает деятельности и продуктов, вредных для окружающей среды и использует энергосберегающие технологии, сокращает свои отходы, использует материалы вторичной обработки.</p>				

9. Оценка процессов коммуникации и внешнего взаимодействия

Организация поддерживает связь со своими благополучателями и другими внешними заинтересованными сторонами для того, чтобы построить эффективные взаимоотношения. Для продвижения своего бренда, организация использует различные каналы коммуникации, чтобы рассказывать о своей деятельности и представлять интересы благополучателей.

У сотрудников НКО должно быть четкое понимание целей, которые необходимо достичь в рамках коммуникационной стратегии, а также план достижения этих целей. Каналы коммуникации, источники взаимодействия с заинтересованными сторонами должны быть четко определены и за каждым закреплены определенные задачи. К каналам коммуникации относятся сайт, социальные сети, рассылки, блогеры, СМИ, контекстно-баннерная реклама и т.д. Для анализа источников, их активностей и откликов разработано достаточно инструментов, которые необходимо использовать для оценки достижения целей.

Продвижение бренда организации, повышения узнаваемости достигается за счет индивидуального фирменного стиля, которые содержит все необходимые правила: использование логотипа, цветовая палитра, иконографику, фотостиль и т.д. Визуальные решения должны соответствовать этому своду правил и отражать цели и задачи коммуникационной стратегии.

В процессе внешней коммуникации используются фотографии. Следует оформлять разрешения на использование визуальных материалов, где демонстрируются данные благополучателей и т.д.

НКО важно демонстрировать прозрачность и открытость данных о работе организации. Необходимо организовать процесс публикации отчетов о деятельности и текущей работы. Также открыто сообщать об источниках получения средств и отдельно проводить работу с жертвователями по предоставлению отчетов.

Для записей

Статья 13. Информационная открытость поставщиков социальных услуг

1. Поставщики социальных услуг формируют общедоступные информационные ресурсы, содержащие информацию о деятельности этих поставщиков, и обеспечивают доступ к данным ресурсам посредством размещения их на информационных стендах в помещениях поставщиков социальных услуг, в средствах массовой информации, в сети "Интернет", в том числе на официальном сайте организации социального обслуживания.

2. Поставщики социальных услуг обеспечивают открытость и доступность информации:

- 1) о дате государственной регистрации, об учредителе (учредителях), о месте нахождения, филиалах (при их наличии), режиме, графике работы, контактных телефонах и об адресах электронной почты;
- 2) о структуре и об органах управления организации социального обслуживания;
- 3) о форме социального обслуживания, видах социальных услуг, порядке и об условиях их предоставления, о тарифах на социальные услуги;
- 4) о численности получателей социальных услуг по формам социального обслуживания и видам социальных услуг за счет бюджетных ассигнований бюджетов субъектов Российской Федерации и в соответствии с договорами за счет средств физических лиц и (или) юридических лиц;
- 5) о руководителе, его заместителях, руководителях филиалов (при их наличии), о персональном составе работников (с указанием с их согласия уровня образования, квалификации и опыта работы);
- 6) о материально-техническом обеспечении предоставления социальных услуг (наличие оборудованных помещений для предоставления социальных услуг, в том числе библиотек, объектов спорта, наличие средств обучения и воспитания, условия питания и обеспечение охраны здоровья получателей социальных услуг, доступ к информационным системам в сфере социального обслуживания и сети "Интернет");
- 7) о количестве свободных мест для приема получателей социальных услуг по формам социального обслуживания, финансируемых за счет бюджетных ассигнований бюджетов субъектов Российской Федерации, а также оплачиваемых в соответствии с договорами за счет средств физических лиц и (или) юридических лиц;
- 8) об объеме предоставляемых социальных услуг за счет бюджетных ассигнований бюджетов субъектов Российской Федерации и в соответствии с договорами за счет средств физических лиц и (или) юридических лиц;
- 9) о наличии лицензий на осуществление деятельности, подлежащей лицензированию в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- 10) о финансово-хозяйственной деятельности;
- 11) о правилах внутреннего распорядка для получателей социальных услуг, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре;
- 12) о наличии предписаний органов, осуществляющих государственный контроль в сфере социального обслуживания, и отчетов об исполнении указанных предписаний;
12.1) о проведении независимой оценки качества условий оказания услуг организациями социального обслуживания, которая определяется уполномоченным федеральным органом исполнительной власти;
- 13) об иной информации, которая размещается, публикуется по решению поставщика социальных услуг и (или) размещение, опубликование которой являются обязательными в соответствии с законодательством Российской Федерации.

