

Стратегический проект развития антинаркотических некоммерческих организаций - «Социальные инновации 2020» Введение. Концептуальные основы стратегического планирования

Цель стратегического менеджмента состоит в сознательном созидании будущего, для чего требуется ясность перспективного видения и намерений, а также консолидированное принятие общих целей, конкретных задач и путей их реализации.

Стратегическое управление включает:

- формирование конкретной миссии и стратегического видения будущего сообщества;
- разработку стратегии достижения поставленных стратегических целей;
- квалифицированное и эффективное внедрение и использование избранной стратегии;
- оценку результатов работы и осуществление корректирующих действий в свете фактического опыта.

Важнейшим элементом стратегического менеджмента является стратегическое планирование.

Стратегическое планирование это процесс, который позволяет:

- лучше понять социально - экономические условия деятельности;
- выявить заинтересованные стороны¹ за пределами организации (сообщества) и обеспечить взаимодействие с ними на основе доверительных отношений;
- заинтересованным сторонам объединить ресурсы для совместного решения проблем;
- более эффективно управлять рисками и репутацией;
- сформировать эффективные механизмы предоставления всем заинтересованным сторонам, обществу в целом полной и объективной информации о своей деятельности и намерениях.

Эффективность стратегического планирования обеспечивается соблюдением следующих принципов:

- 1.Опора на заказ социума.
- 2.Согласованность планирования с основными национальными и международными тенденциями в соответствующей сфере деятельности.
- 3.Концентрация усилий на наиболее эффективных и перспективных направлениях деятельности.
- 4.Реалистичность и реализуемость плана (соотнесенность с реальными условиями деятельности и позициями субъектов, участвующих в процессе).
- 5.Открытость процесса планирования для всех заинтересованных сторон.
- 6.Комплексность (взаимная адаптация целей по конкретным направлениям).
- 7.Сбалансированность традиций и инноваций.
- 8.Эффективное распределение ограниченных ресурсов.

Стратегический план - это обозримая перспектива развития определенного субъекта (группы субъектов), разделяемая большинством ее участников и реализуемая ими в намерениях и действиях.

Стратегический проект (стратегия деятельности) - это корректируемый в ходе реализации договор согласия, в соответствие с которым формируется тактика деятельности, а также принимают на себя определенные обязательства. План разрабатывается, корректируется и реализуется всеми участниками договора согласия с учетом интересов каждого. Проект адресован всему социуму, делает намерения участников договора согласия ясными для всех заинтересованных сторон, показывает перспективы взаимодействия с потенциальными внешними инвесторами, создает основу для устойчивого развития.

Основная часть. Стратегический проект развития АННКО до 2020 г

1.Общие положения

Стратегический проект (далее - Проект) развития сектора российских АННКО² до 2020 г. определяет основные цели и задачи развития сообщества в данный временной период и представляет стратегию совместной деятельности, обеспечивающую достижение поставленных целей на основе договора согласия.

Проект разработан с учетом требований международного стандарта AA1000 SES («Взаимодействие с заинтересованными сторонами»). В ходе реализации Проекта предполагается развитие форм взаимодействия с заинтересованными сторонами от просвещения и информирования к партнерству и стратегическому взаимодействию.

Данный стратегический Проект разработан в рамках положений «Стратегии государственной антинаркотической политики до 2020 года», касающихся деятельности по снижению спроса на наркотические препараты и отмечающих в качестве основных задач:

- разработку и внедрение системы мониторинга наркоситуации;
- совершенствование организационного, нормативно-правового и ресурсного обеспечения;

¹ Заинтересованные стороны - социальные институты или отдельные лица, которые могут влиять на деятельность АННКО, или, напротив, способны испытывать на себе влияние ее деятельности, производимой ею продукции или оказываемых ею услуг и связанных с этим действий.

Антинаркотическая некоммерческая организация (АННКО) - социально ориентированная некоммерческая организация, зарегистрированная в порядке, установленном российским законодательством о некоммерческих объединениях, действующая как корпорация общественной пользы, вносящая вклад в повышение уровня устойчивости общества через решение социально значимой проблемы - противодействие распространению наркомании.

-совершенствование системы оказания наркологической медицинской помощи больным наркоманией и их реабилитации;

-создание национальной системы профилактики немедицинского потребления наркотиков с приоритетом мероприятий первичной профилактики.

