

# ПОВЫШЕНИЕ ДОВЕРИЯ К НЕКОММЕРЧЕСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ: РОССИЙСКИЙ КОНТЕКСТ



**ПОВЫШЕНИЕ ДОВЕРИЯ  
К НЕКОММЕРЧЕСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ:  
РОССИЙСКИЙ КОНТЕКСТ**

Санкт-Петербург  
2010



**USAID**  
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА



Издание выпущено в рамках программы «Укрепление общественной поддержки НКО», реализуемой Агентством социальной информации, Центром развития некоммерческих организаций и фондом «Созидание» при поддержке Агентства США по международному развитию, а также проекта «Повышение доверия к НКО», реализуемого Агентством социальной информации и Центром развития некоммерческих организаций при поддержке Национального фонда в поддержку демократии.

Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст / Сборник материалов

Издание представляет собой сборник материалов: описание практик, повышающих доверие к НКО, апробированных российскими некоммерческими организациями, экспертные статьи, а также рекомендации двух конференций, на которых обсуждались проблемы повышения доверия к НКО (Москва, 2009 год, и Санкт-Петербург, 2010 год).

© Агентство социальной информации, 2010

© Центр развития некоммерческих организаций, 2010

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |   |
|---|---|
| <i>О. Дроздова</i><br>Проверено на себе ..... | 6 |
|---|---|

### **Прозрачность**

|  |   |
|--|---|
| <i>В. Муравьева</i><br>Прозрачность и подотчетность российских НКО<br>как ресурс повышения эффективности их деятельности. .... | 8 |
|--|---|

|  |    |
|--|----|
| <i>А. Орлова</i><br>Конкурсы годовых отчетов как способ продвижения<br>деятельности НКО в регионах. .... | 15 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| <i>В. Дзюба</i><br>Конкурс годовых отчетов НКО в Кемерове ..... | 20 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| <i>А. Гордеева, А. Орлова, О. Тажирова, О. Шарипов</i><br>Сводный отчет о деятельности НКО региона ..... | 24 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| <i>Е. Грешинова</i><br>Результаты и эффекты деятельности НКО –<br>помогают ли они завоевать доверие общества? ..... | 38 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <i>Н. Морова, И. Дремина</i><br>«Большие Братья Большие Сестры»:<br>опыт разработки показателей успешности работы<br>партнерских пар «волонтер – ребенок» ..... | 45 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| <i>Ю. Ивайловская</i><br>Технология выстраивания доверия и<br>создание партнерства с бизнесом и властью<br>через презентацию результатов деятельности ..... | 49 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| <i>Н. Хананашвили</i><br>Обучение оценке. Продвижение образовательных форматов. .... | 53 |
|--|----|

## **Саморегулирование**

*Н. Каминарская*

Создание коалиций НКО:  
продуманный подход к сложной теме. . . . . 57

*Т. Макарова, С. Сергеева*

Практика создания коалиции НКО по проведению  
общественной экспертизы нормативно-правовых актов  
органов власти Самарской области. . . . . 63

*Б. Цирульников*

Партнерство фондов местных сообществ как технология . . . . . 69

*В. Муравьева*

Опыт создания коалиции по продвижению  
интересов НКО в сфере социальной рекламы. . . . . 73

## **Связи с общественностью (PR)**

*О. Дроздова*

PR как инструмент построения доверия к НКО . . . . . 80

*И. Ганжа*

Опыт кампании «Так просто!» . . . . . 84

*С. Канарев*

Первые лица алтайских НКО. . . . . 91

*Ж. Бачиева*

Практика построения доверия к НКО в регионах  
со сложной общественно-политической ситуацией . . . . . 94

*О. Тажирова*

Добрый Нижний . . . . . 98

*А. Шматко, А. Орлова*

Эффективная коммуникация с населением  
при сборе частных пожертвований . . . . . 103

*И. Михалищева*

Благотворительные сезоны в Братске . . . . . 106

*А. Иващенко*

Именной фонд медико-технического лицея г. Самары  
«Мир теперь лучше!» . . . . . 111

## **Экспертные статьи**

*В. Подольская*

GRI для НКО: новая система отчетности –  
новые возможности. . . . . 114

*А. Осипова*

Структура добровольной публичной финансовой  
годовой отчетности НКО . . . . . 121

*А. Балашова*

Не трендом единым . . . . . 133

*С. Долгов*

Брендрайзинг – построение сильных брендов  
в сфере благотворительности . . . . . 139

*В. Вайнер*

Малобюджетные и партизанские кампании  
для некоммерческих организаций . . . . . 146

*В. Вайнер*

Проблемы формирования имиджа  
некоммерческого сектора . . . . . 151

## **Приложения**

Рекомендации Международной конференции  
«Повышение доверия к НКО:  
российский и международный опыт» . . . . . 156

Рекомендации Всероссийской конференции  
«Повышение доверия к некоммерческим организациям:  
российский контекст» . . . . . 167

## ПРОВЕРЕНО НА СЕБЕ

Уважаемые коллеги! Издание, которое мы предлагаем вашему вниманию, представляет собой большое собрание практик. Их испробовали на себе некоммерческие организации, стремящиеся повысить доверие к себе и добиться устойчивости и общественной поддержки. Во многих случаях предпринятые усилия привели к хорошим результатам. И извлеченные уроки – это тоже очень ценный результат. Именно поэтому мы можем с уверенностью сказать, что все, о чем можно прочесть на страницах сборника, проверено на себе.

Практики условно разделены на три части, своего рода «три кита», на которых можно, по нашему мнению, вырастить доверие к НКО-сектору, – это открытость и прозрачность сектора, саморегулирование НКО и PR-деятельность для того, чтобы все вышеописанные усилия не оставались «вещью в себе». Эти три темы определяли работу двух конференций, посвященных повышению доверия к НКО. Первая прошла в Москве в феврале 2009 года, вторая – в Санкт-Петербурге в апреле 2010 года. За год с небольшим, который прошел между двумя этими конференциями, многие организации апробировали в своей работе новые практики и рекомендации, предложенные экспертами. Эксперты в свою очередь постарались собрать опыт российских НКО в области повышения доверия. В этом сборнике – наиболее интересная часть кейсов, присланных нашими коллегами со всей страны, а также небольшая подборка статей, написанных экспертами специально для этого сборника на основе выступлений на конференции «Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст» в Санкт-Петербурге.

Коротко скажу о содержании сборника. Прозрачность и открытость некоммерческих организаций постепенно становится не просто актуальной темой для обсуждения в рамках «как это должно быть», но практикой для все большего числа НКО, и это отрадная тенденция. Организации, которые прикладывают дополнительные усилия, осознают выгоды от того, чтобы быть более открытыми по отношению к своим стейкхолдерам и гражданам, и уже начинают пожинать плоды своих трудов. Об этом – во вводной статье обозревателя АСИ Влады Муравьевой.

Все больше и больше организаций считают для себя обязательным публиковать годовой отчет о своей работе. Годовые отчеты могут быть хорошим поводом для продвижения деятельности НКО в регионах, очень убедительной иллюстрацией их эффективности и полезности, убеждает Анна Орлова, директор направления «Ресурсный центр для НКО» Центра развития некоммерческих организаций. Проводятся федеральные и региональные конкурсы годовых отчетов, а в некоторых регионах возник-

ла практика составления совокупных отчетов о вкладе НКО в социально-экономическое развитие территории. Немаловажно, что инициативы по повышению открытости организаций находят понимание и у власти – новое законодательство о НКО, которое сейчас находится в процессе реформирования, увязывает налоговые льготы для организаций с готовностью НКО быть более прозрачной и открытой для общества.

Вопрос об эффективности работы НКО неизбежно возникает в ходе подготовки отчета тогда, когда отчет не является формальной «бумажкой ради отчетности», а настоящим документом для того, чтобы заинтересованные стороны могли понять и оценить работу организации. Забота об эффективности деятельности – новая тенденция в российском НКО-секторе, но, тем не менее, она стала предметом обсуждения на конференции в Петербурге. В сборнике мы публикуем не только статью Екатерины Грешновой о том, как важно оценивать эффективность, но и несколько примеров апробированных технологий, которые можно взять на вооружение.

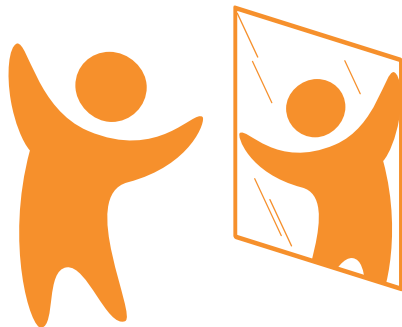
На конференции «Повышение доверия к НКО: российский и международный опыт» в Москве секция по саморегулированию была очень насыщена содержательно – было показано много примеров саморегулирования и этических кодексов, которые существуют в разных отраслях бизнеса и в сфере НКО разных стран. Через год на конференции в Петербурге обсуждались коалиционные практики в контексте саморегулирования и этики. С одной стороны, у них больше истории, с другой – проблем, связанных с взаимодействием, тоже хватает. Опыт трех коалиций, возникших на совершенно разных «основаниях», предвариет статью исполнительного секретаря Форума Доноров Натальи Каминарской.

Раздел о PR-активности включает в себя примеры, иллюстрирующие работу НКО с новой для них категорией стейкхолдеров – населением, которая становится серьезным ресурсом для многих организаций. Работа с «обычными» людьми в обстановке невысокого в нашей стране уровня солидарности, гражданской активности и доверия требует от организаций, помимо «PR-ухищрений», также высокой степени прозрачности (до состояния «не отбрасывает тени»). Прозрачность и подотчетность влекут за собой постоянные мысли об эффективности. Кроме того, работа на публичный имидж подразумевает трепетное отношение к этическим нормам, а партнерство в подобных проектах здорово работает на саморегулирование. Нам кажется, что в представленных кейсах мы смогли отразить, как взаимосвязаны между собой все практики, повышающие доверие.

Последний раздел сборника – справочный. Здесь содержатся результаты работы обеих конференций, а также специально написанные экспертные статьи, которые хорошо иллюстрируют некоторые кейсы или предлагают новую информацию – не только пищу для размышлений, но и вполне готовые подсказки, как сделать так, чтобы некоммерческие организации – отдельно взятые и весь сектор в целом – стали устойчивым фактором нашего общества.



# ПРОЗРАЧНОСТЬ



Влада МУРАВЬЕВА | обозреватель Агентства социальной информации

## ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОДОТЧЕТНОСТЬ РОССИЙСКИХ НКО КАК РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Чтобы стать ближе обществу, которое во всем мире является одновременно источником финансирования и нематериальной поддержки, а также бенефициарием некоммерческих организаций, последние информируют его о своей деятельности. С этой целью используются адресованные неопределенному кругу лиц годовые публичные отчеты, информация о деятельности организаций размещается в Интернете и СМИ, интересанты приглашаются на дни открытых дверей, в работу НКО внедряется практика проведения независимого аудита. К оценке деятельности организаций также привлекаются стейкхолдеры – сотрудники, волонтеры, партнеры, благополучатели, представители СМИ и других НКО. Во многих странах существуют негосударственные мониторинговые агентства, которые занимаются лицензированием, аккредитацией и сертификацией организаций третьего сектора. Открытые, прозрачные и подотчетные организации пользуются доверием и поддержкой общества чаще, чем НКО, о которых практически ничего не известно.

Непрозрачность и неподотчетность значительного числа организаций бросают тень на третий сектор России, и это оборачивается дополнительными трудностями в привлечении добровольцев, партнеров и спонсоров на реализацию социально значимых проектов. Ситуация усугубляется тем, что уровень доверия в российском обществе в целом в два-три раза ниже, чем в европейских странах.

Медленно, но верно значимость предоставления публичной отчетности осознается представителями самых разных российских НКО. Это связано с эволюцией некоммерческого сообщества и повышением самоорганизации НКО; последствиями мирового экономического кризиса, который вынудил организации заинтересовывать своими проектами в первую очередь не бизнес, а частного благотворителя; желанием организаций найти альтернативу государственному регулированию.

## **Недоверчивые друг к другу и НКО россияне**

Как считает Ирина Мерсиянова, директор Центра исследований гражданского общества (ГРАНС-центр) Государственного университета – Высшей школы экономики, уровень доверия к институтам гражданского общества в той или иной стране связан с межличностным доверием. С утверждением «большинству людей можно доверять» в России в 2007–2009 годах согласились лишь 18% опрошенных – таковы данные всероссийских опросов населения, которые прошли в рамках мониторинга состояния гражданского общества, проведенного ГУ–ВШЭ. Остальные склоняются к мысли, что в отношении с людьми следует быть осторожными. Готовность доверять людям в определенной степени зависит от «ресурса» индивида – уровня его образования и дохода. Людям с низким «ресурсом», а также проживающим в малых и средних городах, вместо доверительного отношения к окружающим присуща социальная отчужденность, утверждает И. Мерсиянова. В целом Россия по уровню доверия (18%) в разы уступает Дании (67%), Норвегии (62%), Финляндии (58%) и Швеции (56%). Выше уровень доверия также в Нидерландах (48%), Швейцарии (42%), Эстонии (36%), Великобритании (35%), Израиле (32%), Бельгии (30%) и других странах. Аналогичный и более низкий уровень доверия зафиксирован в Словакии (18%), Франции (18%), Венгрии (17%), Греции (16%), Болгарии (14%), Португалии (13%) и Турции (9%). Такие данные были получены в рамках Европейского социального исследования (European Social Survey) 2008–2009 годов.

Из институтов гражданского общества в России наибольшим доверием пользуется церковь – ей привержены 43% россиян против 4% скептиков. Правозащитным, благотворительным (гуманитарным), экологическим, женским организациям, профсоюзам и политическим партиям доверяют лишь 17%, 16%, 12%, 10%, 8% и 3% опрошенных, не доверяют – 4%, 5%, 5%, 5%, 13% и 23% соответственно. Среди информированных о деятельности третьего сектора удельный вес доверяющих НКО хотя бы одного вида выше и составляет 47%. Более лояльны институтам гражданского общества молодые люди и те, кто участвует в их деятельности.

ГРАНС-центром также зафиксирован рост осознания руководителями НКО недоверия людей к их деятельности в качестве проблемы – 11%

НКО расценивают отсутствие интереса со стороны населения как одну из основных своих сложностей. (Подробнее о результатах исследований можно узнать из презентации И. Мерсияновой [http://crno.ru/upload/iblock/2fb/Mersiyanova\\_Problema%20doveriya%20k%20NKO.pptx](http://crno.ru/upload/iblock/2fb/Mersiyanova_Problema%20doveriya%20k%20NKO.pptx))

## **PR-технологии на службе третьего сектора**

Несмотря на не слишком обнадеживающую статистику, повысить доверие россиян к некоммерческой деятельности можно и нужно, в частности, широко информируя их о деятельности третьего сектора. Причиной появления в СМИ не отвечающих действительности материалов о некоммерческих организациях являются неумение или нежелание сотрудников НКО работать с журналистами, убежден креативный директор Центра рекламных исследований Grand Prix Владимир Вайнер. При этом формирование имиджа НКО-сектора в целом он считает невозможным, так как под аббревиатурой НКО могут скрываться юридические лица всех секторов экономики.

Однако программы повышения уровня доверия к истинно некоммерческой части третьего сектора иницируются – в том числе на федеральном уровне. Так, в рамках рекламной кампании «Так просто!» в благотворительную и добровольческую деятельность организаций третьего сектора вовлекаются те, кто еще недавно не задумывался о его существовании или сомневался в эффективности такого времяпрепровождения. На формирование позитивного имиджа третьего сектора также направлена радиопрограмма «Адреса милосердия», которая рассказывает о третьем секторе и выходит на федеральных каналах «Радио России», «Маяк», «Голос России», Христианском церковно-общественном канале. В регионах в целях популяризации деятельности НКО иницируются так называемые фестивали добрых дел (Добрый Нижний, Добрый Питер).

Залог успеха подобных механизмов – в простоте процедуры вхождения в ряды участников, вариативности форм и способов оказания благотворительной и добровольческой поддержки, информационной открытости и сопровождении (в том числе через социальную рекламу), наличии гарантов благопристойности НКО (известных людей, которые готовы поручиться за организацию собственным именем и репутацией). То есть проведение направленных на повышение доверия к третьему сектору акций невозможно без прозрачности и подотчетности НКО, их иницирующих.

## **Градации уровней открытости различных НКО – необходимость и достаточность**

Сегодня в странах с развитым третьим сектором НКО отчитываются перед контролирующими органами в объеме, обусловленном их деятель-

ностью и полученными привилегиями. К такому выводу пришли эксперты Международного центра некоммерческого права (ICNL) во время подготовки обзора законодательства о некоммерческих организациях Бельгии, Болгарии, Хорватии, Франции, Германии, Венгрии, Латвии, Румынии и Польши. Соответствующие данные в налоговые органы и другие ведомства НКО этих и многих других стран подают в том же объеме, что и коммерческие структуры. Дополнительная обязательная отчетность некоммерческих организаций может быть связана с налоговыми послаблениями, причем они вправе отказаться от льгот (а значит и от дополнительных отчетов). Те НКО, которые получают налоговые бонусы, отчитываются только о своей финансовой деятельности, а не о ее содержании. Такая отчетность способствует профилактике злоупотреблений налоговыми привилегиями. Содержательная отчетность является обязательной для НКО лишь в том случае, если их деятельность связана с получением лицензии, таможенными процедурами, валютными транзакциями и др.

В России формы обязательной отчетности, запрашиваемые Министерством юстиции РФ (далее – Минюст РФ), вынуждали НКО представлять избыточную информацию, которая вряд ли когда-то будет кем-то использована, например, подробные сведения обо всех проведенных за год мероприятиях и их участниках. Когда в 2006 году принимались поправки в законодательство о НКО, предполагалось, что усложненная система отчетности и проверок позволит выявить организации, занимающиеся неразрешенной политической или даже экстремистской деятельностью. Однако за четыре года найти таким образом нарушителей закона или шпионов не удалось, а чиновники Росрегистрации и, позднее, Минюста РФ вряд ли успели изучить и десятую долю сданных отчетов (правда, удалось найти некоторое количество «мертвых душ», то есть таких организаций, которые не сдавали отчеты потому, что существовали лишь на бумаге). В итоге министерство занялось упрощением отчетности – в 2011 году НКО будут заполнять более логичные, но все еще не идеальные формы. А около 80% организаций (учредителями, участниками, членами и жертвователями которых являются только россияне и российские организации, объем поступлений денежных средств и имущества в которые за отчетный год не превышает 3 млн рублей) с 2010 года вместо отчетов могут подавать в Минюст РФ уведомление о продолжении своей деятельности.

Однако нововведение не приводит российское законодательство в соответствие с мировой практикой, основанной на формуле «обязательная отчетность = необходимая и достаточная», и ставит в невыгодное положение организации с иностранными участниками или финансированием. Впрочем, как отметил в рамках заседания Совета при Президенте РФ по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека 25 июня 2009 года первый заместитель руководителя Администрации Президента РФ Владислав Сурков, к таким организациям представи-

тели власти всегда будут «особо относиться, и у них всегда будут особые правила, возможности работы и отчетности».

Что касается публичных отчетов – их подготовка всегда является дополнительной обузой для любой организации, поэтому уровень своей прозрачности и подотчетности НКО вправе определять самостоятельно.

Так, существующий на пожертвования Фонд помощи детям с гематологическими, онкологическими и другими тяжелыми заболеваниями «Подари жизнь» ежемесячно размещает на своем сайте детализированную информацию о поступлениях и всех своих тратах. А благотворительные фонды Владимира Потанина и Михаила Прохорова информируют общественность о суммах, выделенных на тот или иной проект, в своих ежегодных отчетах. Они могут себе позволить менее подробные публичные финансовые отчеты, так как полностью существуют на средства учредителей. В сходном положении находятся корпоративные благотворительные фонды.

Точнее, находились. Тем же законом, который освободил не менее 80% НКО от необходимости отчитываться перед Минюстом РФ, глава российского государства Дмитрий Медведев обязал оставшиеся организации «ежегодно размещать в сети Интернет или предоставлять средствам массовой информации для опубликования отчет о своей деятельности» в объеме сведений, представляемых в Минюст РФ. Данная норма вступила в силу с 1 января 2010 года.

## **Открытость – не синоним прозрачности**

Несмотря на то, что с этого года НКО обязаны раскрывать перед обществом свою отчетность в объеме сведений, которые по закону они передают Минюсту РФ, от них не требуют публиковать для широкого круга читателей именно формы министерства. Это важно: наряду с термином «открытость» представители некоммерческих организаций давно используют другой – «прозрачность». Первый подразумевает наличие отчетов НКО, второй – их доступность для понимания. Как отметил консультант Фонда Ч.С. Мотта Вячеслав Бахмин, «прозрачность – это открытость, не оставляющая вопросов».

Последнее, конечно, зависит и от подготовки читателя. «Ориентируясь на самый низкий уровень знаний и понимания сути такого отчета, мы, тем самым, нивелируем самый его смысл», – считает юрист АНО «Юрикс» Станислав Горлов. На кого ориентироваться при подготовке того или иного отчета – решать в конечном счете его составителям. Ясно одно: формы Минюста РФ для информирования общественности не годятся. В то же время министерством разработано Положение о порядке размещения в Интернете и опубликования в СМИ отчетов о деятельности и сообщений о продолжении деятельности НКО, в котором в качестве публичных отчете-

тов организаций изначально предлагалось использовать все те же формы! «Отчеты, подготовленные по имеющимся формам Минюста РФ, не решают проблему увеличения доверия: даже в случае размещения в публичном пространстве сети Интернет они практически ничего не скажут гражданам о сути деятельности организаций, эффективности расходования ими привлеченных ресурсов», – убежден ректор ГУ–ВШЭ Ярослав Кузьминов. Аналогичного мнения придерживается директор Агентства социальной информации Елена Тополева. «Мы настаиваем на том, что фразу «в объеме сведений» нельзя толковать как «в той же форме», – подчеркнула она. Эксперт допускает, что некоторые НКО сами захотят пойти по пути наименьшего сопротивления и, используя форму, освободить себя от необходимости готовить информативные публичные отчеты. «Если явление станет массовым, это будет весьма прискорбно и в плане прозрачности отбросит третий сектор назад», – отметила директор АСИ.

В целом понятие «прозрачность» помимо подготовки, оформления и представления качественных публичных отчетов подразумевает применение других организационных практик, считает руководитель направления «Ресурсный центр для НКО» Центра развития некоммерческих организаций Анна Орлова. Это: создание и оперативное поддержание сайта организации; регулярное проведение дней открытых дверей, а также экскурсий и стажировок на базе НКО; наличие добровольного финансового и/или правового аудита организации; внешняя общественная оценка ее работы силами клиентов, СМИ, общественности; регулярная внутренняя оценка деятельности; распространение новостного листка с информацией о работе организации, ее планах, программах, донорах и др. «Прозрачные НКО настойчиво внедряют управленческие практики, которые позволяют демонстрировать всем фискальную, процессуальную и программную подотчетность», – резюмировала А. Орлова.

## **Управленческая прозрачность**

Наряду с внешней организация должна обладать внутренней, или управленческой прозрачностью. Без этого она лишится приверженности и лояльности своих сотрудников и попечителей. Они должны понимать, как в НКО принимаются решения, иметь возможность участия в этом процессе – тогда, скорее всего, руководители организации будут пользоваться доверием и уважением своих подчиненных и контролеров. На практике управленческая прозрачность достигается за счет совершенствования процедур работы правления и попечительского совета НКО; внедрения механизмов мотивации сотрудников организации и учета их мнения; вовлечения в работу организации ее целевых групп и создания ясных процедур поддержки инициатив; воспитания у сотрудников приверженности внутренним стандартам (кодексам) и внешним правилам

деятельности, проведения политики своевременного выявления и разрешения конфликта интересов в организации.

## **Предпосылки саморегулирования и потенциал объединений на доверии**

Несовершенство регулирования деятельности третьего сектора на государственном уровне, в том числе некоторые пробелы в законодательстве организации могут восполнить самостоятельно – договорившись о «правилах игры» внутри сектора. Это позволит более эффективно участвовать в нормотворчестве, а также разрешать конфликты внутри сектора, убеждена директор ООО «АСИ Консалтинг» Любовь Аленичева. Предпосылками саморегулирования являются: наличие лидеров, создающих среду для добровольного объединения; признание со стороны государства легитимности саморегулируемых процессов (например, проводимой саморегулируемыми организациями аккредитации); готовность представителей сектора в них участвовать. Все это невозможно без доверия – открытости, прозрачности и подотчетности некоммерческих организаций. С целью повышения уровня доверия НКО разработали различные кодексы и стандарты – декларацию социальной ответственности сектора перед обществом («НКО-координаты»), профессиональные «цеховые» правила, механизмы самопроверки соответствия этическим стандартам для НКО. С этой же целью организации объединяются в коалиции и вместе решают различные проблемы. Например, Коалиция НКО по содействию развитию социальной рекламы в России занимается повышением квалификации специалистов, работающих в этой сфере, а также решением вопросов, связанных с избыточными законодательными ограничениями процесса производства и распространения социально значимых сообщений и повышением их качества. Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО повышает квалификацию своих членов, разрабатывает методические материалы по международным стандартам финансового учета и планирования некоммерческих проектов.

Саморегулируемые процессы в третьем секторе позволяют избежать избыточного государственного регулирования и снизить риск неэффективного расходования выделенных на социально значимые цели средств. Это, в свою очередь, улучшает жизнь их получателей.

## **«Прозрачный» шаг к эффективности**

При вложении дополнительных средств в НКО, которые занимают развитием добровольчества в России, увеличится число волонтеров и их суммарный вклад в ВВП страны; профилактикой отказов матерей от новорожденных детей, ранней профилактикой социального сиротства и

лишения отцов и матерей родительских прав, а также подготовкой потенциальных родителей к приему детей на воспитание – сократятся расходы государства на содержание детей в детских учреждениях; профилактикой правонарушений несовершеннолетних (технологии ювенальной юстиции, восстановительного правосудия) – уменьшатся расходы на содержание детей (и впоследствии взрослых) в местах принудительного лишения свободы; профилактикой алкоголизма и наркомании – снизятся расходы на лечение россиян в государственных и муниципальных наркологических учреждениях, а также возрастет производительность труда данных категорий граждан; профилактикой заболеваний – сократятся выплаты по больничным листам, снизится уровень смертности, увеличатся отчисления НДФЛ и социальных взносов в страховые фонды; содействием охране окружающей среды – уменьшатся государственные затраты на ее восстановление. Все это может оказаться возможным уже в ближайшие годы. Главным препятствием сегодня на пути претворения в жизнь этого позитивного сценария остается недостаточная прозрачность большинства российских НКО – и, как следствие, дефицит доверия к сектору со стороны общества.

Анна ОРЛОВА | директор направления «Ресурсный центр для НКО»,  
Центр развития некоммерческих организаций

## **КОНКУРСЫ ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ КАК СПОСОБ ПРОДВИЖЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО В РЕГИОНАХ**

### **Что такое конкурс годовых отчетов НКО?**

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

- налоговая отчетность – об исчислении и уплате налогов;
- отчетность НКО о своей деятельности в территориальные органы Министерства юстиции РФ;
- отчетность за целевое использование средств в соответствии с Уставом организации.

Однако есть еще один вид годовой отчетности. Он является необязательным, и каждая организация решает сама, делать его или не делать. Это публичный годовой отчет о работе НКО, который организация готова



предоставить любому заинтересованному лицу. Публичный годовой отчет может быть подготовлен на основе отчета о целевом использовании средств в соответствии с Уставом, но вполне возможен и другой формат. Важно только, чтобы информация в одном не противоречила другому.

О проведении конкурсов публичных годовых отчетов НКО и пойдет речь в данной статье. Конкурс состоит в выборе лучших годовых отчетов НКО среди определенных групп некоммерческих организаций (например, НКО с бюджетом менее 1 млн рублей, НКО, занимающиеся проблемами детей, НКО, впервые создавшие годовой отчет, и т.д.) по определенным критериям, которые прописаны в положении о конкурсе. При этом важно понимать, что в процессе конкурса эксперты оценивают состав и способ предоставления информации о деятельности организации в ее годовом отчете, а не ведут специальное исследование эффективности деятельности организации или правдивости/полноты представленной информации. Сама публичность годовых отчетов НКО является гарантом честности организации, так как публикуемую в них информацию можно легко сопоставить с официальной отчетностью.

Конкурс может быть направлен на решение спектра задач, таких как:

- широкое внедрение в деятельность НКО практики издания и распространения публичных годовых отчетов как одного из инструментов прозрачности и подотчетности перед обществом;
- распространение среди НКО лучших практик и стандартов публичной отчетности;
- привлечение внимания общества, органов власти и СМИ к деятельности некоммерческих организаций.

## **Немного истории**

Впервые в России идея проведения конкурса годовых отчетов донорских организаций была реализована НПГО «Форум Доноров» в 2005 году. В 2006 году СПБОО «Центр развития некоммерческих организаций» (далее Центр РНО) провел конкурс публичных годовых отчетов НКО в Санкт-Петербурге. А с 2007 года коалиция в составе Комиссии Общественной палаты РФ по развитию благотворительности и совершенствованию законодательства о НКО, Форума Доноров, Центра РНО и Агентства социальной информации трижды проводила Всероссийский конкурс годовых отчетов донорских и некоммерческих организаций, реализующих благотворительные программы, «Точка отсчета».

Всего на конкурс «Точка отсчета» в 2009 году было подано 96 заявок от некоммерческих организаций из 15 регионов России (в 2008 году – 53 заявки, в 2007 году – 21 заявка). Наибольшее число заявок поступило из Санкт-Петербурга, Хабаровского края и Москвы. 24 организации – участницы конкурса впервые создали публичный годовой отчет о своей деятельности.

Кроме того, за период проведения конкурса «Точка отсчета» региональные конкурсы годовых отчетов НКО прошли в восьми субъектах Российской Федерации – Краснодарском, Красноярском, Пермском и Хабаровском краях, Архангельской, Кемеровской, Нижегородской областях и в Санкт-Петербурге.

### **Кто является организатором конкурсов и поддерживает их проведение?**

Массовое появление в 2009 году региональных конкурсов годовых отчетов НКО показывает, что этот инструмент был по достоинству оценен как способ привлечения внимания к деятельности организаций третьего сектора на территории. Действительно, каждый годовой отчет НКО в цифрах и фактах показывает результаты ее деятельности, если обобщить данные годовых отчетов нескольких десятков НКО региона, можно дать картину вклада этих организаций в его социально-экономическое развитие. Собранные воедино отчеты НКО региона становятся привлекательным источником информации для местных властей и бизнес-структур.

Организаторами региональных конкурсов в основном стали ресурсные центры для НКО, коалиции некоммерческих организаций (Красноярский край) и даже управление Министерства юстиции (Кемеровская область). В большинстве регионов конкурсы получили поддержку местных органов власти (например, в Санкт-Петербурге конкурс поддерживает Комитет по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями) и/или региональных общественных палат и координационных советов по взаимодействию с НКО. Также во многих регионах конкурсы поддержали бизнес-структуры в качестве спонсоров полиграфической продукции, призов, мест проведения торжественных церемоний, хостинга сайтов и др.

### **Региональные конкурсы годовых отчетов – проблемы и решения**

Главная проблема, с которой сталкиваются организаторы конкурсов годовых отчетов, – необходимость мотивации НКО к созданию публичных годовых отчетов и участию в конкурсе. С одной стороны, для организаций вроде бы очевидна польза от этих действий. Годовой отчет позволяет проанализировать собственную деятельность, регулярно отслеживать и оценивать происходящие в организации изменения, более четко планировать работу. Годовой отчет является хорошим подспорьем при поиске средств и новых партнеров, при освещении деятельности организации в СМИ, а победа в конкурсе способствует улучшению имиджа НКО. С другой стороны, создание качественного годового отчета является для организации очень затратным процессом, так как требует времени на сбор информа-

ции, ее анализ, оформление и распространение. В современной ситуации для многих НКО найти такой серьезный инфраструктурный ресурс очень непросто.

Соответственно организаторы конкурсов годовых отчетов должны создавать дополнительные стимулы для того, чтобы мотивировать НКО к участию, сделать конкурс более привлекательным. Причем для многих организаций более действенны стимулы, которые дают какие-то преимущества на региональном уровне, чем на федеральном.

На одной из сессий конференции «Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст» 7–8 апреля 2010 года обсуждались решения, которые уже использовались организаторами региональных конкурсов годовых отчетов для повышения мотивации участников.

Первая группа решений связана с предоставлением возможности НКО – участникам конкурса получить дополнительный PR для своих организаций. Это может быть сделано через:

- а) размещение отчетов НКО-участников на сайте конкурса или организации, которая его проводит, с дальнейшей баннерной рекламой этого ресурса и продвижением его в Интернете. Например, на сайте ЦРНО (<http://www.crno.ru/projects/detail/30984/>) были размещены ссылки на отчеты НКО – участников питерского конкурса. Ссылки на данную страницу и баннеры «Здесь Вы можете познакомиться с годовыми отчетами НКО Санкт-Петербурга» были размещены на сайтах Комитета по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями, газеты «Деловой Петербург», Социального пресс-клуба и др.;
- б) публикацию и целенаправленное распространение сборника отчетов НКО в регионе. Например, такой сборник был издан по итогам конкурса годовых отчетов НКО в Хабаровском крае и получил высокую оценку его администрации;
- в) широкое освещение в прессе церемонии публичного награждения победителей конкурса годовых отчетов;
- г) получение дополнительных ресурсов для PR организации в виде призов конкурса. Например, в Красноярском крае главным призом конкурса было создание рекламного ролика об организации и его трансляция по местному телеканалу. В других регионах в качестве призов предоставлялись услуги профессиональных пиарщиков по созданию рекламных материалов организации, разработке дизайна сайта и т.д.;
- д) организацию приза зрительских симпатий (открытое голосование за лучший отчет в Интернете), чтобы привлечь внимание населения, волонтеров и потенциальных сторонников к работе НКО.

Вторая группа решений связана с получением НКО признания властных и бизнес-структур в регионе, расширение полезных контактов за счет участия в конкурсе. Это может быть реализовано через:

- награждение как можно большего числа организаций участников;
- выдачу участникам сертификатов соответствия определенным стандартам уважаемым органом, например, управлением Минюста (см. ниже опыт Кемерова);
- знакомство с отчетами и их оценку VIP-персонами – членами жюри.

Третья группа решений связана с пропагандой ценности внутренней работы по подготовке годового отчета НКО как инструмента совершенствования управления организацией, повышения мотивации сотрудников, улучшения планирования работы. Для этого стоит привлекать организации, уже делавшие отчеты, и победителей предыдущих лет.

## **Региональные конкурсы годовых отчетов – перспективы**

Несмотря на существующие проблемы, эксперты прогнозируют развитие региональных конкурсов годовых отчетов. С одной стороны, для этого существуют апробированная методика работы, опытные организаторы и формирующаяся «привычка» НКО участвовать в конкурсах. С другой – формируется определенный запрос со стороны органов власти и различных координационных структур на проведение подобных мероприятий, так как они позволяют собрать воедино и представить в удобном формате информацию о деятельности организаций третьего сектора на территории.

При этом достаточно остро стоит вопрос о финансировании инфраструктуры самого конкурса (распространение информации о конкурсе, регистрация отчетов, работа экспертов, проведение церемоний награждения). Выход из этой ситуации мы видим в создании коалиций организаторов конкурса из числа НКО и объединении их средств и ресурсов для обеспечения инфраструктурных расходов. Например, НКО могут объединить свои средства для печати сборника отчетов, для обеспечения их PR и т.д.

Если решения, изложенные выше, будут реализованы в регионах, то, возможно, в обозримом будущем всероссийский конкурс годовых отчетов НКО станет «конкурсом региональных конкурсов».

## КОНКУРС ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ НКО В КЕМЕРОВЕ

Кемеровская региональная общественная организация «Кузбасский центр «Инициатива» (ОО КЦ «Инициатива») зарегистрирована в июне 1997 года по инициативе Совета общественных организаций Кемеровской области.

Миссия организации – создание благоприятных условий для развития некоммерческих негосударственных организаций Кузбасса и для их участия в решении проблем различных сфер общественной жизни.

КЦ «Инициатива» реализует следующие программы.

**Взаимодействие с властью.** Цель программы: привлечение внимания представителей законодательной и исполнительной власти к общественным объединениям и создание условий для совместной деятельности некоммерческих организаций и органов власти.

**Взаимодействие с бизнесом.** Цель программы: развитие взаимодействия с коммерческими организациями и форм такого взаимодействия, формирование положительного отношения общества к благотворительности и меценатству, стимулирование коммерческих структур к решению наиболее острых проблем региона.

**Развитие добровольчества в Кузбассе.** Программа направлена на развитие добровольческого движения в Кемеровской области, повышение престижа добровольцев и добровольческой активности населения.

**Взаимодействие со СМИ.** Цель программы: освещение в средствах массовой информации социальных проблем Кемеровской области и информирование населения о деятельности общественных объединений; выпуск собственного печатного издания – информационного вестника «НКО в Кузбассе».

**Программа обучения** направлена на повышение квалификации руководителей и сотрудников НКО, на подготовку специалистов (тренеров-консультантов, экспертов, редакторов информационных изданий и др.), а также потенциальных партнеров НКО в коммерческих структурах, СМИ и государственных органах.

В Кузбасском центре «Инициатива» 14 штатных сотрудников и около 100 добровольцев, работающих по программам организации. У организации имеются разработанные технологии, направленные на усиление и продвижение некоммерческого сектора, связи с различными организациями и учреждениями (школы, вузы, социальная защита и т.д.), а также опыт успешной работы по оказанию услуг НКО.

Кузбасский центр «Инициатива» – член Сибирской сети центров общественного развития, на его базе работает корпункт Агентства социальной информации.

Инициатива проведения конкурса на лучший отчет некоммерческой организации исходила от Ирины Рондик, председателя Совета ОО КЦ «Инициатива», члена Общественной палаты Кемеровской области, в 2007 году предложившей столь необычную форму работы государственного органа с некоммерческим сектором на заседании Комиссии по делам некоммерческих организаций при Управлении Федеральной регистрационной службы (УФРС) России по Кемеровской области.

Цель конкурса – привлечь внимание некоммерческих организаций к выполнению обязательств по своевременному представлению в контролирующий орган ежегодного отчета и информации о продолжении деятельности, расходовании денежных средств. Первый конкурс состоялся в 2008 году по итогам представленных отчетов за 2007 год. В 2009 году число представленных отчетов и их качество по сравнению с прошлыми годами возросло.

В 2009 году конкурс на лучший отчет некоммерческой организации проводило Управление Министерства юстиции Российской Федерации по Кемеровской области при содействии областной Общественной палаты, Управления общественных отношений Администрации области, Совета общественности Кузбасса. Управление Минюста России по Кемеровской области отметило, что в установленный срок отчеты за 2006 год представили 340 некоммерческих организаций (10%), за 2007 год своевременно отчиталось 696 организаций (24,8%). Отчеты за 2008 год до 15 апреля 2009 года сдали 1164 некоммерческие организации, или 52%.

Условия конкурса для всех видов и организационно-правовых форм некоммерческих организаций практически одинаковы, различаются лишь номинации и перечень отчетных документов, установленных законом и Постановлением Правительства РФ.

Согласно Положению о конкурсе, оценивались лишь те отчеты, в которых объем представленной информации о конкретных результатах деятельности выходил за рамки обязательных сведений, установленных формами отчетов или образцами информации о продолжении деятельности.

Конкурс проводился по 11 номинациям в зависимости от характера деятельности: «Отчет спортивной организации», «Отчет молодежной организации», «Отчет национальной организации», «Отчет профсоюзной организации», «Отчет образовательной организации», «Отчет ветеранской организации», «Отчет творческой организации», «Отчет экологической организации», «Отчет благотворительной организации», «Отчет некоммерческой организации в сфере содействия здоровью населения», «Отчет некоммерческой организации в сфере защиты прав и интересов граждан». Кроме того, при подведении итогов, в соответствии с Положением о конкурсе, оценивались яркие, полные отчеты вне заявленных номинаций.

При анализе отчетов и подведении итогов конкурса не учитывалось ни количество членов или участников организации, ни стаж существования

некоммерческой организации. Оценивались не столько старательность и аккуратность в заполнении отчетных документов, сколько открытость и желание подробнее рассказать контролирующему органу о своей деятельности. Ведь именно анализ информации из отчетов является одним из критериев включения некоммерческой организации в план проверок либо основанием для проведения внеплановой проверки (при наличии нарушений в отчете).

В 2009 году условиям конкурса отвечали 67 отчетов, победителями стали 34 организации. Список некоммерческих организаций, отчеты которых победили в конкурсе, был размещен на сайте Управления Министерства юстиции РФ по Кемеровской области ([www.kemust.ru](http://www.kemust.ru)), информация о победителях конкурса направлена в Общественную палату Кемеровской области, Совет общественности Кузбасса, областную администрацию, а также главам городов по месту нахождения организаций.

На церемонии подведения итогов конкурса победители получили свидетельство от Управления Минюста России по Кемеровской области. Проведение конкурса не требует финансовых затрат, конкурс проводится в рамках полномочий данного управления.

Представляя результаты конкурса, Татьяна Кондукова, руководитель областного Управления Минюста России, отметила, что «конкурс помог повысить качество отчетных документов; выявить активно действующие НКО, помимо тех, чья степень активности достаточно известна. А самое главное – увеличилось число некоммерческих организаций, своевременно представивших отчетные документы».

«Ежегодная отчетность – это то, с чем сталкивается любая организация, и она носит обязательный характер. Но у НКО Кемеровской области есть возможность подойти к отчету не формально, а наглядно представить деятельность организации и, самое главное, получить оценку, которая повышает уровень доверия к ним среди населения, коллег и клиентов, служит налаживанию связей с властными структурами и привлечению дополнительных ресурсов, – это участие в конкурсе ежегодных отчетов, проводимом Управлением Министерства юстиции РФ по Кемеровской области», – отметила Ирина Рондик в своем выступлении на церемонии подведения итогов конкурса «Лучший отчет некоммерческой организации за 2008 г.».

Начальник Управления общественных отношений Администрации Кемеровской области Светлана Сницкая добавила, что «готовность раскрывать информацию о деятельности и финансах организации и умение эту информацию преподнести являются необходимыми показателями настоящего профессионализма, подтверждают серьезность и честность организации, помогают повысить уровень доверия как по отношению к НКО-сообществу, так и в обществе в целом».

Конкурс стал одним из эффективных механизмов налаживания взаимопонимания и доверия между органами власти и некоммерческими ор-

---

ганизациями региона. Кроме того, конкурс – это хорошая возможность для самопрезентации НКО, улучшения их имиджа и деловой репутации, а также информирования о проделанной за год работе.

«Участие в конкурсе очень дисциплинирует, и это правильно: уж если создал организацию, то будь добр, отчитайся о проделанной работе перед контролирующими инстанциями. Но участие и победа в конкурсе пока никак не влияют на дальнейшую деятельность организации. На мой взгляд, необходимо найти какие-то формы для обмена опытом, чтобы те, кто не победили в конкурсе, учились у победителей», – поделилась своими впечатлениями Светлана Хорунжина, руководитель Кемеровского регионального отделения межрегионального общественного движения «Сибирский Народный Собор».

Людмила Суршкова, руководитель Кемеровской областной организации общероссийской общественной организации «Всероссийское общество инвалидов», отметила, что «этот конкурс – безусловно, явление положительное. Такие конкурсы могут многому научить руководителей НКО. Всегда полезно встретиться с коллегами, посмотреть на их работы, обсудить... Но мне кажется, что необходимо повысить стимул для участия в конкурсе путем материального поощрения победителей».

Управление Минюста России по Кемеровской области – одно из первых, кто проводит подобный конкурс. Опыт проведения конкурса управление поделилось с коллегами из управлений Минюста России на территории Сибирского федерального округа.



|                    |   |
|--------------------|---|
| Анастасия ГОРДЕЕВА | менеджер Агентства социальной информации  |
| Анна ОРЛОВА        | директор направления «Ресурсный центр для НКО», Центр развития некоммерческих организаций                 |
| Оксана ТАЖИРОВА    | руководитель PR-службы Нижегородской Ассоциации неправительственных некоммерческих организаций «Служение» |
| Олег ШАРИПКОВ      | заместитель председателя Координационного совета Партнерства фондов местных сообществ                     |

## СВОДНЫЙ ОТЧЕТ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО РЕГИОНА

В последние несколько лет тема повышения прозрачности и доверия к сектору НКО становится все более востребованной организациями третьего сектора в России. НКО все активнее начинают внедрять в свою практику публичную годовую отчетность, разрабатывают этические стандарты деятельности сектора и присоединяются к уже имеющимся международным документам, все больше внимания уделяют качественному и эффективному информированию населения о своей деятельности, вовлечению его в свои инициативы и получению широкой общественной поддержки.

Одним из новых инструментов, который также служит цели повышения доверия к общественному сектору, стал сводный отчет о деятельности НКО, работающих в одном регионе.

Методическая база для сводного отчета была разработана Центром развития некоммерческих организаций (Санкт-Петербург) и Агентством социальной информации (Москва) при консультациях с ведущими экспертами сектора НКО. В 2009–2010 годах технология создания сводного отчета была апробирована в трех регионах – Нижнем Новгороде (координатор – Ассоциация «Служение»), Пензе (координатор – Пензенский Фонд местного сообщества «Гражданский Союз») и Кемерове (координатор – Кузбасский центр «Инициатива»). И мы хотим поделиться здесь своими наработками.

### Что такое сводный отчет о деятельности НКО региона и кому он нужен

Сводный отчет – это документ, в котором представлены основные сведения о результатах работы некоммерческих организаций (всех или группы, отобранной по определенным признакам) за обозначенный период времени.

Кто его потенциальные читатели и зачем его писать?

- **Власти разных уровней.** Эта целевая группа является одной из наиболее значимых для большинства НКО. Ибо это и канал, через который можно стратегически влиять на жизнь своих подопечных (например, запускать программы инклюзивного образования в школах), и источник финансирования для многих, и структура, которая формирует законодательную и налоговую среду для деятельности самих общественных организаций. И для того чтобы НКО могла влиять на принятие решений и получать бонусы для себя и своих клиентов, необходимо, чтобы власть относилась к сектору серьезно и уважительно, понимала, что НКО может достигать (и достигает) качественных результатов, что это важный агент социально-экономической жизни региона.
- **Бизнес.** Практически все компании сталкиваются в своей деятельности с просьбами о помощи (финансовой, материальной и др.) от представителей социальных учреждений, а многие крупные имеют даже программы корпоративной социальной ответственности. Важно понимать, что НКО в данном случае конкурируют за внимание бизнес-структур с государственными учреждениями, которые традиционно более понятны для любого человека – ведь все ходили в школу или детский сад, и все слышаны о детских домах.
- **Грантодающие фонды.** Направляя средства в общественный сектор, грантодатели хотят быть уверенными, что благодаря этому в жизни действительно что-то меняется, что сектор НКО является влиятельным агентом социально-экономической жизни территорий, что гражданское общество развивается. Для принятия стратегических решений фондам необходимо понимать, что может сектор в том или ином регионе, умеет ли он быть эффективным, насколько он значим и влиятелен, в каких взаимоотношениях находится с властью, какие другие источники ресурсов ему доступны и т.д.
- **Население.** В сегодняшнем обществе очень много как недоверия, так и желания найти что-то или кого-то, кому можно было бы поверить. Но вера – это не только слепое доверие кому угодно, лишь бы на него «кто-то умный указал». Для многих это результат осмысления информации и принятия собственного решения о том, что они доверяют именно этому человеку, этому общественному институту, этой теории. Чтобы люди поверили общественным организациям, поверили в то, что их ежедневная кропотливая работа – это деятельность на благо своего города, поселка, клиентов и благополучателей, нужна информация. Нужна разнообразная информация о том, сколько организаций работает на той или иной территории, как они обеспечены, какими объемами средств

и людей распоряжаются, для кого они работают, что они уже сделали для блага своей территории. А ведь доверие общества может означать и ресурсы, которые оно может предоставить.

- **СМИ.** Средства массовой информации – большой помощник НКО в вопросах PR, и чем лучше они будут понимать значимость, достижения и сложности сектора, тем лучшую поддержку они смогут ему оказать.

На все эти запросы во взаимоотношениях между НКО и их заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) и может ответить сводный отчет.

Кроме того, на наш взгляд, создание подобного отчета может быть чрезвычайно полезно для самих НКО. В частности, участие в подготовке подобного отчета – это своеобразный экзамен для НКО на открытость и прозрачность деятельности. Готовы ли мы предоставить общественности ту или иную информацию? Можем ли мы сами без труда и оперативно подготовить ту информацию, которую ждут от нас наши стейкхолдеры? Это повод осмыслить и оценить роль и потенциал сектора (или его части), свою эффективность, стратегические задачи, готовность работать сообща на общее благо, скоординированность, да и просто лучше понять коллег.

## Концепция сводного отчета

Наполнение сводного отчета зависит от того, что именно и кому вы хотите сообщить в своем регионе об НКО, от ситуации и проблем или задач, имеющихся в вашем регионе. Поэтому универсального «правильного» ответа здесь нет: он зависит от выбранной вами темы отчета и от того, кто для вас является наиболее значимой целевой аудиторией.

В соответствии с вашими целями и темой сформулируйте критерии, по которым вы будете отбирать/приглашать к участию в создании отчета НКО, определите количество НКО, которые вы хотите охватить, а также ключевые идеи, которые вы хотите донести до своих читателей. Кроме того, надо зафиксировать период, за который вы будете отчитываться (год, два и т.д.).

В данной статье мы представляем свой опыт создания сводных отчетов, тема которых оказалась актуальной для всех трех регионов – участников этого проекта и, на наш взгляд, является важной для НКО и в других субъектах РФ: сводные отчеты были посвящены отражению вклада НКО в социально-экономическое развитие региона. Мы хотели показать в сводных отчетах значимость НКО в регионе по следующим векторам:

- НКО как поставщик уникальных социальных услуг;
- НКО как работодатель;
- НКО как генератор процессов развития гражданского общества (в том числе – добровольческой активности, самоорганизации граждан и т.д.);

- НКО как эффективный менеджер в социальной сфере;
- НКО как ресурс для привлечения в регион дополнительных внебюджетных средств на социальные нужды.

Критерии для отбора НКО и количество отобранных в итоге организаций были в разных регионах разными, в зависимости от ситуации на каждой конкретной территории.

Принцип формирования выборки НКО – это очень важная задача, и каждый регион решал ее по-своему. Это могла быть репрезентативная выборка, то есть представляющая разные по сферам деятельности, сроку существования, объемам финансирования НКО. Но могли быть и другие критерии выбора организаций: например, НКО, которые взаимодействуют с органами власти, или НКО, которые входят в городской реестр, и т.д. Самое главное, чтобы сами инициаторы сводного отчета понимали принцип отбора организаций, так как это очень важно при анализе полученных на последующих этапах данных.

Наш совет: для первого отчета не берите больше 15–20 организаций. Это позволит вам проверить свои силы.

Временной промежуток, который мы определили для своих отчетов, составлял один год.

## **Сбор информации для сводного отчета**

Сбор информации может включать в себя анкетирование НКО, личные беседы (интервью) или групповые встречи со стейкхолдерами, анализ годовых отчетов НКО, анализ статистических данных, анализ бюджета города/региона.

### **Диалоги со стейкхолдерами**

Стейкхолдеры, с которыми стоит пообщаться в процессе создания сводного отчета, – это, прежде всего, те, на кого он нацелен.

Основной задачей этого этапа является услышать от стейкхолдеров, что же именно им важно узнать про сектор НКО. Кроме того, диалог со стейкхолдерами в рамках подготовки подобного отчета – это хороший повод поговорить о том, каким стейкхолдеры хотели бы видеть сектор НКО и как оценивают нынешнее его состояние. При подготовке и проведении диалогов мы рекомендуем использовать международный стандарт AA1000SES.

При личных беседах можно использовать методiku most significant change (наиболее значимое изменение). Суть ее в том, что опрашиваемым предлагается ответить на вопрос «Что самое главное сделали НКО (для региона, в какой-то области социальной сферы и т.д.)?» и проиллюстрировать это конкретным примером-историей из деятельности известной им организации. Важно, чтобы была выбрана одна и самая яркая для опрашиваемого человека история. Собранные истории можно класси-

фицировать по разным основаниям. Сами истории могут служить иллюстрациями к аналитическим данным.

Мы советуем проводить диалоги со стейкхолдерами еще до того, как вы начнете опрос самих НКО, так как результаты, полученные в ходе диалогов, могут отразиться и на вопросах анкеты, и на концепции вашего отчета в целом.

### **Анкетирование НКО**

Анкетирование может проходить в виде письменного заполнения анкеты самими НКО, в виде телефонного опроса или интервьюирования. Сам процесс подразумевает три шага.

#### **Разработка анкеты**

При разработке вопросов анкеты ориентируйтесь на те ключевые идеи, которые вы закладываете в концепцию.

Анкета не должна быть очень длинной. Поверьте, что даже короткую не все согласятся заполнять. Особенно тот блок (а он должен присутствовать обязательно), который касается финансов и сотрудников. Вопросы должны быть короткими и понятными даже начинающему директору организации, ведь в общественном секторе могут быть люди самых разных специальностей. Учтите: если какой-то вопрос анкеты теоретически может быть неправильно понят, то он будет понят именно неправильно! И еще один совет. При заполнении анкеты людям легче выбирать из предложенного, а не писать развернутые ответы на ваши вопросы.

При составлении анкеты не забудьте, что потом вам придется сводить и анализировать собранную с ее помощью информацию, поэтому анкета должна быть удобной для этой работы.

#### **Опрос НКО**

Опрашивать нужно не менеджеров и добровольцев и даже не заместителей, а руководителей организаций, потому что только руководитель в курсе всех дел организации, знает все нюансы деятельности и финансовых операций. Если опрос происходит при личной встрече, то опрашивающий должен быть способен ответить на все возможные вопросы респондента, включая цели анкетирования. Если анкета пересылалась по электронной почте, факсу или бланк был передан лично, то самое сложное – это получить заполненные анкеты назад. Здесь вас могут поджидать неприятные сюрпризы. Некоторые откажутся сообщать финансовые показатели, некоторые вообще откажутся заполнять форму, сославшись, например, на занятость. Приготовьтесь к тому, что вам придется на ходу заменять одну организацию на другую. На этот случай всегда нужно иметь резерв из 3–5 «запасных» организаций.

#### **Обработка и анализ результатов анкетирования**

Здесь вам понадобятся кропотливость и терпение, а также аналитические способности. Мало свести все показатели в таблицы и нарисо-

вать диаграммы. Важно еще понять, о чем они говорят, и сделать выводы. Например, в Пензе после обработки результатов получилось, что региональные НКО основные финансовые средства привлекают из-за пределов региона, а пожертвования местного бизнеса некоммерческим организациям превосходят их финансирование из бюджетных источников. О чем это говорит? Во-первых, о том, что местные НКО могут реализовывать независимую от местных властей повестку дня, во-вторых, что НКО являются инвесторами в социальную стабильность региона, в-третьих, что власти не поддерживают развитие общественного сектора. Внимательнее всматривайтесь в цифры, они вам многое расскажут. Интерпретируйте полученную информацию!

### **Анализ годовых отчетов НКО**

Если в вашем регионе проводился конкурс годовых отчетов НКО, то можно найти ответы на вопросы анкеты в опубликованных отчетах. Это достаточно экономичный вариант. Если конкурс не проводился, то можно просмотреть сайты НКО вашего региона и поискать опубликованные на них публичные годовые отчеты.

### **Анализ бюджета города/региона и статистических данных**

Для полноты картины полученные данные желательно «встроить» в общие социально-экономические показатели вашего региона. Например, можно отразить максимальный оборот рынка НКО, сравнить суммарный бюджет НКО с суммой социальных расходов из бюджета вашего города, сопоставить число занятых в секторе с числом занятых в аналогичных государственных учреждениях или с уровнем безработицы и т.д. Подумайте сами, чем можно убедить людей в том, что деятельность НКО – это благо для вашей территории. Необходимые данные можно найти в бюджете вашего города или региона и в статистических базах.

Закон о бюджете региона является открытым документом. Вы можете проанализировать его на предмет упоминания негосударственных некоммерческих организаций как получателей субсидий. Делать это лучше, используя ведомственную бюджетную классификацию, то есть анализируя бюджеты комитетов (министерств, департаментов), в которых НКО могут быть потенциальными получателями бюджетных средств.

Статистические данные можно найти также в открытых источниках, на сайтах или сделав специальные запросы.

Данные о зарегистрированных юрлицах (данные ЕГРЮЛ) обновляются ежемесячно и размещены на сайте Федеральной налоговой службы. Основываясь на них, вы можете, например, подсчитать процент, который составляют НКО региона среди всех зарегистрированных юридических лиц. Можно также получить информацию о количестве НКО некоторых организационно-правовых форм (ТСЖ, садоводческие и огороднические товарищества и т.д.).

Сделав специальный запрос в управление Минюста или комитеты, курирующие вопросы взаимодействия с НКО, вы можете получить дополнительные сведения о численности и составе НКО по организационно-правовым формам.

## **Публикация и распространение отчета**

Написание сводного отчета – это своего рода вызов. Собранный информации у вас будет очень много, будет много «ниточек», из которых захочется «соткать» планы сектора и т.д. В итоге у вас может появиться желание разработать чуть ли не стратегический план развития сектора с глубоким анализом существующей ситуации. Остановите себя, не выходите за рамки создания сводного отчета. Ограничьтесь 5–10 страницами текста с диаграммами, где будет приведена только констатация основных фактов. А уж дальнейшие планы реализуйте отдельными мини-проектами, если на это хватит сил и ресурсов.

Формат издания отчета может быть разным в зависимости от имеющихся ресурсов и задач: в электронном виде (на сайте или на компакт-дисках) или в печатном виде, как полноценное типографское издание с версткой и качественным оформлением или распечатка на принтере. В печатном виде сделайте как минимум 50 экземпляров.

Распространите созданное произведение по всем участникам анкетирования, отправьте в органы региональной и муниципальной власти вместе с сопроводительным письмом. Проведите публичную презентацию сводного отчета, например, в местной общественной палате. Выложите отчет на сайте, пошлите по электронной почте своим стейкхолдерам, а также сделайте пресс-релиз для СМИ со ссылкой и короткой выдержкой из отчета. Положите отчет в своем офисе, раздавайте посетителям, а также берите его на все мероприятия.

И не забудьте, пожалуйста, напечатать благодарности участникам опроса. Это очень важный аспект. Для вас это будет стоить совсем немного усилий и затрат, а люди потом с удовольствием примут участие в новом опросе.

## **Эффект**

Плоды вашей работы вы, скорее всего, начнете пожинать уже в процессе создания отчета. Вовлечение в обсуждение стейкхолдеров, демонстрация вашей готовности их слушать, обсуждать, раскрывать нужную информацию уже настраивают на позитивный лад и способствуют налаживанию более продуктивных отношений, лучшему пониманию друг друга и скоординированности действий.

Сам изданный сводный отчет может послужить инструментом при продвижении интересов всего сектора и при решении как небольших, так и достаточно масштабных социально-экономических задач на уровне региона.

## **Управление процессом создания сводного отчета**

Одним из ключевых аспектов для успешного выхода сводного отчета в свет является наличие организации, которая возьмет на себя координацию процесса. Подготовка сводного отчета может казаться несложной в начале пути. Но в реальности понадобятся терпение и работоспособность всей вашей команды.

Отдельный вопрос – какие ресурсы для этого использовать. В нашем случае эта работа заняла чуть больше полугода при достаточно высокой загрузке вовлеченных в этот процесс сотрудников НКО. Кроме того, нужны средства на связь, канцтовары и издание отчета. Нужно заранее просчитать, сколько это будет стоить, и подумать, кто компенсирует вам эти расходы. Возможно, их просто разделят НКО – участники процесса (но для этого с ними нужно хорошо поработать, чтобы все отчетливо понимали, что им нужен этот сводный отчет), а может быть, их полностью или частично компенсирует кто-то из внешних доноров.

Надеемся, что у вас появилось желание создать свой сводный отчет. Во всяком случае, мы совершенно не жалеем потраченных на его создание времени и сил, потому что понимаем, какой ценный у нас получился продукт. Желаем и вам того же!

Завершая общеметодическую часть, хотим рассказать о том, как все это происходило в Нижнем Новгороде и Пензе.

## **Опыт Нижнего Новгорода**

координатор – