



Рецепты для НКО

Информационный бюллетень

Обучаем. Развиваем. Вдохновляем.
Рецепты для НКО
<https://kccp.ru/>

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ

Зачем НКО нужен бренд?

Современный мир – мир высоких скоростей. Все вокруг стремительно меняется. И то, что вчера еще было только мечтой, сегодня – уже реальность, а завтра... может уйти в небытие!

Экономика, культура, наука, техника... Изменения претерпевают абсолютно все сферы жизни общества, в том числе социальная! При этом, тенденцией, особенностью последних десятилетий стало появление большого количества разного рода сообществ и организаций, объединяющих в своей деятельности несколько аспектов, например, социальный и экономический.

Одной из таких «новорожденных» форм является некоммерческая организация (НКО), не имеющая своей целью получение прибыли и действующая в интересах общества и на благо его. Но, в то же время, НКО в своей деятельности не могут обойтись без привлечения финансовых средств, а значит, без участия в экономическом процессе. Некоммерческие организации, в силу специфики своей деятельности и особенностей финансирования, вынуждены искать потенциальных доноров для осуществления своих социальных проектов.



Зачем НКО нужен бренд?
Что такое бренд и как это работает?

стр.1

Компетенция «Создаю будущее»
«Тушим пожары» или разрабатываем стратегию?

стр.5

Как привлечь партнера pro bono: 9 подсказок для фонда
Как выстроить работу со специалистами

стр.12

Интегрируясь в экономический процесс посредством сотрудничества с бизнес-структурами, НКО как бы «принимают правила игры», и вынуждены существовать по законам экономики. А, значит, быть конкурентоспособными среди других «себе подобных». Следовательно, возникает необходимость в привлечении внимание к себе и своей деятельности.

И здесь на помощь приходят возможности маркетинга, а именно – брендинг, и бренд как таковой.

Что такое бренд НКО? Зачем НКО нужен брендинг? И как это работает?

Слово *бренд* (с английского яз. «brand») обозначает конкретные вербальные или визуальные символы, вызывающие прямые или косвенные ассоциации у потребителя с компанией.

Бренд формируется, когда в сознании человека укрепляется определенное ценностное и эмоциональное представление об организации. Таким образом, бренд - это совокупность образов, символов, вербальных и невербальных составляющих, формирующих четкое представление о миссии и ценностях организации, то есть о том, кто вы есть и чем занимаетесь.

В свою очередь, брендинг- это процесс по созданию тех самых ассоциаций и формирования образа компании в глазах окружающих.



Зачем НКО нужен бренд?

Проблема НКО часто заключается в недостаточном финансировании. Задач и идей всегда много, а ресурсы для их успешной реализации ограничены. Работа по созданию благоприятного образа, имиджа и реноме организации как раз и призвана помочь в поиске и привлечении спонсоров и, соответственно, получении дополнительных ресурсов.

Качественный, правильно спланированный и осуществленный брендинг - это путь к узнаваемости Вашей организации и прозрачности относительно Вашей деятельности.

Как осуществляется брендинг?

Перейдем непосредственно к вопросу о том, как правильно спланировать и реализовать мероприятия по выстраиванию образа организации.

Традиционно выделяют 5 этапов.

1. Анализ положения в некоммерческом секторе, целевой аудитории.

Этот шаг - фундамент брендинга. Изучите свой сегмент и ответьте на главный вопрос: «в чем ваша уникальность?». Если такой же деятельностью, как и вы занимаются еще 10 НКО в вашем городе, то у вас должна быть особенность, которая выделяет вас на фоне них. Вы можете отличаться тем, что решаете конкретную задачу внутри проблемного поля, своими подходами, форматами мероприятий, географией, целевой аудиторией, на которую ориентируетесь и т.д.

Понимание целевой аудитории (ЦА) не должно быть поверхностным. Это ответ на то, до кого вы хотите донести свои ценности. Анализ ЦА включает в себя следующее:

1. Возраст, пол.
2. География.
3. Уровень дохода.
4. Род занятий, хобби.
5. Проблемы человека, которые он пытается решить.

6. Его боль, которую вы сможете решить.
7. Что он любит/не выносит.
8. Какие каналы получения информации использует.
9. Его страхи.
10. Как выглядит его обычный день.
11. Триггеры, действующие на него (то, что побуждает человека к действию, влияет на принятие решения).
12. Оффер (предложение, которое вы можете ему сделать).

После анализа ЦА вы будете понимать с кем вы выстраиваете коммуникацию.

2. Формулирование сущности бренда.

На втором этапе Вы должны сформулировать свои миссию и ценности для своей целевой аудитории. Продумать идеи, миссии, вербальные и визуальные элементы бренда, используемые каналы коммуникации. Так вы презентуете себя миру. На этом этапе прорабатывается и выстраивается фирменный стиль. Важно тщательно продумать все до мелочей.

Результатом этого этапа должны стать слоганы, тексты, стиль повествования в публикациях и, конечно же, ЦЕЛИ вашего общения с целевой аудиторией.

3. Строительство бренда (бренд-билдинг).

На этом этапе необходимо воплотить результаты предыдущей проделанной работы в качественные элементы идентификации.

Какие документы должны появиться в результате бренд-билдинга?

Во-первых, должно быть сформулировано ёмкое описание основных составляющих бренда (*брендбук*): идея, миссия, вербальные и визуальные элементы бренда, используемые каналы коммуникации. Это описание ваших мыслей, ответ на вопрос, почему именно так вы презентуете себя миру.

Вторая составляющая бренд-билдинга — это определенный свод правил (*гайдлайн*), предписывающий и поясняющий, как использовать визуальные элементы вашего бренда. Внутри него должны быть:

1. Ваш логотип, эмблемы.
2. Фирменные цвета (желательно - не более трёх).
3. Фирменные шрифты (лучше, если они будут особенными, необычными).
4. Варианты нанесения на разные рекламные носители и деловую документацию.
5. Ваша айдентика (корпоративная идентичность; набор графических форм и принципов построения визуальной коммуникации компании, объединенных одной идеей; все, что помогает узнать бренд и что можно увидеть или потрогать).
6. Примеры нарушений использования со словами «так не надо».

Кроме того, стоит особо отметить, что при формировании бренда организации немаловажное значение имеет также бренд самого руководителя.

Часто руководители не задумываются о том, как их внутренний мир соотносится с тем, что происходит в компании или, в данном случае, некоммерческой организации. Но на самом деле он влияет на корпоративную среду и лицо компании на рынке. Руководители — носители приоритетных ценностей и действующих принципов и правил в организации.



Личный бренд руководителя — это преимущество, которым обладает организация при контакте с публикой. Донорам гораздо легче взаимодействовать с образом конкретного человека, чем с абстрактной НКО с красивым названием.

Поэтому в процессе работы над личным брендом руководителя необходимо продумывать все нюансы и обращать внимание на мелочи: особенности поведения, образ мышления, манера речи, неповторимость внешности.

Сегодня заработать и сохранить отличную репутацию для целой организации очень сложно. Часты случаи мошенничества в среде благотворительных организаций и в отношении проектов по сбору средств. Люди с подозрением относятся ко вновь появившимся НКО, которые обещают справиться с какой-либо проблемой. Но если во главе организации стоит человек, которому доверяют, все меняется.

Поэтому в среде благотворительных организаций часто используется уже существующий личный бренд. Так, например, НКО по всему миру пытаются сделать знаменитых актеров и музыкантов послами доброй воли, официальными лицами или представителями своих интересов. В этом случае реноме и репутация персоны как бы транслируется на организацию и ее деятельность. При этом, персона, чей личный бренд планируется эксплуатировать, должна быть известна конкретной деятельностью в сфере благотворительности, то есть реальными поступками на благо общества.



Для наглядности и простоты понимания можно привести несколько ярких примеров использования личного бренда известной личности в качестве бренда и лица организации.

Благотворительный фонд Константина Хабенского. Он приходит на ум первым, потому что личный бренд вынесен в название НКО. Не нужно лишней раз объяснять и напоминать, какая репутация и образ этого актера сформировался в медиа-пространстве. Это, пожалуй, идеальный пример эксплуатации личного бренда.

Подари жизнь — фонд Чулпан Хаматовой и Дины Корзун. Актрисы активно занимаются благотворительной деятельностью в сфере оказания помощи детям с онкологическими и гематологическими заболеваниями.

Итак, теперь непосредственно о том, каким образом формируется личный бренд.

Для начала нужно выбрать тип бренда, который подходит лично вам:

Эксперт — человек, обладающий глубокими знаниями, эксперт, глубоко погружен в тему и обладает исключительным опытом в сфере определенной деятельности. К примеру, Леонид Рашаль, Доктор Лиза.

Свой в доску — это люди, близкие к народу — Константин Хабенский, Чулпан Хаматова.

Фрик — человек, славящийся своей эпатажностью, постоянно мелькающий на страницах светской хроники, постоянный участник скандалов, интриг, расследований. Эпатажные и яркие личности, способные привлечь доноров — Рената Литвинова, Ксения Собчак.

Каждый из этих типов личного бренда состоит из, собственно, экспертности, репутации и популярности.

После того, как выбор типа бренда сделан, необходимо облечь его в конкретную

законченную форму. Здесь могут помочь социальные сети.

Продумайте общий стиль ваших публикаций — каким языком они пишутся, какие изображения и видеоролики вы прикрепляете, к чему призываете и против чего выступаете.

Участвуйте в обсуждениях — высказывайте свое мнение, но пытайтесь при этом ни с кем не ссориться.

Одевайтесь — ...хорошо и стильно. Речь не о дорогой фирменной одежде известных дизайнерских марок, а о красивой, добротной одежде.

Будьте везде — используйте разные каналы связи с людьми. В один момент у вашей публики должно создаться впечатление, что ваш личный бренд уже повсюду. Зачастую популярность достигается именно этим путем. Еще вчера о вас никто не знал, а через некоторое время у отдельно взятого человека возникает чувство, что ваш личный бренд существовал всегда, о нем знал весь мир, и лишь он один открыл его для себя только сейчас.

4. Старт продвижения бренда.

Только когда вы приготовили все вышеперечисленное, можно приступить к продвижению бренда. Вы должны понимать, что делать, для кого делать, чего избегать, каких тем лучше не касаться, что хочет видеть ваша целевая аудитория и т.д. Продвигайтесь в социальных сетях, участвуйте в нетворкингах, участвуйте в грантах.

Важное правило успешности бренда – следовать разработанному образу, придерживаться выработанного направления! Исключение могут составлять только те случаи, если ваши «шоковые» действия являются частью продвижения бренда.

5. Мониторинг эффективности бренда.

Чтобы оценить результаты работы по созданию бренда и определить соответствие созданного образа тому, что вы хотели донести до общества, необходимо следить за реакцией вашей целевой

аудитории. Проводите опросы, следите за вовлеченностью, читайте комментарии.

В заключение нужно отметить, что бренд не создается мгновенно. Его ценность возрастает вместе с доверием к организации и ее профессионализмом.

Бренд вашей НКО — это та «одежка», по которой будут судить о вашей организации и решать ее судьбу. Поэтому важно сделать его как можно более привлекательным и понятным для общества. А задача брендинга – правильно «сшить» эту «одежку», то есть сформировать и донести до общества тот высший смысл, которому служит ваша организация и который, в конечном итоге, станет благом для всего общества.

Юлия Гаршина и Ксения Васюцкая, специалисты Фонда помощи и поддержки людей, находящихся в тяжелой жизненной ситуации «Возрождение» г. Железногорск Красноярский край.