Проект концентрирует внимание на ключевых наиболее важных и приоритетных направлениях деятельности АННКО, выявленных на основе анализа потребностей целевых групп и возможностей АННКО и учитывает терминологию и нормативные требования соответствующего российского законодательства и Стандарта « АННКО 0.1».

Проект в качестве одного из базовых тезисов основывается на положении «Проекта Концепции организационно-методического плана преобразования российской наркологической службы», разработанной Общественной палатой Российской Федерации, о том, что истинным критерием эффективности наркологической помощи должен быть не отказ от употребления психоактивных веществ, а высокое качество жизни без них.

2. Анализ современной ситуации. Миссия антинаркотических некоммерческих организаций

В последние десятилетия наркомания в России приобрела масштаб, который поставил ее в ряд наиболее острых социальных проблем. Сегодня наркомания самым серьезным образом влияет на социально-психологическую атмосферу в обществе, экономику и правопорядок в стране. Распространение наркомании влечет за собой повышение уровня смертности среди молодёжи, рост преступности, распространение социально-опасных заболеваний (ВИЧ/СПИД, гепатиты и т.д.), разрушение семей, а также способствует снижению нравственного уровня общества, его маргинализации. Наркомания разрушает культуру уважения человеческого достоинства, создавая «субкультуру наркотиков», относящуюся к разряду деструктивных мировоззренческих систем. Такие системы формируют устойчивый стиль жизни адептов, ведущий к разрушению здоровья, деградации личности и «выпадению» человека из социума.

В настоящее время антинаркотические некоммерческие организации являются существенной частью национальной системы противодействия распространения наркомании, составляя основу социального реабилитационного пространства для людей, попавших в тяжелую жизненную ситуацию в связи с употреблением наркотических веществ.

Такая ситуация сложилась естественным путем поскольку именно эти организации демонстрируют наиболее высокую эффективность при проведении программ социальной реабилитации.

Миссия АННКО - повышение уровня устойчивости общества за счет инновационного развития реабилитационного пространства, обеспечивающего высокую эффективность помощи людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, в связи с употреблением наркотических средств. АННКО оказывает содействие государственной системе профилактики наркомании и росту гражданской ответственности населения.

3. SWOT-анализ сектора АННКО в настоящий период

3.1. Сильные стороны сообщества АННКО

3.1.1. Ресурсы

Кадры:

- высокая мотивация сотрудников АННКО;
- наличие личного опыта освобождения от зависимости;
- развитый институт стажерства;
- устойчивый лидерский состав;
- сравнительно молодой возраст большинства сотрудников.

Информация:

- наличие он-лайн и офф-лайн системы обмена информацией внутри сообщества;
- наличие информационных контактов в том числе на международном уровне.

Знания и технологии:

- наличие базовых технологий реабилитации;
- наличие авторских программ, методик;
- внедрение общепризнанных технологий терапевтических сообществ.

Финансы:

- наличие ресурсов, позволяющих минимально обеспечивать деятельность;
- наличие средств для программ развития;
- развивающийся фондрайзинг.

Технические условия:

- собственные помещения;
- возможность аренды помещений.

Оборудование:

- собственное оборудование;
- возможность использования стороннего оборудования в рамках соответствующих соглашений.

Репутация:

- устойчивая позитивная репутация ряда АННКО во властных структурах;
- устойчивая позитивная репутация в среде наркозависимых и созависимых;
- устойчивая позитивная репутацию среди местных сообществ;

3.1.2. Процессы

- наличие корпоративной культуры;
- кадровая мобильность;
- наличие сетевых объединений;
- наличие региональных координационных площадок;
- наличие определенного разнообразия программ социальной реабилитации, основанных в то числе на технологических и личностных предпочтениях.

3.1.3. Практика

- опыт деятельности свыше 10 лет;
- деятельность отмечена государственными и муниципальными органами власти;
- обладание статусом экспертов;
- численность сообщества более 500 АННКО;
- способность осуществлять свою деятельность без целевого государственного финансирования.

3.2. Слабые стороны сообщества АННКО

3.2.1. Ресурсы

Кадры:

- слабое физическое здоровье у многих сотрудников;
- недостаток базового образования сотрудников;
- текучка кадров;
- отсутствие узких специалистов;
- отсутствие программ профессионального роста;
- низкий уровень доходов сотрудников.

