



Современное управление НКО.

**Жизнь в условиях
неопределенности.
Как НКО могут измениться к
лучшему**

Краснодар.02.07.2021



- Риски, проявившиеся в ограничительные меры



- Организационная устойчивость в изменяющемся мире



Учимся на примере прорывающихся в будущее



Разные грани профессионализма

- Цифровизация



- Антихрупкость



ЧТО ОБСУЖДАЕМ



- **Риск демотивации**

Удаленная работа изматывает. В среднем у 35% удаленщиков мотивация и эффективность снижаются к концу первого месяца удаленной работы. Отсутствие людей-отсутствие видимого результата работы.



- **Риск человеческих ошибок недобросовестного поведения**

Неравномерное распределение нагрузки на сотрудников, «отлынивание от работы», невидимость реальной занятости, гиперзатянутые сроки выполнения задач, нарушение «производственных» цепочек в организации



- **Кибер-риски**

Небезопасность облачных сервисов, отсутствие доступа у сотрудников, «атаки» на дистанционные мероприятия,

РИСКИ, С КОТОРЫМИ МЫ СТОЛКНУЛИСЬ

Риск неисполнения обязательств и потери финансирования

Сворачивание оффлайн деятельности, например, по проектам или оказанию социальных услуг

Риск потери лояльности аудитории

Уход привычных каналов коммуникации с аудиторией, отсутствие альтернативных каналов, условная конкуренция с держателями формата, а не темы.

Пандемические риски

Сохранение привычного режима работы организации, например, волонтерство, антикризисная помощь группам риска.

**РИСКИ, С
КОТОРЫМИ МЫ
СТОЛКНУЛИСЬ**

ЧТО ТАКОЕ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ?

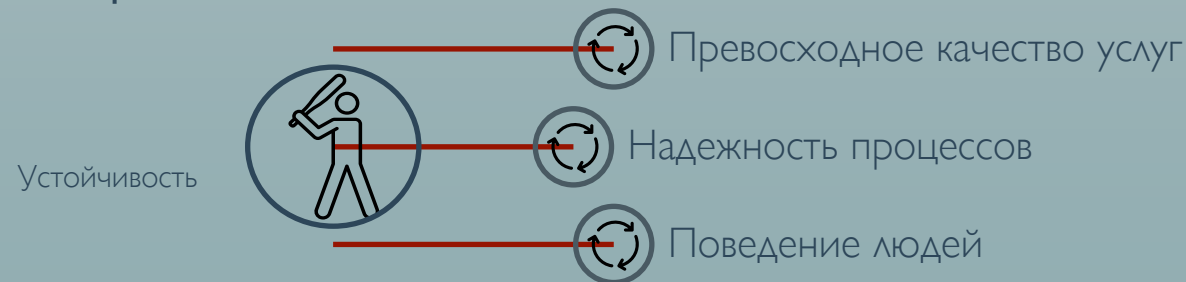


Организационная устойчивость — это "способность организации предвидеть, подготавливаться, реагировать и адаптироваться к постепенным изменениям и внезапным дестабилизирующим событиям, чтобы выживать и процветать".

Устойчивая организация — это организация, которая не просто выживает в течение длительного времени, но и преуспевает, проходя испытание временем.

• Стойкая организация – больше чем управление рисками

- **Стратегическая адаптивность** — успешно справляться с изменяющимися обстоятельствами, даже если это означает отказ от привычных действий
- **Гибкое руководство** — уверенно, быстро и грамотно реагировать на возникающие возможности и угрозы, в т.ч. гибкими командами.
- **Надежное управление** — взаимная ответственность организационных структур, основанная культуре доверия, прозрачности и инноваций, а также сохранение верности стратегическим целям и ценностям.



МОЖНО ЛИ ЗАБЫТЬ О ЖИЗНИ «В ДОЛГУЮ» В СЛОЖНЫЕ ВРЕМЕНА?

«НЕ ЛЮБОЙ ЦЕНОЙ»

- Инновационность НКО – это возможность **АДАПТИРОВАТЬ** свою деятельность не только к текущим условиям, но и приверженность будущему (устойчивому миру).

Основные принципы адаптации



Пересмотреть

подумать, являются ли ценности, которые отражают наши действия, по-прежнему уместными, полезными и вдохновляющими.

Откалибровать

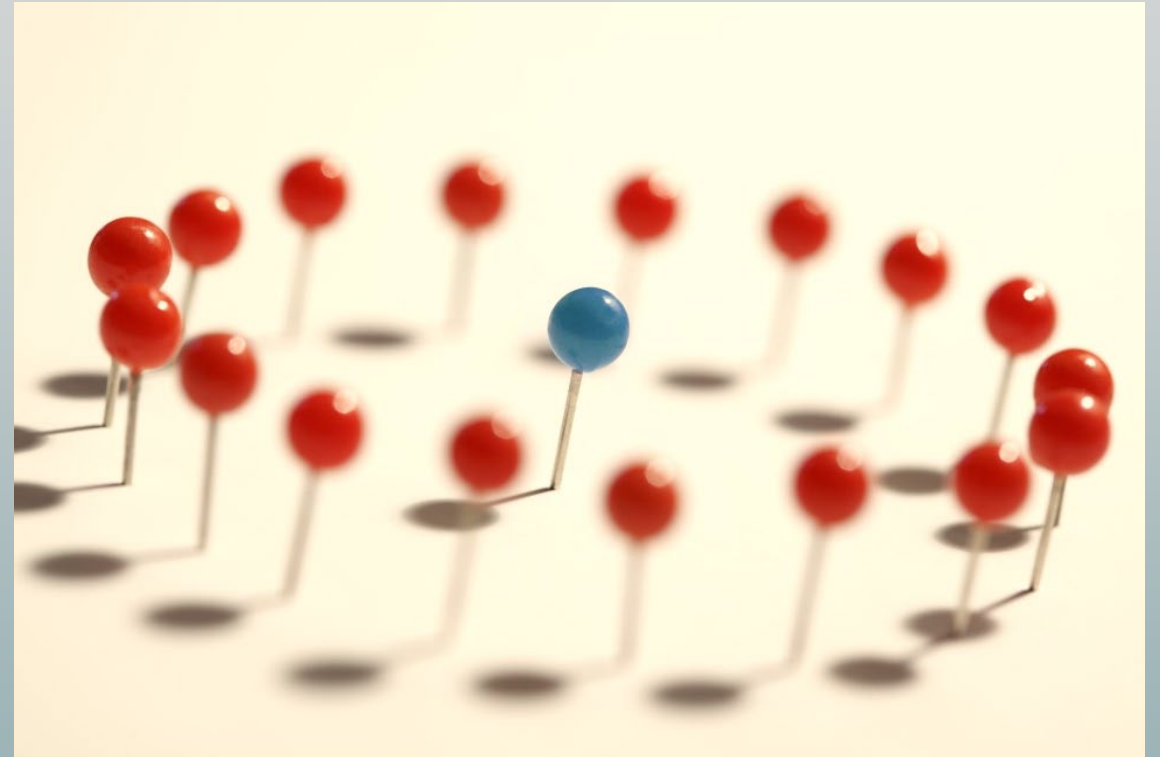
проверить как соответствуют обновленному взгляду наши текущие задачи и характер действий

