**В ПОМОЩЬ ОБЩЕСТВЕННЫМ ИНИЦИАТИВАМ**

**Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной?**

**40 вопросов про НКО**

*Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации*

Канск

2018

40 вопросов про НКО: Что нужно знать, чтобы ваша деятельность была успешной?/Мини-справочник для руководителя некоммерческой организации.

– ООО «Мангуст и К», 2018 г.

В издании представлена информация о юридических и финансовых аспектах деятельности НКО (в том числе о налоговом регулировании и способах привлечения средств на деятельность), об образовательных программах для НКО и использовании информационных технологий в социально значимой деятельности. Справочник содержит также рекомендации по управлению некоммерческой организацией, связям с общественностью, работе с волонтерами и взаимодействию с представителями власти. Если вы хотите, чтобы ваше начинание развивалось все более динамично, чтобы ваши усилия были эффективны, а риски сведены к минимуму, воспользуйтесь теми возможностями, которые предлагают сегодня сектор гражданских инициатив, бизнес, органы власти.

Cправочник адресован руководителям некоммерческих организаций, в том числе небольших и недавно созданных, а также лидерам инициативных групп, которые только готовятся зарегистрировать НКО.

Справочник включает наработки членов и экспертов Комиссии Общественной палаты РФ по социальной политике, трудовым отношениям и качеству жизни граждан и Комиссии Общественной палаты РФ по развитию благотворительности и волонтерства.

Составитель – *АНО ЦПОИ Луч*

Предназначено для некоммерческого распространения.

От составителей

Этот справочник адресован тем, кто работает в секторе гражданских ини- циатив, и в первую очередь руководителям НКО. Если вы совсем недавно соз- дали некоммерческую организацию, только собираетесь это сделать или ду- маете, что все эти формальности вам ни к чему и людям можно помогать, не сообщая об этом государству, – эта книжка для вас.

Мы задумывали ее, чтобы помочь вам разобраться в целом комплексе вопросов, которые неизбежно возникают у гражданских активистов по мере развития их инициатив. Как собирать пожертвования, как работать с волонте- рами, как общаться с чиновниками – и надо ли с ними вообще общаться, как писать социальные проекты, чтобы на них было легче найти финансирование, как сделать так, чтобы сайт посещали, чтобы вам помогали люди?

Эти вопросы можно задавать тысячами – но мы решили остановиться на сорока. На какие-то из них в справочнике даны развернутые ответы, на другие – пока только подсказки, пользуясь которыми, вы очень быстро найдете решение сами.

Главное, мы постарались показать, как много разных ресурсов в помощь молодым НКО и инициативным группам уже создано. Сайты, книжки, он- лайн- и очные консультации, возможность обучения, самые современные технологии и т. д. – все это доступно для вас совершенно бесплатно или за символические деньги. Если вы хотите, чтобы ваше начинание развивалось все более и более динамично, чтобы ваши усилия были более эффективны, а риски можно было свести к минимуму, воспользуйтесь теми возможностями, которые предлагают вам сегодня сектор гражданских инициатив, бизнес, ор- ганы власти.

Это издание подготовлено \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Юридические аспекты деятельности НКО

Юридические аспекты деятельности НКО

*Сегодня очень много примеров, когда инициативные группы, стабильно и успешно работающие, строящие большие планы на будущее и имеющие все ос- нования для образования некоммерческой организации, избегают юридическо- го оформления. Почему? Люди боятся юридических вопросов, многочисленных сложностей, преодолевать которые без помощи профессионального юриста довольно сложно. Те, кто уже вступил на этот путь и зарегистрировал неком- мерческую организацию, знают: да, это трудно, да, нужно знать много тон- костей, но это посильная задача, стоит только отбросить страхи и начать. Начинать нужно с «программы-минимум». Это базовая информация о том, как создать условия для успешного развития и избежать потенциальных рисков.*

Какие законы обязательно нужно знать?

Если вы планируете долго и успешно осуществлять свою деятельность в секторе гражданских инициатив, необходимо знать хотя бы основные положе- ния следующих документов:

Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих органи- зациях»;

Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной де- ятельности и благотворительных организациях» – для осуществления благо- творительной деятельности и привлечения добровольцев;

Трудовой кодекс РФ – для привлечения к работе сотрудников;

***1***

Налоговый кодекс РФ и Федеральный закон от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» – для успешного ведения финансово-хозяйственной де- ятельности;

Гражданский кодекс РФ – для заключения договоров с юридическими и физическими лицами, которые не являются сотрудниками вашей организации.

Юридические аспекты деятельности НКО

Какие юридические документы должны быть у НКО?

Требование к ведению документации всех организаций установлено зако- нодательством Российской Федерации. На какие категории документов дол- жен в первую очередь обратить внимание руководитель НКО?

**Уставные документы**: устав организации; свидетельства о государствен- ной регистрации, о внесении записи в ЕГРЮЛ, о постановке на налоговый учет, о внесении изменений в учредительные документы или ЕГРЮЛ; извеще- ния о постановке на учет во внебюджетные фонды, о возможности применять упрощенную систему налогообложения и прочие; положения: о ревизионной комиссии, о членстве (если предусмотрено уставом) и иные внутренние доку- менты, наличие которых предусмотрено уставом организации.

**Протоколы и решения органов управления**: например, об избрании ру- ководящих органов, об участии в конкурсах на получение государственной поддержки и т. д.

**Трудовые документы**: штатное расписание, приказы о назначении на должность, приказы по отпускам, трудовые договоры, личные карточки ра- ботников и др.

**Гражданско-правовые документы**: договоры с контрагентами (физиче- скими и юридическими лицами), акты об оказании услуг и т. д.

**Бухгалтерская и налоговая отчетность**: бухгалтерские балансы, налого- вые декларации, отчеты во внебюджетные фонды и др.

Как отчитываться перед органами юстиции?

Ст. 32 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих орга- низациях» обязывает НКО до 15 апреля года, следующего за отчетным, пред- ставлять в территориальные органы Министерства юстиции в субъектах РФ

«документы, содержащие отчет о своей деятельности, о персональном составе руководящих органов, документы о расходовании денежных средств и об ис- пользовании иного имущества, в том числе полученных от международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства».

Но, возможно, ваша НКО попадает в число организаций, для которых за- конодательно предусмотрена отчетность по упрощенной форме. Для этого должно быть соблюдено несколько условий:

- учредителями (участниками, членами) вашей НКО не являются ино- странные граждане и (или) организации либо лица без гражданства;

- НКО в течение года не получала имущество и деньги от международных или иностранных организаций, иностранных граждан, лиц без гражданства;

- поступления имущества и денежных средств НКО в течение года со- ставили менее 3 млн рублей.

В этом случае вам достаточно подать заявление, подтверждающее, что НКО соответствует указанным требованиям, и в произвольной форме изло- жить информацию о продолжении своей деятельности.

В соответствии с той же ст. 32 ФЗ «О некоммерческих организациях» НКО обязаны обнародовать информацию о своей деятельности: о ее продолжении для тех, кто отчитывается по упрощенной форме, и отчет для всех остальных.

Тут законом предусмотрены два варианта.

НКО может разместить отчет о своей деятельности на информационных ресурсах Министерства юстиции в Интернетe. На Информационном портале НКО Минюста РФ ([**http://unro.minjust.ru/**](http://unro.minjust.ru/)) зарегистрированным пользова- телям доступна опция «Загрузка отчета». Вы можете заполнить электронные формы отчетов на сайте или прикрепить документ, заранее составленный в соответствии с установленными формами, и ваш отчет будет автоматически опубликован.

***1***

Какие проверки могут ждать НКО?

Проверять НКО могут различные органы государственной власти. В любом случае контролирующие органы обязаны руководствоваться Феде- ральным законом от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (далее ФЗ № 294). Кроме того, проведение проверок регламентируется специальными законами.

Попробуем кратко описать полномочия контролирующих органов в наи- более актуальных сферах деятельности НКО.

Органы прокуратуры РФ

Органы прокуратуры осуществляют контроль (надзор) за соблюдением законодательства в целом, то есть прокуратура имеет право проводить про- верки практически в любой сфере деятельности НКО. Как правило, проверки инициируются органами прокуратуры при поступлении к ним информации о нарушении закона (в том числе жалоб, обращений) или же при наличии обо- снованного приказа (распоряжения) руководителя органа прокуратуры. По- ложения ФЗ № 294 на отношения, связанные с осуществлением прокурорского надзора, не распространяются.

Министерство юстиции РФ (территориальные подразделения)

Министерство юстиции РФ (территориальные подразделения) контро- лирует соблюдение некоммерческими организациями законодательства РФ и целей, предусмотренных их учредительными документами, а также расходова-ние средств на уставную деятельность. Минюст наряду с органами прокурату- ры наделен полномочиями по противодействию экстремистской деятельности (выносит предупреждения или обращается в суд с заявлением о ликвидации НКО или о запрете ее деятельности).

***1***

Органы Федеральной налоговой службы

Органы ФНС контролируют правомерность отнесения доходов НКО к необлагаемым налогом, а также целевое использование доходов, полученных НКО на ведение уставной деятельности. Вместе с тем органы ФНС осущест- вляют функцию по противодействию легализации (отмыванию) доходов, по- лученных преступным путем, и финансированию терроризма.

Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

Роскомнадзор наделен полномочиями по контролю за соблюдением НКО требований законодательства в сфере обработки персональных данных, а так- же за деятельностью СМИ.

Органы Государственного противопожарного надзора

Органы Государственного противопожарного надзора контролируют со- блюдение нормативных требований в области обеспечения противопожарной безопасности в зданиях и помещениях, используемых организациями.

Федеральная инспекция труда (и подчиненные ей государственные инспекции труда)

Инспекции труда контролируют соблюдение требований законодатель- ства о труде и об охране труда. Помимо перечисленных, существует множество органов государ- ственной власти, уполномоченных на осуществление контрольных функций в той или иной сфере деятельности (органы санэпидслужбы, Федеральная анти- монопольная служба, Федеральная служба по техническому и экспортному контролю и пр.).

Как подготовиться к проверке?

О проведении плановой проверки проверяемые организации извещаются заблаговременно. Таким образом, у НКО всегда есть время на подготовку.