№	Процесс коммуникации и внешнего взаимодействия	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
9.1	Организация ответственна перед ее заинтересованными сторонами и перед общественностью, она поддерживает контакты с людьми, чтобы постоянно информировать их о себе и своей работе.				
9.2	Организация понимает ключевую информацию, которую она хочет донести до своих благополучателей и внешних заинтересованных сторон.				
9.3	Организация активно культивирует двухстороннюю коммуникацию с благополучателями и внешними заинтересованными сторонами.				
9.4	Рекламные инструменты и материалы организации регулярно обновляются, предоставляя информацию о своих доступных услугах и деятельности по существу, включая контактные данные организации.				

№	Процесс коммуникации и внешнего взаимодействия	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
9.5	Брэндинг организации, юридический статус, контактная информация легко видима на веб-сайте и на всех рекламных материалах.				
9.6	Организация должна держать актуальную базу данных контактов благополучателей, членов и внешних заинтересованных сторон.				
9.7	Цифровые и социальные сети должны использоваться уверенно и безопасно, чтобы продвигать интересы организации, ее пользователей и эффективно выстраивать взаимоотношения.				
9.8	Организация соответствует всем требованиям закона и имеет хорошую практику, относящуюся к коммуникациям, лоббированию и созданию кампаний, включая требования по защите данных.				

10. Оценка партнерства с внешними заинтересованными сторонами

Для выстраивания отношений с заинтересованными сторонами важно понимать их заинтересованность в деятельности организации, влияние, насколько они значимы для организации и какие действия необходимо осуществить или ожидается от заинтересованной стороны для достижения определенных целей и задач. После определения ключевых, так называемых, стейкхолдеров, следует провести анализ взаимодействия для выстраивания дальнейшей стратегии взаимоотношений.

Для НКО одним из ключевых заинтересованных сторон могут быть другие НКО. Организации следует иметь, так называемую ландшафтную карту НКО, которые работают по решению похожей проблемы, определить потенциальных партнеров и разработать план взаимодействия с ними. Объединение ресурсов НКО поможет увеличить эффективность в решении социальной проблемы, выстроить атмосферу обменом информации, а также поддерживающую среду в некоммерческом секторе. Важно поддерживать контакт с партнерами и организовывать встречи для обсуждения стратегических задач по предоставлению релевантных услуг и развитию благотворительности в целом. Некоторые НКО могут объединяться в ассоциации и профессионально развиваться в повышении качества оказываемых услуг, а также продвижении информации о проблемах, которые они решают. При создании партнерских отношений с другими НКО необходимо разработать соглашения о сотрудничестве на основании анализа рисков и преимуществ от совместной работы.

Полезные ресурсы:

Справочник БФ «Русфонда» о деятельности фандрайзинговых благотворительных фондов «Русфонд.Навигатор»: <https://rusfond.ru/navigator?sort=1&report=7>

Справочник БФ «Нужна помощь» - проверенные данные о масштабах социальных проблем и методах их решения, рейтинги регионов, аналитика, каталог некоммерческих организаций: https://tochno.st/nko?is_verify=1&org_cats=all#NKOFILTERPanel

Инфраструктурные организации для НКО: <https://ngomap.ru/>

Для записей

№	Процесс партнерства с внешними заинтересованными сторонами	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
10.1	Организация определяет ключевые организации, которые нужны ей для работы по различным направлениям.				
10.2	Определены процессы перенаправления и направления благополучателей в другие организации, знания людей о других релевантных организациях постоянно обновляются.				
10.3	Высший орган управления и менеджеры стремятся к тесному сотрудничеству с другими организациями предоставляющие аналогичные услуги или работают с аналогичными пользователями услуг, чтобы избежать дублирования и учиться у них.				
10.4	Сотрудники и волонтеры организации участвуют в релевантных совместных встречах.				

№	Процесс партнерства с внешними заинтересованными сторонами	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
10.5	Организация оценивает преимущества и риски работы совместно с другими и это учитывается при планировании.				
10.6	Организация должна соответствовать всем законным и конституционным требованиям, относящимся к работе с другими организациями.				
10.7	В совместной работе с другими организациями есть четкое понимание о том, кто что делает, и о том, как будут распределены доходы и расходы.				