Подтвердить.

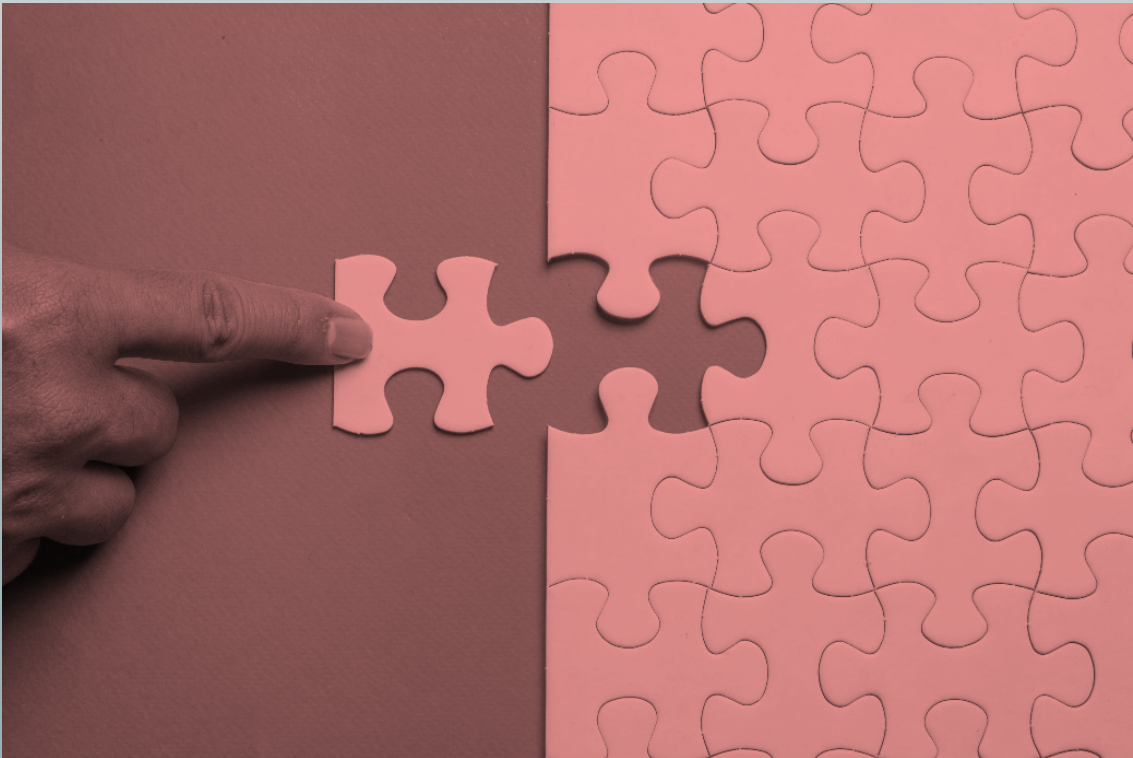
помнить, когда и как мы будем корректировать свою деятельность, чтобы у нас было больше возможностей для поддержки причин, которые привели нас к общественной деятельности

КАК СЕЙЧАС ДВИГАТЬСЯ В СТОРОНУ УСТОЙЧИВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- Увидеть проявившиеся риски - и вовремя вмешаться
 - Развивать антихрупкость (через перемены, ошибки, умеренные стрессы)
 - Оценить новую уязвимость благополучателей
- Залечить раны команды
- Увидеть сильные стороны в том, что случилось
-



ИНФОРМАЦИЯ ОТ ЭКСПЕРТОВ «МАЛЕНЬКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ С БОЛЬШИМ ВЛИЯНИЕМ В ХОДЕ ИЗМЕНЕНИЯ. ЧТО ИХ ОБЪЕДИНЯЕТ?»



от гарвардских социологов
Лесли Кратчфилд и Хедер
Маклауд Грант



6 ОБЩИХ ИСТОРИЙ УСПЕХА МАЛЕНЬКИХ «ОБОРОТИСТЫХ». ИЗ-ЗА КРИЗИСА.

Работать с администрациями. Искать «локальный оптимум совпадения интересов». Баланс между независимостью и включенностью.

Второе — работать с бизнесом, бизнес-средой, в том числе использовать рыночные инструменты.

Третье — уметь убеждать сторонников и превращать их в евангелистов.

Переобулись в воздухе. Обновили GR на треть как минимум.

Начали самоокупаемые проекты, услуги, в т.ч. по возмездной помощи таким же.

Стали рекрутировать в постоянную деятельность новых, попробовавших действовать в кризис.



6 ОБЩИХ ИСТОРИЙ УСПЕХА МАЛЕНЬКИХ «ОБОРОТИСТЫХ». ИЗ-ЗА КРИЗИСА.

Дружить с выгодой, то есть стараться во всем кооперироваться с другими НКО.

Резко увеличить гибкость внутри: делегировать на места, группам как можно больше.

Стать более внимательными к окружению: адаптироваться к меняющейся среде.

Стали создавать новые коалиции и альянсы. В т.ч. вынужденные и ситуативные. Шеринг и экономность.