Информация:

- отсутствие серьезного профессионального ресурса в Интернет-сети;
- слабое использование IT-технологий;
- отсутствие эффективной системы обмена опытом.

Знания и технологии:

- незначительное количество инновационных инициатив;
- отсутствие банка технологий;
- отсутствие достаточных знаний в сфере технологий некоммерческого менеджмента;
- отсутствие необходимого минимума специальных знаний;

Финансы:

- отсутствие ресурсов, для быстрого инновационного развития;
- отсутствие систематической государственной поддержки.

Технические условия:

- минимальные комфортные условия размещения участников программ;
- несоответствие помещений видам деятельности.

Оборудование:

- недостаток собственного оборудования, в том числе высокотехнологичного;

Репутация:

- обвинения в «сектанстве» или причастности к преступным (экстремистским) сообществам;
- отсутствие достаточной публичности деятельности;
- отсутствие механизмов объективной оценки качества и результатов деятельности.

3.2.2. Процессы

- отсутствие целенаправленной программы по улучшению внутренних коммуникаций и корпоративной культуры;
- отсутствие плановых документов;
- отсутствие супервизорской работы с сотрудниками;
- отсутствие регламентов принятия решений;
- отсутствие в должных объемах публичного информирования о своей деятельности

3.2.3. Практика

- позитивные результаты практики (эффективность реабилитации) не стали достоянием общественности;
- деятельность нередко интерпретируется как «потенциально экстремистская»;
- высокий уровень тревожности общества в отношении деятельности АННКО;
- достаточно трудное материальное состояние большинства АННКО;

3.3. Возможности

3.3.1. Макросреда

Основной политический тренд - демократизация страны и снижения уровня коррупции создает позитивный контекст для развития АННКО.

Основной экономический тренд- модернизация экономики создает новые возможности для развития АННКО.

Нацеленность руководства страны на развитие малого бизнеса создает возможность для ресоциализации участников реабилитационных программ.

Признание проблемы наркотизации страны актуальной социальной проблемой всеми политическими силами и руководством страны создает основу для взаимодействия с властью

Международное сотрудничество расширяет возможности АННКО по освоению новых социальных технологий.

3.3.2. Заинтересованные стороны

Семьи, имеющие проблемы с наркозависимыми, активно поддерживают деятельность АННКО и их потенциал еще слабо используется последними.

Профильные специалисты в ФСКН, органах муниципальной и государственной власти в регионах, как правило, поддерживают АННКО, предоставляя информационную, организационную поддержку и помогают решать имущественные вопросы, однако взаимодействие пока не носит системного и стратегического характера

Существенным источником финансов для деятельности АННКО являются бизнес структуры. Развитие фондрейзинга, пока профессионально осуществляется далеко не всеми АННКО.

Слабо развито взаимодействие между экспертами АННКО и государственными экспертами на федеральном уровне. В большинстве АННКО нет разработанных программ по связям с общественностью.

3.3.3. Организации, занимающиеся аналогичной деятельностью

Имеется реальная перспектива создания «восстанавливающих» цепочек с участием наркологических служб.

Создание консультативных площадок для АННКО с участием представителей власти и силовых структур резко повысит легальность и открытость деятельности АННКО.

Диверсификация³ АННКО по различным основаниям может сделать сектор более эффективным.

Развитие системы партнерских проектов может повысить эффективность многих направлений деятельности АННКО

Взаимодействие с другими антимаргинальными НКО позволит повысить эффективность работы за счет комплексности реабилитационного пространства

3.4. Угрозы

3.4.1. Макросреда

Излишнее «огосударствление» сектора может привести к снижению эффективности деятельности.

Излишняя идеологизация оценки деятельности может спровоцировать необъективную оценку деятельности и, как следствие низкий уровень публичности АННКО.

Понижение уровня доходов населения и неразвитость малого бизнеса затруднят фондрейзинг и ресоциализацию участников реабилитационных программ.

Ухудшение социально-психологического климата в обществе существенно затруднит эффективную профилактику распространения наркомании.

3.4.2. Заинтересованные стороны

Отсутствие системного взаимодействия с государственными структурами приведет к формированию репрессивной модели контроля.