Что обязательно нужно предпринять перед проверкой:

- проанализировать действующие нормативно-правовые акты в той сфере, которой касается проверка, выявить «проблемные места» и постарать- ся их устранить до начала проверки;

-проанализировать положение о контролирующем органе и админи- стративный регламент проведения проверок (обычно эти документы разме- щены в свободном доступе на официальных сайтах соответствующих органов в Интернете);

- проверить наличие и ведение в организации журнала учета проверок; - перед началом проверки необходимо потребовать у проверяющего ко-

пию приказа о проведении проверки, в нем должны быть указаны сроки про- ведения проверки, вид и предмет проверки, а также перечислены лица, упол- номоченные на ее проведение.

С внеплановыми проверками все сложнее, поскольку времени на подго- товку у вас будет очень мало или не будет совсем. Поэтому тут будут только самые общие рекомендации:

-действовать строго в рамках закона;

***1***

-- все свои возражения аргументировать ссылками на конкретные поло- жения нормативно-правовых актов;

- вносить свои замечания в протокол (акт) проверки;

- выявленные нарушения стараться по возможности устранять в ходе самой проверки.

Финансы

Финансы

*В этом разделе мы поможем вам получить представление о налоговых льготах для НКО, упрощенной системе налогообложения. Надеемся, эта информация будет полезна организациям, не обладающим большим опытом работы с действующим законодательством о налогообложении.*

Какие налоговые льготы могут получать НКО?

Некоммерческие организации могут получать следующие налоговые льго- ты и освобождения:

-право не облагать налогом на прибыль (при применении упрощенной системы налогообложения – налогом, взимаемым при применении УСН) целевые поступления, перечисленные в ст. 251 Налогового кодекса РФ. Это право обусловлено многочисленными оговорками и дополнительными требо- ваниями;

- при продаже товаров, работ, услуг, относящихся к социальной сфере, пользоваться льготами по налогу на добавленную стоимость (согласно главе 21 НК РФ);

- право не удерживать налог на доходы физических лиц при осуществле- нии некоторых выплат, связанных с благотворительной деятельностью.

Какие поступления для НКО не облагаются налогом на прибыль?

В соответствии с п. 2 ст. 251 НК РФ налогом на прибыль не облагаются:

- пожертвования, признаваемые таковыми в соответствии с граждан- ским законодательством Российской Федерации;

- взносы учредителей (участников, членов) НКО, осуществленные в со- ответствии с законодательством Российской Федерации;

-безвозмездно полученные работы (услуги), выполненные (оказанные) (при наличии договора);

***1***

- средства и иное имущество, имущественные права, которые получены на осуществление благотворительной деятельности;

- средства, предоставленные из федерального бюджета, бюджетов субъ- ектов Российской Федерации, местных бюджетов, бюджетов государственных внебюджетных фондов на осуществление уставной деятельности;

- имущество, имущественные права, переходящие по завещанию в по- рядке наследования.

**Что такое пожертвование?**

В соответствии со ст. 582 Гражданского кодекса РФ пожертвованием при- знается дарение вещи или права в общеполезных целях.

Кому могут делаться пожертвования?

Пожертвования могут делаться всем НКО, на деятельность которых рас- пространяется действие Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О неком- мерческих организациях».

На какие цели может передаваться и фактически использоваться пожертвование?

В ст. 582 ГК РФ говорится, что основное условие передачи и использова- ния пожертвования – «на общеполезные цели». При этом перечень таких це- лей законодательство РФ не раскрывает. Прояснить, что это такое, помогает анализ Конституции РФ и ряда законодательных актов. Он позволяет сделать вывод о том, что к общеполезным можно отнести цели благотворительной де- ятельности, указанные в ст. 2 Федерального закона от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», а так- же цели создания некоммерческих организаций, перечисленные в Федераль- ном законе «О некоммерческих организациях».

Финансы

На практике возникают вопросы о том, можно ли расходовать пожерт- вования на содержание организации, включая заработную плату админи- стративно-управленческого персонала НКО, уплату различных налогов (на имущество, транспортного налога, земельного налога и др.), содержание по- мещений и оборудования, приобретение канцтоваров и др.

С точки зрения экспертов Клуба бухгалтеров и аудиторов НКО, при реше- нии этих вопросов опять же первичны цели деятельности организации. Если вся деятельность НКО является общеполезной, то и расходы на содержание организации допустимо финансировать из средств пожертвований.

В то же время невозможно получить такого рода поступления, как «по- жертвование на уплату налогов», «пожертвование на содержание организа- ции» и т. п. Сама по себе уплата налогов не может быть общеполезной целью, так же как и содержание организации.

Обязательно ли подписывать договор пожертвования в письменной форме?

В соответствии со ст. 574 ГК РФ договоры дарения (к которым относится и договор пожертвования) необходимо заключать в письменной форме, если сумма договора превышает 3 тыс. рублей, а жертвователем является юридическое лицо.

Обязательно ли указывать назначение пожертвования?

Согласно п. 3 ст. 582 ГК РФ жертвователь может (но не обязан) определить назначение использования этого имущества, когда речь идет о передаче по- жертвования некоммерческой организации.

Кто может передавать пожертвования?

Никаких ограничений по стороне, имеющей право передавать пожертво- вание, действующее законодательство не содержит. Иными словами, передать пожертвование может коммерческая и некоммерческая организация, ино- странное юридическое или физическое лицо и т. д.

Какие льготы по НДС могут получать НКО?

Ст. 149 Налогового кодекса РФ освобождает от налогообложения следую- щие виды деятельности, которыми могут заниматься НКО:

- реализация услуг по уходу за больными, инвалидами и престарелыми, необходимость ухода за которыми подтверждена соответствующими заключе-

ниями организаций здравоохранения, органов социальной защиты населения и (или) федеральных учреждений медико-социальной защиты;

- реализация услуг по содержанию детей в образовательных организа- циях, реализующих основную общеобразовательную программу дошкольного образования, услуг по проведению занятий с несовершеннолетними детьми в кружках, секциях (включая спортивные) и студиях;

-реализация услуг в сфере образования, оказываемых некоммерчески- ми образовательными организациями по реализации общеобразовательных и (или) профессиональных образовательных программ (основных и (или) до- полнительных), программ профессиональной подготовки, указанных в ли- цензии, или воспитательного процесса, а также дополнительных образова- тельных услуг, соответствующих уровню и направленности образовательных программ, указанных в лицензии, за исключением консультационных услуг, а также услуг по сдаче в аренду помещений;

- реализация услуг по социальному обслуживанию несовершеннолет- них детей; услуг по поддержке и социальному обслуживанию граждан по- жилого возраста, инвалидов, безнадзорных детей и иных лиц, находящихся в трудной жизненной ситуации, признаваемых таковыми в соответствии с за- конодательством Российской Федерации о социальном обслуживании и (или) законодательством Российской Федерации о профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних;

- реализация услуг по выявлению несовершеннолетних граждан, нужда- ющихся в установлении над ними опеки или попечительства, включая обсле- дование условий жизни таких несовершеннолетних граждан и их семей;

- реализация услуг по выявлению совершеннолетних недееспособных или не полностью дееспособных граждан, нуждающихся в установлении над ними опеки или попечительства, включая обследование условий жизни таких граждан и их семей;

- реализация услуг по подбору и подготовке граждан, выразивших же- лание стать опекунами или попечителями несовершеннолетних граждан либо принять детей, оставшихся без попечения родителей, в семью на воспитание в иных установленных семейным законодательством Российской Федерации формах;

-реализация услуг по подбору и подготовке граждан, выразивших же- лание стать опекунами или попечителями совершеннолетних недееспособных или не полностью дееспособных граждан;

- реализация услуг населению по организации и проведению физкуль- турных, физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий;

Финансы

- реализация услуг по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации, оказываемых по направлению органов службы занятости;

- реализация товаров (работ, услуг), за исключением подакцизных това- ров, реализуемых (выполненных, оказанных) в рамках оказания безвозмезд- ной помощи (содействия) Российской Федерации в соответствии с Федераль- ным законом «О безвозмездной помощи (содействии) Российской Федерации и внесении изменений и дополнений в отдельные законодательные акты Рос- сийской Федерации о налогах и об установлении льгот по платежам в госу- дарственные внебюджетные фонды в связи с осуществлением безвозмездной помощи (содействия) Российской Федерации»;

- реализация услуг, оказываемых организациями, осуществляющими де- ятельность в сфере культуры и искусства;

- реализация работ (услуг) по производству кинопродукции, выполняе- мых (оказываемых) организациями кинематографии, прав на использование (включая прокат и показ) кинопродукции, получившей удостоверение нацио- нального фильма;

- реализация (передача, выполнение, оказание для собственных нужд) товаров (за исключением подакцизных, минерального сырья и полезных иско- паемых, а также других товаров по перечню, утверждаемому Правительством Российской Федерации по представлению общероссийских общественных ор- ганизаций инвалидов), работ, услуг (за исключением брокерских и иных по- среднических услуг), производимых и реализуемых:

* общественными организациями инвалидов (в том числе созданными как союзы общественных организаций инвалидов), среди членов ко- торых инвалиды и их законные представители составляют не менее 80 процентов;
* организациями, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов общественных организаций инвалидов, если среднесписоч- ная численность инвалидов среди их работников составляет не менее 50 процентов, а их доля в фонде оплаты труда – не менее 25 процен- тов;
* учреждениями, единственными собственниками имущества которых являются общественные организации инвалидов, созданными для до- стижения образовательных, культурных, лечебно-оздоровительных, физкультурно-спортивных, научных, информационных и иных соци- альных целей, а также для оказания правовой и иной помощи инвали- дам, детям-инвалидам и их родителям;

-передача товаров (выполнение работ, оказание услуг), передача иму- щественных прав безвозмездно в рамках благотворительной деятельности в соответствии с Федеральным законом «О благотворительной деятель- ности и благотворительных организациях», за исключением подакцизных товаров;

- реализация входных билетов, форма которых утверждена в установ- ленном порядке как бланк строгой отчетности, организациями физической культуры и спорта на проводимые ими спортивно-зрелищные мероприятия; оказание услуг по предоставлению в аренду спортивных сооружений для под- готовки и проведения указанных мероприятий;

- реализация услуг санаторно-курортных, оздоровительных организа- ций и организаций отдыха, организаций отдыха и оздоровления детей, в том числе детских оздоровительных лагерей, расположенных на территории Рос- сийской Федерации, оформленных путевками или курсовками, являющимися бланками строгой отчетности;

- безвозмездное оказание услуг по производству и (или) распростране- нию социальной рекламы в соответствии с законодательством Российской Фе- дерации о рекламе.