Инкорпорировали неформальные группы, активно передавали принятие решений о том «как», самому нижнему из возможных для данной задачи уровню.

Делали выводы, а не просто обсуждали проблемы, и пробовали подстраиваться.

КАК COVID19 ИЗМЕНИЛ ОРГАНИЗАЦИИ

- От «гуру» - аналитиков (по материалам HBR-Россия)

ГЛАВНЫЕ ТРЕНДЫ ИЗМЕНЕНИЙ

- **Кастомизация продуктов:** адаптация предложений и услуг под конкретного потребителя/тип благополучателя с учетом его требований, пожеланий, предпочтения
- **Выход в онлайн - онлайн-представление** перестает быть «сопутствующей возможностью» для организаций, становясь обязательным условием выживания.
- **Диджитализация всего пересекается** - Контакт-центры, документооборот, управление специалистами в срочном порядке подверглись автоматизации. Организации делали цифровизацию в авральном режиме за одну — две недели. Кроме того, для организаций пандемия стала временем «уборки в доме». Под воздействием внешних критических обстоятельств организации стали детально изучать внутренние процессы для их последующей оптимизации и цифровизации.
- **Возрастание роли партнерских отношений.** Организации кооперируются и совместными усилиями вырабатывают, предлагают и реализуют общие решения (в т.ч. в проектах, событиях и т.д.). Помимо этого, многие организации стараются поддержать своих партнеров – поставщиков, «дистрибьюторов» и т.п.(гибкая система оплаты, прямая помощь в проектах).

ГЛАВНЫЕ ТРЕНДЫ ИЗМЕНЕНИЙ

- **Гибридная система организации рабочего процесса.** (Исследовано на примере МСБ) - менее половины предполагают полностью вернуть всех сотрудников в офисы. Остальные будут использовать гибридные модели, предполагающие различные сочетания офисной и удаленной работы. Примечательно, что практически все организации отмечают, что офисы в будущем из мест рутинной операционной работы превратятся в площадки для командного креатива, проведения творческих дискуссий.
- **От сложных систем проектных и иных индикаторов к мотивации за результат** (на примере МСБ) Формы поощрения и мотивации сотрудников тоже претерпевают изменения. Среда слишком изменчива, деятельность с «разрывами» - организации и переходят от сложных и запутанных вознаграждений «за процесс», к поощрению «здесь и сейчас» за конкретную пользу/дело для клиента и организации.
- **Слияния и поглощения . «Ресурсы к ресурсам» .** Объединения будут обусловлены, как ростом и расширением экосистем, так и поглощением сильными организациями проектов и систем, которым не удалось выстоять во время пандемии.

КОМАНДЫ
ЛЮДИ
ЛИДЕРСТВО

Люди/команды: советы от знающих

ГИБРИДНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ

«Люди стали более тревожными — они переживают за свое здоровье и своих близких. Как правило, на «удаленке» сотрудники начинают быстрее выгорать, даже самые вовлеченные».

<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/832531>

«Опрос SAP «Пульт удаленной работы» показал, что 25% сотрудников готовы работать из дома даже после окончания режима самоизоляции, но 23% специалистов стремятся поскорее вернуться в офисы. **Эта безальтернативность у многих вызывает серьезный стресс. Снять его может использование гибридной модели».**

<https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/833937>

ГИБРИДНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ПРОТИВОПОЛОЖНАЯ РАБОТА

«Важно, чтобы одна команда занималась возвращением дела в стабильное русло, а другая составляла прогнозы на ближайшие год-два, моделировала ситуации и проверяла гипотезы».

McKinsey & Company (консалтинг) <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020/832624>

Организации должны разделить две противоположные функции — run («беги») и change («меняй»). Структуры run занимаются поддержанием текущего бизнеса — здесь понятно, что делать, кто за что отвечает, очень быстрая обратная связь. Что касается направления change, то его задача — запуск новых проектов, создание инноваций».

«Севергрупп» Андрей Митюков <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/832531>

НОВОЕ ЛИДЕРСТВО

Проблемы остаются теми же: как построить кооперацию, коммуникацию, контроль и сообщество. Инструменты меняются.

Появился большой доступ к неформальной жизни людей через окно видеочата, но при этом и сложнее стало понимать, что на самом деле происходит. Возрастает потребность в искреннем и регулярном интересе и обсуждении вопросов эффективности, личного состояния.

Концепция work-life balance вернется, но позже. Сейчас выживание.

Для сотрудников отпуск за свой счет - гибель. Не терять сотрудников. Увольнение специалиста обходится приблизительно в годовую зарплату. А при потере ключевого менеджера потеря может быть равна 2 годам его зарплаты. За счет упущенного проекта, переобучения, недопроизводства продукта.

Сотрудники не хотят идти на жертвы и работать больше, если они не видят будущего для вашей организации.

Сотрудник это тоже клиент! Быть с ними честными. Карантин пройдет, а команда и после него нужна.

ВРЕМЯ КРИЗИСА
- ЛУЧШЕЕ ВРЕМЯ
ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ
ИЗМЕНЕНИЙ.

Гибкий формат работы нужен прежде всего для инноваций.

От совещаний к рабочим сессиям.

Тотальная быстрая реакция на изменения. Спринтерские забеги.

Лидер не раздает точнейшие указания, а помогает людям учиться и брать на себя ответственность.

СОВЕТЫ про гибкое руководство

Если вы будете уделять основным операциям недостаточно внимания, качество поползет вниз, а затраты — вверх. Если забудете об инновациях, организация морально устареет и отстанет от жизни.

Не приказывать, а подсказывать.

ОГФ: уязвимые группы в коронакризис

- Требуется поддержка государства
- Требуются усилия гражданского общества
- Требуются совместные усилия государства и общества



«РАНЫ» КОМАНДЫ

1. Опасение прямого взаимодействия: сокращение внешних и внутренних шеринговых/кооперационных практик (при снижении доходов) и контактов.
2. Цифровой разрыв: внутри команды, среди благополучателей.
3. Финансовая неопределенность: уменьшение средств на административные расходы, заработную плату, увольнение сотрудников.
4. Повышение опасности работы и необходимость соблюдать меры безопасности.
5. Вынужденная корректировка курса: неопределённость с проектами сотрудников, новые проекты в ответ на ситуацию. Ограничения на передвижение и закрытие границ: необходимость перестройки команды на выработку локальных решений.