КОМПЕТЕНЦИЯ «СОЗДАЮ БУДУЩЕЕ»

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИИ

Оцените по 10-балльной шкале, насколько вы владеете компонентами данной компетенции, где 0 — совершенно не владею, 10 — отлично владею. Обведите балл, который обозначает степень владения компонентом.

Постарайтесь оценить свои возможности объективно. Помните, что честная оценка позволит вам наиболее точно определить направление своего развития и сконцентрироваться на том, что наиболее актуально для вас в данный момент. Затем вычислите средний балл владения компетенцией: суммируйте баллы всех компонентов и разделите на количество компонентов.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Мыслю системно, способен анализировать прошлый опыт и прогнозировать изменения.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Обладаю видением будущего, удерживаю фокус на ключевых приоритетах, на основе видения разрабатываю долгосрочную стратегию развития организации.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Сохраняю то, что работает эффективно, предлагаю улучшения для остальных процессов.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Умею объяснять видение, стратегию и цели каждому сотруднику и обеспечить их принятие, вдохновляю команду на реализацию новой стратегии.

Как перестать «тушить пожары» и начать думать о будущем,

рассказывает Рон Каруччи, соучредитель и партнёр Navalent, консалтинговой компании для гендиректоров и топ-менеджеров

По данным исследований, не меньше 44 % управленцев тратят большую часть своего времени, занимаясь так называемым «тушением пожаров» (решением внезапно возникших проблем и исправлением ошибок) в компаниях, которые больше ценят быструю реакцию, чем обдуманное действие. Подавляющее большинство руководителей (96 %) утверждали, что у них просто не остается времени на стратегическое планирование, поскольку все силы уходят на «пожаротушение».

Вот три способа, которые помогут лидерам компаний преобразить свою роль в организации и обрести стратегический взгляд, необходимый для выполнения их обязанностей.

Определите стратегические требования своей должности. К сожалению, для многих топ-менеджеров связь между их должностью и тем стратегическим вкладом, которого она требует, не столь очевидна. Согласно исследованию Роджера Мартина, 43 % менеджеров не в состоянии изложить свою собственную стратегию.

Руководителям, которым недостаёт понимания, нужно приложить больше усилий и чётко для себя уяснить, как их роль в организации влияет на её развитие. Самое трудное на пути к стратегическому мышлению — это избавиться от плохих привычек (связанных с необходимостью постоянно «тушить пожар»), которые для многих стали воплощением их роли руководителя.



Найдите закономерности, которые позволят вам правильно распределять ресурсы. Установив, в чём состоит стратегическая задача лидера, нужно выделить ресурсы для её воплощения. Без крепкого фундамента, на основе которого можно выстроить приоритеты при распределении ресурсов, весь пар непременно уйдет в свисток. Хорошие стратеги знают, как пользоваться информацией для генерации новых идей, способных принести прибыль бизнесу.

Изучая динамику производительности с течением времени (финансовые, операционные показатели, данные о клиентах и конкурентах), вы сможете спрогнозировать будущие возможности и риски.

У кого-то слово «идея» вызывает ассоциацию с большим прорывом и открытием. Но это не всегда так. Труднее всего находить закономерности в имеющихся данных и выявлять те особенности компании, которые отличают её от других и работают на будущее.

Сосредоточение ресурсов на стратегических направлениях помогает лидерам с уверенностью распределять деньги и людей. Руководители понимают, что работают над глобальными проблемами, и не отвлекаются по мелочам.

Поощряйте споры, в которых рождается приверженность стратегии. Стратегическое мышление предполагает не только интеллектуальные усилия, но и социальное взаимодействие. Ни одну гениальную стратегию не осуществить в одиночку. Топ-менеджерам нужны последователи, которые превратят стратегические идеи в конкретные решения, направленные на результат. Люди лишь тогда всерьёз возьмутся реализовывать стратегию, когда они её поймут и поверят в неё.



И это гораздо сложнее, чем кажется. Согласно одному из исследований, лишь 14 % сотрудников понимают стратегию своей компании и лишь 24 % считают, что эта стратегия связана с их непосредственными обязанностями. Большинство менеджеров высшего звена ошибочно полагают, что повторение одних и тех же тезисов в унылых презентациях улучшает понимание и усиливает приверженность стратегии.

А на самом деле всё с точностью до наоборот — приверженность людей растёт, когда говорят они, а не их лидер. Один руководитель, которого я консультирую, как правило, выносит свои идеи по стратегии на обсуждение своей команды и просит сотрудников приводить факты, как поддерживающие, так и опровергающие их. По ходу таких дебатов ошибочные предположения всплывают на поверхность и на их место приходит общее понимание, идеи детально прорабатываются, а приверженность им растёт.

Стратегия не должна оставаться призрачной тайной, доступной лишь кучке избранных. Руководители нередко жалуются на нехватку времени, в действительности же время тут совершенно ни при чём. Топ-менеджеры должны оторваться от решения повседневных проблем и заняться тем, что соответствует их роли и стратегии компании. Им следует вооружиться идеями, подсказывающими, где нужно сосредоточить ресурсы. Они должны найти сторонников и тех, кому предстоит воплотить стратегию в жизнь и совершенствовать её. Эти три практических шага позволят высшему руководству компаний заняться формированием стратегии будущего и дадут их подчинённым свободу в операционной деятельности.

Как научиться превращать проблемы в возможности, показывает опыт и рекомендации менеджеров «Альфа-Банка»

Рассматривайте возникающие проблемы как возможность улучшить работу организации

Сталкиваясь с проблемой, задайте себе вопрос, почему она возникла. Запишите пять-семь ответов, которые характеризуют причины возникновения проблемы. Выполняйте упражнение «Поиск помех». Задайте себе вопрос, что сильнее всего мешает вам учиться в новых сложных ситуациях. Запишите пять-семь ответов на вопрос. Справа от каждого ответа запишите, что вы можете сделать, чтобы устранить помеху.

Используйте «карты». Сталкиваясь с трудной ситуацией, постарайтесь визуально изобразить всё «поле» проблемы: нарисуйте проблему в центре листа бумаги, и «лучи», расходящиеся от неё, — это будут причины её возникновения, рядом с причинами напишите имена людей, которые могут помочь вам решить этот вопрос, и т. д. Используйте инструменты «картографии», например mind-mapping.

Боритесь с рутинной работой в своей работе. Опишите свою собственную работу, опишите области, превратившиеся с течением времени в рутину, например административные процедуры, проведение совещаний, отчётность и др. Выберите одну из них и составьте список альтернативных подходов. Посмотрите, можно ли эту область оптимизировать (автоматизировать и т. п.).

Сделайте процесс изменений в подразделении непрерывным и нормальным. С помощью сотрудников разработайте способы оптимизации рабочих процессов: уберите излишние задержки, ненужное согласование с другими сотрудниками, выполнение одних и тех же работ и т. д.

Установите стандарты эффективности работы для данных процессов. Согласуйте их со своими клиентами и персоналом. Просите своих сотрудников один раз в три месяца высылать вам

отчёт с предложениями по повышению эффективности работы подразделений организации.

Собирайте информацию о новых методах и подходах. Выберите время (например, один раз в месяц), когда вы будете заниматься исключительно сбором информации о новых подходах, методах. Изучайте лидеров рынка, их услуги, продукты. Ищите возможности применить их в своей работе.

Тщательно проверяйте потенциальную эффективность, внедряемость предложений. Узнайте мнение о них своих коллег, составьте целостное видение. Добивайтесь реализации своих предложений.



КАК ЭТО УСТРОЕНО В НКО

Почему при планировании своего будущего организация решила не становиться «благотворительной нагрузкой» для крупной организации, объясняет Дарья Алексеева, учредитель магазинов Charity Shop и благотворительного фонда «Второе дыхание»

Вопрос о том, каким будет будущее нашей организации, стоял передо мной с первого дня. Нам было легче в том смысле, что социальный бизнес Charity Shop и фонд «Второе дыхание», который из него вырос, изначально создавались как организации, а не как волонтерские объединения. Поэтому мне было легко строить алгоритмы и требовать строгой отчётности.

Начиная с октября 2014 года мы записываем, сколько людей уходят из каждого магазина без покупок, а с середины 2015 года — учитываем объём одежды, который был извлечён из каждого контейнера для сбора вещей. Мы также знаем, какой продавец сколько заработал за всё время работы в Charity Shop и куда сколько одежды мы отправили.

Всё это частные примеры, которые, конечно, не поражают воображение, но я уверена, что без детальной статистики за все периоды говорить о будущем и о планировании — бессмысленно.

Поначалу планы организации строились с учётом моего видения, которое я доводила до сведения своих немногочисленных коллег. Сейчас у нас есть план на полтора года, который составлен мною вместе с командой. Для составления такого документа я рекомендую выделить один день и собираться вне офиса, чтобы полностью погрузиться в процесс и ни на что другое не отвлекаться.

Планируя что-либо, важно ставить конкретные цели, а не мечтать о каком-то чудесном средстве или способе, которое их исполнит.

Думая о будущем организации, нужно учитывать основные тренды, которые звучат сейчас на всех крупных конференциях и в профильных СМИ: некоммерческие организации — это не отдельно взятые субъекты, это партнёры, подрядчики, медиаторы для всех остальных стейкхолдеров.

Мы определили, что никогда не будем «придатком» к КСО-программам или «благотворительной нагрузкой» для крупных компаний. Мы решили, что станем сервисом для горожан и бизнеса, который с нашей помощью будет решать свои HR- или PR-задачи и платить нам за это. Именно поэтому, как ни странно, основной бюджет фонда складывается не из пожертвований, а из средств, которые крупные компании перечисляют нам в оплату услуг, которые мы им оказываем — организацию сервиса по вывозу одежды их сотрудников из офисов.

Следующий уровень «будущего», который я для нас вижу, это эволюция в производителя товаров.

За время работы нашей организации мы собрали более 400 тонн ненужной одежды и нашли способ перерабатывать вещи в плохом состоянии в новые товары и материалы. Следующая ступень — самим заниматься переработкой и стать поставщиком строительных материалов, ватина и технического полотна в строительные гипермаркеты и производителям мебели.

Самый главный урок: важен не рост ради роста, а понимание, зачем нужно продвигать конкретное направление, почему сейчас необходимо инвестировать силы в одно, а не в другое, как текущий результат отразится на достижении цели, которую ты ставишь себе на 5-7 лет.

Как создавать будущее для своих подопечных и почему не стоит планировать дальше, чем на год, рассказывает Марина Аксёнова, президент Детского благотворительного фонда «Солнечный город» (Новосибирск)

В моём случае компетенция «создаю будущее» проявляется, прежде всего, в анализе внешней среды. Например, в 2014 году, когда начинался кризис, я сразу стала предпринимать активные шаги, чтобы минимизировать риски привлечения ресурсов. В тот период средства, привлечённые от компаний, составляли 95 % нашего бюджета, а частные пожертвования — около 4 %. Мы отследили экономические тенденции и поняли, как они отразятся на нашем бюджете, если мы продолжим работать только с бизнесом. Пришлось менять стратегию, разрабатывать новые механизмы привлечения пожертвований — например, через социальные сети.

Именно благодаря им в прошлом году доля частных пожертвований в нашем фонде составляла уже 40 %. Ежегодно мы проводим стратегическую сессию сотрудников фонда, где обсуждаем тенденции в благотворительности и источники финансирования НКО, наши

приоритетные задачи, механизмы привлечения средств и новых жертвователей. В этом году мы поставили себе задачу — собрать 8 млн рублей частных пожертвований. Проанализировали, как мы можем расширить аудиторию потенциальных жертвователей. Разработали стратегию, которая охватывает широкую аудиторию, причём как в онлайн, так и офлайн (для этого мы проводим в городе крупные акции).

Как пример создания определённого будущего для нашей аудитории могу привести один из результатов нашей работы по направлению «Больничные дети». Изначально в 2007 году мы были созданы, чтобы помогать детям-отказникам в больницах. Каждый ребёнок до четырёх лет — которого оставили в роддоме, отказались от него, чьих родителей ограничили в правах, или он по другим причинам стал сиротой, — прежде чем попасть в дом ребёнка или в замещающую (приёмную) семью, сначала обязательно попадал в больницу для обследования. Нашей задачей было обеспечить максимальный уход и комфортные условия для пребывания детей в больницах. Но главным результатом нашей работы в этом направлении стало то, что мы ликвидировали саму проблему. Как мы это сделали? Прежде всего, мы знаем, что решение проблемы, которой мы занимаемся, во многом зависит от органов власти, поэтому один из наших стратегических приоритетов — это партнёрские отношения с представителями власти. За годы работы мы нарастили крепкую профессиональную «мускулатуру» в органах власти, так что сейчас уже можем инициировать необходимые изменения на законодательном уровне.



Именно таким образом мы добились изменения процедуры, чтобы дети, не имеющие медицинских показаний, миновали больничный этап и сразу попадали в дом ребёнка, а оттуда — в замещающую семью. Честно сказать, изначально мы не ставили себе такой задачи. Но по мере работы с аудиторией стало понятно, что это наилучшее решение проблемы.

Чтобы это понять, мне потребовалось пять лет работы и глубокого и тщательного анализа ситуации.

Этот кейс хорошо показывает (прежде всего нам самим) эффективность нашего проекта. Зачастую НКО живут и работают в текущей ситуации: выполняют проект за проектом, не особенно задумываясь о стратегических изменениях. А мы всегда оцениваем, как мы движемся и в какую сторону. В рамках проектной деятельности мы ежегодно анализируем факторы, которые могут повлиять на эффективность проекта: это наши внутренние ресурсы и внешняя среда. Таких факторов очень много, но одна из моих сильных компетенций как руководителя — это умение быстро ориентироваться, отслеживать ситуацию. Мы также стараемся ранжировать проекты в зависимости от ценностей и миссии нашего фонда. Соответственно, мы берёмся за те проекты, для которых именно сейчас сложилась благоприятная ситуация, либо стараемся минимизировать риски, если проект у нас в приоритете, а риски при этом высоки.

У меня крутая команда, в которую я тщательно подбираю людей. Каждый вновь входящий сотрудник сразу включается в корпоративную культуру фонда. Ценности нашего фонда известны каждому сотруднику, проходят еженедельные планерки, которые всегда начинаются с темы «гордость». Это помогает поддерживать корпоративный дух, понимание целей и стремление к ним. Анализ нашей деятельности мы проводим регулярно: ежемесячно, ежеквартально, раз в полгода и раз в год.

Также мы всегда разрабатываем годовую стратегию в полном составе команд: сначала

команды проектов готовят отчёт за прошедший год, потом обсуждаем вместе результаты, затем планируем. Далёкое будущее планировать трудно, ситуация быстро меняется, поэтому больше годового рубежа мы не делаем, чтобы себя не перегружать.

Я свои компетенции как управленца постоянно тренирую и стараюсь, чтобы команда тоже развивала управленческие навыки. Когда я слышу от других руководителей, что нет времени и ресурсов, чтобы вкладываться в развитие персонала и собственных управленческих умений, мне становится грустно: жаль, что у нас ещё не все поняли, что это ключевой фактор успешной организации и эффективной работы.

«ПРОКАЧАЙТЕ» КОМПЕТЕНЦИЮ

С ЧЕГО НАЧАТЬ

Мечтайте. Представляйте, какой будет ваша организация через несколько лет! Как будет выглядеть социальная проблема, которую вы сейчас решаете, через много лет (например, не надо будет собирать деньги на больных детей)? Что вам нужно начать делать сегодня, чтобы завтра (послезавтра, через сколько-то лет) эти изменения случились?

Составьте прогноз изменений в своей организации на ближайший год. Учитывайте тенденции и изменения, которые происходят в сфере вашей деятельности. Как они могут повлиять на вашу организацию? Каким образом вы можете усовершенствовать систему управления в своей организации, чтобы она оставалась устойчивой и адаптировалась к внешним изменениям?

Откажитесь от неэффективных методов управления. Подумайте, какие процессы замедляются и какие задачи трудно решаются из-за несовершенства организационной системы? Какие из существующих в вашей организации принципов управления, систем и подходов следует продолжать применять, а от каких необходимо отказаться? Почему? Как

отказ от них повлияет на устойчивость организации и достижение результатов?

Учитесь в сложных ситуациях. Оказываясь в сложной, незнакомой ситуации, подумайте, чему вы можете в ней научиться, ищите положительные стороны и возможности, определите, какую выгоду вы получаете. Каждый раз задавайте себе вопрос: как я могу использовать полученный опыт для развития нашей организации? Записывайте все идеи, которые приходят вам в голову в ответ на этот вопрос, даже самые невероятные и нерациональные. На основе этих идей сформулируйте как минимум три варианта своих возможных действий в этой ситуации, чтобы они приближали вас к достижению целей организации и соответствовали вашим ценностям (как выйти из этой ситуации не просто безболезненно, а с пользой для организации).

КАК ВАМ МОГУТ ПОМОЧЬ ДРУГИЕ ЛЮДИ

Занимайтесь поиском новых подходов и свежих идей, привлекая к этому разных людей.

- ✓ Встречайтесь и обедайте с людьми, которые работают над той же проблемой, что и ваша организация. Расспрашивайте их, чем они сейчас занимаются, какие тенденции в интересующей вас сфере отмечают. Попробуйте найти точки пересечения ваших проектов и обсудить новые идеи.
- ✓ Попросите вашу семью (особенно детей) помочь вам решить новую проблему или предложить идеи для вашего проекта.
- ✓ Выделите специальное «время свежести» для себя и команды, посещайте необычные места, пробуйте что-то новое, занимайтесь чем-то необычным.

Обменивайтесь с коллегами открытиями. Обращайте внимание на идеи, решения, события, которые попадают вам в повседневной жизни, и призывайте к этому коллег. Периодически

устраивайте обмен открытиями — собирайтесь на 10 минут и рассказывайте, что видели, что показалось интересным и, возможно, применимым в вашей деятельности.

Обсуждайте свои идеи с коллегами. Если у вас есть новая идея или решение, которое нуждается в обратной связи или творческих мыслях от коллег, соберите их на мозговой штурм, на котором вы вместе обсудите проблему. Вы расскажете о своём решении или идее, а затем коллеги смогут в режиме «мозгового штурма» доработать предложенное или найти альтернативы вашему подходу. Не критикуйте коллег, поблагодарите их за вклад в решение своего вопроса.

Ищите в интернете и слушайте выступления успешных предпринимателей о том, как они придумывали и развивали свой бизнес, решали возникавшие проблемы. Обращайте внимание на их принципы, отношение к проблемам, подход к делу. Выписывайте удачные идеи и всё то, что вы могли бы применить в своей работе как руководитель организации.

ЧТО ЧИТАТЬ ПО ТЕМЕ

- Иан Макдермотт. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем.
- Роджер Мартин. Мышление в стиле «И». Как мыслят успешные лидеры.
- Говард Гарднер. Структура разума. Теория множественного интеллекта.
- Стивен Левитт. Фрикономика.
- Гэри Кокинз. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами.
- Марк Розин. Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента.
- Пол Самуэльсон. О чем думают экономисты: беседы с нобелевскими лауреатами.
- В. Чан Ким. Стратегия голубого океана.
- Клейтон М. Кристенсен. Стратегия жизни.

Из спасателей в профессионалы. Гид по развитию управленческих компетенций для руководителей НКО. Москва, 2018



КАК ПРИВЛЕЧЬ ПАРТНЕРА PRO BONO: 9 ПОДСКАЗОК ДЛЯ ФОНДА

На первый взгляд, pro bono партнерство — чистое благо, ведь НКО получают услуги квалифицированных специалистов бесплатно. На практике в этой теме много подводных камней. Как их обойти?

Некоммерческие организации часто говорят, что им не удается довести до конца проекты с pro bono-специалистами: это всегда часть, набросок, креатив, но не «пахота».

Крупные компании, у которых есть программы pro bono с фондами, в свою очередь, отмечают, что сотрудничать не просто: у большинства НКО не выстроены долгосрочные бизнес-процессы и не структурирована деятельность — все занимаются всем. Персоналу не хватает элементарных компетенций, чтобы сформулировать ТЗ специалисту со стороны.

Подсказка №1: не ждите, что вашу проблему решат за вас

Многие НКО, похоже, не понимают сути pro bono — ждут, что компании выступят спасателями и будут шаг за шагом вести фонд к цели. Но бизнес устроен по-другому. Волонтеры от корпораций — юристы, финансисты, аналитики, управленцы —

не бесплатная рабочая сила, которой можно поручить любую задачу. Их время – ценный и ограниченный ресурс.

Лидеры pro bono в мире, так называемая «большая четверка» — PWC, Deloitte, KPMG и E&Y. Эти компании оказывают аудиторские и консалтинговые услуги. Их социальный вклад – в первую очередь, интеллектуальное волонтерство: юридическая, аудиторская, hr-поддержка НКО, разработка маркетинговой стратегии, оценка эффективности проектов на безвозмездной основе. Плюс образовательное волонтерство — обучающие семинары и тренинги, чтобы усилить профнавыки команды фонда.

Ежегодно компании решают, сколько часов консультанты могут посвятить работе pro bono, услуги которой НКО не под силу приобрести по рыночной стоимости.

Инга Трофимова, менеджер по корпоративной ответственности «Делойт СНГ», говорит, что в 2016 году компания в целом по миру оказала pro bono услуги в объеме 912 тыс часов, что в финансовом выражении соответствует \$103 млн.

В частности, в России в рамках интеллектуального волонтерства действует проект «[ПрактикУм](#)» для НКО — компания приглашает экспертов на тематические образовательные встречи по всем направлениям третьего сектора.



Тем самым выявляются актуальные потребности непосредственно у представителей фондов. «Мы инвестируем интеллектуальный капитал наших сотрудников — самое ценное, что есть у компании, — говорит Инга Трофимова. — Это позволяет делать социальный вклад «Делойт СНГ» максимально эффективным».

Как на практике выглядит pro bono-сотрудничество между фондом и бизнесом, можно проследить на примере [todogood](#) — этот интернет-ресурс выступает оператором услуг интеллектуального волонтерства и соединяет партнеров между собой.

«Каждый проект имеет план-график с несколькими контрольными точками, по ним привлеченные специалисты отслеживают наработки команды и, если надо, дают рекомендации, — объясняет Антон Степаненко, сооснователь todogood. — По завершении проекта они прописывают план внедрения созданной концепции и в течение года мы регулярно связываемся с НКО, уточняя, все ли получается реализовать и есть ли вопросы».

По нашему опыту, специалисты-волонтеры часто так включаются в проект и болеют за результат, что остаются в режиме консультанта НКО и на этапе внедрения».

