
**Некоммерческие организации:
опыт открытости**

Краснодар, 2009

Некоммерческие организации: опыт открытости. Брошюра. – Краснодар.

**Санкт-Петербургская благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций»,
Краснодарская региональная общественная организация «Южный региональный ресурсный центр», 2009. – 96 с.**

Редактор И.Г. Доминова

Данная брошюра выполнена в рамках программы «Укрепление общественной поддержки некоммерческих организаций», которая осуществляется Агентством социальной информации, Центром развития некоммерческих организаций в партнерстве с Южным региональным ресурсным центром. В сборнике представлены технологии завоевания доверия некоммерческими организациями, рекомендации по подготовке и обнародованию годовых отчетов НКО, а также модельные годовые отчеты общественных организаций: Южного регионального ресурсного центра, Краснодарской краевой общественной организации «Гильдия журналистов и специалистов PR», Краснодарской краевой общественной организации выпускников российских вузов, технология проведения дня открытых дверей, предложенная Новороссийской городской детской общественной организацией «Центр экологического образования «АКВА».

При подготовке пособия использованы методические материалы, представленные Санкт-Петербургским центром развития некоммерческих организаций в рамках мини-конференции «Управление и PR в НКО в современных условиях: доверие против кризиса» (г. Краснодар, март 2009 г.)

Данное издание предназначено, прежде всего, некоммерческим организациям юга России, а также заинтересованным в повышении открытости своих организаций представителям органов государственной власти, местного самоуправления и бизнеса.

Южный региональный ресурсный центр, 2009

Общественная поддержка НКО – через открытость и доверие

В условиях социально-экономического кризиса и непростых отношений с властью укрепление общественной поддержки некоммерческих организаций становится одной из важнейших задач всего третьего сектора. Южный региональный ресурсный центр участвует в качестве регионально-го партнера в реализации программы «Увеличение общественной поддержки НКО и общественной уверенности в них», которую осуществляют Агентство социальной информации и Центр развития некоммерческих организаций. Цель этой программы – помочь российским НКО обеспечить себе сильную и широкую общественную поддержку.

Организовав в марте 2009 года в Краснодаре региональную конференцию «Управление и PR в НКО: доверие против кризиса», которую провели Анна Шматко и Егор Кудачков, мы поняли необходимость донести принципы и технологии



М.В. Савва

повышения общественной поддержки некоммерческих организаций до людей, которые не смогли принять участие в конференции. Так родилась идея издания брошюры, которую вы держите в руках.

Только широкая общественная поддержка делает некоммерческие организации устойчивыми. Многие лидеры «третьего сектора» на собственном опыте убеждались, как ненадежна работа с единственным источником ресурсов. В то же время сделать так, чтобы тебе поверили многие, очень непросто. Здесь мало одного желания. Необходимо уметь использовать социальные технологии, направленные на формирование мнения о своей деятельности. В

ходе конференции «Управление и PR в НКО: доверие против кризиса» такие технологии были представлены как питерскими ведущими, так и многими участниками из Краснодарского и Ставропольского краев, Волгоградской и Ростовской областей, Республики Адыгея и Карачаево-Черкесской Республики. В брошюре представлены материалы этой конференции, и мы надеемся, что они помогут лидерам некоммерческого сектора юга России более эффективно выстраивать деятельность по повышению доверия к своим организациям.

В брошюре представлены рекомендации по подготовке и обновлению годовых отчетов некоммерческих организаций. Такой инструмент повышения открытости НКО, как годовой отчет, становится все более востребованным в России. НКО Кубани края активно участвуют в ежегодном всероссийском конкурсе годовых отчетов. Помимо этого Совет при главе администрации Краснодарского края по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека проводит краевой конкурс годовых отчетов. За 2007 год Южный региональный ресурсный центр стал победителем краевого конкурса в номинации «Годовой отчет организации с бюджетом свыше 500 тысяч рублей».

Наше издание предназначено в первую очередь активу НКО юга России. Но мы надеемся, что им воспользуются также заинтересованные в повышении открытости своих организаций представители органов государственной власти, местного самоуправления и бизнеса.

*М.В. Савва,
Директор грантовых программ ЮРРЦ,
доктор политических наук, заместитель
председателя Совета при главе
администрации Краснодарского края
по содействию развитию институтов
гражданского общества и правам человека.*

ДОВЕРИЕ: ТЕХНОЛОГИИ ОТКРЫТОСТИ

ПОНЯТИЕ ДОВЕРИЯ

Приведем несколько определений доверия из разных источников:

Доверие – уверенность в чьей-нибудь добросовестности, искренности, в правильности чего-нибудь (*словарь Ожегова*).

Доверие (trust) – вера в надежность человека или системы (Гидденс, 1991). Степень основополагающего доверия, приобретаемого в детстве к людям и учреждениям, часто рассматривается как необходимая для хороших долгосрочных социальных отношений. С отрешением индивидуумов от традиционных социальных обязательств характерными для современных обществ становятся более абстрактные типы доверия – например деньги или «опытные системы», поскольку отношения расширяются в пространстве и времени, хотя имеются проблемы, связанные с таким развитием (*Социологический словарь*).

Доверие в человеческих взаимоотношениях (interpersonal trust) – обобщенные ожидания человека относительно того, насколько можно положиться на слова, обещания, высказанные или письменные заявления другого человека или группы людей (*Психологическая энциклопедия*).

*Не может быть дружбы без доверия,
а доверия – без порядочности.*

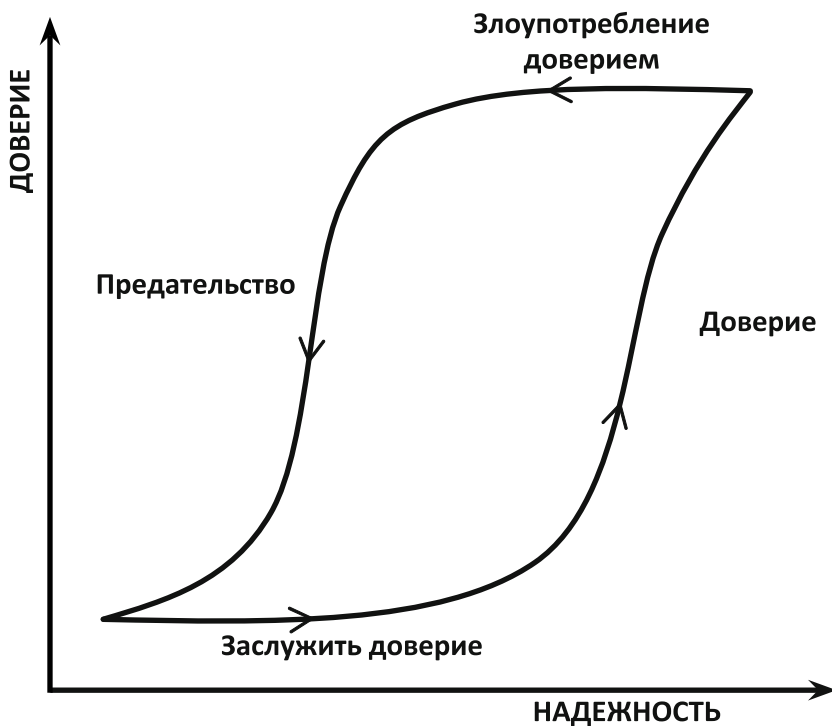
Сэмюэл Джонсон

ГЕОМЕТРИЯ ДОВЕРИЯ

Какова же природа доверия?

На начальной стадии отношений посторонний человек не вызывает доверия, поэтому третьи лица правы в том, что не доверяют ему. По мере того как он проявляет себя все более надежным товарищем, доверие к нему возрастает. И постепенно ему начинают верить и доверять, иногда даже слепо. Это дает ему возможность пользоваться оказанным доверием, а порою и злоупо-

треблять им. Когда люди это понимают, то, естественно, доверие к нему ослабевает или пропадает вообще. Все эти стадии можно отразить на графике:



Это касается не только отношений между людьми, но и отношений с участием НКО. Приведем пример: молодая инициативная группа решила создать свою НКО, ей нужна спонсорская поддержка для развития. Так как у нее мало опыта и никто ее не знает, у всех, к кому бы она ни обращалась, возникает вопрос: «А кто вы такие? Почему я вам должен верить? Может, вы мошенники?». В один прекрасный момент, когда она все-таки находит спонсоров и начинает реально работать, ее дела начинают идти в гору: проекты становятся все большие, благотворительные акции помогают все большему количеству целевой аудитории, организацию и результаты ее деятельности начинают показывать по телевиде-

нию. С каждым годом она все больше и больше завоевывает доверие к себе и в конечном итоге достигает пика, когда уже не она ищет спонсоров, а они находят ее.

Здесь есть один важный момент – важно не злоупотреблять доверием, что может в конечном итоге обернуться потерей каких-либо отношений со спонсорами. Важно помнить, что развитие твоей организации началось всего лишь со спонсорской поддержки небольшого проекта, и то, что тот первый спонсор тебе кажется сейчас уже «маленьким», а ты «большой», не дает тебе права сказать: «Прощай, ты мне больше не нужен!».

Рассмотрим отдельно понятие доверия внутри НКО и понятие доверия к НКО со стороны внешней среды организации.

ДОВЕРИЕ ВНУТРИ НКО

Выделяют *три составляющие доверия внутри НКО*¹:

1. **Доверие к личности руководителя.**
2. **Доверие внутри коллектива.**
3. **Доверие к организации как безличной системе,** к внутренним процессам. В идеальной ситуации они должны быть справедливы, прозрачны, хорошо прописаны.

Внутри доверия к процессам есть два важных элемента:

- распределительная справедливость, подразумевающая честность и справедливость при распределении материальных или иных вознаграждений или социальных бонусов;
- процедурная справедливость, подразумевающая понятность и прозрачность с одной стороны и справедливость с другой в любых внутренних действиях (процедурах), происходящих в организации.

Все три уровня сложно идентифицировать по отдельности, и приведенная разбивка носит скорее номинальный характер – здесь важную роль играет тесная взаимосвязь значений. Например, подрывая личностное доверие, руководитель вряд ли сможет построить прозрачные, понятные взаимоотношения внутри коллектива.

¹ По материалам интервью Тимофея Нестика он-лайн журналу «Headhunter.ru».

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ДОВЕРИЯ¹

Феномен доверия наиболее ярко проявляет себя в эмоциональной составляющей. Повинуясь эмоциям, сотрудники готовы выступать волонтерами, рассчитывая, что их открытость и готовность помочь не будет использована понапрасну.



Доверие порождает в коллективе общность интересов, партнерские отношения, чувство профессионализма, чувство призвания, гибкость в использовании персонала, повышение ответственности, способность к инновациям и многое другое.

С доверием сопряжены следующие эмоции: чувство единства, дружба, любовь, согласие, комфорт, гармония.

РАЦИОНАЛЬНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДОВЕРИЯ

- **Предсказуемость**

Доверие можно определить как способность предсказывать поведение менеджеров в организации или конечный исход ситуации. Если сотрудники окружены доверительной атмосферой в настоящем, это значит, что будущее будет еще лучше. Предсказуемость — зачастую синоним стабильности и даже развития. В условиях четкого понимания целей и задач высока вероятность роста производительности труда работников — они готовы инвестировать больше времени, сил — и, как следствие — повышение эффективности организации.

- **Общепризнанные корпоративные ценности**

Был проведен ряд современных исследований, в ходе которых сотрудникам крупных организаций был задан вопрос: «Каковы основные ценности вашей организации?». В ответах большинства сотрудников звучали слова о единении, миссии, глобальной стра-

¹ По материалам Ольги Авраменко; источник: The Career Forum.

тегии построения коммуникаций, технологиях выстраивания отношений. Однако все это, по мнению исследователей, больше походило на цитаты из книг и никак не отражало единообразного понимания корпоративных ценностей.

- **Возможность получения отложенных результатов**

Например, очень популярная российская и зарубежная практика стажировок. Молодые специалисты получают возможность приобрести опыт и знания в интересующей их области. Они доверяют своим работодателям, прогнозируя при этом собственные профессиональные и личностные перспективы. Изначально подобная работа не является высокооплачиваемой, так как менеджмент компании рискует, принимая на работу специалиста без опыта. Однако пересмотр уровня ответственности и круга задач не заставляет себя долго ждать и является заранее спланированным процессом, который прописывается для каждого молодого специалиста.

Роль доверия в современном деловом мире становится все более ощутимой, причем как для отношений внутри организации, так и для отношений с внешним миром.

Дефицит доверия чаще всего объясняют одной из причин:

- непоследовательностью;
- двойными стандартами;
- неуместной снисходительностью;
- некомпетентностью;
- необъективными оценками;
- мелочной опекой;
- замалчиванием очевидного;
- слухами;
- неудовлетворительными результатами.

- **Непоследовательность**

Ничто так быстро не разрушает атмосферу доверия, как непоследовательность, а этим грешат многие руководители всех рангов. Причем проявляться она может не только в организации, но и за ее пределами – в отношениях с клиентами или партнерами. В любом случае последствия ощущают все.

Почему же руководство не доводит свою идею до сведения всех, кого она касается? Скорее всего, по самым распространенным причинам: во-первых, руководство порой говорит подчиненным то, что они хотят услышать, а во-вторых, начальники разных подразделений зачастую придерживаются слишком разных взглядов и внушают их своим сотрудникам.

Решение проблемы:

Существуют простые способы противодействовать непоследовательности (хотя применить их нелегко). Решите, что для вас важнее всего. Прежде чем огласить свои мысли окружающим, проговорите их для самого себя или обсудите с человеком, которому доверяете. Тогда вы поймете, насколько они разумны и ясны, не лукавите ли вы и не берете ли на себя невыполнимых обязательств. Убедитесь, что подчиненные правильно поняли вас. А громкие заявления оставьте для действительно важных случаев.

- **Двойные стандарты**

Если у начальников есть любимчики, то атмосферы доверия в организации не будет. Подчиненные обращают внимание на каждую мелочь – и все подсчитывают.

Представьте себе, что каким-то отдельным сотрудникам позволяются послабления, хотя все остальные должны придерживаться строгих правил. Вероятно, глава организации считает, что, делая поблажку самым талантливым специалистам, он удержит их в организации. Но он не учитывает, какой эффект это оказывает на других и как он отражается на общей атмосфере в организации.

Решение проблемы:

Ко всем сотрудникам относиться на равных условиях.

- **Неуместная снисходительность**

Уличить таких сотрудников трудно, поэтому начальники предпочитают не связываться с ними.

Решение проблемы:

Нужно принимать меры против сотрудников, которые воруют, обманывают или недопустимым образом ведут себя по отношению к коллегам.

- **Некомпетентность**

Нерадивые сотрудники сознательно вреда никому не причиняют, руководство обычно смотрит сквозь пальцы на их некомпетентность, забывая, что некомпетентность подрывает не только базовые ценности организации, но и доверие всех трех типов.

Не бывает частных разговоров. Мы вовсе не хотим посеять в вашей душе недоверие ко всем вокруг, вероятно, у вас есть искренний друг, который умеет держать язык за зубами. Но в принципе вы должны понимать, что ваши слова в конце концов дойдут до тех, кому они не предназначены.

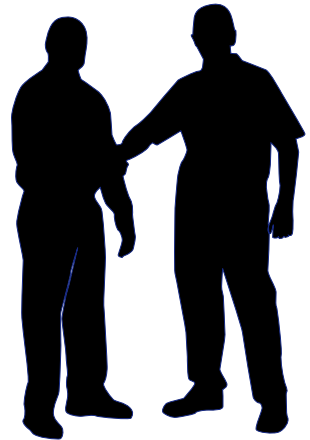
Не бывает случайных разговоров. Все ваши высказывания, даже самые безобидные, будут искажать до неузнаваемости.

Люди часто слышат то, чего больше всего боятся. В определенных ситуациях организацию охватывает настоящая паника: сотрудники превратно толкуют все ваши замечания и поступки.

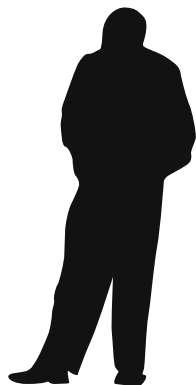
Обиды не забываются очень долго. Приготовьтесь к тому, что вам придется извиняться за поступки, совершенные не вами, и за события, происшедшие еще до вашего появления.

Ни одно доброе дело не остается. Даже если вы руководствуетесь самыми добрыми намерениями и делаете все наилучшим образом, всегда найдется кто-нибудь недовольный.

Третий закон Ньютона работает далеко не всегда. Третий закон Ньютона гласит, что всякое действие вызывает равное по величине и противоположно направленное противодействие, но в реальной жизни порой бывает все наоборот. Вам кажется, что вы



почти ничего не сделали, но вдруг получаете сильнейший отрицательный отклик. Или вы уверены, что произвели очень важные и глубокие перемены, а окружающие вообще не замечают их.



Не меньший урон доверию наносят вечно недовольные люди. Напрямую они не делают ничего плохого, но во всем замечают только темную сторону. Руководство часто не придает этому значения – в отличие от коллег, которые заражаются отрицательным настроением и тоже начинают видеть все в черном свете.

Не менее губительно для атмосферы доверия, если в организации потворствуют капризам сотрудников, которые считают, что благодаря своему профессионализму они заслуживают особого положения. Подрывают моральный дух и другие «возмутители спокойствия» – честолюбцы, не считающиеся с коллегами, не умеющие работать в коллективе и ставящие свои интересы выше интересов дела. В обоих случаях нужно подумать, действительно ли эти люди так важны для организации, что все должны терпеть их.

Сотрудники следят за каждым вашим шагом и каждый раз, когда вы не пресекаете неподобающее поведение, осуждают вас.

Решение проблемы:

Самое главное — «преступников» нельзя не замечать.

- **Необъективная оценка**

Решение проблемы:

Объективно воспринимать недостатки подчиненных трудно, тем более если вам приходится регулярно оценивать их работу и говорить об их ошибках им в лицо. Тем не менее делать это необходимо. Смотря сквозь пальцы на работу никчемного сотрудника, вы деморализуете тех, кто честно работает на благо компании.

- **Мелочная опека**

Доверять другим бывает трудно, особенно если вы перфекционист или трудоголик. Если у сотрудников нет возможности расти, они перестают доверять организации, и самые талантливые просто уходят.

Решение проблемы:

Доверять сотрудникам и стимулировать их к достижению новых целей. Действительно, доверие и контроль совмещать порой сложно, но нужно постараться найти этот баланс.

Из опыта НКО

«Летом, после первого года аспирантуры, я работал в крупной благотворительной организации. Мне впервые пришлось стать настоящим менеджером проектов и применить свои знания на практике.

Меня, взволнованного и преисполненного желания побыстрее приняться за дело, приветливо встретил начальник. Он ознакомил меня с ведущими работами и выразил надежду, что мне у них понравится. С первых дней он стал часто заходить ко мне и подолгу обсуждать порученную мне задачу. К концу первой недели это уже подавляло меня. Только я начинал изучать условия проекта, босс уже тут как тут. Росла уверенность, что он сомневается в моих знаниях и считает необходимым заглядывать через плечо, чтобы я не наделал ошибок. Но узнав его получше, я понял, что заблуждался. Просто это был очень внимательный и рассудительный человек, который знал, как неуютно может чувствовать себя новичок в незнакомом коллективе. Поэтому и навещал меня часто, чтобы мы поближе познакомились и мне легче было освоиться. А я воспринял его заботу как сомнения и недоверие».

- **Замалчивание очевидного**

Опасно, если руководство игнорирует очевидные и болезненные для организации вопросы. Организация бурлит снизу доверху, но вслух о происшедшем никто не говорит.

Решение проблемы:

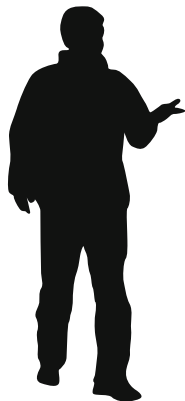
Никогда не закрывайте глаза на то, о чем шепчутся люди. Открыто обсуждайте болезненные проблемы и честно отвечайте на все вопросы. Не бойтесь объяснить, что не можете открыть все детали дела: сотрудники вас поймут. Они не поверят вам только в одном случае: если заподозрят, что вы что-то скрываете.

- **Слухи**

Временный информационный вакуум – обычное явление в жизни организации, но именно тогда и рождается недоверие. Что же делать в такой ситуации?

Решение проблемы:

Старайтесь говорить с людьми предельно откровенно. Не бойтесь признаться, что пока вы не представляете себе, что ждет организацию, как будут развиваться события. И помните: чем меньше вы скажете, тем больше вероятность того, что вас неправильно поймут. Мы не призываем руководителей проводить все время в беседах с сотрудниками, но очень полезно хотя бы иногда представлять себя на их месте. Все ли знают они о сложившейся ситуации и как воспримут ваши слова? Достаточно ли вы им сказали? Почему вы были кратки: не хотели раскрывать всю информацию или сочли, что слушатели поймут вас с полуслова?



- **Неудовлетворительные результаты**

Если организация не добивается поставленных руководством целей, доверие быстро улетучивается.

Решение проблемы:

Никогда не давайте невыполнимых обещаний и по возможности откровенно объясняйте подчиненным, почему вы ставите те или иные цели и как компания будет их достигать. Чем больше сотрудники знают, тем больше они доверяют руководству, даже если дела идут плохо.

ШАГИ К РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ДОВЕРИЕ

Что может сделать руководитель, чтобы стимулировать рост организации через доверие:

*** Обеспечить понимание всеми сотрудниками того, ради чего и как действует организация.**

Обеспечьте понятность целей и задач организации, а потому – и их реальность для каждого члена организации. Это, в свою очередь, открывает понимание каждым сотрудником того, какое место он занимает в структуре организации и как он может повлиять на успех организации в целом.

*** Поддерживать свою уникальную организационную культуру в организации.**

Высшее руководство является ярким примером того, какой должна быть внутренняя культура. Оно – повседневное воплощение видения и миссии организации и проектирует их на всю организацию. Образцы поведения и действий в организации основаны на определенных ценностях и установленной культуре. Это позволяет сотрудникам лучше понять цели.



*** Повысить вовлеченность персонала.**

Наиболее успешно этого можно достичь, установив культуру участия, которая гарантирует преданность работников организации и ее философии. При такой культуре очень легко предоставить персоналу некоторую свободу и в управлении

руководствоваться поставленными именно перед ними задачами. Для этого нужно как минимум сообщать сотрудникам, в каком направлении движется их организация, а в некоторых случаях – вовлекать в принятие решений. Если персонал не чувствует себя частью целого, то он недостаточно мотивирован к тому, чтобы сделать больше необходимого минимума. Каждый вправе принимать участие в общем деле.

ВРЕДНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ ИСТИННЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

«Лично встречайте у входа сотрудника, опоздавшего на 7,5 минут на работу. Ничто не может оправдать его проступок, а то, что накануне он ушел из офиса за полночь, так это исключительно его вина, он просто не успевает выполнять задачи вовремя. Не надо ничего спрашивать или утруждать себя корректностью формулировок, вообще лучше не говорить. Достаточно придать выражению лица такой вид, будто у тебя умерли все родственники этим утром. Сотрудник должен испытать всю гамму чувств и понять, как прискорбно для тебя, что он нарушает регламент своим опозданием на работу. Для особо непонятливых можно посмотреть многозначительно на часы и неодобрительно покачать головой.

Вы, конечно же, уже позаботились о том, чтобы в регламентах было написано о том, что должно быть на столе сотрудника, что он имеет право вешать над столом и что должно лежать в его тумбочке. Чем загадочнее и непонятнее правила, тем лучше. Например, можно запретить всем пользоваться зелеными фломастерами или заставить всех одеваться в корпоративные цвета. Теперь самое время сделать так, чтобы все это выполняли. Обходите лично офис по утрам и проверяйте, что лежит на столах, висит на стенке или лежит в тумбочках сотрудников».

*** Сократить внутренний контроль.**

У основанных на доверии организаций ниже затраты на мониторинг и внутренний контроль. В них снижается необходимость сотрудников действовать в нужное время, поскольку соглашения в организации и договоренности с внешними партнерами основаны на доверии. Следовательно, отсутствует необходимость во всестороннем формальном контроле. Это ведет к ощутимым преимуществам и сокращает финансовые и временные затраты на мониторинг.

*** Организовать индивидуальную поддержку и стимулировать творчество.**

Совершенствование работника поощряется на индивидуальном уровне, что позволяет всем членам трудового коллектива максимально широко раскрыть свой потенциал и креативность. Креативность высвобождается там, где люди чувствуют, что они могут создавать и делиться идеями открыто, а также без страха, что их мысли могут быть нечестно использованы. Дайте возможность сотрудникам максимально применять свои способности. Таким образом, вы одним выстрелом убьете двух зайцев: это гарантирует вам самое адекватное распределение ресурсов и удовлетворит карьерные стремления сотрудников.

*** Поощрять самоотдачу и стремление к повышению профессионализма сотрудников.**

Это жизненно необходимо для успеха организации. Когда сотрудникам доверяют в их готовности и способности работать, эффективность их труда значительно повышается. Один лишь формальный контроль качества не может достичь таких результатов. Профессиональная компетентность и самоотдача вознаграждаются, а карьерный рост и поощрения основаны исключительно на компетентности и самоотдаче.

*** Обеспечить оперативное и достоверное предоставление информации.**

Руководство передает важные новости быстро и по всем уровням организации. Детали и содержание новостей может диффе-

ренцироваться в зависимости от того, для какой целевой группы они предназначены, но суть сообщения должна оставаться неизменной.



Конференция «Управление и PR НКО в современных условиях: доверие против кризиса», март 2009 г., Краснодар

*** Обеспечить свое физическое присутствие в офисе.**

Если высшее руководство всегда на месте и доступно, а также лично говорит о стратегиях и целях, только в этом случае оно может мотивировать сотрудников к тому, чтобы вносить свою лепту в развитие организации. Правда, есть одно НО – высшее руководство должно ставить четкие цели и доходчиво описывать стадии их достижения. Сотрудники легко окажутся в затруднительном положении, когда руководящий состав сам не знает, в каком направлении развивается организация. В таком случае доверие начинает разрушаться. И еще крайне важно, особенно в конфликтных ситуациях, оставаться искренним. Положительно разрешенный конфликт способствует созданию доверительной атмосферы, так как в этом случае демонстрируется то, что в организации действуют правила и установки, которые воспринимаются серьезно.

ДОВЕРИЕ К НКО СО СТОРОНЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Доверие или недоверие со стороны внешней среды проявляется в коммуникации и взаимодействии между нею и организацией: в наличии, частоте и эффективности контактов, а также в репутации. Говоря о создании доверительного отношения к НКО со стороны внешней среды, имеет смысл использовать **понятия открытости и прозрачности**, ибо именно они являются залогом успеха для организации в решении этой задачи.

Чтобы определить эти понятия, приведем цитату В.И. Бахмина, консультанта фонда Ч.С. Мотта: «Открытость – это открытые каналы для коммуникации и предоставления информации. В то время как прозрачность – это не просто «приходите и смотрите», а чтобы тот, кто пришел и посмотрел, все понял. Прозрачность – это о том, как там все устроено и насколько эффективно это все работает. Согласно словарю В.Даля «прозрачный» – это ясный, оче-



Конференция в г. Краснодаре

видный, понятный, прямой, открытый. Фактически это возможность получения необходимой и легко воспринимаемой информации, отвечающей на вопрос: «Что там и как?». Я бы сформулировал такое определение: «Прозрачность – это открытость, не оставляющая вопросов». Отсюда следует важная характеристика прозрачности. Прозрачность – вещь субъективная и зависит от того, кто посмотрел».



Конференция в г. Краснодаре

По итогам прошедших в 20 регионах России общественных дискуссий по проблеме прозрачности некоммерческих организаций, проведенных в рамках Программы поддержки гражданского общества «Диалог» (IREX) при поддержке Агентства социальной информации, НКО из разных городов сошлись на мнении, что НКО и так достаточно открыты.

Список обоснований открытости НКО:

1. НКО сдают отчеты в соответствующие инстанции, из которых можно проследить, откуда взято финансирование, куда оно

потрачено, соответствует ли это направлениям деятельности организации.

2. Независимые неправительственные организации не скрывают источников своего финансирования.

3. Деятельность организации по одному проекту поддерживает только один фонд, что исключает двойное финансирование. Это стандартная практика иностранных фондов.

4. Каждая организация предоставляет грантодателям договоры на оказание услуг (транспортных, полиграфических и т.д.), и они вправе не принять эти расходы, если считают, что они не соответствуют заявленным в проекте целям.

5. НКО, получающие поддержку от иностранных фондов, отчитываются как российским надзорным органам, так и в фонд, т.е. проверка расходования средств происходит дважды, что подтверждает достоверность.

6. Как правило, фонды заботятся о своей репутации и репутации организаций, которым оказывается финансовая поддержка, поэтому при проведении бухгалтерских проверок следуют не только нормам, разработанным в фонде, но и требованиям, предъявляемым налоговыми органами, что исключает недобросовестное использование средств или некачественную подготовку отчетов.

Однако, как справедливо заметил В.И. Бахмин, все «зависит от того, кто посмотрел». И если проверяющие органы имеют возможность убедиться в прозрачности и добропорядочности организации, проведя соответствующую проверку, то, например, рядовой человек такую проверку проводить не будет, и для него организация останется столь же непонятной и непрозрачной, как и обычно. А именно его, рядового гражданина, доверительное отношение и важнее всего для некоммерческой организации. Точно так же не будет организовывать специальное расследование, например, представитель коммерческой фирмы, к которому НКО обращается за финансированием. Таким образом, на создание доверительного отношения необходимо тратить определенные усилия со стороны НКО.

РОЛЬ ДОВЕРИЯ ДЛЯ ВЫСТРАИВАНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

Зачем НКО нужны доверительные отношения с внешней средой?

С КЕМ?	ЗАЧЕМ?
С властью	<ul style="list-style-type: none"> • Бывают случаи, что по отношению к НКО часто существует «презумпция виновности», а по отношению к оппозиционным организациям власть может использовать обязательную отчетную информацию этих организаций для их дискредитации. Выстраиванием открытых прозрачных отношений с властями эту ситуацию можно предотвратить. • Для получения финансирования от государственных структур доверие к вам – один из важнейших факторов. • Для получения нефинансовых благ, например поддержки административным ресурсом.
С населением	<ul style="list-style-type: none"> • Население – это ваши клиенты. И если они потеряют доверие к вам, они к вам больше не придут. • Население – это ваши потенциальные жертвователи. А пожертвование без доверия невозможно.
С партнерами из других НКО	<ul style="list-style-type: none"> • Величиной доверия в значительной степени измеряется ваша репутация в среде коллег.
С грантодающими фондами	<ul style="list-style-type: none"> • Потеряно доверие – денег больше не дадут.
С бизнес-структурами	<ul style="list-style-type: none"> • Бизнес-структуры могут выступать в роли партнера или донора. В обоих случаях без доверия развитие отношений невозможно.

Построение доверительных отношений с внешней средой основывается на открытости организаций, на отчетности и прозрачности. Для некоторых НКО важнее отчитываться перед донорами или властью. Другим НКО отчетность нужна для того, чтобы привлекать ресурсы, решать проблемы организации и своей целевой группы. Но в целом НКО важно быть прозрачными перед всеми секторами общества – это способствует, в первую очередь, выполнению миссии гражданских организаций. Существует также мнение, что открытость НКО нужна в том числе для «защиты общественных объединений от недобросовестных коллег, деятельность которых не соответствует декларируемым целям и ориентирована исключительно на извлечение прибыли, но не на оказание поддержки своим целевым группам».

Прозрачны и подотчетны НКО должны быть, прежде всего, не власти, а обществу, населению. Даже если государство лишит НКО своей поддержки, то поддержать и защитить ее в случае необходимости сможет только общество. И тогда открытость и прозрачность необходимы по отношению, прежде всего, к обществу. Сегодня прозрачность НКО – решающий вопрос в развитии гражданского общества в России¹.

Приведем также отрывок дискуссии о прозрачности НКО на форуме «Благотворительность в российских регионах: проблемы и перспективы развития» (Санкт-Петербург, 2007)².

1. Прозрачность – это возможность отделить реальные благотворительные организации от мнимых. Это основа доверия. Фактически благодаря тому, что сектор непрозрачен, на нем легко можно паразитировать разным структурам и организациям, которые из этого извлекают пользу и доход, тем самым компрометируя вообще слово «благотворительность». Прозрачность для сектора – это способ самоочищения от таких паразитов. Общественное мнение очень подозрительно относится к фондам и благотвори-

¹ По материалам сайта «Закон и НКО» (<http://www.nkozakon.ru>)

² По материалам всероссийского форума «Благотворительность в российских регионах: проблемы и перспективы развития», организатор – комиссия Общественной палаты РФ по вопросам развития благотворительности, милосердия и волонтерства, СПб, 2007 г.

рительным организациям, поскольку случаи злоупотребления известны и все считают, что остальные – такие же.

2. **Прозрачность – еще и инструмент эффективности.** Некоторые благотворительные НКО могут работать вообще непрозрачно, особенно если у них есть свой донор; они выполняют свою миссию, и им прозрачность для населения особо не нужна.

3. **Прозрачность – это критерий эффективности.** Если организации, у которых есть свой донор, работают неэффективно, им никто об этом и не скажет.

4. Но есть организации, для которых **прозрачность – это необходимое свойство**, иначе они просто не смогут работать. Один из примеров – это фонды местных сообществ. Они устроены так, что они собирают у населения и у бизнеса средства, а потом их распределяют. Им никто ничего не даст, если они не будут прозрачными.

Социологические исследования последних лет показали, что в России во взаимодействии НКО с населением и потенциальными



Конференция в г. Краснодаре

ми партнерами (как из государственных, так и негосударственных структур) существуют две основные проблемы. Первая – низкая информированность людей о том, что представляют собой НКО и чем они занимаются. Вторая – отсутствие доверия к деятельности НКО.

Каким же образом преодолеть эту ситуацию?

ЗАЧЕМ НУЖНО ДУМАТЬ О ПРОЗРАЧНОСТИ, ПРЕЗЕНТУЯ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?

Презентация деятельности НКО – одна из важнейших задач руководства организации. Ее приходится выполнять чуть ли не чаще, чем все остальные управленческие функции: и на приеме в местной администрации, и при разговоре с представителями бизнеса, и при оформлении заявок на финансирование, и в работе с клиентами, и на встречах с коллегами по сектору, и при общении с журналистами, и даже в своей собственной организации, когда, например, в организацию приходят новые сотрудники или волонтеры.

Качественная презентация – это целое искусство. Поэтому часто в организациях есть специальный человек, пиарщик¹, который владеет этим искусством и помогает готовить материалы для презентаций, а порой и сам выполняет эту функцию.

Методов, которые используют в своей работе пиарщики, очень много. Среди них:

- написание пресс-релизов,
- проведение пресс-конференций,
- подготовка новостей для электронных рассылок и сайта организации,
- разработка буклетов и других информационных материалов,
- создание публичных годовых отчетов и т.д.

Почему речь идет о PR?

Оказалось, что в восприятии сектора нашими согражданами существует большая проблема: многие люди видят сектор «искаженным». Как показали результаты социологического опроса Ла-

¹ От англ. PR (Public Relations) – связи с общественностью.

боратории исследования гражданского общества Государственного университета – Высшей школы экономики, проведенного по инициативе Агентства социальной информации в 2008 году, россияне зачастую сомневаются в полезности общественного сектора. Так, никакие НКО и инициативы не считают полезными 11% опрошенных. Самые высокие строчки в рейтинге полезности занимают общества защиты прав потребителей, ветеранские объединения, общества инвалидов, благотворительные организации и инициативы. Но однако и их увидели полезными не более трети респондентов. Есть и другой стереотип – в отношении того, на чьи деньги финансируется та или иная организация. Так, в целом россияне более положительно относятся к деятельности общественных и других некоммерческих организаций, финансируемых государственными фондами и государственными предприятиями, чем к тем, кто финансируется из-за рубежа. Есть и другие сложности восприятия сектора населением.

Основные стереотипы в отношении НКО:

1. Они бесполезны.
2. Они неэффективны.
3. Они воруют деньги, получаемые в виде грантов и пожертвований.

Почему они возникают?

Почему люди видят сектор «через кривое зеркало»?

Причин несколько:

- ***Низкий уровень информированности общества о деятельности НКО***

Многие гражданские организации все еще не понимают необходимости последовательной и продуманной работы по созданию позитивного имиджа организации, PR-сопровождению деятельности. В результате население плохо информировано об НКО и их деятельности, равно как и о деятельности гражданского сектора в целом.

Обычно жителям конкретного региона, города, как правило, известны всего несколько «раскрученных» общественных орга-



Конференция в г. Краснодаре

низаций, но они не идентифицируют их как НКО, не связывают с этим термином.

При этом нужно понимать, что любой случай, связанный, например, со злоупотреблением расходования средств в рамках грантовой деятельности, может быть интересен журналистам как «жареный факт», который будет разнесен по всему городу и который транслирует обществу определенное отношение ко всему сектору НКО, а не к отдельной конкретной организации.

Решение проблемы:

«Есть такое мнение, что благотворительность не нуждается в рекламе. Это такое дело тихое, спокойное, мы должны его делать для нашей души и чтоб никто об этом не знал. Здесь надо понять, что прозрачность и PR – вещи разные. PR – это активное продвижение себя, завоевание сторонников, чтобы тебя полюбили. А прозрачность – это тот необходимый набор требований, чтоб тебе поверили, что вы существуете и нормально что-то делаете», – говорит В.И. Бахмин.

► **Разобщенность НКО**

Одной из основополагающих проблем на пути к повышению прозрачности деятельности гражданских организаций является разобщенность самого сектора, отсутствие налаженных внутри-секторных контактов на уровне города, района, области и т.д. О деятельности ряда НКО не знают даже коллеги – что же говорить о широком общественном резонансе!

Решение проблемы:

Для преодоления разобщенности сектора необходимо забыть о «нездоровой конкуренции» и чаще встречаться.

► **Непрофессионализм НКО**

Во многих городах преобладает низкий уровень квалификации кадров гражданских организаций: нехватка профессиональных и специальных знаний в области менеджмента, делопроизводства, PR, в том числе недостаточная правовая грамотность НКО.

К сожалению, многие НКО не знают принципов подачи информации и не умеют хорошо рассказать о себе даже своим коллегам



Конференция в г. Краснодаре



Конференция в г. Краснодаре

по сектору. Часто не умеют работать и со СМИ. Журналисты часто обращают внимание на нерегулярность и неполноту предоставления информации СМИ со стороны НКО, им также недостает конкретных данных о результатах проектов («как изменилась к лучшему жизнь целевой группы проекта»). Кроме того, НКО часто используют непонятную для широких слоев населения терминологию.

Решение проблемы:

Необходимо повышать свой уровень знаний и умений организациям в гражданском секторе, в частности – учиться искусству PR.

► **Недоступность СМИ, незаинтересованность СМИ, непрофессионализм журналистов**

Одной из проблем повышения уровня информированности о деятельности НКО, а следовательно прозрачности и отчетности, является сложность в налаживании отношений с прессой, возни-

кающая из-за незаинтересованности СМИ в освещении гражданских инициатив и низкой квалификации журналистов, освещающих деятельность НКО.

По мнению представителей НКО, СМИ мало интересуются жизнью гражданских организаций, недостаточно знакомы с проблемами сектора. Редакторы выделяют мало места под информацию о деятельности НКО. Во многих регионах НКО не являются целевой аудиторией для СМИ, в отличие от бизнеса и власти, обладающих ресурсами.

Бывали случаи, когда за публикацию материалов о мероприятиях или деятельности НКО газеты требовали денег.

Некоторые НКО сознательно избегают контактов с прессой из-за боязни искажения информации о своей деятельности.

Решение проблемы:

Найдите себе человека, который умеет готовить информационные сообщения специально для журналистов. Он сумеет подать информацию так, чтобы те заинтересовались.



Конференция в г. Краснодаре

► **Ограниченные ресурсы НКО**

Не менее важной проблемой является ограниченность, нехватка ресурсов НКО – человеческих, финансовых, технических. Это отражается, в первую очередь, на способности НКО предоставлять полные, наглядные отчеты для разных целевых аудиторий, регулярно рассылать их, издавать. Из-за нехватки ресурсов в организации может возникнуть кризис, спровоцированный увеличением потока клиентов вследствие широкой отчетности и информированности.

Решение проблемы:

Выбор методов и объемов PR должен отвечать целям этого действия.

ИНСТРУМЕНТЫ ДОВЕРИЯ

Публичный годовой отчет о работе НКО

Ежегодная отчетность – это то, с чем сталкивается любая организация. Как правило, она носит обязательный характер. В частности, для зарегистрированных некоммерческих организаций существуют следующие виды обязательной годовой отчетности:

1. Налоговая отчетность – об исчислении и уплате налогов. Если в организации принята общая система налогообложения, то для нее существует также бухгалтерская отчетность.
2. Отчетность НКО о своей деятельности в органы Федеральной регистрационной службы (Росрегистрации).
3. Отчетность за целевое использование средств в соответствии с уставом организации.

Однако есть еще один вид годовой отчетности. Она является необязательной, и каждая организация решает сама, делать ее или не делать. Но именно она может сослужить верную службу НКО при решении ими некоторых важных задач:

- привлечении средств на некоммерческие проекты,
- завоевании доверия среди населения, коллег и клиентов,
- налаживании связей с властными структурами и т.д.

Этим универсальным инструментом является публичный годовой отчет о работе НКО. Именно их и оценивают в конкурсе годовых отчетов.

Зачем организации годовой отчет?

Очень часто новые люди – будь то потенциальные доноры, властные структуры или простые люди, которые хотят воспользоваться вашими услугами, – не готовы долго слушать ваши рассказы о том, какие вы прекрасные. Кроме того, существует риск, что позвонит человек, а руководителя, который может рассказать устно об организации, не будет на месте или у него не будет времени, а с годовым отчетом, вывешенным на сайте, каждый желающий сможет ознакомиться в любое время.

Годовой отчет организации выполняет две важные функции:

1. Наличие годового отчета является важным элементом организационной культуры. Отчет является инструментом анализа и оценки деятельности организации. По сути дела его написание – повод собрать воедино разрозненную информацию и проанализировать на основе собранных фактов сделанное, увидеть сильные и слабые стороны работы, наметить новые ориентиры развития.

*Из годового отчета ЮРРЦ
(2008 год)*

Приоритеты деятельности и развития

Краснодарская региональная общественная организация «Южный региональный ресурсный центр», позиционируя себя как центр общественного развития, ориентирует свою деятельность на все структуры гражданского общества и социальные процессы. Целевые группы включают: некоммерческие организации всех правовых форм, включая ТОСы и ТСЖ, гражданской и социальной направленности, инициативные группы граждан и социально уязвимые слои населения, компании среднего и крупного российского бизнеса, органы власти и местного самоуправления.

Деятельность и развитие ЮРРЦ осуществляется в качестве:

Экспертного центра:

Разработка, наращивание и внедрение интеллектуальных разработок, включая технологии социального развития и взаимодействия различных секторов. Анализ и исследование в социальной сфере. Тиражирование успешного опыта участников социальных процессов. Консультирование представителей органов власти и местного самоуправления в вопросах формирования эффективной социальной политики, разработки, управления, оценки социальных программ, организации конкурсов целевого финансирования социальных проектов, межнациональных отношений, миграции и толерантности, проведение исследований и распространение их результатов. Консультирование представителей среднего и крупного российского бизнеса в вопросах разработки стратегии благотворительности компании, организации и проведения конкурсов целевого финансирования социальных проектов. Обеспечение доступа населения к достоверной информации о социальном развитии региона и об участии институтов гражданского общества в социальных процессах.

Консалтингово-образовательного центра:

Организация и проведение образовательных мероприятий для некоммерческих организаций и инициативных групп по вопросам: разработки, реализации, управления социальными проектами, гражданского участия в процессе принятия решений, привлечения средств, связей с общественностью, финансового управления, издательской деятельности, по формам взаимодействия в некоммерческом секторе, оценке проектов и программ, оценке потреб-

ностей целевых групп, менеджмента и маркетинга. Подготовка социальных модераторов в различных сферах деятельности. Организация и проведение образовательных мероприятий (семинары, тренинги, консультационные услуги) для представителей среднего и крупного российского бизнеса, представленного в Южном федеральном округе, в таких областях, как: организационное развитие, управление персоналом, продвижение услуг, связи с общественностью, формирование социально ответственного бизнеса, создание собственного печатного издания.

Грантодающей организации:

Организация, проведение, оценка конкурсов целевого финансирования некоммерческих организаций юга России. Проведение конкурсов на консолидированный бюджет. Распределение средств зарубежных грантодающих организаций на реализацию социальных проектов НКО. Проведение грантовых конкурсов на средства среднего и крупного российского бизнеса.

2. Отчет во многом выполняет функцию презентационного материала о деятельности НКО, но в отличие от буклета он полнее раскрывает текущее положение дел. Кроме того, если организация регулярно выпускает годовые отчеты, это является одним из показателей ее стабильности и надежности. Это особенно важно для потенциальных деловых партнеров и доноров. Годовой отчет делает организацию также более доступной и понятной для клиентов и местного сообщества.

Кроме того, само наличие годового отчета создает НКО имидж современной, доступной и открытой для общества организации, что способствует продвижению ее проектов и услуг.

Таким образом, годовой отчет может быть использован как:



Подготовка годового отчета

Структуру годового отчета, его объем и форму определяет сама организация, исходя из того, **для каких целей** и как она его собирается использовать. Например, если это клиенты, то им, скорее всего, будет интересно описание ваших услуг, методов работы и тех изменений (в обществе, в положении ваших клиентов, в состоянии природной среды и т.д. в зависимости от вашей специфики), которых вам удалось достичь. Если ваша основная целевая группа – это грантодающие фонды и другие доноры, то для них важно получить четкое представление о финансовых потоках вашей организации, а также о фактических результатах вашей работы и планах на будущее. Если это органы государственной власти, то здесь важно представить объем проводимой вами работы – число ваших членов, клиентов и перечень оказываемых им услуг.

При этом **годовой отчет как жанр** имеет несколько особенностей. Во-первых, он должен содержать информацию как о содержательной, так и о финансовой деятельности организации за отчетный период.

Наши ресурсы

Технологии:

Антикоррупционной деятельности, в том числе основанные на использовании интернета; проведения публичных кампаний и акций НКО; Положение о муниципальном гранте; Положение о публичных слушаниях; подготовки региональных экспертов в области бюджетного анализа; а также обучающие программы по всем аспектам деятельности НКО, в том числе школы базового уровня, по связям с общественностью и др., Положение о Всероссийском конкурсе PR-проектов для некоммерческих организаций «Хрустальный колокол»; Положение о конкурсе для журналистов, освещающих деятельность НКО, «Признание»; участия НКО в законотворчестве и бюджетном процессе; инструментов самооценки НКО; методики проведения грантовых программ для различных целевых групп НКО; методики урегулирования межэтнических конфликтов; практические модели развития корпоративной социальной ответственности бизнеса, подготовки социальных модераторов.

Опыт в управлении проектами:

Всего за 12 лет деятельности организацией реализовано проектов на сумму более \$5,5 млн. на средства Агентства США по международному развитию, Института «Открытое общество», фонда Мотта, УВКБ ООН, фонда МакАртуров, Швейцарского посольства, TACIS; Международного Красного Креста и пр. в сфере развития гражданского общества, толерантности и межнациональных отношений, развития местного сообщества, институционального развития организаций.

Информационные ресурсы:

Постоянный доступ к интернету, web-site: <http://www.srrccs.ru>, ежемесячная газета «Новая реальность» с базой данных рассылки по РФ и СНГ, электронная версия газеты на сайте ЮРРЦ, периодический выпуск журнала для некоммерческих организаций «Идеалист», базы данных более чем по 1000 НКО региона, источникам финансирования, местным СМИ; библиотека для НКО, которая включает более 1500 единиц хранения, сборники и брошюры по методическим разработкам, изданные ЮРРЦ и размещенные на сайте организации.

Технические ресурсы:

Арендуемое помещение общей площадью 88,4 кв. метра, оснащенное полным набором офисного оборудования; автомобиль; выделенная линия в интернете; электронная почта.

Специалисты ЮРРЦ:

Команда профессионалов (тренеров и консультантов), имеющая практический опыт в областях: организационное развитие, финансовое управление, кадровое управление, бухгалтерский учет и налогообложение в НКО, связи с общественностью, управление стратегическими изменениями, оценка проектов и программ, конфликтология, межэтнические отношения. Среди менеджеров центра – 1 доктор наук, 1 кандидат наук, 1 сотрудник является преподавателем Кубанского государственного университета. ЮРРЦ и сотрудники организации награждены многочисленными грамотами, включая Почетную грамоту начальника ГУВД по Краснодарскому краю, Почетную грамоту начальника Краснодарской юридической академии МВД России, мэра г. Краснодара, Совета по международным исследованиям и об-

менам, АКБ «РОСБАНК» за реализацию грантовой программы «Новый день» и др.

Во-вторых, отчет должен базироваться на конкретных фактах, отражающих результаты проделанной работы. В-третьих, в отчете должен быть оценен эффект деятельности организации: что она дает сообществу, как изменяет жизнь своих клиентов.

Из годового отчета ЮРПЦ

II. Проект «Оказание правовой помощи мигрантам Краснодарского края»

Цель:

Правовая поддержка получения регистрации по месту проживания и гражданства России мигрантами на территории Краснодарского края, создание условий для интеграции мигрантов в местное сообщество в местах их компактного проживания.

Регион:

Краснодарский край.

Задачи:

- содействие в получении регистрации по месту жительства и российского гражданства мигрантам на территории Краснодарского края, которые не могут сделать этого самостоятельно;
- содействие в защите нарушенных прав мигрантов;
- правовое просвещение мигрантов в вопросах получения регистрации и гражданства;

- повышение уровня компетентности представителей органов государственной власти, местного самоуправления, милиции и мигрантов в вопросах профилактики конфликтов на местном уровне...

Особые достижения проекта

По завершении проекта можно уверенно констатировать ряд принципиальных положительных достижений этого проекта:

- начато решение вопроса определения правового статуса курдов, проживающих в станицах Платнировская и Неберджаевская (регистрация по месту жительства и прием документов на получение российского гражданства). Ранее представители данной категории могли получить регистрацию только в результате использования неформальных практик;
- сотрудники Управления Федеральной миграционной службы по Краснодарскому краю начали в ряде случаев делать официальные запросы для получения необходимых документов, в том числе за рубеж, с целью определения правового статуса мигрантов (ранее они возлагали эту обязанность на самих мигрантов, которые, как правило, не получали ответов). Это привело к решению некоторых чрезвычайно сложных вопросов легализации, например жительницы г. Краснодара Е. Погосовой (вынужденная мигрантка из Баку);
- налажено рабочее взаимодействие с заинтересованными организациями в Москве, Ростове-на-Дону, Самаре, Новосибирске, Ереване, Ташкенте, Душанбе, а также с омбудсманом (уполномоченным по правам человека) Республики Грузия.

Таким образом, годовой отчет сильно отличается от отчета спонсору, особенно если средства, предоставляемые спонсором, не являются единственным источником финансирования организации. В годовом отчете должны быть отражены результаты всей работы, проделанной организацией за год, а не одного конкретного, пусть и важного проекта или мероприятия.

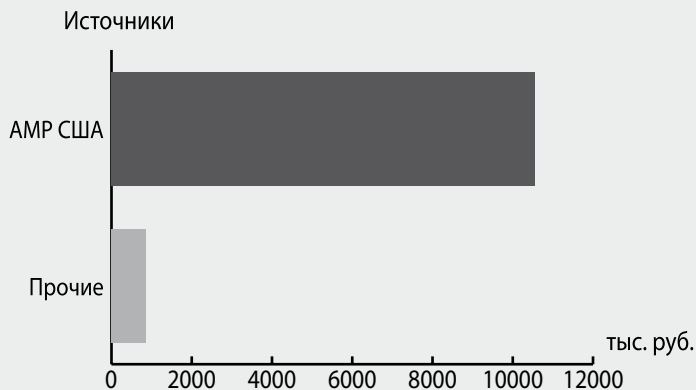
Из годового отчета ЮРРЦ

V. Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Доходы и расходы ЮРРЦ (руб.)

A. Доходы (всего) 11409892,92, в том числе:

- По программе «Развитие гражданского общества на юге России», включая проекты: «Усиление региональных возможностей предоставления грантов»; «Развитие общественных дискуссий по социально значимым проблемам на юге России» (финансирование АМР США) — **10552653,95**
- По программе «Увеличение общественной поддержки НКО и общественной уверенности в них» (финансирование Санкт-Петербургской благотворительной общественной организации Центр РНО) — **426228,98**
- Членские взносы — **6500,00**



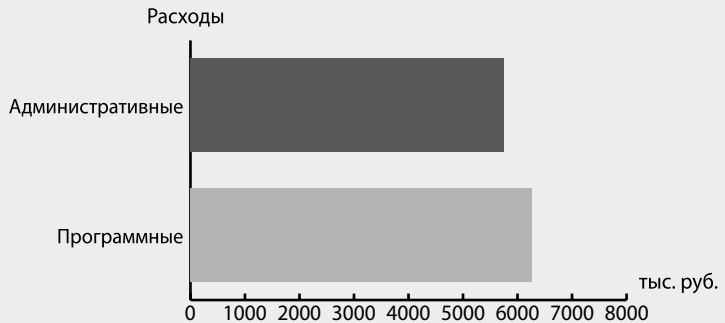
- Возмещение транспортных расходов — **16010,00**

Б. Расходы (всего) 11587076,70,
включая:

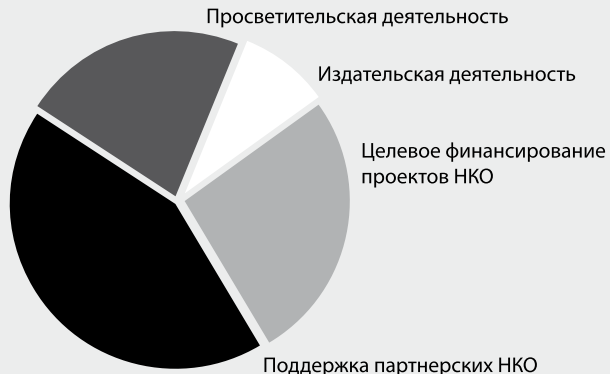
- Административные расходы — **5736140,13**
- Программные расходы — **6259436,57**

Из них:

- Целевое финансирование социальных проектов некоммерческих организаций — **1556207,79**
- Поддержка деятельности партнерских организаций (НКО) на юге России — **2496017,93**
- Просветительская деятельность — **1288914,05**
- Издание периодической и методической литературы — **509796,80**



Деятельность вне проектов



Годовой отчет отличается и от презентационного буклета о деятельности НКО. Как и буклет, отчет может содержать материал о миссии организации, ее целях, истории, об основных направлениях работы, но он должен быть дополнен информацией о деятельности организации за последний год и финансовым отчетом, отражающим доходы и основные статьи расходов НКО¹.

Из годового отчета ЮРРЦ

I. Программа «Развитие гражданского общества на юге России»

Примеры деятельности

Программа направлена на усиление влияния институтов гражданского общества на социальное развитие региона. Все реализованные мероприятия были направлены на решение задач программы, включая следующие:

- Создать условия для активизации общественного участия и общественного контроля в процессах социального развития
- Внедрить эффективные технологии социального развития
- Усилить влияние сети ЮРРЦ на процессы социального развития региона.

В 2008 году специалисты ЮРРЦ завершили подготовку и издали информационно-методические пособия:

- Гражданское участие в избирательных кампаниях
- Сборник лучших практик деятельности социальных модераторов.

¹ По материалам журнала «Пчела» №47 (март – май 2005).

В целом по программе были осуществлены следующие виды деятельности:

Вид деятельности	Количество мероприятий	Количество участников мероприятий (человек)			
		НКО	СМИ	Органы власти	Всего
Семинары	24	402	7	53	462
Клубы социальных инициатив	8	192	14	10	216
«Круглые столы»	19	337	46	65	448
Конкурсы проектов	5	131	0	8	139
Презентации, церемонии, конференции	7	293	4	3	300
Интервью (печатные СМИ, ТВ, радио)	10				4 030000 ¹
Всего	73	1355	71	139	1565 +4030000

Представленные цифры наглядно демонстрируют широкий количественный и качественный диапазон видов деятельности по программе.

¹ Имеется в виду аудиторный охват – количество потенциальных читателей, зрителей, слушателей.

Из чего может состоять годовой отчет?

В вашем годовом отчете могут присутствовать все или некоторые из перечисленных ниже разделов:

- Титульный лист
- Вступительное слово/ Введение
- Содержание
- Миссия и задачи организации

Из годового отчета ЮРРЦ

Общие сведения об организации

Краснодарская региональная общественная организация «Южный региональный ресурсный центр» является основанным на членстве общественным объединением, созданным на основе совместной деятельности для защиты общих интересов и достижения уставных целей объединившихся граждан.

Организация зарегистрирована управлением юстиции администрации Краснодарского края 24 декабря 1996 года, о чем выдано свидетельство о регистрации № 1935. Организация создана и действует в соответствии с Конституцией РФ, ГК РФ, ФЗ «О некоммерческих организациях», ФЗ «Об общественных объединениях» и действующим законодательством РФ.

Миссия: способствовать становлению гражданского общества посредством развития, укрепления и поддержки его институтов на юге России.

- Организационная структура, состав правления и команды сотрудников, учредители
- Проблема, которую решает организация
- Целевая группа / Клиенты
- Стратегия деятельности

- Проекты, программы, кампании, крупные мероприятия, услуги/ достижения за отчетный период, в том числе:

Из годового отчета ЮРРЦ

Проекты и программы

В 2008 году ЮРРЦ осуществлял программную деятельность, направленную на поддержку НКО региона. Все проведенные мероприятия соответствуют миссии, уставу организации, стратегическим целям ЮРРЦ.

Цели:

1. Содействовать укреплению и развитию НКО региона.
2. Инициировать активное участие граждан в жизни общества.
3. Содействовать положительным изменениям внешней среды деятельности НКО.

Направления деятельности (изменены в соответствии с 2008 годом):

- Поддержка и развитие некоммерческого сектора
- Развитие благотворительности
- Профилактика конфликтов и развитие толерантности
- Тренинг и консалтинг (управленческий, процессный)
- Повышение компетентности органов власти и местного самоуправления
- Исследования и аналитика
- Развитие местных сообществ
- Развитие взаимодействия гражданского общества, органов государственной власти и местного самоуправления.

- краткая справочная информация (география/ место проведения, сроки, основное содержание)
- история

Из годового отчета ЮРРЦ

Из истории организации

2007 год

- Впервые обобщенный опыт миротворческой деятельности ЮРРЦ представлен в книге «Этнополитический конфликт: пути трансформации. Настольная книга Бергхофского центра», выпущенной Бергхофским исследовательским центром по конструктивному урегулированию конфликтов (Германия). Автором специальной главы этой книги «Координация ради эффективности: ресурсный центр и его проекты» выступил директор грантовых программ ЮРРЦ доктор политических наук Михаил Савва.
- Впервые на юге России ЮРРЦ была проведена в п. Лазаревское масштабная конференция «Вектор влияния», на которой был дан анализ ситуации в области взаимодействия между исполнительными органами государственной власти и местного самоуправления и институтами гражданского общества, рассмотрены новые возможности гражданского общества во взаимодействии с властью на опыте юга России.

- результаты и эффект деятельности в цифрах (количественные показатели)

- результаты и эффект деятельности в качественных показателях
- ссылки, доступные материалы
- возможности для сотрудничества, контактное лицо
- Публикации

Отчет о мероприятиях в рамках годового отчета может быть представлен, к примеру, в виде списка по датам со ссылками на адрес сайта, где данная информация содержится в полном виде с иллюстрациями:

*Из годового отчета
Краснодарской краевой
общественной организации
выпускников российских вузов*

II. Мероприятия и акции

23.01.2008

Участие в презентации благотворительного фонда местного сообщества «Стимул» (г. Усть-Лабинск)

25.01.2008

Участие в заседании Совета при главе администрации Краснодарского края по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека http://www.kkoovrv.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=242&Itemid=2

01.02.2008

Участие в заседании комиссии по развитию благотворительности и добровольчества Совета при главе администрации Краснодарского края по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека

14.02.2008

Торжественная церемония чествования благотворителей и добровольцев http://www.kkoovrv.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=356&Itemid=91

15.02.2008

Присоединение к документу «НКО-координаты. Основные принципы деятельности некоммерческих организаций в России»

20.02.2008

Презентация проекта «Молодые профессионалы – будущие лидеры Кубани» http://www.kkoovrv.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=45

20.02.2008

Просмотр фильма «Краснодар – город ста народов» http://www.kkoovrv.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=358&Itemid=91

- Участие в международных проектах и семинарах
- Веб-проекты, сайт
- Финансовый отчет (размеры и источники доходов и расходов, остаток)
- Аудиторское заключение
- Планы на будущее
- Партнеры, с которыми работали в прошедшем году (их число, из каких регионов и организаций)
- Доноры, поддержавшие деятельность организации в прошедшем году
- Благодарности
- Награды и дипломы, полученные за отчетный период
- Упоминания в СМИ (их количество, названия СМИ)
- Организационные изменения и повышение квалификации сотрудников за последний год

Из годового отчета ЮРРЦ

Сотрудники ЮРРЦ являются участниками различных общественных структур при органах государственной власти: Объединенной рабочей группы по обеспечению участия граждан в административной реформе при Общественной палате и Совете при Президенте РФ; Совета при главе администрации Краснодарского края по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека; Общественного совета при Главном управлении внутренних дел Краснодарского края; Совета при территориальном органе Федеральной антимонопольной службы РФ по Южному федеральному округу, Общественного совета при Управлении Федеральной миграционной службы по Краснодарскому краю, комиссии по административной реформе в Краснодарском крае.

- Контактная информация
- Приложения, которые организация считает необходимым включить в отчет

*Из годового отчета
Краснодарской краевой
общественной организации
«Гильдия журналистов
и специалистов PR»*

2. Освещение деятельности институтов гражданского общества края в средствах массовой информации

Заключены договоры с газетами «Вечерний Краснодар» и «Новая газета Кубани» на информационное сотрудничество. За отчетный период в данных изданиях **опубликовано 49 материалов** по профильной теме.

В основном это информационные сообщения о мероприятиях, проводимых общественными организациями Краснодарского края, кроме того, аналитические статьи, посвященные актуальным вопросам, имеющим непосредственное отношение к выстраиванию структур гражданского общества, а также интервью с экспертами.

В рамках проекта прошли два семинара в Краснодаре и Дагомысе для представителей краснодарских СМИ и НКО.

3. Поддержка интернет-портала институтов гражданского общества Краснодарского края

Всего за 2008 г. опубликована 451 информация. По жанрам: информации о мероприятиях краевых и федеральных НКО; сообщения об акциях краевых и федеральных НКО; аналитические материалы; пресс-релизы.

В рамках проекта для продвижения портала гражданского общества Краснодарского края прошел семинар в Краснодаре для представителей СМИ и НКО.

В программе семинара 3 июля 2008 г.:

1-я сессия – интернет-технологии как инструмент развития гражданского общества (докл. А.Киселев, специалист по интернет-технологиям (Краснодар));

2-я сессия – свободная дискуссия на тему «СМИ и НКО: союзники или противники?»;

3-я сессия «Мы одной крови» – пароль для общения, модератор Александр Белгороков, агентство Adconsult (Москва).

Количество участников – **24 человека**, представители общественных организаций Краснодара, студенты, журналисты, предприниматели, представители органов власти.

Все разделы отчета могут сопровождаться фотографиями, отзывами клиентов, цитатами, картами, диаграммами, схемами, подразделом «Новое».

Из годового отчета ЮРРЦ

Своеобразной точкой отсчета стала экспертная встреча «Общественное участие в профилактике коррупции на юге России», которая была проведена 5 июня 2008 года в Краснодаре. На встрече были представлены эксперты из пяти субъектов РФ (Кабардино-Балкарская Республика, Краснодарский край, Ростовская область, Ставропольский край, г. Москва): представители НКО, политических партий, сотрудники правоохранительных структур (прокуратура, милиция), депутаты уровня субъекта РФ и муниципального уровня, сотрудники органов исполнительной власти.



**Экспертная встреча
по профилактике коррупции**

Участники встречи ответили на вопрос: «Что необходимо для того, чтобы эти ресурсы гражданского общества были востребованы властью»? Во-первых,

необходима политическая воля руководства субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. В настоящее время главным стимулом проведения антикоррупционных мероприятий для власти уровня субъектов РФ является необходимость отчитываться перед федеральной властью.

Во-вторых, создание финансово-ресурсной основы антикоррупционной деятельности на уровне субъектов РФ в виде программ противодействия коррупции на 2007–2008 гг., что предусмотрено Концепцией административной реформы в РФ. Эти программы должны разрабатываться на основе широкого общественного обсуждения с учетом типовой программы, подготовленной Министерством экономического развития. Они должны предусматривать обязательность конкретных механизмов взаимодействия общества и власти в противодействии коррупции и планы мероприятий, в том числе поддержки профильной работы некоммерческих организаций.

В-третьих, создание организационной основы для включения гражданского общества в антикоррупционную деятельность в виде специальных общественных советов в субъектах РФ и муниципалитетах.

В-четвертых, привлечение внебюджетных ресурсов для реализации антикоррупционной программы и поддержки антикоррупционных проектов НКО. Так, Краснодарская региональная общественная организация «Южный региональный ресурсный центр» провела в 2008 году конкурс социальных проектов на тему «Общественное участие в профилактике коррупции на юге России» для некоммерческих организаций семи субъектов РФ в Южном федеральном округе. Подобная деятельность НКО может поддерживаться заинтересованными бизнес-структурами и ассоциациями предпринимателей.

Из отзывов участников встречи:

«Прежде всего – нужно сформировать общественное мнение, отношение нетерпимости к фактам коррупции, и тогда только можно говорить о том, как ей противодействовать, – считает Александр Боровик, начальник отдела прокуратуры Краснодарского края. – Мы видим некоммерческие организации в этом плане как активных помощников. Они отражают общественное мнение, аккумулируют его и готовы выдать его в концентрированном виде, профессионально и грамотно сформулированном».



Награждение победителя конкурса проектов по профилактике коррупции.

Президент ЮРРЦ Татьяна Лыскина – справа

«Невозможно победить коррупцию в целом, – мнение Александра Пономарева из Таганрогской городской организации «Комитет народного контроля», – для начала нужно свести ее до того состояния, когда она уже не угрожает стабильности государства. И второе: нужно создать ситуацию, когда чиновнику

было бы стыдно брать взятки, чтобы у него не было внутренних стимулов этим заниматься».

«Чтобы противодействовать коррупции, должны быть заинтересованы все стороны, – считает Сергей Зима (Общественный центр противодействия коррупции). – А пока что на данный момент общество и власть разделены. Причем власть не заинтересована в борьбе с коррупцией, а общество – да. В борьбе с коррупцией должна быть прозрачность на всех направлениях, и без общественности эта борьба невозможна».

В ходе экспертной встречи участники сформулировали ряд рекомендаций, ознакомиться с которыми можно на сайте ЮРПЦ www.srrccs.ru.

В ходе экспертной встречи были обсуждены предложения специалистов ЮРПЦ **по приоритетам грантового конкурса «Общественное участие в профилактике коррупции на юге России»**. Результаты этого конкурса были подведены на церемонии вручения свидетельств победителям, которая состоялась в г. Краснодаре 1.12.2008 г.

Формат публикации годового отчета

Отчет можно подготовить в нескольких форматах:

- Самостоятельное полиграфическое издание
- Размещение отчета на сайте организации
- Представление отчета на электронном носителе
- Публикация в периодическом издании организации или каком-то другом
- Распечатка на бумаге
- «Живая презентация» (например, с помощью программы Power Point)

Из годового отчета ЮРРЦ

Одним из ключевых методов в решении задачи **«Внедрить эффективные технологии социального развития»** стал обучающий курс по подготовке социальных модераторов по общественному участию и контролю. Обучающий курс является одним из важных мероприятий программы ЮРРЦ в целом, поскольку позволяет активизировать деятельность программы на всех территориях присутствия подготовленных социальных модераторов. Целью обучающего курса было усиление взаимодействия НКО и власти, создание центров общественного контроля, продвижение общественных инициатив путем включения в эту деятельность действующих депутатов, уже имеющих властный ресурс.



Школа социальных модераторов

Конкурсный отбор участников был начат 29 января электронной рассылкой анкеты-приглашения к конкурсу и размещением ее на сайте ЮРРЦ. Предполагалось отобрать 22 участника из числа депутатов различных уровней и наиболее активных НКО региона деятельности ЮРРЦ. Для участия в кон-

курсе была получена 41 заявка, отобрано 22 участника. Фактически в обучающем курсе приняли участие 24 человека, поскольку 2 приехали за собственный счет. Среди отобранных участников обучающего курса: 3 депутата законодательных органов субъектов РФ; 8 депутатов представительных органов местного самоуправления (в том числе 1 глава муниципального образования); 11 представителей НКО. Участники представляли следующие территории: Республика Адыгея, Республика Дагестан, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Чеченская Республика, Краснодарский край, Ставропольский край, Ростовская область.

Обучающий курс был проведен 17–21 марта в пансионате «Урал» г. Анапы силами специалистов ЮРРЦ, а также двух приглашенных тренеров: специалиста по организации взаимодействия населения и законодательных (представительных) органов власти С.Ю. Сергеевой (Международный институт рынка, г. Самара) и специалиста по вовлечению населения в стратегическое планирование территорий О.В. Эрлиха (Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург).

В ходе обучающего курса были раскрыты следующие вопросы:

- современные процессы в местных сообществах: проблемы, поиски, решения;
- новые возможности продвижения общественных интересов в контексте российских реформ;
- формы участия граждан в управлении делами государства;
- формы взаимодействия НКО, общественности, органов власти: стратегическое планирование территорий;

- современная нормативная база эффективной социальной деятельности органов власти;
- модели взаимодействия общественности и депутатов (опыт Самарской области);
- общественная экспертиза: актуальность и процедура;
- особенности органов власти как партнеров по диалогу;
- типы диалогов структур гражданского общества и органов власти;
- управленческий цикл и эффективность участия структур гражданского общества в управленческом цикле органов власти.

Участники обучающего курса выбрали направления деятельности в соответствии со своими интересами и запросами населения территорий, которые участники представляют, и поэтапно разработали программы действий, которые были обсуждены и скорректированы на каждом этапе разработки.

В ходе работы менеджером по связям с общественностью было взято несколько расширенных интервью у участников из разных республик, краев и областей ЮФО, представляющих органы государственной власти и местного самоуправления, которые были опубликованы в газете «Новая реальность» в рубрике «Сказано».

По итогам школы также подготовлена публикация в газете «Новая реальность» (март 2008 г.). Приводим некоторые мнения участников, высказанные ими по завершении школы.

«Для меня самым главным итогом школы стало понимание того, что мы при принятии любого уровня решений, положений, нормативных актов без всякого ущерба, а только с пользой можем привлекать общественность, чтобы иметь другой взгляд на ту

же проблему. Это полезно и нам, и населению, которое станет непосредственно участвовать в процессе местного самоуправления. Этот продукт – более высокого качества, он будет удовлетворять все стороны, и объективно от этого выигрывают все» – мнение Александра Шаповалова, депутата Совета муниципального образования Белореченский район. «Подобные семинары тем и хороши, что вырывают людей из привычной среды, помещают их в локальное пространство, где люди, которые были раньше далеки от этих проблем, волей-неволей начинают жить этой жизнью, слушать, вникать, хотя раньше для них это было совершенно неактуально. Учеба дает серьезный импульс посмотреть по-другому на свои обязанности, которые ты ежедневно выполняешь. Я возвращаюсь домой заряженным на результат».

«Мне очень понравилось, что на семинаре конкретно демонстрировался опыт других регионов, – мнение депутата Думы г. Невинномысска Натальи Остроумовой. – Подобные школы – хорошая возможность развиться мне как депутату в короткие сроки, и таким способом мы сможем быстрее получить хорошие результаты».

«Главный вывод, который я сделал для себя: социальные модераторы, как бы сложно это слово ни выглядело, востребованы – как органами местного самоуправления, так и некоммерческими организациями, – считает Геннадий Стрельников, депутат Совета Георгиевского муниципального района Ставропольского края. – Мы должны работать сообща, решать важные социальные проблемы. Я собираюсь в кратчайшие сроки попытаться интенсивно воплощать в мою деятельность взаимодействие с некоммерческими организациями в направлении решения вопросов местного значения, в частности помощи

таким категориям, как инвалиды, пенсионеры, ветераны. До этого семинара я просто не осознавал важности и пользы от такого взаимодействия».

Среди предложений участников было и такое, как издание материалов обучающего курса и в дальнейшем – материалов семинаров ЮРПЦ в рамках данной программы. С учетом высокой востребованности таких материалов в конце 2008 года специалисты ЮРПЦ подготовили и издали **«Сборник лучших практик деятельности социальных модераторов»**, в который, помимо методических материалов, вошли инициативы, реализованные участниками обучающего курса.

Каждый из форматов имеет свои преимущества и ограничения, поэтому прежде, чем выбрать что-то, продумайте, какой из них наиболее удобен для восприятия теми, для кого он предназначен, и сколько ресурсов вы сами готовы вложить в его создание.

Из годового отчета ЮРПЦ

Основные результаты программы в 2008 году

Основным итогом этого года программы стало повышение качества взаимодействия с органами власти при сохранении независимости от власти Южного регионального ресурсного центра и его партнеров. Это повышение проявилось в следующем:

- ✓ Создана переговорная площадка для конструктивного взаимодействия различных партий, структур гражданского общества и органов власти в городах юга России: «круглый стол», направленный на повышение

уровня конструктивности взаимодействия различных структур гражданского общества, НКО, партий, молодежных организаций и органов государственной власти в ходе реализации общественных инициатив по социально-экономическому развитию региона, состоялся в Краснодаре, а затем по предложенной ЮРРЦ методике в 7 городах юга России был проведен партнерами ЮРРЦ.

- ✓ Проведена экспертиза и сформированы предложения по положению о субсидиях (грантах) администрации Краснодарского края.
- ✓ Сформированы и направлены в Общественный совет при Федеральной антимонопольной службе (ФАС) предложения по созданию Общественного совета при Управлении ФАС по Краснодарскому краю и по персональному составу Совета.
- ✓ В ходе публичных слушаний на тему «Проект краевого бюджета Краснодарского края на 2009 г. и на плановый период 2010 и 2011 годов» были внесены рекомендации, направленные на повышение открытости бюджетного процесса.
- ✓ Сформированы предложения к проекту закона Краснодарского края о противодействии коррупции.
- ✓ Разработано положение о консультативном совете г. Новочеркаска.
- ✓ Подготовлены предложения для городской Думы о внесении поправок в действующее положение о порядке организации и проведе-

ния публичных слушаний в МО город-курорт Пятигорск.

- ✓ Участниками клуба социальных инициатив подготовлены предложения по реализации на КМВ Концепции демографической политики РФ на период до 2025 г. и официально направлены замгубернатора края, отвечающему за эту программу.
- ✓ Сформированы и направлены в администрацию города предложения по формированию Общественной палаты Новороссийска.
- ✓ Координационным советом НПО Республики Ингушетия был подготовлен и представлен для обсуждения в парламенте республики пакет документов, а именно:
 - проект положения о публичных слушаниях по вопросам, относящимся к полномочиям исполнительных органов государственной власти Республики Ингушетия;
 - предложения по формированию Молодежного парламента Республики Ингушетия.
- ✓ Рекомендации президенту РИ:
 - по улучшению работы ГТРК Ингушетии;
 - по формированию Общественной палаты РИ;
 - по формированию Молодежного парламента РИ;
 - о ежемесячном выступлении перед населением в прямом эфире на ГТРК РИ с ответами на вопросы населения.

- ✓ 31 декабря 2007 г. был принят закон Республики Ингушетия «О формировании Общественной палаты РИ». Однако закон был возвращен в парламент республики после подписания президентом, но до официальной публикации в СМИ. Партнерской организацией были представлены предложения по его улучшению в администрацию президента РИ и в Народное собрание РИ по формированию Общественной палаты.
- ✓ ЮРРЦ подготовлены и направлены министру регионального развития РФ предложения к проекту новой редакции Концепции национальной политики Российской Федерации (январь 2008 г.).
- ✓ Подготовлены 12 предложений в городскую целевую программу «Молодежь г. Новочеркасска», представленных в рамках проекта организации «Алый парус» «Школа молодого парламентария» – победителя конкурса ЮРРЦ «Гражданское участие».
- ✓ Партнерской организацией ЮРРЦ подготовлены 7 предложений в областную целевую программу господдержки НКО Ростовской области.
- ✓ В аппарат уполномоченного по правам человека партнерской организацией в Карачаево-Черкесии на экспертизу направлен модельный закон «О реализации права граждан на участие в управлении делами государства в КЧР» с целью вынесения на рассмотрение в Народное собрание (Парламент КЧР).
- ✓ Представлена целевая программа в администрацию г. Кисловодска по проекту «Моло-

дежные общественные инициативы» (конкурс ЮРРЦ «Гражданское участие») ОО «Кавминводский региональный центр миротворчества, конфликтологии и общественного развития «Дружба – Северный Кавказ».

- ✓ Пятигорским управлением правовой и экономической защиты в рамках проекта ЮРРЦ «Реализация прав граждан на участие в управлении делами государства и на осуществление местного самоуправления» внесены поправки к уставу города в ходе публичных слушаний.
- ✓ НКО города Пятигорска при поддержке ресурсного центра внесли предложения в комплексную целевую программу «Профилактика правонарушений в городе-курорте Пятигорске на 2008–2010 гг.».
- ✓ Осуществлен мониторинг нормативной базы по вопросам общественного участия в социальном развитии на уровне субъектов РФ на всей территории деятельности ЮРРЦ. На сайте ЮРРЦ размещен ряд нормативных актов, полученных от партнеров нашей организации.
- ✓ Представитель ЮРРЦ включен в состав Совета по противодействию коррупции при губернаторе Краснодарского края. Помимо этого ЮРРЦ получил официальное приглашение от администрации Краснодарского края принять участие в проведении антикоррупционной экспертизы.
- ✓ Изменена концепция газеты ЮРРЦ «Новая реальность». Первый номер измененной газеты был разослан по измененной базе дан-

ных рассылки с акцентом на органы исполнительной и законодательной власти на уровне ЮФО, республик, краев, областей, муниципалитетов крупных городов, местного самоуправления, тиражные СМИ.

Всероссийский конкурс годовых отчетов

Уже несколько лет подряд в России проходит конкурс годовых отчетов НКО. В 2008 году его организаторами выступали Комиссия Общественной палаты РФ по развитию благотворительности и совершенствованию законодательства об НКО в партнерстве с Форумом доноров, Центром РНО и информационным центром «Благотворительность в России». В долгосрочной перспективе конкурс нацелен на создание долгосрочной мотивации у организаций освещать свою деятельность перед обществом. Принять в нем участие может любая некоммерческая организация, независимо от размера бюджета организации: по условиям конкурса отдельно оценивают маленькие, средние и крупные организации.

Из годового отчета ЮРПЦ

Молодежь – против коррупции

*Институт общественных инициатив
«Кабардино-Балкария. Мир и мы»*

Мировой опыт свидетельствует, что для успешной борьбы с коррупцией необходимо включить в нее общество. Но убежденность в том, что коррупция распространена только во властных структурах и вовлечены в нее преимущественно чиновники, предприниматели и сотрудники контролирующих органов, глубоко укоренилась. Между тем коррупционные взаимоотношения насквозь пронизали современное общество на Северном Кавказе, в том числе в Кабардино-Балкарии. Они сопровождают современного человека начиная от роддома, учебного заведения, учреждений здравоохранения,

жилищно-эксплуатационных контор, где на каждом шагу приходится «одаривать» работников, чтобы они качественно выполняли должностные обязанности – работу, за которую получают заработную плату. Существует также уродливая практика, когда учащимся за мзду ставят хорошие оценки, не требуя соответствующего уровня знаний. Это развращает молодежь, которая вступает в жизнь с уверенностью, что знания не нужны, а оценки и должности можно купить за деньги. При этом республиканские СМИ избегают затрагивать тему коррупции.



«Круглый стол» по проблемам коррупции

Автономная некоммерческая организация «Институт общественных инициатив «Кабардино-Балкария. Мир и мы» учреждена в июле 2006 года в целях создания и развития информационно-просветительского интернет-портала о Кабардино-Балкарии. В настоящее время портал является единственным в республике независимым ежедневно обновляемым информационным интернет-изданием с

большим количеством фотографий. Он очень популярен и занимает верхние позиции в рейтингах ведущих поисковиков мира по названию «Кабардино-Балкария».

Основной целью проекта «Конкурс письменных работ «Коррупция глазами молодежи» на портале «Кабардино-Балкария. Мир и мы», который выполнялся в рамках конкурса ЮРРЦ «Общественное участие в профилактике коррупции на юге России», стало воспитание нетерпимости в обществе, особенно среди молодежи. Проект предполагал проведение конкурса на тему «Как избавиться от коррупции» и привлечение к данной теме внимания широкой общественности, а также властей и прокуратуры путем размещения конкурсных работ на популярном портале «Кабардино-Балкария. Мир и мы».

Информация о предстоящем конкурсе была размещена на портале «Кабардино-Балкария. Мир и мы», а также в газетах «Университетская жизнь», «Горянка», «Ветер перемен», социальном дайджесте ЮРРЦ и газете ЮРРЦ «Новая реальность». С информацией о предстоящем конкурсе руководитель проекта выступила на «круглом столе», посвященном проблемам коррупции, прошедшем по инициативе Госкомитета КБР по делам молодежи и общественных объединений, встретила с курсантами юридических факультетов Кабардино-Балкарского государственного университета и Нальчикского филиала Краснодарского университета МВД РФ и договорилась о привлечении к участию в конкурсе студентов-волонтеров этих вузов и проведении здесь установочных семинаров.

Всего работы на конкурс представили 20 будущих юристов, журналистов и активистов-общественников, на портале было опубликовано

18 работ. Публикация работ вызвала бурную полемику в комментариях под ними. Число комментариев только под одним материалом доходило до 200. Результат значительно превысил ожидания и планы исполнителей проекта. Исследования по интернету отмечают, что пишут комментарии не более 5 % посетителей, остальные просто читают их. Это показывает, что масштаб вовлеченности общественности республики и живущих за ее пределами выходцев из КБР в обсуждение поднятой темы достиг нескольких тысяч человек.



Семинар в рамках проекта

В результате интернет-голосования лучшей была признана работа Алексея Козловцева, за нее было отдано 1027 голосов (более 500% к ожидаемым результатам). Интересно, что мнение жюри совпало с мнением интернет-сообщества. Призовые места были присуждены работам, набравшим наибольшее количество баллов (от 514 до 521) .

Анализ представленных работ, а также комментариев к ним показал высокое недовольство в обще-

стве масштабами бытовой коррупции. Граждане отдают себе отчет о негативных последствиях коррупции в системе образования, здравоохранения, судебных и правоохранительных органах и готовы об этом говорить, но на условиях анонимности. Вместе с тем существующее законодательство и пробелы в нем не позволяют гражданам активно бороться за свои права.

Всего в республиканских СМИ, включая портал и ТВ, размещено 12 материалов о конкурсе, еще 4 опубликованы в газете ЮРРЦ «Новая реальность» и 2 – в социальном дайджесте ЮРРЦ. Необходимо отметить также, что в процессе проведения конкурса значительно возросла посещаемость портала: ежедневная – на 50 –70 процентов, в отдельные дни до 100 процентов.

Таким образом, работа по конкурсу получила логическое продолжение. А после утверждения республиканской целевой программы «Молодежь КБР. 2009–2012» и определения бюджета вновь созданного министерства АНО ИОИ «Кабардино-Балкария. Мир и мы» получила возможность претендовать на грант этого министерства для дальнейшей работы по данной тематике.

Ознакомительный визит или экскурсия

Ознакомительный визит или экскурсия – это мероприятие, которое организуется, прежде всего, для друзей и партнеров из научных и общественных организаций, а также для студентов учебных заведений для знакомства с деятельностью организации.

Визиты могут проходить в виде однодневных экскурсий или дня открытых дверей или иметь формат посещения мероприятия организации (семинара, тренинга, мастер-класса, лекции).

Если посещение организации имеет многодневную программу, то это называется стажировкой. Такой многодневный визит мо-

жет даже, например, подразумевать выполнение небольшого проекта.

День открытых дверей

День открытых дверей (ДОД) – это день, когда любой желающий, будь то партнер, коллега, потенциальный клиент, друг, волонтер или случайный прохожий, может прийти в вашу организацию и найти ответы на все волнующие его вопросы, начиная с «Чем занимается ваша организация и кому вы помогаете?» и заканчивая «Как вы мне докажете, что эти 2000 рублей пошли именно на лечение этого малыша?».

Что дает день открытых дверей для некоммерческой организации?

1. Доведение до клиентов (НКО, власть, бизнес, доноры, общество) и партнеров информации о прошедших, действующих и будущих проектах и деятельности организации.
2. Привлечение новых клиентов, которые могут дать толчок к развитию (новые идеи, контакты, оказание помощи).
3. Улучшение имиджа и укрепление позиционирования организации как открытой, прозрачной НКО с ясными целями, видами деятельности и миссией.
4. Создание информационного повода для средств массовой информации.
5. Подготовка годового отчета, мобилизация сотрудников НКО.
6. В какой-то степени фандрайзинг.
7. Привлечение добровольцев.

Прежде чем решиться на организацию проведения дня открытых дверей, заранее продумайте такие пункты, как:

Кого приглашать?

Это могут быть: потенциальные клиенты, партнеры, вузы, государственные учреждения, консульства, представители районных администраций, органов местного самоуправления, ведущие специалисты комитетов, волонтеры, доноры, бизнес, СМИ (как НКОшные, так и общие) и т.д.

Как приглашать?

- при помощи электронной рассылки в НКО и для НКО (M-list, RTN-list, Subscribe);
- официальные письма по факсу;
- приглашения по телефону, при личном общении;
- объявление по радио, телевидению, в газетах, на сайте, на мероприятиях, через посредников и т.д.

Какие мероприятия будут проходить в рамках дня открытых дверей?

Приведем один из вариантов сценария для дня открытых дверей:

- Открытие. Общая презентация вашей организации
- Презентация годового отчета.
- Презентация сущности каждого проекта, чем конкретно каждый проект занимается, каковы их планы на будущее.
- Представление и благодарности спонсорам.
- Беседа с благополучателями.
- Благотворительная лотерея.
- Дискуссия.

Что вы можете **предложить посетителям** в качестве раздаточных материалов, чтобы они помнили о вашей деятельности и в нужный момент могли с вами быстро связаться?

- листовку с Ф.И.О. и контактными данными сотрудников вашей организации, а также адресом сайта вашей НКО,
- **годовой отчет,**
- **презентационные материалы вашей организации,**
- **анкету для подписки на вашу рассылку.**

Не забудьте также предложить гостям программу вашего дня открытых дверей!

Заранее договоритесь с коллегами, что будете отвечать, если посетители начнут задавать «коварные» вопросы!

Например:

- Какая зарплата у ваших сотрудников?
- А в вашей организации есть «черная касса»?

- Кому вы отдаете предпочтение, если стоите перед выбором: помогать одному или другому?
- Почему именно вы возглавили эту НКО?
- Почему к вам трудно дозвониться? и т.д.

Не забудьте про безопасность вашей НКО!

- Уберите ценные вещи
- Следите за сохранностью имущества (того же оборудования)

*Из опыта Новороссийской
городской детской
общественной организации
«Центр экологического
образования «АКВА»*

День открытых дверей

Цель проведения

День открытых дверей – это акция, решающая многие задачи общественной организации. Если вы решили привлечь добровольцев, громко заявить о себе в преддверии масштабного проекта, повысить доверие и узнаваемость своей организации, то самое время подумать о проведении информационной акции «День открытых дверей».

Для начала вам надо определиться и поставить четкую цель, которой вы хотите достичь, проводя это мероприятия.

Подготовка акции

Нужно определиться с целевой группой, на которую это мероприятия будет наиболее сфокусировано. Затем найти партнеров и сторонников, если они важны и полезны. Например, вы решили провести день открытых дверей в преддверии масштабных

мероприятий «Неделя добра», традиционно проводимых в апреле во всем мире. Вы определяете цель: «Привлечение добровольцев в организацию для проведения масштабных добровольческих акций в городе». Это могут быть акции по уборке парков и рощ, концерты в госпитале и доме престарелых, помощь детскому дому в приведении в порядок прилегающей территории и постановка сказки для детей и т. д.

В дальнейшем вам надо определить фокус-группу – допустим, это студенты и старшеклассники. Партнеры и сторонники могут быть среди общественных организаций, участвующих в Неделе добра.



«АКВА»: готовимся к дню открытых дверей

Затем планируете подготовительный этап дня открытых дверей. Далее проводите пиар-акцию среди учебных заведений и назначаете дату акции. Раздаете пригласительные в учебных заведениях, развешиваете плакаты, которые информируют о проведении вашей организацией дня открытых дверей, и приглашаете на мероприятие студентов и школьников.

Действия

Программа Дня открытых дверей должна быть яркой и информативной. Если у организации нет



«АКВА»: представляем организацию

своего большого помещения, то находите такое, украшаете его стендами и плакатами прошлых интересных мероприятий организации, готовите раздаточный материал (буклеты, флаеры, листовки и диски), где указываете название организации, ее миссию, цели и задачи, которые она решает, реализованные проекты и планы организации. Обязательно указываете контактные данные. Проводя саму акцию, продумайте все до мелочей: время проведения мероприятия, программу акции, встречу гостей, раздаточный материал для желающих и пресс-релиз для СМИ. Во время акции составляете списки желающих принять участие в Неделе добра и в чем хотели бы поучаствовать потенциальные добровольцы, их контактные данные. По окончании проведения акции начинаете работать с этими потенциальными добровольцами при планировании Недели добра.

Этапы проведения

Итак, резюмируя, можно сказать, что День открытых дверей – это мини-проект, который проводится с определенной целью и решает конкретные задачи.



День открытых дверей

Если вы готовы, то учтите следующие этапы:

1. Определяете цель дня открытых дверей.
2. Определяете день проведения акции, приуроченный к какому-либо поводу (календарной знаковой дате, дню рождения организации, юбилейному году организации, открытию или закрытию проекта, реализуемого организацией).
3. Определяете целевую группу, на которую рассчитана акция.
4. Составляете план подготовки и проведения дня открытых дверей, в котором определяете последовательность подготовки, распределение обязанностей, дату и место проведения акции.

5. Проводите пиар-кампанию с целью привлечения на мероприятие всех заинтересованных участников.
6. Проводите непосредственно день открытых дверей с учетом всех составляющих успешного мероприятия: яркая и интересная программа, приглашение и выступление знаковых лиц (в соответствии с целью акции это могут быть яркие представители сообщества, известные люди, представители администрации, ваши друзья из партнерских общественных организаций). Обязательно должны быть оформленные стенды и информационные материалы о деятельности организации и раздаточный материал.
7. Во время проведения дня открытых дверей необходимо выделить людей из членов организации, которые будут работать с посетителями: рассказывать о деятельности организации у стендов, отвечать на вопросы, регистрировать участников, раздавать материалы, собирать информацию о потенциальных добровольцах и возможных новых членах организации.
8. Отработка итогов акции. Это важный этап. Необходимо провести анализ акции, ее успешность: достигнута ли цель, сколько проинформировано людей, сколько посетителей заинтересовалось работой организации, кто может стать добровольцем или членом организации. Разработать план работы с заинтересованными людьми. Отследить публикации и ТВ-сюжеты по итогам акции.

Если акция достигла цели, оказалась успешной, то такие мероприятия можно проводить регулярно.

Стажировка

Стажировка – это особый вид обучения, когда вы обучаетесь на практике.

Стажировка дает возможность

стажирующемуся:

- получить и затем привнести опыт в свою организацию;
- обрести новые полезные контакты;

принимающей стороне:

- привлечь временную рабочую силу для организации проектов;
- обрести новые полезные контакты;
- пиар.

Длительность стажировки оговаривается обеими сторонами и может сильно варьироваться от случая к случаю. Для студентов и тех, кто действительно хочет полностью погрузиться в работу организации и готов поработать в ней во время стажировки, оптимальная длительность стажировки равна 1 месяцу. Менее длительная стажировка оказывается в большинстве случаев неинтересна работодателям: за более короткий срок стажирующийся не успеет войти в курс дел и поработать на организацию, в то время как на его обучение будут оторваны от дел уже работающие сотрудники.

Электронная рассылка

Многие недооценивают рассылки, но они могут принести большую пользу организации. Каждый подписчик вашей рассылки, регулярно получая новую информацию о проектах вашей организации, конкурсах, событиях и т.д., автоматически получает напоминание о том, что вы существуете, работаете и совершенствуетесь. А с ощущением того, что он в курсе дел, приходит и доверие.

Что дает рассылка:

- привлечение новых заинтересованных деятельностью вашей организации граждан;
- удержание (сохранение) потенциальных посетителей (каждое новое сообщение содержит, как правило, название орга-

низации и адрес сайта и работает в качестве «напоминающей» рекламы);

- информирование целевой аудитории о деятельности вашей организации;
- прозрачность и открытость вашей организации;
- улучшение имиджа некоммерческой организации;
- возможность заявить о себе, о своих радостях и потребностях.

Люди подписываются на рассылки и получают интересную информацию и предложения, а вы получаете постоянную аудиторию и демонстрируете свою открытость и прозрачность¹.

Что можно публиковать:

- новости своей организации, различные объявления о выставках, встречах;
- информацию о новых проектах, о новых грантовых конкурсах;
- перечень новых тем, обсуждающихся на форуме сайта;
- приглашения на мероприятия, благодарности, ответы на вопросы, просьбы;
- отчеты о деятельности вашей организации (финансовый, аналитический и годовой);
- статьи, анонсы и все, что посчитаете интересным для своих подписчиков.

Существуют два основных типа рассылки:

- информационные (новостные);
- дискуссионные.

Информационные рассылки (новостные) – это рассылки, предназначенные для сообщения некоторой информации большому количеству пользователей. Как правило, писать в такую рассылку может только ограниченный круг лиц, остальные же подписаны на рассылку в режиме «только чтение». Если вам надо рассылать новости, свежую информацию и т.д. большому количеству людей, особенно если этот список регулярно изменяется, информационная (новостная) рассылка вам просто необходима.

¹ <http://www.web-palette.ru/sub/glavnaya/rassilka/5t>

Дискуссионная рассылка – это рассылка, выполняющая роль форума. Как правило, писать в нее может любой подписчик, а при ответе на письмо из такой рассылки ответ направляется также в рассылку.

Из опыта ЮРРЦ

Социальный информационный дайджест

Данный метод ЮРРЦ апробировал в качестве пилотного.

Цели создания: способствовать созданию информационного пространства деятельности структур гражданского общества юга России и усилению осознания их роли в социальном развитии региона населением, повышение прозрачности и открытости деятельности НКО и ЮРРЦ; усиление влияния некоммерческих организаций на общественное мнение посредством СМИ; консолидация усилий некоммерческих организаций в решении социально значимых проблем региона. Дайджест собирает базу данных информации обо всех изменениях политической и общественной жизни на юге России. Первоисточниками информации дайджеста стали некоммерческие организации, эксперты из различных социальных сфер, печатные региональные и местные СМИ, интернет-ресурсы.

В дайджесте нашли отражение следующие темы:

- инициативы органов власти и местного самоуправления, направленные на социальное развитие территорий;
- мероприятия и инициативы бизнес-структур и их объединений в области социальной ответственности и благотворительности;
- успешный опыт совместного решения проблем местного сообщества НКО, органа-

ми государственной власти, местного самоуправления и бизнеса;

- положительный опыт деятельности некоммерческих организаций по продвижению общественных интересов;
- материалы, направленные на снижение уровня ксенофобии в регионе;
- информация, отражающая положительный опыт по защите прав представителей местных сообществ;
- развитие механизмов гражданского контроля;
- контактная информация для развития партнерских взаимоотношений между НКО России;
- анонсы и объявления о значимых событиях, проектах и программах.

Для сбора информации в социальный дайджест создана собственная корреспондентская сеть ЮРРЦ в населенных пунктах юга России: в Краснодарском крае (г. Краснодар), Ставропольском крае (г. Пятигорск), Ростовской области (гг. Ростов, Новочеркасск), Волгоградской области (г. Волгоград), Кабардино-Балкарской Республике (г. Нальчик), Карачаево-Черкесской Республике (г. Черкесск), Республике Ингушетия (г. Назрань), Республике Чечня (г. Грозный,) Республике Дагестан (г. Махачкала), Республике Адыгея (Майкоп).

Информация от соборов корреспондентской сети поступает по электронной почте менеджеру по связям с общественностью ЮРРЦ и после обработки и персонификации рассылается 2 раза в неделю в виде информационного дайджеста по:

- профильным спискам рассылки (СМИ, органы власти, правоохранительные органы и т.д.);

- общественным региональным виртуальным форумам (www.kuban.ru; www.ingushetia.ru; www.volgograd.ru и т.д.) и сайтам с социальной направленностью, в том числе и АСИ.

Среди проблем – трудности с рассылкой дайджеста в связи с борьбой со спамом в интернете. Данная проблема была решена техническими средствами.

Надо отметить успешность дайджеста: судя по поступающим откликам, в том числе и от специалистов госорганов власти, информация в дайджесте вызывает повышенное внимание различных структур.

Способы рассылки

Рассылки можно вести двумя способами: через специальные службы (типа Subscribe.ru) или самому со своего сайта. Теперь о каждом способе подробнее.

Через службы рассылок

Основными службами рассылок являются Subscribe.ru, Рассылки@Mail.Ru, Maillist.ru. У этих служб есть специальные каталоги рассылок, где люди могут выбрать и подписаться на понравившиеся рассылки (выбирают по описаниям и архивам). Любой желающий может открыть и выпускать свою рассылку (она тоже попадает в каталог). Преимуществами использования этих служб являются: дополнительные подписчики, удобство при выпуске рассылки, хранение архива, подробная статистика по подписчикам. Однако есть и недостатки: вы не можете размещать рекламу других сайтов, кроме того, к которому относится рассылка. Другие недостатки: много рекламы в каждом выпуске, какие-то возможности могут быть и платными. Конечно, если вы оплатите, то сможете размещать свою рекламу и пользоваться платными привилегиями, но многим это не нравится.

Через собственный сайт

В этом случае у вас не будет никаких ограничений, но зато возникнет много трудностей. Скажем, нужно будет найти такую про-

грамму для рассылки, чтобы было удобно выпускать рассылки и узнавать статистику. Но это не так сложно, как добиться того, чтобы ваши письма не считали спамом. Возможны случаи, что подписчики сначала сами подписываются, а потом обвиняют вас в спаме. Все-таки, наверное, выпускать рассылку самостоятельно – хорошее решение для крупных сайтов.

Примеры:

1. Рассылка ЦРНО – <http://crno.ru/service.asp?sid=2496>
2. Форум про рассылки – <http://arn.ro/node>

Сайт (web-ресурс)

Сегодня можно смело говорить о том, что общественные организации являются полноправными субъектами экономической и политической жизни страны, активно используя в своей работе как социальные, так и технические инновации. Как можно повысить эффективность PR-деятельности НКО и тем самым увеличить открытость и прозрачность НКО? В этом может помочь продвижение и оптимизация собственного веб-сайта организации.

Важно помнить, что создание сайта состоит из двух этапов: разработка сайта и его продвижение.

Рассматривая сетевые ресурсы НКО, можно заключить, что основу привлекательности ресурса составляют интересное содержание и динамический web-контент (форумы, социологические опросы, конкурсы). Для эффективности сайта некоммерческой организации желательно наличие среди контент-разделов, помимо библиотек, архивов и новостей, также консультационных служб, листов рассылки, средств организации совместной работы (например, календарей или расписаний), каталогов услуг и предложений. Важно помнить о повышении удобства использования ресурса, которое достигается наличием типовых инструментов навигации, таких, как карта сайта и поиск по сайту, функционирование обратной связи с пользователями через электронную почту или интерактивные формы. Не менее значимы технические аспекты, связанные с быстрой загрузкой страниц, отсутствием перегруженности графикой, дизайном home-страницы.

Возможности сайта:

- возможность привлечения пользователей и участников сети к работе над ресурсом;
- бесплатная газета;
- организация форумов для специалистов или «лидеров общественного мнения»;
- создание почтовой рассылки, позволяющей сформировать постоянную аудиторию;
- разработка и распространение пресс-релизов;
- ведение ленты новостей;
- взаимодействие с информационными порталами;
- организация и проведение пресс-конференций, трансляций по интернету в режиме реального времени¹;
- публикация отчетов.

Успех продвижения ресурса в сети во многом определяется выбором и регистрацией удобного доменного имени, а также ключевых слов web-контента на российских и региональных поисковых системах. Кроме того, информация о новом ресурсе может быть размещена на специализированных серверах, досках объявлений, в конференциях.

Какие недостатки присущи большинству сайтов некоммерческих организаций?

- сложность навигации;
- не совсем очевидная структура;
- несвоевременное снятие устаревшей информации;
- недостаточное продвижение на рынке;
- слабая связь с сайтами других НКО;
- мелкие шрифты;
- отсутствие инструкций для начинающих пользователей.

Достоинства сайтов НКО:

- содержательная емкость;
- оперативность;

¹ <http://www.regioncentre.ru/generation/publications/publication48/> Рыгина Л., Поганина Е.

- наличие обратной связи;
- полнота, профессионализм;
- частое обновление информации, ее разноплановость и полезность, универсальность и корпоративность;
- возможность рассылки нужной информации по всей России.

Примеры качественных сайтов НКО:

1. Санкт-Петербургская благотворительная общественная организация «Перспектива» – <http://www.perspektivy.ru/>
2. Краснодарская региональная общественная организация «Южный региональный ресурсный центр» – <http://www.srrccs.ru/>
3. Центр социальных технологий «Гарант» – <http://www.ngogarant.ru/>
4. Благотворительный фонд «АдВита» – <http://advita.ru/>
5. БОО ««Ночлежка» – <http://www.homeless.ru/>
6. Фонд развития некоммерческих организаций «Школа НКО» – профессиональная поддержка гражданских инициатив – <http://www.ngoschool.ru/>

Южный Региональный Ресурсный Центр
Краснодарская региональная общественная организация

Новости | Программы проектов | Услуги | Публикации | Бюджет | Отзывы | English

Поддерживаемые региональные общественные организации:

Южный Региональный Ресурсный Центр
О нас
Наша сеть
Сотрудники
Контакты
Контакты

ОБЩЕСТВЕННАЯ ПАЛАТА Российской Федерации
Кавказский

Донор

Новости

Трехдневный конкурс «Южная региональная ресурсного центра Южный региональный ресурсный центр (ЮРРЦ) в рамках программы «Поддержка молодежных инициатив на Северном Кавказе», осуществляемой Советом по международным исследованиям и обменам (АЙРЕКС) и Агентством США по международному развитию (АМР США), объявляет конкурс проектов (грантовой конкурс) для некоммерческих организаций на территории Республики Адыгея, Республики Дагестан, Республики Ингушетия, Кабардино-Балкарской Республики, Карачаево-Черкесской Республики, Республики Северная Осетия-Алания, Чеченской Республики, Ставропольского края. [Подробнее...](#)

Годовой отчет ЮРРЦ за 2008 г.
В разделе Публикации размещен годовой отчет нашей организации за 2008 год. [Подробнее...](#)

Курсы дистанционного образования
Объявлены наборы на курсы дистанционного образования. [Подробнее...](#)

Внебюджетные или не наем...
Состоялась экспертная встреча, организованная Южным региональным ресурсным центром в рамках проекта «Стабилизация ситуации на Северном Кавказе: формирование институциональных механизмов предотвращения конфликтов». [Подробнее...](#)

Доклад главы администрации (губернатору) Краснодарского края о состоянии гражданского общества и права человека.
Совет при главе администрации (губернатору) Краснодарского края по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека представила главе администрации (губернатору) Краснодарского края Ежегодный доклад о состоянии гражданского общества и права человека в Краснодарском крае в 2008 году. [Подробнее...](#)

Специальный дайджест ЮРРЦ «Ветер эволюции» читайте в разделе «Публикации»
Дайджест регулярно выходит 1 и 15 числа каждого месяца. Наш дайджест вышел на планируемый уровень - 2 выпуска в месяц. Выходит регулярно и в связи с этим, анонсы в новостях больше публиковаться не будут. Новые выпуски ищите в разделе «Публикации» [Подробнее...](#)

Последние публикации

Ежемесячный журнал ЮРРЦ «Новая реальность» №6, Июнь 2008 г.

Социальные инноваторы юга: первая встреча

Социальные технологии некоммерческого сектора

Сайт ЮРРЦ www.srrccs.ru

Чем отличается логическая структура интернет-ресурсов НКО от логической структуры интернет-ресурсов бизнеса:

- направленность PR-деятельности в большей степени на спонсоров, потенциальных партнеров и на СМИ, а не на клиентов, так как первичная целевая аудитория НКО – как правило, маргинальные слои населения, не имеющие доступа к средствам электронной коммуникации;
- ориентация на продвижение социально значимой деятельности, а не конкретных товаров и услуг;
- стремление к прозрачности в представлении деятельности;
- тенденция к переходу от аналитических материалов к проблемным статьям;
- построения клиент-центрированных разделов ресурса с учетом принципов социальной работы.

При создании сайта можно воспользоваться услугами **вторичного хостинга**.

Вот примеры сайтов на вторичном хостинге:

1. Пермское отделение Российского Красного Креста – <http://redcross.perm.ru/>

2. Ставропольское городское отделение Общероссийской общественной организации «Российский Красный Крест» – <http://redcrosss.narod.ru/>

3. «Центр помощи бездомным животным «Потеряшка» – <http://poteryashka-spb.narod.ru/>

Такой вариант имеет как позитивные, так и негативные стороны.

Плюсы:	Минусы:
Общее со всем сервером меню обеспечивает легкий переход к другим тематическим ресурсам.	Сайт проигрывает в презентационном отношении, поскольку визуально выделяет и представляет организацию достаточно слабо, что снижает эффекты такого подхода для решения PR-задач.
Не требуется усилий и затрат на разработку особенной структуры и на создание системы обновления информации.	

Аудит НКО

Многие руководители НКО плохо понимают или даже совсем не понимают, зачем нужен аудит. Они увязывают его с налоговыми проверками: если такая проверка в организации прошла, то, по их мнению, аудиту делать нечего, аудитор может смело выдавать аудиторское заключение.

Что такое аудит?

Аудит – независимая проверка учета и отчетности. Аудиторская деятельность подтверждает или опровергает ведение отчетности согласно законодательству Российской Федерации. Проведение аудита с положительным заключением является подтверждением честности и открытости НКО.

Какова его цель? Аудит организации проводится с целью получения объективной оценки деятельности НКО, свежих взглядов на решение возможных проблем и грамотных советов. Часто аудит организации проводится с целью кадровых перестановок.

Аудит организации обычно **длится 1–2 недели**. Однако сроки проверки всегда определяются индивидуально и зависят от масштаба НКО.

Аудит позволяет:

- проанализировать и впоследствии повысить потенциал НКО в различных аспектах деятельности организации: стратегическое и оперативное управление организацией, финансовый менеджмент, планирование и оценка программ и др.;
- повысить уровень прозрачности и подотчетности НКО, что даст возможность достигнуть соответствующего уровня социального доверия со стороны бенефициаров, госорганов, доноров, СМИ, партнеров;
- проанализировать соответствие деятельности НКО стандартам национального трудового и налогового законодательства для повышения авторитета организации;
- аннотацию результатов аудита можно включать в годовой отчет, что еще больше увеличивает прозрачность организации.

Аудит – процедура платная для организации и заказывается обязательно сторонней организацией.

Аудит делится на:

обязательный – это аудит, проведение которого обусловлено прямым указанием в Федеральном законе РФ и других федеральных законах. Для фондов (Письмо Минфина РФ от 10.01.2007 г. № 07-03-01/11);

добровольный (инициативный) – это аудит, который проводится по решению руководства предприятия или его учредителей. Для НКО.

Таким образом:

- Аудит НКО необходим, если законодательство обязывает произвести проверки отчетности (например, для фондов).
- Аудит НКО желателен, если:
 - ожидается налоговая проверка (например, смена юридического адреса повлечет смену налогового инспектора);
 - нужно проверить бухгалтерский учет организации;
 - необходимо предоставить результаты аудита донору.

Оценка собственной деятельности НКО

Оценка – вещь многоликая и уже довольно устойчиво вошедшая в практику работы многих российских общественных организаций. С одной стороны, оценивать произведенный организацией социальный эффект требуют, например, грантодатели в отчете за полученные средства вместе с финансовым отчетом. С другой стороны, организация может провести оценку своей деятельности по собственной инициативе, например для того, чтобы осознать свой опыт и оценить возможные пути развития собственной деятельности при стратегическом планировании. С третьей – цифры и факты, полученные при оценке, могут оказаться полезными при изготовлении организацией PR-продукции и презентации своих достижений перед клиентами и потенциальными донорами. Результаты оценки могут быть в сжатой форме помещены в годовой отчет организации.

Таким образом, оценка деятельности НКО может преследовать следующие цели:

- повысить открытость организации;
- улучшить свою работу, повысить ее эффективность,
- создать благоприятные условия для состояния своей НКО;
- понять роль НКО в обществе, сравнивая ее с настоящим и прошлым;
- соотнести цели организации и ее достижения с целями и успехами коллег и других социальных сил и структур, действующих в этой сфере.

Прежде чем приступить к оценке собственной деятельности НКО, необходимо сформулировать: для чего она требуется? как будут использоваться ее результаты? – и таким образом определить объект оценки – завершённый или текущий проект либо работа организации в целом.

Кто осуществляет оценку деятельности НКО?

- Оценка внутренняя, или самооценка – осуществляется теми же самыми людьми, которые работают в организации.
- Внешняя, или независимая оценка – проводится приглашённым специалистом. При этом важно, чтобы он не только не работал в вашей организации, но и не был связан с ней отношениями, которые можно расценить как конфликт интересов.

Как это сделать?

Процесс проведения оценки деятельности НКО представляет собой перечень шагов, последовательное выполнение которых позволяет людям, ее осуществляющим, получить ответы на поставленные ими же вопросы. В ее результате должны быть получены объективные представления о соответствии деятельности НКО ее миссии и целям, об эффективности и полезности для общества выполняемой работы, уровне организационного развития, устойчивости и способности НКО к выживанию в меняющихся политических и экономических условиях внешней среды, о наличии проблем внутри организации. Но этого недостаточно – эксперты должны представить конкретные рекомендации по устранению

выявленных недостатков и разрешению обнаруженных проблем для улучшения работы НКО и усиления ее роли в обществе.

ПОШАГОВАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Постановка задач

Чтобы понять, что же следует оценить в работе НКО, необходимо составить перечень показателей ее организационного развития и деятельности, сгруппировав их затем по категориям.

Что же может быть предметом оценки:

1. Соответствие деятельности миссии и целям.
2. Роль в обществе.
3. Органы руководства, управление НКО.
4. Ресурсы.
5. Социально-психологическая атмосфера.
6. Результаты работы.
7. Связи с внешней средой.

Каждый из показателей (а их может быть выбрано больше или меньше) подлежит изучению, анализу и оценке.

2. Проведение оценки

2.1. Подготовка к проведению оценки

На этом этапе определяются методы, которыми будет пользоваться эксперт при проведении оценки, люди, с которыми необходимо провести интервью, документы, которые необходимо изучить, и т.д.

2.2. Сбор данных

На этом этапе необходимо собрать количественные и качественные данные. Для этого применяются такие методы, как наблюдение, опросы (анкетирование, интервьюирование и пр.), инструментальные измерения и анализ документов. Кроме того, необходимо тщательно спланировать предстоящую оценку, обозначить ее цель и ключевые вопросы, подобрать нужные индикаторы и показатели, составить план проведения оценки.

Собранные данные необходимо обработать. Для этого они кодируются, могут использоваться методы математической стати-

стики и классификации данных. Полученные значения удобно представлять в таблицах, графиках и диаграммах. Обработанные данные необходимо проанализировать и ответить на вопросы, обозначенные заказчиком оценки, и все это нужно представить в понятном отчете о проведении оценки.

2.3. Анализ и интерпретация данных

Существует два вида *обработки данных*:

- количественный анализ
- качественный анализ.

Изучение взаимосвязей

Между оцениваемыми событиями, процессами и результатами могут существовать взаимосвязи, и задача эксперта – выявить их.

Потребуется проверка и исходные предположения, многие из которых могут быть вне контроля исполнителя. Исходные предположения – это допущения, что для успешного выполнения какой-либо работы в полном объеме те или иные внешние условия должны быть такими-то.

3. Выработка рекомендаций

Задача эксперта, проводящего оценку, не только сделать выводы, но и предложить свои рекомендации, что и каким образом можно изменить в НКО, чтобы улучшить состояние дел, открыть ей путь к развитию, повысить ее роль на благотворительной арене.

Действующие лица в оценке

В оценке обычно присутствует несколько действующих лиц: заказчик; исполнитель (и) и участники. Участники оценки – это люди и организации, вовлеченные в нее (источники информации). Исполнители (т.е. оценщики), как мы говорили, могут быть как внутренними по отношению к организации, так и внешними. Заказчиком оценки обычно выступает руководитель организации/проекта (внутренний заказчик) или донор (внешний заказчик). Одним из наиболее известных мест, где можно найти профессиональных внешних оценщиков третьего сектора, является Международная сеть «Оценка программ» (IPEN¹). Ее членами был раз-

¹ <http://www.eval-net.org/?id=1>

работан документ под названием «Принципы оценки программ»¹, своего рода хартия оценщиков, формулирующая принципы и подходы к этой работе.

ПРОЗРАЧНОСТЬ РАБОЧИХ ПРОЦЕДУР

Самый очевидный, но требующий самого высокого уровня прозрачности инструмент, – это соблюдение принципов прозрачности и соответствия утвержденным представительными органами нормам рабочих процедур в повседневной деятельности.

Соблюдение формальных требований законодательства

О том, что профессиональная НКО должна соблюдать законы, говорить, вероятно, даже не стоит, это очевидно. Но некоторые сферы законодательства об НКО мы здесь все же упомянем, так как здесь требуется дополнительное подтверждение вашей компетентности и способности к некоторым видам деятельности.

Лицензирование²

В каких случаях при осуществлении коммерческой деятельности НКО нужна лицензия?

Лицензирование определенных видов деятельности, осуществляемых НКО, определяется законом. Действующее законодательство требует, чтобы деятельность, подлежащая лицензированию, была соответствующим образом оформлена. Лицензия является официальным документом, который разрешает осуществление указанного в нем вида предпринимательской деятельности в течение установленного срока, а также определяет условия его осуществления. Перечень видов деятельности, которыми можно заниматься только на основании лицензии, определяется законами, принимаемыми Федеральным Собранием РФ (ст. 49 ГК РФ).

Подлежат лицензированию образовательная, медицинская, фармацевтическая, издательская деятельность, ремонт памятников истории и культуры федерального значения, работы приро-

¹ <http://www.eval-net.org/?id=3>

² Источник: <http://ecoclub.nsu.ru/isar/mu4/13.htm> – юридическая консультация на сервере общественных экологических организаций Южной Сибири «Природа Южной Сибири и ее защитники».

доохранного назначения, платные юридические услуги населению, организация и проведение лотерей, занятия с детьми в кружках и секциях, которые считаются образовательной деятельностью, и прочие.

Новым в нашем законодательстве является положение о том, что на основании лицензии должна осуществляться деятельность социальных служб, а к ним относятся социальные приюты для детей и подростков, центры помощи детям, оставшимся без попечения родителей, центры психолого-педагогической помощи населению, центры экстренной психологической помощи по телефону, центры социального обслуживания и некоторые другие учреждения. Деятельность социальных служб осуществляется на основании лицензии (ст.18 Федерального закона «Об основах социального обслуживания населения в РФ»), но порядок и условия лицензирования пока еще не разработаны правительством.

Деятельность по негосударственному пенсионному обеспечению также нуждается в лицензировании (Закон от 12 мая 2000 г. № 69-ФЗ «О внесении изменения в статью 17 Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности»).

Какие документы необходимо представить НКО для получения лицензии?

За получением лицензии НКО обращается в государственный орган, который уполномочен на ведение лицензионной деятельности.

Для получения лицензии представляются следующие документы:

- Заявление о выдаче лицензии с указанием наименования и организационно-правовой формы, юридического адреса и номера расчетного счета НКО, а также вида деятельности и срока действия лицензии
- Копии учредительных документов
- Документ, подтверждающий оплату рассмотрения документа
- Справку налогового органа о постановке на учет

- В зависимости от специфики деятельности в положении о лицензировании соответствующего вида деятельности может быть предусмотрено предоставление иных документов, например аттестатов, подтверждающих необходимую квалификацию сотрудников, сертификатов и пр.

Аккредитация

В настоящее время есть лишь один вид аккредитации, предусмотренный законодательством для НКО, – это аккредитация представительств и филиалов иностранных НКО в органах исполнительной власти России и Государственной регистрационной палате. Для нее существует специальная процедура, прописанная в законодательстве.

В некоторых случаях под аккредитацией в среде НКО имеют также в виду делегирование представителей третьего сектора во властные структуры, например для лоббирования общественных интересов при разработке законов или целевых программ. Однако нормы права, определяющей это явление в законе, не существует.

Сертификация

Официальной «сертификации», прописанной в законодательных нормах РФ, для работы НКО не существует. Однако о необходимости внедрения сертификации на добровольных началах уже говорят – как в самом секторе, так и за его пределами. Потребность в ней обосновывается по-разному, однако большинство видит в ней необходимость именно для подтверждения качества услуг, предоставляемых НКО. Но это – дело будущего.

Внутренние процедуры НКО

Проведение конкурсного отбора

Некоторые НКО используют в своей работе процедуры конкурсного отбора. Это, прежде всего, относится к фондам, но ими также могут пользоваться и другие организации, например те, кто организует обучение и отбирает участников на «бесплатные места». Прозрачность этих процедур – важнейший инструмент формирования доверительного отношения к вам!

Что должно быть соблюдено:

- при информировании: широкий охват тех, кому это может быть интересно,
- публикация в информационных материалах о конкурсе как критериев отбора победителей, так и рекомендаций по заполнению подаваемых на конкурс документов,
- доступность информации о составе конкурсной комиссии,
- полная и в срок публикация результатов конкурса в открытых источниках; персональное оповещение всех претендентов,
- предоставление (если поступил запрос) непобедившим претендентам обратной связи по поданной заявке, хотя бы устно.

ПОЛЕЗНЫЕ ССЫЛКИ ПО ТЕМЕ ОТКРЫТОСТИ

Прозрачность и подотчетность НКО

Отчеты НКО РФ.

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/reports/reports/

Зачем НКО годовой отчет? (Из брошюры «Публичный годовой отчет о работе НКО. Руководство по составлению», СПб БОО «Центр развития некоммерческих организаций», 2008).

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/reports/materials/14/

Любовь Аленичева. «Отчетность как механизм повышения прозрачности НКО».

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/7/

Мария Ольшанская «Что такое подотчетность для НПО?».

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/17/

Обзор сайтов, посвященных подотчетности и прозрачности НКО.

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/9/

Россия подключилась к созданию приложения Руководства по отчетности GRI для НКО.

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/28/

Мария Ольшанская. «Результаты исследования GRI по индикаторам отчетности для НПО».

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/reports/materials/

Интервью с директором Агентства социальной информации Еленой Тополевой «Социальная ответственность НКО: важнее всего диалог со стейкхолдерами».

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/22/

Руководство по взаимодействию с заинтересованными сторонами для НКО.

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/events/34/

Проведение общественных дискуссий в регионах России по вопросам прозрачности НКО.

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/reports/materials/5/

Брошюра форума «Благотворительность в российских регионах: проблемы и перспективы». 2007, секция по прозрачности.

http://www.oprf.ru/files/blago/CRNO_brochure_3.pdf

Материалы с портала <http://www.independentsector.org/issues/accountability/Checklist/index.html>

Дополнительно:

Милосердие на грани закона

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/21/

Татьяна Тульчинская. «Верю – не верю. Фонды и люди»

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/19/

Иван Никифоров. «Паразиты на любви к ближнему»

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/15/

Global Policy Forum (Форум глобальной политики)

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/26/

Организация BOND

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/25/

«Международный журнал для НПО» приглашает к сотрудничеству

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/29/

Новая база данных по инициативам НКО

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/16/

Интернет-ресурс GuideStar

http://www.nkozakon.ru/nko_transparency/worldwide/materials/12/

Содержание

М.В. Савва. Общественная поддержка НКО – через открытость и доверие.	3
ДОВЕРИЕ: ТЕХНОЛОГИИ ОТКРЫТОСТИ	5
Доверие внутри НКО	7
Доверие к НКО со стороны внешней среды организации	19
ИНСТРУМЕНТЫ ДОВЕРИЯ	31
Публичный годовой отчет о работе НКО	31
Ознакомительный визит или экскурсия	68
День открытых дверей	69
Стажировка.	76
Электронная рассылка.	76
Сайт (web-ресурс).	81
Аудит НКО	85
Оценка собственной деятельности НКО	86
Полезные ссылки по теме открытости.	94

Брошюра издана Краснодарской региональной общественной организацией

«Южный региональный ресурсный центр»

Адрес: 350020, г. Краснодар, ул. Коммунаров, 268, 3-й этаж, офис 61.

Тел.: (861) 210-16-48; 210-16-49. Факс: 210-16-49.

E-mail: srrcdom@list.ru

[http: www.srrccs.ru](http://www.srrccs.ru)

Отпечатан в ОАО «Полиграфсервис», г. Ставрополь

Тираж 500 экз.