а также

Новые проблемы: слабая технологическая инфраструктура и владение digital-инструментами, отсутствие навыков (сбор он-лайн пожертвований, проведения вебинаров), проблемы кибербезопасности и защита данных, доступ к данным

ИСПРАВИТЬ, ЧТО НЕ РАБОТАЛО И ДОБАВИТЬ НОВОГО

- **Защитить:** соблюдение мер безопасности, СИЗ, тестирование...
- **Обеспечить digital** инструментами и обучить их использованию
- **Добавить гибкости:** альтернативы форматов работы, адаптивность в работе с благополучателями










- **Вернуть чувство профессиональной защищённости:** сохранение компетенций, стратегическое планирование...
- **Дать новые возможности для профессионального роста:** цифровая гражданская активность, data-анализ...
- **Оказать профессиональную помощь:** супервизия, интервизия, консультации психологов
- **Внедрить инструменты поддержки качества:** стандарты, чек-листы, дедлайнеры, рискометры...

- Информировать
- Создавать правила
- Давать и брать обратную связь

**ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИЕ
УСТОЙЧИВОСТИ**

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ В НКО-ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:
АКТУАЛЬНЫЙ ЗАПРОС НА НОВЫЕ
СПЕЦИАЛЬНОСТИ, ПОКОЛЕНИЕ ЛИДЕРОВ,
ОРГАНИЗАЦИЮ И ТЕХНОЛОГИИ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

РАЗНЫЕ ГРАНИ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

-  Новые тематические специалисты НКО.
-  Новая стойкость организаций: знают как именно быть гибкими и устойчивыми одновременно. Управление, технологии, подстройка под актуальное.
-  Возможности «профессиональной карьеры» в НКО. Поколенческий переход лидеров.
-  Профессиональные роли и результаты в социальной сфере.
-  «Компетентные» участники в формах гражданского участия во взаимодействия в принятии решений.
-  «Экосистема» для качества жизни профессионалов: клубы, «гражданские развлечения», «третье место».
-  «Хорошие» рабочие места.

ЗАПРОС НА ТЕМАТИЧЕСКИХ ПРОФЕССИОНАЛОВ)

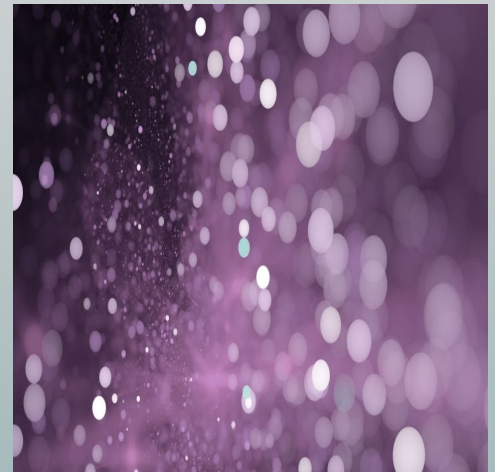
- Фактически в секторе 2 когорты тематических профессионалов НКО: бухгалтер НКО, юрист НКО. +частично IT специалисты для НКО
- **Нужны:**
 - НКО-инвенторы,
 - НКО-консультанты, специалисты по управленческой диагностике
 - мастера стартсессий, модераторы коалиций, ассоциаций, сообществ, субконтрактинга
 - тренеры по обучению взрослых и онлайн-обучению
 - специалисты по управленческому учету (нужны финансовые модели организаций)
 - специалисты по управлению воздействием (а не только SMM)
 - аналитики, в т.ч. открытых данных
 - управленцы разных тематик, включая антикризисных, управления исполнением, управления проектами
 - специалисты по негосударственным и государственным системам финансирования НКО
 - по управлению качеством и вкладом в устойчивость.
 - И т.п.

ЧТО БЕСПОКОИТ В ОТСУТСТВИИ НОВОГО ТЕМАТИЧЕСКОГО СПЕЦИАЛИСТА

- Привычка руководителей организаций не выходить за рамки своего совершенства (мы сами знаем лучше).
- Не хватает близкого/доступного своего профессионала (он делает быстро, устойчиво хорошо и не «на коленке» – и на основе СПЕЦИАЛЬНЫХ знаний и навыков)
- Если «модная» форма и крепкий профессионал – то НКО-содержание «сбоку-припеку»

НА ПРИМЕРЕ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО СОБЫТИЯМ. МЫ УЖЕ НАХВАТАЛИ ОШИБОК, ТОЛЬКО МЫ ИХ НЕ ОТНОСИМ К УПРАВЛЕНИЮ СОБЫТИЯМИ

- **Финансовые ошибки** и плохо спланированный бюджет
- **Проблемы с коммуникацией** – когда не получается донести видение события до всех заинтересованных лиц, когда не удастся вовлечь в процесс общения всех участников мероприятия.
- **Тайм-менеджмент.** Многие не укладываются в сроки, выбиваются из графика и все делают в последний момент. Наши спикеры говорят слишком долго. Блоки наших событий заканчиваются невовремя.
- **Контент.** Иногда это невыносимо скучно.
- **Недо-дизайн.** Согласие на априори немодную/неинтересную форму (как действий, так и материалов).



ЗАПРОС НА ПРОФЕССИОНАЛОВ

- Их приверженность организации и проявляется в том, чтобы сделать эффективнее, результативнее и устойчивее полезность организации специальными методами деятельности.
- Понимать особые ресурсы и потенциал НКО – деятельности и при этом стать частью тематического профсообщества. Быстро и профессионально общаться с подрядчиками, экспертами, профессиональными площадками и др.
- Быстро решать управленческие задачи, опираясь на современное знание и модели решений, привлекая специалистов в разных предметах управления НКО

ЗАПРОС НА ПОКОЛЕНИЕ

- Стареющие харизматики-лидеры, заменяются, в лучшем случае, проектными менеджерами
- Актуализация: ценности, репутация, репрезентация - Идут новые профессиональные
- Возможность создавать гибкие межрегиональные команды – Идут понимающие в кооперации и способные быстро на ее основе создавать «продукты» повышенной полезности -
- Продуктивность. Покажите что-то конкретное, что современно, точно по мысли и может быть воспроизведено (без разорения) - Видимая палитра новых продуктов, форматов и практики НКО.
- Профессиональные рост и карьера - Для этого нужны «горизонталы», и гибкие команды
- Взлетайте, летите, летайте

ЭКОСИСТЕМА: СРЕДА ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛОВ



Профессиональные клубы,



Поддержка start up и «медленных» практик




«Третье место»



Образ, имидж, репутация

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА – «ХОРОШИЕ» РАБОЧИЕ МЕСТА

- Так ли уж невозможно преодолеть низкую зарплату, минимум поощрений, непредсказуемый график и отсутствие перспектив?
- Можно ли применить принципы бережливости?
- Разнообразие форматов работы, функций, способов коммуникации, вариантов «нормы» сотрудников – этим стоит пользоваться.
- Разумность и мелкие улучшения – это плюс.
- Мы это умеем – масштабировать, адаптировать и непрерывно улучшать.
- Начнем со стабилизации. Повышать ожидания, обучать людей смежным навыкам и давать им больше свободы в принятии решений — все это хорошо, но труднореализуемо, пока вы не разберетесь с рабочими процессами, нагрузкой, неприходов к вам нужных специалистов и непрерывными разговорами о проблемах.



Цифровизация,
как потребность
и НКО-невроз

Открытие от гуру



Цифровые платформы вместо посредников.



Преобразование рынка труда: сокращение расходов за счет автоматизации.



Цифровая экономика для потребителя (новые услуги и товары).



Рост узкоспециализированных игроков.



Цифровизация гос. услуг и сокращение возможности выбора для человека.



Новый социальные связи.

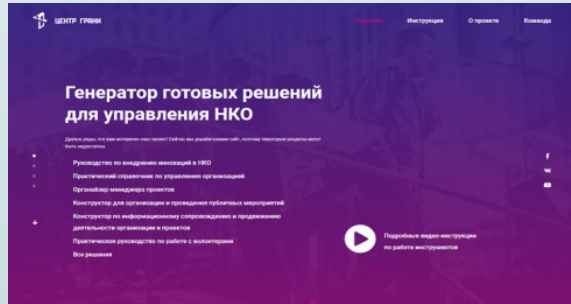


Формирование больших массивов данных.

По материалам: «Цифровая Россия. Новая реальность». McKinsey.
«Конкуренция в цифровую эпоху». Всемирный банк.

Цифровизация в НКО: вся экосистема

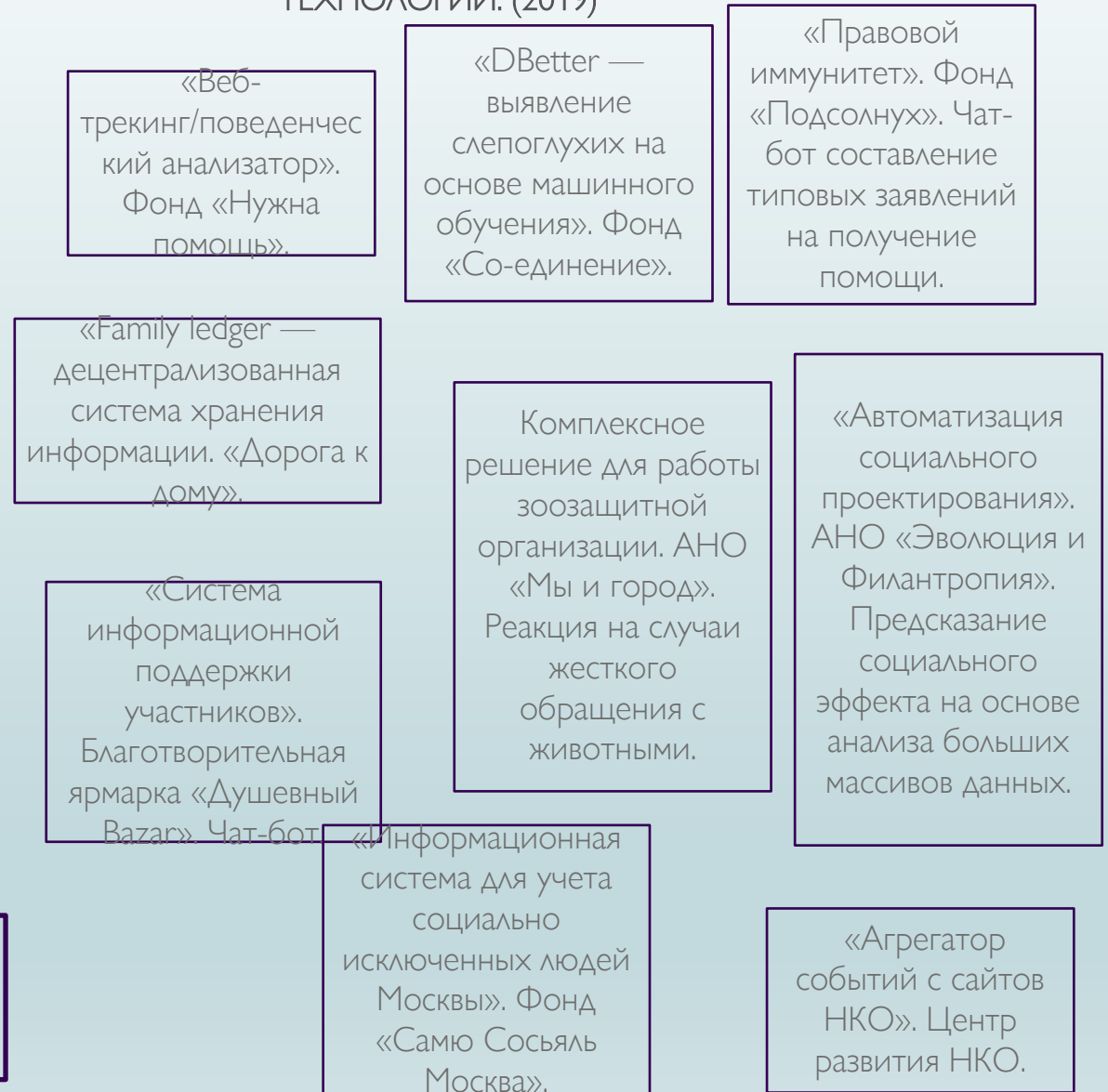
- Чат-боты для ответов на вопросы.
- Специальные приложения, гаджеты.
- Интерактивные карты.
- Платформы для он-лайн курсов.
- Цифровизация архива.
- Фандрайзинговые платформы и плагины для сбора пожертвований
- Он-лайн инструменты обратной связи.
- Сервисы для визуализации данных.
- Сервис управления организацией, проектами и людьми.
- Платформы для видеоконференций.
- CRM- система управления взаимоотношениями с ЦГ.
- Работа в приложениях для визуализации процессов.
- Системы хранения информации.



Продукты

Процессы

ВСЕРОССИЙСКАЯ ЛЕТНЯЯ ШКОЛА «ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО СЕКТОРА». ФОРУМ ДОНОРОВ, IBM, НИУ ВШЭ, ТЕПЛИЦА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. (2019)



ЧТО ДАЕТ ЦИФРОВИЗАЦИЯ НКО

- Прозрачность процессов (система управления взаимоотношениями с ЦГ, сервисы для управления проектами и персональными задачами).
- Увеличение скорости.
- Удобство взаимодействия.
- База для формирования и анализ массивов данных.

Новые модели работы НКО, обусловленные цифровизацией

- Новые подходы к разработке услуг НКО (дизайн-мышление).
- Тестирование и быстрый запуск и постепенное совершенствование услуг.
- Участие благополучателей.
- Опора на данные.

ВЫСОКАЯ «СТОИМОСТЬ» ЦИФРОВИЗАЦИИ (БАРЬЕРЫ)

Уровни цифровизации

Первичный — наличие, качество и доступность инфраструктуры.

Вторичный — интенсивность и навыки использования существующей инфраструктуры, наличие «цифровых компетенций».

Внутренние:

- отсутствие поддержки команды (по разным основаниям),
- отсутствие цифровых компетенций,
- стресс и увеличение нагрузки на сотрудников (хотя бы на первом этапе)
- Быстрая смена технологий, их устаревание.
- Киберугрозы.

Внешние:

- неготовность благополучателей и партнёров.
- отсутствие инфраструктуры.

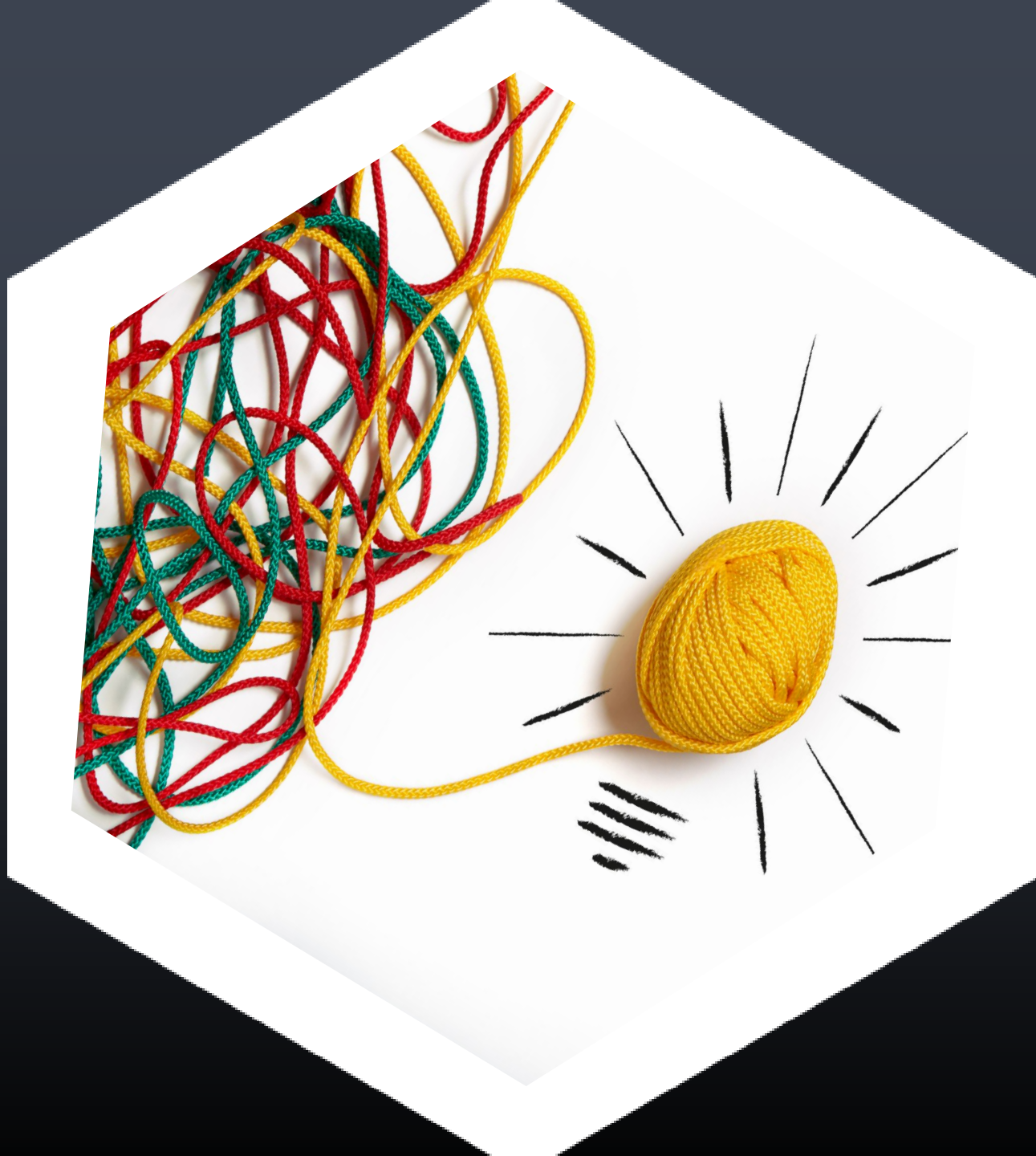
Цифровые компетенции в России

	В среднем по миру	Зап. Европа	Вост. Европа	Россия
Доступ в интернет, % населения	53%	90%	74%	74%
Использование социальных медиа, % населения	42%	54%	45%	47%
Мобильные телефоны (подключения), % населения	112%	119%	157%	176%
Использование мобильных соц. медиа, % населения	39%	44%	37%	39%
Мобильный интернет (подключения), % населения	63%	98%	92%	98%

Цифровизация в малых и средних городах России. ВШЭ.