Подсказка №2: подумайте, какой новый кейсовый опыт вы можете предложить

Юлия Богданова, руководитель группы по корпоративной социальной ответственности компании КПМГ в России и СНГ, поясняет принцип, по которому КПМГ отбирает запросы от фондов-потенциальных партнеров – речь о том, чтобы получить новый кейсовый опыт: «Мы выбираем то, что интересно нашим сотрудникам возможностью расширить свою экспертизу в смежные направления деятельности».

По словам эксперта, согласно внутренней корпоративной политике компании, работа над такими проектами не должна занимать более 100 часов. Этого времени вполне достаточно для воплощения поставленных целей.

«В этом году мы впервые сотрудничали с НКО через площадку todogood, которая передала нам два запроса — на разработку стратегии развития от фонда «Все вместе» и стратегии фандрайзинга от проекта «Лыжи мечты»; в настоящий момент работа над обеими стратегиями уже завершается», — уточнила Юлия Богданова.

Подсказка №3: повышайте профессионализм

Эффективность pro bono-партнерства напрямую зависит от готовности НКО реализовать предложения специалистов, считает Ксения Давидсон, директор фонда «Шередарь». Для этого у фонда должно быть достаточно компетентных сотрудников.

Фонд «Шередарь» недавно отметил пятилетие своей деятельности по психосоциальной реабилитации детей после онкологии и тяжелых заболеваний. Он принимает детей на бесплатных программах лагерного типа в своем реабилитационно-оздоровительном центре во Владимирской области. За это время фонд сумел привлечь несколько pro bono партнеров по важным для себя направлениям.

«Нам повезло, наш учредитель (сеть школ иностранных языков ВКС International House) взял на себя расходы по бухгалтерскому и юридическому обслуживанию нашей деятельности и мы смогли сосредоточить усилия на привлечении pro bono партнеров по аудиту, маркетинговой стратегии, внутренней коммуникации в команде, — рассказывает Ксения Давидсон. — И вот результат: одна из ведущих аудиторских компаний мира уже второй год подряд предоставляет нам услугу аудита на безвозмездной основе, при том что ее стоимость достигает 200 тыс. руб., а коммуникационная группа LBL также бесплатно разработала комплексную digital-стратегию продвижения нашего бренда».

Но для того, чтобы реализовать предложенную стратегию, отмечает эксперт, фонд прилагает усилия для повышения компетенций своих сотрудников: также на безвозмездной основе регулярно привлекает партнеров для организации коучингов, тренингов, командообразующих семинаров, стратегических сессий.

Подсказка №4: половина успеха – четкое ТЗ

По мнению Антона Степаненко из todogood, разрыв в компетенциях, а точнее разница экспертизы сотрудников коммерческих

компаний и НКО при правильной организации проекта не станет минусом – она естественна.

«Скорее, важна точная постановка задачи и, в принципе, готовность НКО меняться и применять на практике результаты исследований и новые инструменты, — поясняет эксперт. — Чем больше проектов мы делали, тем очевиднее становилось, что эффективность оказанных услуг зависит от их актуальности в данный момент для конкретного «заказчика» с его совершенно конкретными ресурсами».

При этом, подчеркнул Степаненко, половина успеха закладывается в подготовительной фазе: анализ текущих процессов и результатов работы НКО, приоритезация задач и подготовка максимально адаптированного ТЗ по проекту.

Подсказка №5: разработайте долгосрочную стратегию

Фонды должны повзрослеть: проанализировать свои сильные и слабые стороны, поставить долгосрочные цели и наладить в соответствии с ними бизнес-процессы и финансовую модель. Только тогда они будут готовы действительно получать выгоду от pro bono услуг, говорил на одной из недавних камерных встреч с журналистами гендиректор компании «Сплат» Евгений Демин.



«Мы хотим помочь фондам в этом — сделать эффективными бизнес-процессы, масштабировать их, поставить финансовую модель, — пояснил Демин. — Однако для этого от НКО требуется зрелость и ясное понимание, на каком этапе они находятся и куда хотят прийти».

Например, при запросе на формирование фандрайзинговой стратегии, фонд должен ответить, для чего она ему нужна, сможет ли он

ее реализовать, готовы ли поменять административную часть и развить инфраструктуру.

В российской компании «Сплат» сотрудники компании могут посвящать 1 рабочий день в месяц волонтерской или pro bono помощи. Социальные проекты в «Сплате» реализует «Комитет Добрых дел», в нем примерно 40 сотрудников. Комитет действует автономно и имеет свой бюджет. Руководство, поддерживая волонтерские социальные инициативы команды, ориентирует сотрудников на дальний горизонт, системность и стабильность проектов.

Подсказка №6: ориентируйтесь на долгую дружбу

«Для нас самих важно строить свою деятельность вдолгую и мы хотели бы, чтобы и фонды могли делать длительные проекты, — говорит Евгений Демин. — Последние 10 лет компания направляет на благотворительную деятельность и социальные проекты около 10% дохода».



Ирина Рязанова, учредитель и исполнительный директор [БФ «Большая Перемена»](#), убеждена, что долгосрочное сотрудничество всегда выгоднее. Ее фонд реализует стратегию грантового финансирования и с самого начала работы в 2002 году активно сотрудничает с бизнес-компаниями на основе pro bono.

«У нас есть координатор, который отбирает для фонда интеллектуальных волонтеров, — говорит Ирина. — Поэтому нам не приходится каждый раз, формулируя задачу и ТЗ, терять на этом драгоценное время, вводя нового человека в курс дела».

Профессиональные услуги на безвозмездной основе фонду, в частности, оказывали интернет-агентство «ДАЛЕЕ», агентство PROFIS, компания White&Case, KPMG, Deloitte, Эриксоновский университет коучинга.

«Например, DHL и «Аистлог» поддержали нас перевозками, «Картикс» уже около двух лет заправляет бесплатно картриджи для фонда, Globus International помогал ребятам с освоением английского языка, а КРОК разработал документы по охране труда для наших программ социокультурной реабилитации детей-сирот», — перечисляет Ирина.

У фонда не хватает средств на покрытие дополнительных, но очень нужных, расходов, поэтому он — один из постоянных партнеров todogood.

«Нам удобно, что подыскивая для нас профессионалов для решения задач, специалисты этой площадки обладают достаточной экспертизой, чтобы выбрать человека с нужными нам компетенциями. Не меньше зависит от того, насколько внятно поставлена задача тому, кто ведет, координирует и контролирует проект», — объясняет свой выбор эксперт.

Вот требования, которые платформа todogood предъявляет к партнерам-фондам: возраст юрлица от 1 года, отсутствие в деятельности политической и религиозной составляющей. При встрече эти стандартные критерии дополняет оценка готовности НКО к изменениям, уровня компетентности команды и конверсии в решении социальных проблем.

«На этапе согласования целей, задач и ожиданий от проектной команды волонтеров проясняется, насколько НКО понимает, что ему нужно и в какой степени оно готово «вложиться» в своё развитие, меняться, — комментирует свой подход Антон Степаненко. — Это совсем не очевидно, так как в целом менеджмент в благотворительной сфере ориентируется пока на программную работу, а не на развитие».

Подсказка №7: тщательно выбирайте партнеров

Не обладая достаточной экспертизой, чтобы выбрать надежных pro bono партнеров, НКО нередко ошибаются. По словам директора БРОО «Святое Белогорье против детского рака» из

Белгорода Евгении Кондратюк, за годы работы у нее такое случалось дважды.

«Лет семь назад у нас был бухгалтер pro bono, видимо, не слишком компетентный, потому что после него в течение трех лет другой бухгалтер исправлял его ошибки, — делится своим опытом Евгения. — В другом случае партнер пообещал нам оказать услуги в области маркетинга и пиара, но дальше изготовления некачественного макета для мероприятия дело не пошло, и мы решили совсем отказаться от безвозмездной помощи этой фирмы».

Благотворительному фонду [«В твоих руках»](#), который занимается социальной адаптацией, профориентацией и трудоустройством детей-сирот, тоже не хватает услуг хорошего бухгалтера и маркетолога. Как говорит руководитель проектов фонда Елена Коновалова, нужна помощь в «докрутке» и дизайне сайта, а также оформлении годового отчета, разработке макетов постера и лифлета.

«По юридическим вопросам нас бесплатно консультирует один из членов Попечительского совета фонда — юрист Алла Константиновна Толмасова, а вот pro bono услуги по бухгалтерии — идеальный вариант, о котором приходится только мечтать», — говорит Елена.



Чтобы найти партнеров pro bono и одновременно подстраховаться, можно обратиться за рекомендациями к другим участникам рынка и изучить рейтинги компаний по направлениям деятельности.

«Успешным я могу назвать наш долгий и плодотворный опыт сотрудничества по организации работы Центра помощи детям-инвалидам с логопедом, хореографом, педагогами по английскому языку и театральному искусству, которые безвозмездно предоставляют свои услуги Центру», — рассказывает Евгения Кондратюк.

Подсказка №8: попробуйте договориться о поддержке уставной деятельности

Еще одним решением может стать – если фонду удастся пройти тщательный отбор – вхождение в пул постоянных партнеров компаний, оказывающих НКО поддержку по ключевым направлениям. Такой подход, безусловно, снижает риски неэффективного партнерства. Подобный пул есть у компаний, наиболее продвинутых в теме корпоративной социальной ответственности, например, КПМГ.

По словам Юлии Богдановой, компания рассматривает заявки только от фондов-партнеров, с которыми около 5 лет реализует различные программы в сфере благотворительности.

«Мы финансово поддерживаем уставную деятельность семи фондов – [«Подари жизнь»](#), «Детская паллиативная помощь», «Большая перемена», [«Обнаженные сердца»](#), [ЦЛП](#), [«Дети Марии»](#), [«Отказники»](#), — говорит эксперт. — Кроме этого, мы регулярно опрашиваем партнеров, какая помощь, помимо финансовой, им нужна».

В этом направлении движется и «Сплат». Как отметил Евгений Демин, в настоящий момент компания стала работать с фондами по направлению поддержки их уставной деятельности, что очень актуально для НКО и в чем им пока еще редко помогают.



Подсказка №9: не бойтесь запрашивать сложные услуги

В последние два-три года с развитием и становлением сектора структура запросов на помощь пробоно заметно изменились: фонды все чаще запрашивают более сложные услуги профессионалов, например, разработку фандрайзинговой или PR-стратегий деятельности или методики повышения эффективности работы персонала.

По статистике платформы todogood, наибольшее количество запросов приходится на разработку стратегии привлечения средств и исследований рынка для корректировки общей стратегии развития, за ними следуют коммуникации и подготовка маркетинговых материалов.

«Предложение подобных бизнес-услуг в доступном для НКО виде практически равно нулю, к тому же такая модель позволяет обеспечить ограниченное по времени вовлечение волонтеров из числа консультантов, маркетологов, стратегов, рг-специалистов и финансистов – нашей основной целевой аудитории», — отмечает Антон Степаненко.

По материалам

<https://www.miloserdie.ru/article/kak-privlech-partnera-pro-bono-9-podskazok-dlya-fondov/>



Информационный бюллетень №19 подготовлен КРМОО Центр «Сотрудничество»
в рамках проекта «Рецепты для НКО»

Наш адрес: 660075, г.Красноярск, ул.Маерчака, 3, офис 210, тел./факс: (391) 211-91-50

Email: kccp@kccp.ru

Сайт <https://kccp.ru>

ВКонтакте https://vk.com/sotrudnichestvo_krsk