Какие льготы по налогу на имущество могут получать НКО?

В соответствии со ст. 381 НК РФ от налога освобождаются следующие ор- ганизации из числа НКО:

- общероссийские общественные организации инвалидов (в том числе созданные как союзы общественных организаций инвалидов), среди членов которых инвалиды и их законные представители составляют не менее 80 про- центов, – в отношении имущества, используемого ими для осуществления их уставной деятельности;

- организации, уставный капитал которых полностью состоит из вкла- дов указанных общероссийских общественных организаций инвалидов, если среднесписочная численность инвалидов среди их работников составляет не менее 50 процентов, а их доля в фонде оплаты труда – не менее 25 процентов, – в отношении имущества, используемого ими для производства и (или) реали- зации товаров (за исключением подакцизных товаров, минерального сырья и иных полезных ископаемых, а также иных товаров по перечню, утверждаемо- му Правительством Российской Федерации по согласованию с общероссий- скими общественными организациями инвалидов), работ и услуг (за исклю- чением брокерских и иных посреднических услуг);

Финансы

- учреждения, единственными собственниками имущества которых являются указанные общероссийские общественные организации инвали- дов, – в отношении имущества, используемого ими для достижения образова- тельных, культурных, лечебно-оздоровительных, физкультурно-спортивных, научных, информационных и иных целей социальной защиты и реабилитации инвалидов, а также для оказания правовой и иной помощи инвалидам, детям- инвалидам и их родителям.

Остальные федеральные льготы по этому налогу к НКО отношения не имеют.

Экономическая устойчивость

*Если вы хотите, чтобы ваша организация была экономически устойчивой, стремитесь к тому, чтобы у нее было несколько источников финансирования. Это поможет вам обеспечить независимость от конкретного донора.*

Пожертвования от частных лиц – очень важный источник финансиро- вания деятельности НКО. Вместе с пожертвованием вы получаете не только средства для осуществления своей миссии, но и признание людей: таким об- разом они выражают вам доверие и поддержку.Частные пожертвования составляют более 70 % бюджета экономически устойчивых НКО в разных странах. В чем секрет их успеха? Конечно, его об- разуют многие факторы, но, наверное, важнейший из них – эти организации умеют общаться со своей аудиторией, с обществом, в котором и для которого работают. Плюс технологии – грамотный выбор инструментов сбора пожерт- вований, их сегодня достаточно много. О них для начала и поговорим.

Какими способами можно собирать пожертвования?

Собирать пожертвования можно разными способами: получать деньги на- личными напрямую от жертвователя, либо в ящики-копилки, в том числе на благотворительных ярмарках, либо предлагать жертвователю передать деньги с помощью банковского перевода или платежного терминала, банковской кар- ты, SMS, электронных кошельков и различных систем в Интернете. Выбирая те или иные способы сбора пожертвования, стремитесь к тому, чтобы жертвовать было удобно, старайтесь учитывать возможности, предпо- чтения, привычки ваших потенциальных жертвователей. Например, пожерт- вования с помощью кредитной карты – это очень удобно, но доступно пока довольно небольшой аудитории. Возможно, какой-то части жертвователей больше понравится вариант пожертвования через Сбербанк или через пла- тежные терминалы, которые уже вошли в массовый обиход.

Разные платежные механизмы можно (и нужно) комбинировать. Фонды, накопившие большой опыт в области фандрайзинга, стремясь сделать проце- дуру пожертвования доступной для самой широкой аудитории, предлагают сразу несколько вариантов. На сайтах организаций вы можете посмотреть, какие именно:

Как собирать пожертвования в ящики-копилки?

Если вы решили собирать пожертвования в ящики-копилки, полезно ознакомиться с правилами, выработанными на этот счет благотворительны- ми организациями. Это не требования (в законодательстве такой вид сбора средств никак не регламентируется), речь идет о рекомендациях, которые ос- нованы на богатом практическом опыте и помогут вам избежать неприятных ситуаций. Вот некоторые из них. Что нужно сделать:

-заключить договоры с организациями, где будут установлены ящики;

- изготовить ящики (такие, чтобы их можно было опломбировать и

вскрыть) и разместить на них информацию о целях и условиях сбора средств, а также контакты вашей НКО;

- контролировать состояние ящиков в процессе сбора пожертвований;

- зафиксировать актом комиссии количество собранных средств на мо-

мент вскрытия ящика;

- в бухгалтерском учете отразить целевое поступление средств в форме пожертвования.

Как собирать пожертвования на ярмарках и аукционах?

Ярмарка или аукцион – это благотворительный праздник, на котором вы будете дарить посетителям сувениры и предоставите им возможность сделать пожертвование. Часто в рамках ярмарок и аукционов проводятся встречи с известными людьми, выступления творческих коллективов и т. д. – «увесели- тельная» часть программы нужна, чтобы пришло побольше посетителей.

Как собирать электронные пожертвования?

Электронные пожертвования можно собирать с помощью разных платеж- ных механизмов. Например:

- пожертвования с помощью банковской карты (через Интернет, в бан- комате или с использованием POS-терминала);

пожертвования электронных денег (через платежные системы в Интер- нете);

- пожертвования через мобильный телефон;

- пожертвования через терминалы по приему наличных и др.

Как собирать пожертвования в Интернете?

Пожертвования в Интернете НКО может собирать самостоятельно и с по- мощью специальных ресурсов.

Самостоятельно

В этом случае вы размещаете объявление о сборе пожертвований на соб- ственном сайте или на странице в социальных сетях, в блоге. В нем нужно внятно сформулировать, на что именно вы собираете средства. Если сбор средств ведется в пользу конкретного нуждающегося, стоит представить доку- менты, по которым можно судить о том, что человек действительно находится в трудной жизненной ситуации и в каких объемах ему необходима помощь. Например, объявляя сбор средств на лечение ребенка, полезно разместить на сайте медицинский документ, в котором указаны диагноз и счет из клиники, готовой взяться за его лечение, а также контактные данные на случай, если жертвователь захочет проверить достоверность опубликованной вами инфор- мации.

СУБСИДИИ ОРГАНОВ ВЛАСТИ

Кем и как выделяются субсидии?

На федеральном уровне субсидии некоммерческим организациям с 2006 года выделяются в рамках Конкурса государственной поддержки неправитель- ственных организаций, участвующих в развитии институтов гражданского общества. Также субсидированием некоммерческих организаций занимаются различные министерства: Министерство здравоохранения и социального развития РФ, Министерство культуры РФ и т. д.

Кроме того, по инициативе Министерства экономического развития РФ реализуется Программа поддержки социально ориентированных НКО (СО НКО). В рамках программы субсидируются как отдельные организации, так и региональные программы поддержки СО НКО.

Как НКО могут участвовать в госзакупках?

Госзакупки (государственные закупки) – это приобретение товаров, работ, услуг для государственных нужд. Значительная часть бюджетных средств, вы- деляемых на оказание услуг социальной направленности, не может быть «вы- ставлена» на конкурс, так как закреплена за государственными или муници- пальными учреждениями.

Если конкурс государственного или муниципального заказа на социаль- ные услуги объявлен, негосударственные некоммерческие организации могут в нем участвовать при условии, что тематика конкурса соответствует их устав- ной деятельности (согласно Федеральному закону от 21.07.2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»).

Лучшего поставщика услуги на конкурсной основе выбирает распоряди- тель бюджетных средств. В качестве предмета заказа выступает формируемое зазчиком техническое задание на оказание услуг, которое включает в себя конкретные параметры деятельности и их ожидаемые результаты. Также за- казчик определяет максимальную стоимость оказания услуг (начальную цену контракта). Ответственность поставщика за соблюдение требуемых параме- тров технического задания и достижение результатов обеспечивается кон- трактной основой отношений заказчика и поставщика. Информация о заказах размещается на официальном портале **http://**[**www.zakupki.gov.ru**](http://www.zakupki.gov.ru/).

Что такое целевая потребительская субсидия?

В некоторых регионах НКО могут принять участие в реализации механиз- ма целевой потребительской субсидии. В этом случае средства бюджета ре- зервируются для конечных потребителей (граждан), которые могут получить определенную услугу или товар у разных поставщиков. Бюджетные средства перечисляются поставщикам услуг в зависимости от числа обратившихся к ним потребителей.

Как регулируется предпринимательская деятельность НКО?

Согласно п. 2 ст. 24 ФЗ «О некоммерческих организациях», НКО вправе осуществлять предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность

«лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана и соответствует указанным целям, при условии, что такая деятель- ность указана в его учредительных документах. Такой деятельностью призна- ются приносящее прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания некоммерческой организации, а также приобретение и реализация ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в хозяй- ственных обществах и участие в товариществах на вере в качестве вкладчи- ка». При этом в этой части своей деятельности НКО обязана отвечать тем же требованиям, что и коммерческие компании, например, уплачивать налог на прибыль.

Управление

Управление

*Основные проблемы любой, в том числе и некоммерческой, организации ле- жат в области компетенции ее высшего эшелона. Главная задача руководите- ля организации – помочь ей выжить в меняющихся условиях. А значит, быть готовым к организационным изменениям.*

Как найти оптимальную организационную структуру НКО?

Организационную структуру НКО можно рассматривать с двух позиций: функциональной и иерархической.

Функциональная структура делит организацию на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности (например, организация работы PR-службы, оказание психоло- гической помощи клиентам и т. д.).

Иерархическая структура определяет количество уровней принятия реше- ний и цепей команд в организации (количество начальников, «удаленность» сотрудника низшего звена от руководителя и т. д.).

Дизайн конкретной структуры подбирается индивидуально в зависимо- сти от потребностей команды. Основные принципы при этом – необходи- мость и достаточность.

Зачем вовлекать сотрудников в управленческую работу?

Принимаемые в организации управленческие решения могут стать каче- ственнее, а жизнь руководителя – проще, если грамотно привлекать сотруд- ников к процессу управления организацией. В теории менеджмента практика вовлечения сотрудников в принятие решений называется партисипативным управлением, а организации, которые берут этот принцип за основу, – парти- сипативными организациями.