11. Оценка результатов и воздействия

Оценка результатов и воздействия позволяет определить изменения в благосостоянии благополучателей, которые могут быть отнесены на счет определенного проекта, программы или деятельности НКО в целом. Информация, полученная в результате мониторинга или оценки, позволяет принимать решения об изменении, расширении, или закрытии тех или иных программ и может быть использована для установления приоритетности различных программ. Кроме того, оценка воздействия помогает повысить эффективность предоставляемых социальных услуг.

Мониторинг программы это систематическая деятельность, направленная на отслеживание хода и результатов программы на основании планомерного измерения значений ряда показателей (индикаторов). Мониторинг сочетает в себе функции контроля и получения нового знания, а оценка представляет собой более глубокий анализ достижения поставленных целей и задач деятельности НКО.

Оценка результатов и воздействия может проводиться силами сотрудников организации и участниками программ/проектов. Такой подход называют «самооцениванием». Как вариант, оценивать могут сотрудники организации, не принимавшие непосредственного участия в реализации программ/проектов. Оценка может быть внешней, когда привлекаются специалисты или организация может выбрать комбинированный вариант.

Для записей

№	Процесс оценки результатов воздействия	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
11.1	Решение о том, какую информация собирать и оценивать основано на понимании того, что организация и ее заинтересованные стороны должны знать и это должно быть встроено в планирование проектов на ранних этапах.				
11.2	Сотрудники и волонтеры в организации понимают, как и для чего организация производит изменения. Они могут описать позитивные результаты, которых хочет достичь организация, и знают, зачем информация собирается и как она используется.				
11.3	Организация согласовывает ключевые индикаторы, включая те, что нужны для результатов. Люди должны четко понимать, как, когда и кем информация будет собрана.				
11.4	Необходимые ресурсы должны быть сконцентрированы для мониторинга и оценки качества, в том числе для использования независимыми специалистами там, где это необходимо.				

№	Процесс оценки результатов воздействия	Пример (кейс)	Риски организации	Корневая причина	Предложение по улучшению
11.5	Система мониторинга и оценки качества организации должна быть понятна и эффективно использоваться персоналом организации для мониторинга результатов.				
11.6	Инструменты сбора данных должны отвечать нуждам организации в информации и должны подходить к контексту. Информация должна быть собрана с согласия и в соответствии с требованиями по защите данных по любым фактам.				
11.7	Организация постоянно совершенствуется и создает свои системы в мониторинге и оценке качества. Она делится соответствующей информацией и знаниями.				
11.8	Информация по мониторингу регулярно сопоставляется, чтобы ее могли просматривать менеджеры и члены высшего органа управления. Исследования должны иметь обратную связь с улучшением предоставления услуг и развитию, для поддержки заявок на инвестирование и контракты.				
11.9	Исследования по мониторингу и оценке качества должны быть направлены и доведены до сведения честно и без искажений соответствующим заинтересованным сторонам.				

Деловая игра 2

Анализ сайта организации при подготовке к консультации (на примере сайтов крупных организаций):

Игра проводится в мини-группах 3-5 человек

Задание:

а) группа изучает сайт организации на соответствие требованиям системы ОКНО по всем 11 областям управления. Результаты анализа фиксируются;

б) группа представляет результаты анализа, найденных несоответствий и предложения по улучшению.

Работа группы длится не менее 2-х часов

Презентация результатов с обсуждением не менее 2-х часов

Деловая игра 3

Анализ сайтов участников семинара

Игра проводится в мини-группах 3-5 человек

Задание:

а) группа изучает сайт организации на соответствие требованиям системы ОКНО по всем 11 областям управления. Результаты анализа фиксируются;

б) участники проводят беседу с представителем организации для уточнения информации;

в) группа представляет результаты анализа, найденных несоответствий и предложения по улучшению.

Работа группы длится не менее 2-х часов

Презентация результатов с обсуждением не менее 6-ти часов

Деловая игра 4

Разбор кейсов (работа с документами)

Игра проводится в мини-группах 3-5 человек

Задание:

а) группа изучает пакет документов организации на соответствие требованиям системы ОКНО;

б) участники проводят интервью с руководителем организации;

в) группа представляет результаты анализа, найденных несоответствий и предложения по улучшению.

Работа группы длится не менее 2-х часов

Презентация результатов с обсуждением не менее 2-х часов