АНТИХРУПКОСТЬ





**ОТКРЫТКА ОТ «ГУРУ»:
«РЕЦЕПТЫ ПО
УПРАВЛЕНИЮ
РИСКАМИ» (С НАШИМ
ПЕРЕВОДОМ)**

«Антирисковые» рецепты

-  **Оцените готовность организации к кризису**
-  **Назначьте ответственных**
-  **«Держите руку на пульсе», меняйте планы для текущей ситуации**

Организации должны пересмотреть свою готовность к кризису, пересмотреть управление и оптимизировать процессы принятия решений и коммуникации.

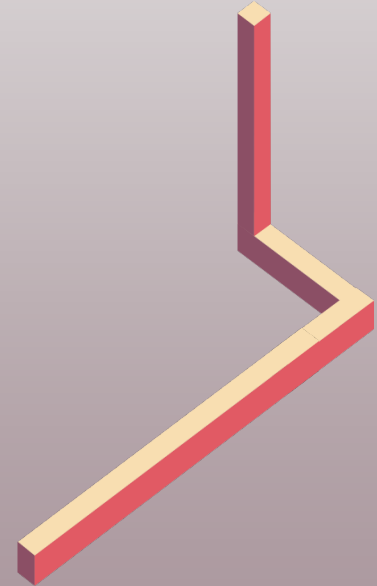
В организации должен функционировать оперативный штаб – сотрудники, которые понимают про текущее и перспективное состояние организации

Текущая ситуация ведет к значительному увеличению совокупного уровня рисков. Нужно спросить себя: в какой степени рискованные модели отражают текущие и, возможно, будущие условия?

«АНТИРИСКОВЫЕ РЕЦЕПТЫ»

Постоянно следите за происходящим, оценивайте уязвимости организации

Используйте **риск-метрики** для оценки разнообразных видов риска: финансовые или нефинансовые, киберриски. Рабочий план больше не пригоден — его нужно протестировать на соответствие реалиям. Точные прогнозы сделать невозможно, поэтому важно рассчитать несколько сценариев (базовый, негативный и позитивный), а затем понять, что будет происходить с организацией. План работы лучше составлять на короткие периоды — 3, 6 и 18 месяцев, и в зависимости от ситуации корректировать его. Особое внимание нужно уделить наличию необходимых средств и возможным кассовым разрывам. Организация должна по максимуму аккумулировать деньги, получить, если возможно, отсрочку по платежам, собрать дебиторскую задолженность. Составляя планы на несколько месяцев вперед, следует отдельно предусмотреть и самый экстремальный сценарий, когда для НКО все обернется наихудшим образом.



Антирисковые рецепты



Учитесь и учите на ошибках.

При принятии решений нам проще опираться на уже накопленный опыт прохождения предыдущих кризисов, хотя каждый кризис уникален. Для целей моделирования можно ориентироваться на экономические кризисы 2008 и 2014 гг., или на политические «кризисы» для НКО, например, закон об иностранных агентах.



Ищите уязвимые точки в организации.

Ориентируйтесь на характер воздействия, его последствия, а не на конкретные сценарии. Почти невозможно предсказать точно, будет ли разворачиваться тот или иной сценарий и когда это произойдет. Особенно сложен поиск эффективного баланса между тем, что говорят модели, и наблюдениями, опытом и здравым смыслом. Намного эффективнее сосредоточиться на потенциальных воздействиях и последствиях и на том, как их смягчить.



Следите за надзорными органами.

Позиция регуляторов также играет ключевую роль в развитии процессов управления рисками. В отношении НКО такими «регуляторами» являются Минюст России, Минэк России, Минтруд России (в части поставщиков социальных услуг), а также региональные органы власти, предоставляющие государственную поддержку НКО.



Добивайтесь ясности.

Будьте реалистичны в отношении соблюдения сроков, в том числе отчетности. В отсутствии ясности или однозначного понимания позиции регулирующих и налоговых органов активно взаимодействуйте с ними. Получайте необходимые разъяснения до принятия решений по ключевым вопросам, чтобы не допустить негативных последствий ваших решений, а также возможного возникновения правовых и регуляторных рисков — как на этом этапе, так и в будущем.



КАК УЖЕ СЕЙЧАС МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСКИ

Риск человеческих ошибок и недобросовестного поведения

- Определите, какие функции можно полностью перевести на дистанционный формат, какие частично, а какие сотрудники останутся работать в офисе.
- Используйте готовые решения: чек-листы, рискометры, бюджеты generator.grany-center.org
- Используйте CRM-системы
- Контролируйте сотрудников исходя из конечного результата и контрольных точек (которых чем больше, тем лучше)

Риск демотивации

- Проработайте стратегию перевода в дистанционный формат в четырех направлениях: операционное управление, развитие персонала, культура и охрана труда, технологии и информационная безопасность.
- Помогите своей команде пережить это непростое время, помните: это настоящий стресс и бороться нужно, прежде всего, с ним.