Неучастие соответствующего экспертов научного сообщества в проектах АННКО замедлит темп развития сектора и приведет к его маргинализации.

Невысокая активность СМИ в профилактических программах исключается возможность реального формирования у населения нравственного иммунитета к наркотикам.

3.4.3. Организации, занимающиеся аналогичной деятельностью

Сетевая раздробленность сектора не позволит АННКО действовать достаточно консолидировано и профессионально.

Наркологические службы не воспримут позитивно перспективу модель «единой восстанавливающей цепочки» в работе с АННКО.

Сектору АННКО не удастся выйти на системное взаимодействие с другими антимаргинальными НКО.

4. Цель и стратегические направления (задачи) Проекта

Цель Проекта - инновационное развитие реабилитационного пространства, обеспечивающее высокую эффективность помощи людям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, во взаимодействии с государственной системе профилактики наркомании и всеми заинтересованными сторонами.

Стратегические направления проекта:

4.1. Создание унифицированной системы подготовки сотрудников

4.1.1. Создание базовой программы обучения и на ее основе внутренней системы сертификации.

4.1.2. Формирование системы дистанционного обучения с использованием IT-технологий.

4.1.3. Консолидация деятельности уже сформировавшихся обучающих центров.

Индикаторы проверки хода реализации проекта.

-Количество специалистов АННКО, прошедших сертификацию и переподготовку;

-Количество разработанных обучающих программ и пособий;

- Диверсификация системы обучения

4.2. Развитие системы обмена опытом

4.2.1. Проведение ежегодных конференций.

4.2.2. Практическое изучение партнерского опыта, в том числе зарубежного (стажировки).

4.2.3. Создание единого публичного отчетного пространства.

Индикаторы проверки хода реализации проекта.

-Количество специалистов АННКО, изучивших партнерский опыт, в том числе зарубежный;

-Количество специалистов АННКО, прошедших стажировку в партнерских организациях;

-Количество проведенных совместных конференций и их участников;

³ Диверсификация - повышение уровня разнообразия

-Количество отчетов размещенных в едином публичном пространстве.

4.3. Развитие регионального и межрегионального оперативного взаимодействия

4.3.1. Формирование региональных координационных советов.

4.3.2. Развитие общероссийского информационного взаимодействия с использованием IT-технологий.

Индикаторы проверки хода реализации проекта.

-Количество действующих региональных координационных советов

-Количество АННКО, включившихся в информационное взаимодействие он-лайн

4.4. Укрепление материальной базы

4.4.1. Развитие бизнес проектов, в том числе партнерских и сетевых.

4.4.2. Создание бизнес инкубаторов.

4.4.3. Разработка и внедрение инновационных форм фондрайзинга.

Индикаторы проверки хода реализации проекта.

-Количество новых бизнес- проектов (в том числе партнерских и сетевых);

-Количество инновационных проектов фондрайзинга ;

-Количество бизнес инкубаторов в сфере деятельности АННКО.

4.5. Развитие взаимодействия с заинтересованными сторонами

4.5.1. Инициация создания консультационных площадок оперативного взаимодействия с заинтересованными сторонами на местном, региональном и национальном уровнях.

4.5.2. Разработка или участие в разработке концептуальных и нормативных документов муниципального, регионального и национального уровня.

4.5.3. Создание института профессиональных консультантов.

4.5.4. Привлечение потенциала научно - исследовательских организаций

Индикаторы проверки хода реализации проекта:

-Количество консультационных площадок;

-Количество разработанных с участием АННКО концептуальных и нормативных документов муниципального, регионального и национального уровня.

-Количество привлеченных профессиональных консультантов.

-Количество проектов с участием представителей научно-исследовательских организаций

4.6. Формирование инновационных площадок социальной реабилитации

4.6.1. Разработка внутренних, корпоративных и отраслевых нормативных документов, в том числе на основе международных требований и стандартов.

4.6.2. Мониторинг деятельности сектора АННКО.

4.6.3. Мониторинг существующих отечественных и международных программ социальной реабилитации.

4.6.4. Диверсификация программ социальной реабилитации с учетом общественных изменений и инновационных подходов.

4.6.5. Разработка и внедрение модели комплексной многопрофильной (холдинговой) реабилитации.