За счет вовлечения сотрудников в управленческую работу можно достиг- нуть следующих результатов:

ӹ возрастает зрелость сотрудников;

ӹ усиливается действенность реализуемых решений;

ӹ обеспечивается лучшее понимание решений и проблем их реализации; ӹ повышается информированность сотрудников;

ӹ создается механизм для роста рядовых сотрудников и руководителей низового звена;

ӹ улучшается коммуникация;

ӹ повышается эффективность нововведений.

При правильно организованной работе эта форма управления повышает качество принимаемых решений. Рассматривается большее количество аль- тернатив, привносится больше опыта в обсуждение, богаче становится оцен- ка внешней среды. Участие в управлении развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. Развивая систему

коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуника- ционную систему снизу и ослабляет тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных. У сотрудников организации повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения. Создает- ся атмосфера групповой, совместной работы.

***1***

Как вовлекать сотрудников в управленческую работу?

Люди, работающие в вашей организации, – разные по своим личностным качествам и амбициям, по своим возможностям и опыту, по знанию отдель- ных внутриорганизационных процессов. Поэтому привлекать их нужно в той степени и в тех сферах, где их знания, возможности и желания наиболее соот- ветствуют управленческим потребностям.

Существуют пять уровней участия в управлении организацией:

1. Уровень информирования об уже принятых решениях – это уровень символического участия сотрудников, когда они фактически не могут влиять на принятие решений. Однако и этот уровень очень важен в некоторых ситуа- циях, потому что, не влияя, но чувствуя себя «в курсе дел», сотрудники сохра- няют ощущение своей общности с организацией.
2. На уровне консультирования на этапе принятия решений руководи- тель привлекает сотрудника как эксперта в определенной узкой области для лучшего понимания ситуации и выработки наиболее эффективного решения. При этом таким экспертом может быть даже секретарь, если, например, реше- ние касается улучшения практики телефонного общения с клиентами.
3. Уровень партнерства предполагает разделение ответственности с со- трудником и за принятие решения, и за исполнение задачи. В этом случае со- трудник работает бок о бок с руководителем.
4. На уровне делегирования полномочий к сотруднику могут перейти как принятие решений по какому-то определенному вопросу, так и исполнение за- дачи, однако руководитель при этом осуществляет полноценный контроль за этой работой и сохраняет за собой ответственность за конечный результат.
5. На последнем уровне передача полномочий происходит вместе с кон- тролем и ответственностью за результат. Такие полномочия передаются, на-

пример, руководителям проектов – вместе с ответственностью за результат всего проекта. Можно посмотреть на организацию со стороны и оценить, какой уровень участия в ней превалирует, – и это будет индикатором уровня доверия, при- сущего данной организации в целом: чем выше уровень участия сотрудников в управлении, тем выше «градус доверия».

Зачем НКО быть прозрачной и подотчетной?

Понятие прозрачности очень близко к понятию открытости. Прозрачная НКО – это организация, которая готова предоставить практически любую ин- формацию о своей деятельности всем желающим и которая специально забо- тится о том, чтобы эта информация была доступна не только физически, но и интеллектуально: чтобы любой человек без специальной подготовки был спо- собен понять, как устроена организация, чем живет и насколько эффективно работает.

Желание и готовность не скрывать внутреннюю информацию, а наоборот, делать ее доступной и понятной могут сильно повысить кредит доверия к ор- ганизации.

В целом прозрачность апеллирует к трем основным областям: общедоступной, точной финансовой информации;

***1***

открытости информации о миссии организации и ее программах;

применению определенных организационных практик (например, в разрешении конфликта интересов, в процедурах принятия решений в орга- низации и т. д.).

Прозрачные НКО настойчиво внедряют следующие управленческие прак- тики, которые позволяют демонстрировать всем фискальную, процессуаль- ную и программную подотчетность:

подготовка, оформление и представление годового отчета вовне; формирование и оперативное поддержание сайта организации; проведение регулярных дней открытых дверей организации;

организация визитов, экскурсий, стажировок на базе организации;

проведение добровольного финансового и (или) правового аудита ор- ганизации;

проведение внешней общественной оценки работы организации сила- ми клиентов, СМИ, общественности;

проведение регулярной внутренней оценки собственной деятельности; регулярная публикация и распространение новостного листка с ин-

формацией о работе организации, ее планах, программах, донорах и т. п.

Работа с волонтерами

Работа с волонтерами

*Волонтерство, стремление людей бескорыстно помогать нуждающимся является в последние годы одним из наиболее мощных социальных трендов. Некоммерческие организации, опытные и начинающие, все активнее за- действуют этот ресурс. И неизбежно сталкиваются с некоторыми трудно- стями. Отказавшись от излишнего теоретизирования темы волонтерства, мы предлагаем ответы на вопросы, часто возникающие у организаций, кото- рые решили привлечь к своей работе волонтеров.*

Где и как найти волонтеров?

Прежде чем начинать набор волонтеров, необходимо провести подготови- тельную работу. Она включает несколько важных позиций.

Формулируем ключевую идею

Чем сильнее идея воздействует на эмоции людей, желающих помочь, тем легче будет привлечь волонтеров. Идею нужно продумать, сформулировать кратко, понятно и в позитивном ключе, с учетом развития на среднесрочную и долгосрочную перспективу. В нашей стране наибольший отклик в сердцах по- тенциальных волонтеров находит социальное волонтерство (то есть помощь

«от человека к человеку»), по сравнению, например, с экологическим или про- светительским волонтерством. Из ряда категорий нуждающихся наибольший отклик вызывают, конечно, дети. Возьмем возможные формулировки клю- чевой идеи: «Сдай кровь – спаси ребенка!»; «Подари жизнь!»; «Подружись с ребенком-сиротой». Им заметно проигрывают, например, такие: «Бездомным людям нужна наша помощь!»; «Спасем амурских тигров!»; «Соберем мусор!».

Составляем социальный портрет волонтера

Прежде всего, нужно определиться, какие именно волонтеры вам нужны. От этого будет зависеть, какой набор людей вам предстоит. Составьте для себя социальный портрет тех, кого вы хотите привлечь. Он напрямую зависит от среды, в которой вы работаете, от сферы деятельности организации и т. д. Для

крупных городов социальный портрет потенциального волонтера может вы- глядеть так: *20–35 лет, с высшим образованием, работающий, представитель интеллигенции, несемейный или семейный без детей.* Естественно, для про- екта, который реализуется в шахтерском городе или, допустим, направлен на активизацию людей пенсионного возраста, социальный портрет потенциаль- ного волонтера будет совершенно иным.

***1***

Начинаем поиск

Возможны такие, например, варианты: через друзей и знакомых, через со- циальные сети и сайты в Интернете, посредством распространения брошюр, пресс-релизов, через постоянные рубрики в прессе с перечнем волонтерских вакансий, через статьи и объявления в СМИ, через раздачу информационных листков среди участников публичных мероприятий, на встречах и презента- циях, через расклейку рекламных объявлений, размещение информации на общественном транспорте, путем организации практики и стажировок для студентов и школьников.

Как принимать новичков и отбирать волонтеров?

**Анкета для новичка**

Новичок заполняет анкету (лучше, если это онлайн-анкета на сайте органи- зации или сообщества), после чего с ним связывается координатор или волонтер, ответственный за проведение собеседований, и назначает день и место встречи.

Технологии отбора

К сожалению, при отборе волонтеров очень редко применяются «продвину- тые» технологии отбора: по конкурсу на конкретную вакансию; предваритель- ное тестирование на предмет соответствия базовым условиям организации; со- беседование с психологом; профориентация на отдельной встрече/семинаре. В большинстве организаций или сообществ кандидат в волонтеры приглашается на беседу с одним-двумя сотрудниками/волонтерами. И после часового разго- вора ему предлагается та или иная задача либо дается время подумать, что ему больше подходит. Для организаций/инициативных групп, которые не имеют возможностей для тщательной работы с новичками, вполне достаточно научить нескольких представителей проводить собеседование с кандидатом.

Как работать с новичками?

Одной из проблем, с которыми сталкиваются волонтеры-новички, являет- ся поиск своей задачи в организации. Волонтер может почувствовать себя не- нужным. Сотрудники НКО или более опытные волонтеры в это время думают:

«не будем его загружать, пусть пообвыкнется», «кто его знает, надежный ли человек, стоит ли его о чем-то просить», «нет времени ему все детально рас- сказывать», «что делать, и так понятно». Очень важно уметь поставить себя на место новичка и понять его внутренние переживания.

Построить работу нужно следующим образом:

предоставить волонтеру подробную информацию об организации/ инициативной группе и ее потребностях в помощи волонтеров;

предлагать новым волонтерам детально описанные волонтерские ва- кансии, актуальность которых регулярно обновляется;

изначально акцентировать внимание новичка на том, что существуют разные виды волонтерства (прямое, подразумевающее общение с подопечны- ми; помощь в организации мероприятий; pro bono волонтерство – помощь своими профессиональными навыками) и что при необходимости можно пе- реключиться с одного вида на другой;

составить и провести силами хорошего HR-специалиста тренинг для выяс- нения профессиональных и личностных предрасположенностей нового волонтера; предоставить новым волонтерам возможность получения необходи- мых для конкретной волонтерской вакансии практических навыков;

***1***

проводить анализ обратной связи, получаемой от волонтеров-новичков.

Наставничество

Также очень важным элементом работы с новичками является система на- ставничества (сопровождения). Наставник оказывает новичку моральную под- держку, вводит его в коллектив, сопровождает к подопечным, помогает советом.

Информационный пакет для новых волонтеров

Новому волонтеру сложно сразу запомнить и понять то, что ему расска- зывают про деятельность организации/инициативной группы. Поэтому же- лательно, чтобы каждому новичку предоставлялся информационный пакет. В нем должна быть следующая информация:

ӹ история, цели и задачи организации/инициативной группы; ӹ ценности и принципы деятельности волонтеров;

ӹ правила деятельности волонтеров; ӹ структура деятельности;

ӹ информация о направлениях деятельности; ӹ руководители и координаторы, их контакты;

ӹ памятки (например, тематические примеры из жизни волонтеров); ӹ ссылка на полезные сайты и материалы в Интернете.

Естественно, не стоит требовать, чтобы волонтер прочитал все и сразу; но прочитать правила деятельности он в любом случае обязан. И, конечно, информация дает возможность наиболее активным новичкам быстрее войти в курс дела и проявить себя.

Чему и зачем нужно учить волонтеров?

Обучение волонтеров состоит из двух этапов: предварительное обучение и система повышения квалификации волонтера.

Предварительное обучение

Например, в Благотворительном фонде «Волонтеры в помощь детям-си- ротам» (Отказники.ру) все волонтеры, приходящие в команду «Профилактика социального сиротства», проходят обязательное собеседование с психологом и обучение. Без специальных знаний они не смогут нормально контактиро- вать с кризисными семьями, непосредственно общаться с родителями из та- ких семей.

В Благотворительном фонде «Подари жизнь» волонтеры в обязательном порядке проходят инструктаж по правилам посещения онкологического от- деления: личная гигиена, ограничения на посещение детей, порядок доступа волонтеров в отделение, что можно и что нельзя дарить детям. Соблюдение этих правил означает, что волонтер не принесет к детям инфекцию или запре- щенные врачами продукты питания.

Благотворительный фонд «София», помогающий пожилым, обучает во- лонтеров на специальных тренингах, один из которых, например, называется

«Почувствуй себя бабушкой». Основная задача этих тренингов – изменение стереотипного отношения к старикам, молодые люди учатся корректно об- щаться с человеком другого поколения.

Предварительное обучение волонтеров включает: инструктаж;

предоставление информационных материалов и контроль знаний во- лонтера;

ввод в коллектив и обучение «на месте»;

в отдельных случаях семинары и тренинги с сотрудниками, координа- торами или психологами организации/инициативной группы.

Система повышения квалификации и переподготовки волонтеров

Постоянное обучение и переподготовка волонтеров – не только средство повышения эффективности деятельности сообщества, но и прекрасный спо- соб мотивации. Эта сложная задача решается сегодня, например, силами про- фессиональных ассоциаций НКО, создающих единую систему подготовки волонтеров. Совместно можно разработать и проводить несколько базовых семинаров/тренингов для новичков; а также создать график проведения об- учающих мероприятий для лидеров и координаторов сообществ.

Например, действующий в Москве Союз волонтерских организаций и движений ведет обучение в рамках Школы волонтерских технологий. Пред- усмотрены базовые тренинги и презентации для новичков, а также семинары, тренинги, круглые столы по самым актуальным темам для координаторов во- лонтерских сообществ и опытных волонтеров.

Реальными результатами Школы волонтерских технологий являются:

***1***

популяризация и профессионализация в среде НКО темы волонтер- ства;

востребованность обучения и использование полученных знаний в ра- боте (проводится мониторинг мнений участников);

развитие глубоких профессиональных отношений между разными НКО (позитивное обсуждение и обмен опытом, выработка единых мнений по

приход новых волонтеров в НКО.

Почему волонтеров нужно мотивировать?

Побудительные мотивы волонтерства

В основе желания волонтера оказывать помощь – всегда один или (чаще) несколько сильных внутренних побудительных мотивов, которые привели его к решению включиться в волонтерскую деятельность. Это альтруистические и социальные мотивы, чувство ответственности перед обществом, личностный и карьерный рост, профессиональный интерес.

Данные мотивы не исключают друг друга и могут осознаваться волонте- ром как по очереди, так и одновременно в различных сочетаниях. Очень важ- но, что изначальный «порыв души», который привел человека к волонтерству, даже при достижении им профессионализма остается для него важным побу- дительным мотивом либо сильнейшим позитивным воспоминанием, дающим силы оставаться в волонтерстве.

Усиление мотивации

Волонтеры то и дело сталкиваются с рядом типовых сложностей: пребы- вание в атомосфере стресса, чувство вины, бессилия, психологическая и физи- ческая усталость, возможные конфликты с родными и друзьями, непонимание со стороны окружающих, проблемы на работе и т. п. Мотивация со стороны НКО помогает волонтеру преодолевать эти сложности.

В плане расширения (усиления) мотивации волонтеров организация/ини- циативная группа может:

регулярно и свободно обсуждать эту тему, акцентируя внимание во- лонтеров на позитивных, радостных сторонах волонтерства (радость от ока- зания реальной помощи нуждающимся, возможность активно делать добро, расширение интересов и круга общения, личностный рост волонтера и др.);

поддерживать дружелюбную внутреннюю атмосферу в коллективе, в том числе в отношении новичков;

развивать систему поощрения (бонусов) для волонтеров и признания их заслуг;

создать систему поддержки волонтеров.

Бонусы

Бонусы играют важную роль в усилении мотивации волонтеров. К бону- сам относятся:

внутреннее моральное удовлетворение волонтера;

профессиональное удовлетворение от реализации проектов;

признание и благодарность со стороны НКО, в том числе в письменном виде;

возможность неформального общения (клуб для встреч волонтеров по интересам);

возможность бесплатно обучаться и приобретать дополнительные на- выки;

выдача сертификатов о прохождении обучения, рекомендательные письма;

возможность участвовать в конференциях, съездах и т. п.;

делегирование представительских функций от организации;

«карьерный» рост в организации, возможность реализации более сложных задач и самостоятельных проектов;

возможность участия в принятии решений; встречи со звездами и известными людьми; сувениры, призы;

компенсация расходов, связанных с волонтерской деятельностью.

Как построить систему поддержки волонтеров?

Как правило, волонтеры действуют в условиях повышенных эмоциональ- ных нагрузок. Системная поддержка волонтеров – обязанность некоммер- ческой организации/инициативной группы; соответственно, волонтер, как новичок, так и «старичок», вправе рассчитывать на внимание, понимание, грамотно выстроенную поддержку со стороны своих коллег.

Определение и соблюдение «границ»

Под «границами» понимаются установки, которые волонтер или органи- зация для себя определяет, чтобы снизить риски слишком сильной эмоцио- нальной вовлеченности и правильно выстроить отношения с подопечными.

«Граница» – это черта, за которой только что-то личное, сокровенное. Такие ограничения нужны обязательно, это зона безопасности волонтера, в которую нет входа даже самым любимым и близким его подопечным.

Примеры «границ»:

длительность времени в часах, которую человек готов выделить на во- лонтерскую деятельность;

время суток, позже или раньше которого человеку звонить нельзя; ӹ личные темы, которые человек не готов ни с кем обсуждать;

личные вещи, которые человек не готов подарить или дать «на время» другому человеку (это могут быть телефон, записная книжка, паспорт, коше- лек, личный дневник и т. п.);

причины поступков человека, которые связаны с его семейной жизнью; номер сотового телефона, адрес квартиры, данные о доходах, номера пин-кодов и паролей, если человек не считает возможным их озвучивать, и т. д. Например, если волонтер попросил подопечного не звонить ему после 23.00, но подопечный просьбу нарушил, то это типичное нарушение «границ». Правильная реакция волонтера на такое поведение подопечного – в коррект- ной форме объяснить, почему так делать не стоит, и настойчиво предложить

соблюдать данную договоренность.

Профилактика выгорания

Эмоциональное выгорание – это выработанный личностью механизм пси- хологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на психотравмирующие воздействия (определение психолога, психоте- рапевта В.В. Бойко). Это состояние характеризуется эмоциональным и пси- хическим истощением, развитием циничного, обесценивающего отношения к собственному труду и тем, кому этот труд призван помочь, ощущением паде- ния собственной профессиональной ценности.

Собственно говоря, этот пример подтверждает основное правило взаи- модействия с партнерами НКО (волонтерского сообщества): с каждым лучше всего говорить на понятном ему языке. С коллегами из других НКО – на языке профессиональных терминов; с благотворителями – на языке цифр, характе- ризующих эффект от их помощи; с чиновниками – на языке государственных деклараций и ссылками на законы, с прессой – на языке пресс-релизов и анон- сов участия звезд в акциях сообщества.

Каковы права и обязанности волонтера и НКО?

Если немного абстрагироваться от правовых вопросов, права и обязанно- сти волонтера и НКО можно сформулировать следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| **Волонтер** | **Некоммерческая организация (волонтерское сообщество)** |
| **Права:**   * на правдивую информацию; * начать работу в любой момент; * на обучение, помощь, поддержку; * на общение с единомышленниками; * на самореализацию; * прекратить работу в любой момент | **Права:**   * на правдивую информацию; * принять волонтера и расстаться с ним по своему усмотрению; * предложить волонтеру варианты приме- нения его знаний и навыков |
| **Обязанности:**   * разделять миссию организации; * уважать внутренние правила органи- зации; * уважительно относиться к благополу- чателям; * уважать распорядок соц/медучрежде- ния, его сотрудников; * исполнять взятые на себя задачи/обя- занности | **Обязанности:**   * подготовить и обеспечить безопасное место труда волонтера; * обеспечить волонтера материалами; * подготовить среду для общения, досуга и развития волонтера |

Очевидно, что выполнение обеими сторонами обязанностей и возможность реализовать права являются важнейшей базовой составляющей успеха волон- терского сообщества. Со стороны лидеров сообщества первоначальная зада- ча – обеспечить полноту реализации прав волонтера, а также предоставить ему полную информацию о деятельности организации, ее внутренней струк- туре, принципах взаимоотношений с волонтерами и т. д.Связи с общественностью

Связи с общественностью

*Итак, вы открываете свою организацию, свой проект или проводите ак- цию. Чтобы ваша инициатива ожила, важно создать вокруг нее много шума: дискуссий, обсуждений, цитирований, и тогда ваше дело будет жить и при- носить пользу людям. Создание такого шума – задача связей с общественно- стью, или PR. Но PR – это не просто шум. Это технология, помогающая рас- положить людей к вашей организации и к вам как к личности. Мало донести информацию о себе/своей услуге до аудитории и мотивировать ее на что-то. Люди должны не только знать о вас и понимать, что ваша деятельность нуж- на и полезна, они должны испытывать радость от общения с вами, чувство благодарности за то, что вы им предложили.*

Как привлечь внимание к своей инициативе?

Чтобы привлечь на свою сторону различные группы людей, сторонников, вы можете использовать широкий набор проверенных и неоднократно опи- санных в литературе инструментов: распространять информационные ма- териалы, проводить мероприятия для СМИ (пресс-конференции, брифинги, информационные встречи, круглые столы, презентации, конкурсы), иниции- ровать масштабные кампании в СМИ, использовать социальную рекламу и пр. Возможностей в этом плане с каждым днем все больше, и очень важно исполь- зовать разные, в том числе и новые, способы создания благоприятного инфор- мационного климата вокруг вашей организации. Можно (и нужно!) создавать информационные рассылки, интернет-порталы, сообщества в социальных се- тях, налаживать личные контакты с журналистами и активными гражданами, проводить зрелищные акции для населения и пр. Далее мы более подробно расскажем о том, как работают те или иные инструменты PR.

Как выработать эффективную стратегию работы со СМИ?

Работая с журналистами, образовывая их и вовлекая в деятельность своих программ, вы, с одной стороны, формируете круг сторонников, которые будут вас поддерживать, с другой – «прокладываете» канал, через который до на- селения идет информация о вашей деятельности. Чтобы эта работа принесла плоды, важно понимать законы, по которым живут СМИ, понимать, по како- му принципу они отбирают информацию. Вот некоторые особенности СМИ, которые обязательно нужно учитывать.

**Нет независимых СМИ, но есть независимые журналисты, которые ис- поведуют свободу мысли и творчества**. Если вы сумеете заинтересовать их вашей проблемой, они сами найдут способ согласовать материал с редакцион- ной политикой своего СМИ.

**Сенсации и скандалы всегда привлекательны для СМИ**. Например, в об- ласти профилактики ВИЧ-инфекции, программ по профилактике наркозависи- мости СМИ чаще всего выбирают устрашающе-морализаторский тон, исполь- зуют человеческую трагедию для привлечения внимания обывателя. В такой ситуации можно выбрать двойную стратегию: подавать свои события в виде сенсаций, но в выгодном для организации свете, параллельно занимаясь обра- зованием журналистов, объясняя им, почему сенсационный тон подачи инфор- мации вредит реализации программ профилактики и в целом всему обществу.

**Работа со СМИ требует индивидуального подхода**. Для каждого СМИ нужно особым образом «затачивать» информацию, учитывая его целевую ау- диторию.

**Всегда нужно учитывать «человеческий интерес»**. Людям интересно чи- тать про людей, поэтому можно и нужно показывать, как ваши проекты по- могают конкретным людям.

**Материал должен быть изложен максимально понятно и доступно**. В публикации информации заинтересованы, прежде всего, вы, а не журналист. В СМИ может не быть журналиста, специализирующегося на вашей тематике, общество еще может не вполне осознавать важность вашей проблемы. Изложить ее так, чтобы она заинтересовала журналиста и его аудиторию, – вот ваша задача.

Рассмотрим четыре инструмента и попытаемся оценить, насколько поле- зен каждый них.

Пресс-релизы НКО

На пресс-релизы, какими бы необычными, интригующими или актуаль- ными они ни были, реагируют примерно от 5 до 20 % получивших. В целом веерная рассылка пресс-релиза без последующего звонка, за исключением редких случаев, не приносит ощутимых результатов в освещении проекта или деятельности НКО.

Онлайн-активность

Грамотно выстроенная онлайн-стратегия может принести отсроченные результаты – например, если сайт НКО выйдет в первые ряды по определен- ным тематическим запросам в поисковых системах. Часто журналисты обра- щаются к Интернету для поиска экспертов, которые могут дать комментарии по той или иной теме. Кроме того, если кто-то все же среагировал на пресс- релиз, часто его следующий шаг – зайти на сайт организации за дополнитель- ной информацией.

Мероприятия для прессы

Их имеет смысл затевать под действительно яркий, нестандартный повод. Журналисты все меньше и меньше ходят на пресс-конференции и брифинги НКО, все чаще предпочитают онлайн-трансляцию или личное интервью. Аль- тернативой может стать пресс-ланч (или пресс-ужин), на который журнали- сты приглашаются скорее как потенциальные единомышленники.

Личный контакт с журналистом

Личный контакт, или журналисты-единомышленники – на данный мо- мент самый эффективный подход к взаимодействию со СМИ. Он требует больших вложений сил и времени по сравнению с предыдущими инструмен- тами, но приносит долгосрочные и качественные результаты. Варианты: соз- дание пресс-клуба, пресс-сообщества онлайн, клуба молодых журналистов, объединение усилий с существующими сообществами и клубами, заинтересо- ванными в информации из той сферы, в которой вы работаете.

Как заинтересовать аудиторию?

Для того чтобы ваш информационный продукт был замечен редактором известного издания, телепрограммы, интернет-портала, требуется особое ма- стерство и знание некоторых важных деталей.

Что чаще всего вызывает интерес?

***1***

Звезды

Нет лучшей приманки для медиа и аудитории, чем знаменитость. Если она пришла на ваше мероприятие, почему бы не использовать ее имя в заголовке, уделить ей в тексте пару строчек, а оставшуюся часть посвятить своей деятель- ности?

Например, в проекте «Танцуй ради жизни» участвуют звезды, в том числе один из самых авторитетных журналистов нашей страны Владимир Познер и известный диджей Филипп Беликов. Предлагаем заголовок:

Владимир Познер записал клубный трек

Читатель сразу задается вопросами: «Какой трек? С чего ради? Зачем? По- чему?». Ответом на них станет журналистский материал, где подробно рас- сказывается о проекте dance4life и деятельности организаций, работающих с движением, потому что именно ради него мэтр журналистики и известный диджей создали свой необычный дуэт.

А теперь пример, как не надо писать:

*Сегодня в администрации Н-ской области состоялся круглый стол по про- блемам нравственного воспитания российской молодежи и репродуктивного здоровья, а также сохранения семейных ценностей. На мероприятии выступи- ли специалисты управления образования города, организаторы – фонд Н-ский и мировая звезда. Собравшиеся выразили озабоченность по всем выставлен- ным на повестку совещания вопросам и договорились о сотрудничестве…*

В этом случае информацию, скорее всего, кроме вашего собственного сай- та, разместят у себя только узкоспециализированные СМИ. Нам же необходи- ма массовость.

«Фишки»

Не только известные имена могут быть поводом для публикации. Глав- ное – найти интересный подход.

Например, в Горном Алтае состоялась Всероссийская летняя школа до- бровольцев, в которой приняли участие волонтеры из разных уголков страны. Они обменялись опытом, прослушали лекции лучших тренеров, защитили новые проекты по пропаганде здорового образа жизни. Как преподнести это мероприятие в СМИ так, чтобы им заинтересовались не только не попавшие в школу волонтеры, но и тысячи людей?

Рассмотрим три ситуации.

1. Вы провели массовое мероприятие в своем регионе и хотите расска- зать о нем в популярных местных СМИ.

В этом случае в тексте должен быть дан подробный ответ на вопрос «Какое значение событие имеет для города?»:

О нас расскажут всюду: от Милана до Сахалина. Итальянский доброволец напишет книгу об Алтае

Заголовок таит в себе вопросы: «Кто расскажет? Что такого произошло? Что делал у нас итальянец, и почему он будет писать книгу?». В качестве от- ветов будет дано подробное описание школы добровольцев.

1. Ваши добровольцы приняли участие в массовом мероприятии в дру- гом регионе.

Региональные СМИ очень любят публиковать тексты о победах и дости- жениях жителей своих городов «на чужбине». На этом мы и сыграем.

Допустим, идея ростовских волонтеров заняла первое место на конкурсе проектов в летней школе на Алтае. Но выносить эту победу в заголовок не стоит. Поводом должен стать сам проект, а уже потом то, что он стал лучшим.

Предположим, что ростовские добровольцы решили построить дом для бездомных животных. Как будем писать?

Ростовские студенты построят дом для бездомных животных. Идея наших ребят заняла первое место в конкурсе социальных про- ектов

В тексте можно будет рассказать и о самом проекте, и о том, где он был презентован, как и куда ездили с ним ребята и чем там занимались.

1. Вы хотите, чтобы о мероприятии написали федеральные СМИ.

В этом случае вы должны найти в событии то, что редко встречается в дру- гих регионах или не проводится нигде больше, какую-либо «фишку», которая удивит жителей страны. Именно ее и нужно вынести в заголовок:

Барнаульская молодежь создает свое телевидение и радио

Как повысить доверие к организации со стороны населения, СМИ, других заинтересованных сторон?

Никто не доверяет незнакомцам. Поэтому, если вы хотите, чтобы к вам не относились предвзято, чтобы люди поддерживали ваши акции и одобряли вашу работу, чтобы журналисты читали ваши сообщения и были готовы вы- слушать ваше мнение, сделайте так, чтобы все они имели доступ к информа- ции о вас. Как это сделать? Здесь мы подробно остановимся на двух инстру- ментах – интернет-сайте и публичной отчетности.

Обучение

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Процесс профессионализации некоммерческого сектора неразрывно связан с повышением уровня развития, эффективности и влияния этого сектора в Рос- сии. На Западе образование в сфере менеджмента некоммерческих организаций развито так же, как и бизнес-образование, и его можно получить практически во всех университетах. Специалистов в этой области готовят Гарвард, Сор- бонна, Лондонская школа экономики и другие учебные заведения. Такое образо- вание считается престижным, а в ряде стран является необходимым условием для занятия многих государственных должностей.*

*Какие же возможности предоставляет российская сфера образовательных услуг для сотрудников некоммерческих организаций?*

Какие специфические знания необходимы сотрудникам НКО?

Некоммерческий сектор имеет свои специфические характеристики, свя- занные не только с организационно-правовой формой НКО, но и с его обще- ственно полезной, социальной направленностью, особенностями работы НКО с различными целевыми группами, с острыми социальными проблемами и др.

Исходя из этого, в самом общем виде можно выделить несколько уровней знаний, необходимых сотрудникам НКО.

Общие знания (в применении к деятельности НКО) в следующих об- ластях:

* + управление некоммерческой организацией;
  + правовые аспекты деятельности;
  + финансы и бухучет;
  + фандрайзинг;
  + взаимодействие со СМИ;
  + PR и социальная реклама;
  + механизмы прозрачности и подотчетности;
  + компьютерные, интернет-технологии;
  + социальное партнерство.

Специальные знания, связанные с организационной формой НКО, применяемой моделью деятельности

Например, модель фонда местного сообщества или фонда целевого капита- ла, ресурсного центра НКО или добровольческого центра требует определенных знаний уже на начальном этапе формирования организации, при запуске основ- ных программ и в применении технологий, свойственных этим моделям.

Тематические знания, связанные со сферой деятельности НКО

В каждой из сфер, в которой действуют НКО, – экология, защита детства, трудоустройство инвалидов, профилактика наркомании и т. д. – найдутся свои характерные особенности для организации общественной деятельности. Для сотрудников НКО важно не только знать такие особенности, но и постоянно поддерживать уровень актуальных теоретических и практических знаний в данных областях, рассматривать успешные модели и технологии, применяе- мые коллегами.

Кто проводит обучение специалистов для некоммерческих организаций?

Обучением специалистов некоммерческого сектора в разных формах за- нимаются учреждения всех секторов общества.

Высшие учебные заведения (государственные и коммерческие)

Число таких вузов крайне мало. Ведущим вузом федерального охвата в данной области является Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ).

Делают попытки утвердиться на этом поле Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Государственный университет управле- ния (ГУУ). Отдельные курсы действуют в региональных университетах.

Профильные некоммерческие организации

Некоммерческой организацией, работающей в сфере профессиональной подготовки кадров НКО, является, например, Учебный центр менеджмента социальных проектов (до 2008 года – Московская школа менеджмента НКО). Центр основан Американским еврейским объединенным распределительным комитетом «Джойнт».

Международные некоммерческие организации

Образовательные программы на территории РФ ведут международные НКО. Например, АЙРЕКС (IREX) – Совет по международным исследованиям и обменам.

Ресурсные центры НКО

Содействие повышению уровня квалификации сотрудников НКО и оказа- ние образовательных услуг НКО является одним из приоритетных направле- ний деятельности ресурсных центров НКО.

Государственные учреждения

Часто осуществляют программы обучения в сотрудничестве с НКО.

Различные НКО в рамках специальных проектов

Наконец, образовательные мероприятия различных форм могут прово- дить любые некоммерческие организации в рамках своих проектов.

Какие формы обучения существуют для сотрудников НКО?

Кроме рассмотренных выше курсов повышения квалификации, проводи- мых вузами и государственными учреждениями, сотрудникам НКО доступны следующие формы обучения.

Курсы в рамках образовательных программ/проектов

Такие курсы проводятся, как правило, некоммерческими организация- ми (в том числе международными) или государственными учреждениями, а также в партнерстве НКО с другими организациями. Они разрабатываются с привлечением специалистов высшей школы, тренеров-практиков, экспертов. Они являются бесплатными для обучающихся – все затраты на их организа- цию и проведение закладываются в бюджеты проектов, в рамках которых они осуществляются.

Примером программы международной НКО является Международная ме- дийная образовательная программа «Новые медиа» IREX (при поддержке Агент- ства США по международному развитию), в рамках которой сотрудники НКО мо- гут получить знания по использованию новейших технологий, социальных медиа.

Очные семинары и тренинги

Чаще всего семинары и тренинги для сотрудников НКО проводят сами некоммерческие организации. Эти мероприятия, как правило, ориентирова- ны на передачу специализированных или тематических знаний в сфере дея- тельности НКО, включают в себя различные методы обучения (мини-лекции, практикумы, мастер-классы и др.) и рассчитаны на разное количество участ- ников (от нескольких до десятков человек).

Проведение семинаров является одним из постоянных направлений дея- тельности ресурсных центров НКО. Например, Сибирский центр поддержки общественных инициатив (СЦПОИ, Новосибирск) проводит циклы семина- ров: «Социальное проектирование и социальный заказ», «Работа в местном со- обществе», «Взаимодействие с органами власти», «Коалиции» и др. В 2010 году

СЦПОИ реализована программа по обучению оценщиков в Новосибирской области, молодых представителей НКО Сибири в области менеджмента.

Дистанционное обучение

Эту форму, сочетающую доступность и удобство обучения «без отрыва от производства», предпочитают сегодня многие сотрудники НКО. Дистанцион- ные курсы могут включаться в комплексные программы обучения, а могут яв- ляться самостоятельным продуктом.

Например, Школа «Гражданин 2.0» – это дистанционный образователь- ный курс для сотрудников и волонтеров некоммерческих организаций и граж- данских активистов по использованию интернет-инструментов в реализации проектов и знакомству с идеологией Веб 2.0. В группе дистанционного курса для сотрудников НКО и волонтеров по использованию интернет-иструментов в реализации проектов «Гражданин 2.0» пользователи делятся кейсами, идея- ми относительно содержания курса, могут общаться в ходе обучения.

В рамках различных проектов НКО все чаще пользуются для передачи знаний такими формами, как вебинары (дистанционные семинары онлайн),

видеоконференции.

Наконец, существуют открытые сетевые ресурсы, на которых выкладывают- ся доступные на безвозмездной основе программы учебных курсов, видеолекции, статьи и другой методический материал для самостоятельного изучения.

Профессиональные ресурсы

Кроме специализированных ресурсов, можно воспользоваться профес- сиональными ресурсами в разных областях знаний, необходимых для НКО. Одно из самых востребованных направлений обучения – компьютерная гра- мотность, открывающая возможность в дальнейшем осваивать дистанцион- ные образовательные программы разного профиля. Обучение основам ком- пьютерной грамотности можно пройти в рамках масштабной инициативы Microsoft «Твой курс», реализуемой в России уже третий год. Открыты и рабо- тают свыше ста центров повышения компьютерной грамотности, где можно бесплатно пройти обучение. Кроме того, доступны онлайн-курсы (подробнее см. раздел «Информационные технологии для НКО»).

Профильные публичные мероприятия

Специальные знания НКО могут получать, участвуя в различных публич- ных мероприятиях, включающих учебные сессии, мастер-классы, тренинги по разным темам, часто «на злобу дня». Такие мероприятия хороши для зна- комства с эффективными технологиями деятельности НКО и обмена опытом. Например, ежегодно проводится конференция «Белые ночи фандрайзинга», в рамках которой проходят тематические семинары и мастер-классы.

Информационные технологии для НКО

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Информационные технологии (ИТ) сегодня проникают всюду, в том числе и в сферу деятельности некоммерческих организаций. Уже очевидно, что обой- тись без них НКО невозможно: ИТ – это очень ценный ресурс развития органи- зации. Технологии идут навстречу людям, поэтому научиться использовать этот ресурс сегодня гораздо легче, чем, скажем, 20 лет назад. НКО могут легко получить доступ к самому современному программному обеспечению и интер- нет-сервисам, а вместе с ним – бесплатное обучение и консультации, напри- мер, в рамках вебинаров или конференций.*

Какова роль Интернета в деятельности НКО?

Интернет предоставляет поистине безграничные возможности по поиску и обмену информацией, коммуникациям с партнерами, государством, бизне- сом, продвижению своих проектов и привлечению новых сторонников. Со- временные инструменты и новые сервисы, которые предлагает сегодня Интер- нет, будут полезны вашей НКО в решении ряда задач.

Для социального пиара, продвижения проектов и фандрайзинга можно использовать видеосервисы, блоги и микроблоги, социальные сети, онлайн- фотосервисы, бесплатные платформы для сайтов некоммерческих проектов.

При планировании, социальном проектировании и обеспечении комму- никаций вам помогут такие получившие широкое распространение интернет- инструменты, как веб-конференции и вебинары, специальные карты и wiki- сайты, создавать которые могут все пользователи.

Как создать сайт организации?

О том, почему НКО или инициативной группе чрезвычайно полезно иметь свой сайт в Интернете, подробно рассказано в разделе «Связи с обще- ственностью».

Итак, как создать сайт? Если вы не можете позволить себе услуги про- фессионального разработчика сайтов, создайте интернет-ресурс с помощью бесплатной среды. Бесплатные среды содержат набор шаблонов веб-страниц, которые можно адаптировать под нужды вашей организации без изучения языков программирования.

В качестве примера можно привести Microsoft® WebMatrix®. Здесь есть все необходимое для создания современного веб-сайта. Вы скачиваете и устанав- ливаете на свой компьютер программу (это займет несколько минут), констру- ируете сайт, наполняете его содержанием, редактируете, управляете данными, изменяете настройки. Для более опытных пользователей существует возмож- ность программирования приложений.

Чтобы сайт работал на вашу организацию, необходимо грамотно подойти к процессу его наполнения. Важно предоставить информацию о самой орга- низации – целях создания, реализуемых проектах, направлениях, в которых нужно участие заинтересованных сторон. Не менее важно предусмотреть на сайте систему обратной связи с пользователями, а также регулярно обновлять содержание, в том числе публиковать новости.

Что делать, если вы не владеете навыками пользования компьютером и ИТ-инструментами?

Владение навыками пользования компьютером и ИТ-инструментами яв- ляется одним из важнейших условий успешной работы вашей организации. Поэтому одним из самых востребованных направлений обучения сегодня яв- ляется компьютерная грамотность. В Интернете можно найти большое коли- чество разнообразных курсов, рассчитанных на людей с различным уровнем подготовки и потребностей. На таких курсах можно, например, получить об- щую информацию о компьютерных устройствах и информационных техно- логиях, обучиться использованию текстовых и графических редакторов или бухгалтерских программ, созданию баннеров и презентационных роликов о деятельности своей организации, ведению переговоров с партнерами из раз- ных стран через Интернет и многому другому.

Одним из наиболее ярких примеров обучения использованию современ- ных ИТ-инструментов может служить инициатива Microsoft «Твой курс». На специальном учебном портале **http://**[**www.tvoy-kurs.ru**](http://www.microsoft.com/rus/citizenship/tvoy-kurs/) можно оценить теку- щий уровень своих знаний, получить рекомендации по подходящей стратегии обучения, выбрать учебные курсы для начинающих или опытных пользовате- лей и пройти курс в онлайне или найти подходящий вам центр обучения.

Более чем в ста городах России открыты центры компьютерной грамот- ности «Твой курс», в которые может обратиться любой, кто хочет повысить уровень владения компьютером, современными информационными и ком- муникационными технологиями и инструментами. На базе центров компью- терной грамотности «Твой курс» проходят курсы, тренинги и семинары, про- водится сертификация слушателей, которые изучили курс Microsoft «Основы компьютерной грамотности» самостоятельно и хотят подтвердить свои навы- ки. Успешно сдавшие сертификационные тесты слушатели получают именной сертификат инициативы Microsoft «Твой курс», имеющий идентификацион- ный номер, подлинность которого можно проверить на сайте проекта.

Отношения с властью

Отношения с властью

*Налаженные контакты с органами власти разного уровня открывают для НКО ряд преимуществ и помогают исключить некоторые риски. Взаимо- действуя с властью, можно добиться улучшения законодательства, инфор- мационной, образовательной, консультационной, имущественной поддержки, налоговых льгот, финансирования проектов. В конечном счете все это благо- творно влияет на выполнение некоммерческими организациями своей миссии, а значит, и на улучшение качества жизни в России.*

**Какие органы власти взаимодействуют с НКО чаще всего?**

Как правило, это подразделения, ответственные за взаимодействие с не- коммерческими организациями, либо социальные департаменты.

На уровне региональной власти это может быть специальный департамент или управление. Например, в Кировской области – Управление по демографи- ческому развитию и взаимодействию с институтами гражданского общества, в Санкт-Петербурге – Комитет по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями, в Пермском крае – Департамент обществен- ных связей в составе администрации губернатора края.

В некоторых регионах вместо создания специализированного департамен- та по работе с НКО выделяется список «доверенных» общественных фондов и гражданских организаций (Нижегородская область), которые выполняют функции посредников между более широкой общественной инициативой и региональной властью. Однако они лишены властных полномочий, что огра-ничивает взаимодействие и возможности поддержки, кроме того, они не обла- дают тем уровнем ответственности, которым по идее наделены государствен- ные структуры.

***1***

Помимо выделения профильного департамента по взаимодействию с гражданскими организациями в целом, отношения региональной власти с НКО могут регулироваться по отдельным направлениям. Чаще всего это про- исходит в рамках комитетов (департаментов) по молодежной политике (такие подразделения существуют в большинстве региональных органов власти), по социальной защите населения (помимо регулирования государственных уч- реждений социальной защиты, сюда нередко входит работа с общественны- ми организациями ветеранов ВОВ), ЖКХ (в этой работе иногда присутствует поддержка гражданских инициатив по благоустройству территорий), образо- ванию, здравоохранению, культуре, физической культуре и спорту и др.

Во многих регионах за традиционными департаментами социального бло- ка, такими как департамент образования или культуры, закрепляется опре- деленная работа по налаживанию взаимодействия с гражданскими органи- зациями и поддержке гражданских инициатив в оговоренных приоритетных сферах: например, молодежные социальные проекты, поддержка инвалидов, детей и пр. Это происходит на базе создания региональных целевых программ. Например, целевой программой по патриотическому воспитанию может быть предусмотрено «создание и обеспечение реализации возможностей для более активного вовлечения граждан в решение социально-экономических, куль- турных, правовых и других проблем общества» (Воронежская область). Ее за- казчиком выступает Департамент образования, науки и молодежной полити- ки. Целевой программой по поддержке инвалидов предусмотрены поддержка деятельности общественных организаций и объединений, занимающихся ре- абилитацией инвалидов, развитие систем социальных служб для инвалидов, а заказчиками программы выступают Департамент труда и социального раз- вития Воронежской области, Управление занятости населения Воронежской области.

Как выбрать чиновника, с которым нужно налаживать отношения?

Необходимо:

1. Определить, с какой структурой – федеральной, региональной или мест- ной – необходимо устанавливать связи для решения стоящих перед вашей ор- ганизацией задач.
2. Выявить представителей власти, которые занимаются или интересуются вашей темой.

Как выйти на связь с представителем власти?

Договориться о первой встрече с чиновником иногда бывает очень не про- сто, особенно если речь идет о высокопоставленном чиновнике. Что увеличи- вает шансы НКО на успех?

**Использование социальных сетей**. Опыт показывает, что если предвари- тельно наладить контакт с представителем власти через современные средства коммуникации, назначить первую встречу бывает значительно легче.

Многие органы власти (как федеральной, так и региональной и муни- ципальной) представлены в социальных сетях (через пресс-службы, упол- номоченных сотрудников или самих руководителей). Представители власти сегодня не обязаны взаимодействовать с гражданами и представителями их объединений через Интернет, однако на практике нередко это делают.

**Прозрачность**. НКО должна быть готова продемонстрировать свои воз- можности, лаконично и убедительно доказать, почему представителю власти стоит иметь с ней дело. Если организация, претендующая на сотрудничество с органами власти, непрозрачна, у нее даже нет сайта в Интернете, шансы на «взаимность» резко снижаются. Составляя первое письмо представите- лю власти, приложите краткую справку о том, чем ваша НКО занимается, и обязательно – это правило хорошего тона – надо дать ссылки на веб-сайт и публичный отчет. О том, как создать интернет-сайт организации, см. в разделе

«Информационные технологии для НКО».

Какие площадки для взаимодействия с властью НКО могут использовать, чтобы наладить контакт с органами власти?

На разных уровнях власти сегодня действуют переговорные площадки – постоянные и созданные для решения оперативных задач. Найдите площадку, на которой представители НКО и власти обсуждают вопросы, непосредствен- но связанные с деятельностью вашей организации. Возможно, именно там со- стоится ваша первая встреча с представителем власти, сотрудничества с кото- рым вы добиваетесь. Это могут быть:

Общественная палата Российской Федерации, ее комитеты и рабочие группы;

региональная общественная палата;

Совет по развитию гражданского общества и правам человека при Президенте РФ;

общественные советы при министерствах и ведомствах;

межсекторные группы по разработке профильного законодательства (на- пример, рабочая группа по совершенствованию законодательства РФ о НКО);

институт уполномоченных по правам человека и по правам детей; ӹ институты по правам человека и детей;

общественные наблюдательные комиссии, обеспечивающие контроль за местами принудительного содержания, и др.

Каковы механизмы межсекторного партнерства?

Конкурсные механизмы реализуются тогда, когда претендент выигрывает конкурс, организованный по заранее разработанной схеме (с участием НКО и дру-

их сторон). В эту группу входят механизмы социального заказа уровня субъекта РФ, муниципального социального заказа, муниципального социального гранта, муниципального заказа, муниципального гранта, гранта субъекта РФ, тендера, конкурса социальных проектов, конкурса гражданских инициатив и НКО по различным номинациям, конкурса авторских вариативных программ и др.

**Социально-технологические механизмы** базируются на социальной технологии (ноу-хау), созданной заново (или освоенной в России на основе изучения позитивного зарубежного опыта) и выгодно отличающейся по эф- фективности использования средств и качеству результатов от иных техноло- гий или подходов, применявшихся государственными или муниципальными учреждениями. Сюда попадают хосписы, приемные семьи, экологические экс- пертизы и гражданские действия по защите окружающей среды в форме су- дебных исков, специальные модели социализации детей-инвалидов, умствен- но отсталых детей, новые подходы к реабилитации алкоголиков и наркоманов и к созданию оздоровительных программ, концепция реабилитационного пространства для несовершеннолетних группы риска, система гериатрической реабилитации на дому (направленной на коррекцию возрастных расстройств у пожилых людей), программа общественного развития муниципальных об- разований и многое другое. Нередки случаи поддержки и развития такого рода социальных технологий со стороны власти, поэтому важно использовать любые возможности для их презентации.

**Организационно-структурные механизмы** характеризуются тем, что

власть совместно с НКО и (или) бизнесом, действующими на той же террито- рии, образует новую организационную структуру (как правило, юридическое лицо), которой делегируется часть функций по решению социально значимых задач через вовлечение граждан и общественных объединений при финансо- вой поддержке со стороны власти и (или) бизнеса. Пример – созданный в Мо- скве центр «Социальное партнерство». Для решения проблем детской безнад- зорности в Москве был создан центр «Дети улицы». В Челябинске образовано муниципальное учреждение «Центр общественных объединений», в Челябин- ской области – областной центр социального партнерства, а в Свердловской области – центр межсекторного социального партнерства.

**Процедурные механизмы** взаимодействия включают правила сотруд- ничества НКО, бизнеса и власти при решении (как правило, разовом) опре-

деленного класса задач (без организации конкурсов, без создания новых оргструктур в форме юридических лиц и без опоры на какие-либо новые технологии). Они формируются в ходе совместного обсуждения и чаще все- го оформляются в виде специального соглашения, действующего в течение фиксированного периода, например, определенные правила и процедуры, оформленные в соответствующих законах и постановлениях, различного рода общественные комиссии, комитеты, форумы граждан, круглые столы, координационные советы, соглашения, общественные парламенты, губерн- ские собрания общественности, палаты социального бизнеса, общественные советы, общественные слушания (в том числе и парламентские). Ряд обще- ственных экологических слушаний предусмотрен положением об оценке воздействия на окружающую среду РФ. Следует отметить, что процедурные механизмы реализуются не только в формах, которые названы выше, но и закрепляются в виде законов субъектов РФ или региональных нормативных и правовых актов. Примером может служить обеспечение нормы льготно- го налогообложения участников благотворительной деятельности в Санкт- Петербурге.

***1***

**Комплексные, или комбинированные механизмы** – это системы взаи-

модействия, которые несут в себе черты как минимум любой пары вышеназ- ванных. Например, фонды развития местного сообщества (объединяют черты конкурсных, социально-технологических и организационно-структурных ме- ханизмов), модель социального предпринимательства, фонды развития мест- ного сообщества на базе общественно активных школ, ярмарки НКО, ярмарки социальных проектов и услуг и т. п.

Заключение

Мы надеемся, что информация, представленная в данном справочнике, поможет вашей организации развиваться более эффективно, экономить ре- сурсы и использовать самые современные методы и технологии для дости- жения поставленных целей. Мы желаем вам успехов в дальнейшей работе и будем признательны за вопросы и предложения по тем проблемам, которые были освещены в сборнике, а также отзывы о том, насколько полезной для вас оказалась приведенная информация. Связаться с нами вы можете по адресу: г. Канск, пл. Коростелева, 1 – Муниципальный ресурсный центр поддержки общественных инициатив города Канска