Кибер-риски

- Обеспечьте безопасность данных в облаке. Проверяйте настройки доступов к своим внешним дискам.
- Пользуйтесь проверенными сервисами для онлайн-сессий, следите за безопасностью ваших мероприятий
- Обеспечьте резервное копирование информации в облаке
- Обеспечьте безопасность персональных компьютеров сотрудников организации

КАК УЖЕ СЕЙЧАС МИНИМИЗИРОВАТЬ РИСКИ

Риск потери лояльности аудитории

- Развивайте digital-каналы общения с аудиторией, экспериментируйте с новыми форматами и инструментами, в том числе в соцсетях.
- Разрабатывайте кампании в области социального маркетинга — это возможность оказать реальную поддержку тем, кто в ней нуждается, повысить лояльность и привлечь новую аудиторию.
- Создавайте новые возможности обмениваться эмоциями для команды, партнеров и благополучателей это особенно актуально в период, когда традиционные способы приветствия теряют свою актуальность.
- Организуйте новые форматы массовых мероприятий или разрабатывайте механики, которые помогут качественно встроиться в новый формат значимых событий, в том числе возможных для проведения в условиях ограничений — спортивные, летние веранды, иные форматы.

Пандемические риски

- Обеспечьте безопасность сотрудников, это первостепенная задача руководителя, и здесь важен системный подход. Отслеживайте оперативную правовую и медицинскую информацию, распространяйте ее среди сотрудников, обновляйте санитарно-гигиенические правила по обработке помещений.
- Несмотря на ослабление ограничений, делайте ставку на безопасность и в коммуникациях, и в работе с аудиторией: ближайшие месяцы работа «на вынос» и бесконтактно все еще будет актуальной.

Риск неисполнения обязательств и потери финансирования

- Новые возможности. Оцените линейку своих продуктов не только на предмет востребованности здесь и сейчас, но и на будущее, когда ваша целевая группа начнет возвращаться к «мирной жизни».
- Используйте потенциал новых партнерств, выстроенные «производственные» цепочки за пределы организации — ресурс для привлечения финансирования

АНТИХРУПКОСТЬ

(НАССИМ НИКОЛАС ТАЛЕБ) • Стратегия штанги.

Антихрупкость, способность становиться лучше благодаря трудностям, необходима организациям для выживания. Чтобы развить в организации антихрупкость, нужно попадать в ситуации не критического риска. Сначала обезопасьте организацию насколько возможно и после этого, но обязательно, пускайтесь в новое.

- Избегайте среднего пути. Большую часть сил и средств вкладывайте в стабильность, чтобы защититься от краха, а небольшой процент используйте для смелых инноваций в надежде на крупную победу.
- Теории не так важны как практические навыки
 - Эксперименты, навыки, прототипы; доступ к практике ; действуйте, а потом исправляйте ошибки.
- *Via Negativa*
 - С точки зрения эффективности, “меньше — значит больше”. Откажитесь от чрезмерного.

ЕЩЕ ОДИН РАКУРС НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД

Все говорят, что нужно прокачать слабые стороны – свои и организации, но мы мало думаем над тем, что именно **наши сильные стороны** дают наибольший вклад в новую успешность. В чем именно мы стали сильнее?

«Хотя всего предугадать нельзя, но кто сказал, что мы не сможем извлечь выгоду из неопределенности?»

Н.Талеб

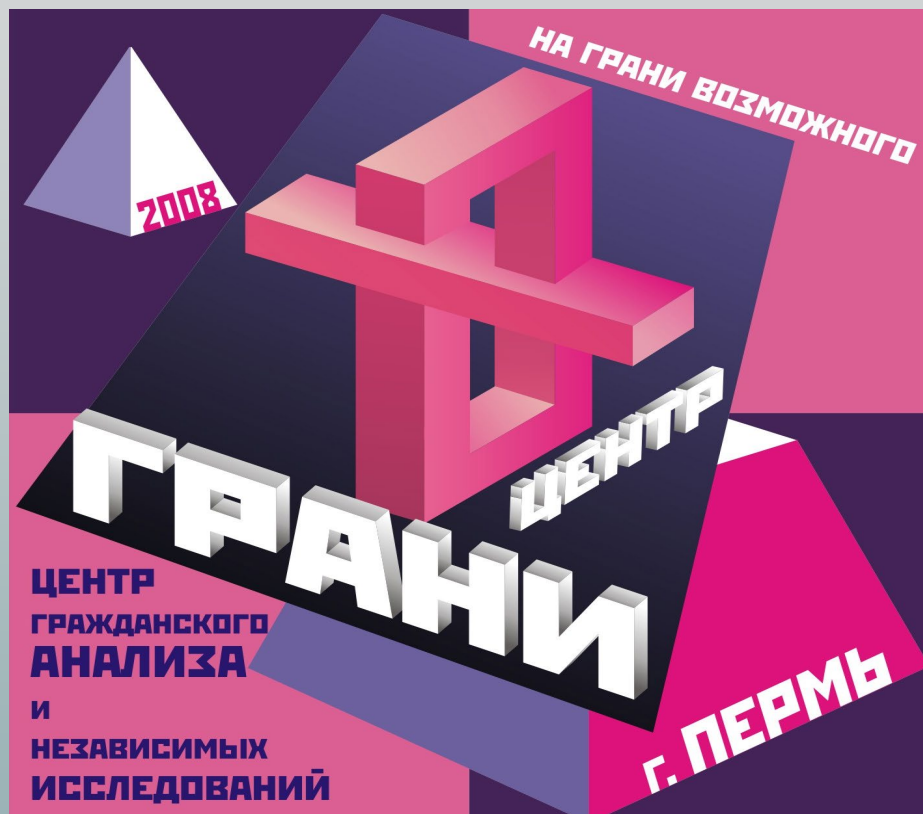
ПОДУМАЕМ

«Точки роста в организации. Как использовать новые роли и умения, проявившиеся в коронакризис».

- Узнали ли мы в команде друг друга с новой стороны? Что именно? Как это использовать?
- Какие системы нашей организации оказались фактически мало уязвимыми, как и почему? Как усилить этим организацию?
- Какая работа, которую мы вели, оказалась удачной/узнаваемой/ успешной? В чем? Как можно это продлить?

Как это не потерять, продлить, использовать?

Спасибо за внимание



ПОВЫШАЕМ ПРОДУКТИВНОСТЬ НКО



ЦЕНТР
ГРАЖДАНСКОГО
АНАЛИЗА
и
НЕЗАВИСИМЫХ
ИССЛЕДОВАНИЙ



<http://grany-center.org/>

E-mail: info@grany-center.org

Тел./факс: (342) 207-09-39, 207-09-90