4.6.6. Создание института супервизерской поддержки.

Индикаторы проверки хода реализации проекта:

-Количество разработанных внутренних, корпоративных и отраслевых нормативных документов

-Количество разработанных и внедренных инновационных моделей социальной реабилитации ;

-Кол-во лиц, прошедших программы социальной реабилитации;

-Количество лиц, успешно прошедших программы реабилитации;

-Количество АННКО, в которых действуют супервизерские программы.

4.7. Разработка и внедрение эффективных технологий профилактики

4.7.1. Формирование единого календаря профилактических мероприятий.

4.7.2. Разработка технологий профилактики зависимости с использованием IT-технологий.

4.7.3. Разработка технологии семейной профилактики зависимостей в формате «Лицом к лицу».

Индикаторы проверки хода реализации проекта:

-Количество широких партнерских профилактических мероприятий ;

-Количество получателей профилактической информации с помощью IT - технологий ;

-Количество лиц получивших профилактическую информацию в формате «Лицом к лицу» .

Раздел 5. Механизмы реализации Проекта

Для того чтобы цели, поставленные в Проекте, были достигнуты, а взаимодействие с заинтересованными сторонами было эффективным необходимо обеспечить надлежащий механизм его реализации.

5.1. Основные условия реализации Проекта

Основными условиями реализации Проекта являются:

-наличие оперативно работающего центра стратегического управления;

-вовлечение в процесс реализации Проекта всех заинтересованных сторон;

-разработка механизма корректировки Проекта в ходе тактического планирования с учетом данных мониторинга,

-организация системы мониторинга и оценки реализации Проекта;

-публичная отчетность о ходе реализации Проекта.

5.2. Центр стратегического управления

Для обеспечения реализации Проекта создается Центр стратегического управления, основными задачами которого будет согласование деятельности заинтересованных сторон, определение ключевых процедур, принятие решений о корректировке стратегического Проекта. Количественный состав Центра не должен превышать 7-8 человек.

5.3. Экспертный совет

Для обсуждения проблем, возникающих в ходе реализации Проекта, создается Экспертный совет. В Экспертный совет входят представители властных структур и научных организаций, других заинтересованных сторон, готовых ресурсно поддержать проект. Экспертный совет собирается по мере возникновения проблем, но не реже 1 раза в год. Экспертный совет осуществляет внешний нефинансовый аудит реализации Проекта.

5.3. Рабочие группы стратегических направлений

По каждому стратегическому направлению создается рабочая группа, которая в полной мере осуществляет деятельность по реализации данного направления, по ходу осуществляя консультации с центром стратегического управления и экспертным советом.

5.4. Адаптация Проекта и текущей работы АННКО

Адаптация Проекта к текущей деятельности АННКО осуществляется через разработку промежуточных планов на средне- и краткосрочную перспективу. При тактическом планировании цели, задачи и перечни мероприятий Проекта становятся базой для формирования содержательной части среднесрочных и краткосрочных планов. Контрольные и мониторинговые показатели, рассчитываемые и отслеживаемые в краткосрочной перспективе должны лежать в русле количественных критериев стратегического проекта. Результатом тактического планирования является разработка на каждый год плана работы, ежегодных целевых программ.

5.5. Организация системы отчетности и мониторинга реализации стратегического проекта.

Важнейшим условием успешной реализации стратегического проекта должна стать система мониторинга и оценки его выполнения. Мониторинг стратегического проекта- это процесс текущего измерения и учета важнейших индикаторов деятельности по выполнению стратегического проекта, ее результатов. Мониторинг характеризует выполнение проекта в количественных показателях, представленных в стратегических направлениях: выполнялись ли запланированные мероприятия, какие ресурсы были потрачены. Мониторинг дает возможность выявить существующие или потенциальные недостатки Проекта раньше, чем они перерастут в серьезную проблему. С целью обеспечения максимальной прозрачности процесса исполнения стратегического проекта ежегодно проводятся публичные отчеты о ходе его реализации.

5.6. Механизм корректировки стратегического плана в ходе тактического планирования с учетом данных мониторинга

Ежегодно после проведения публичного отчета о ходе реализации стратегического проекта собирается Экспертный совет, который с учетом полученной информации готовит рекомендации по корректировке стратегического проекта.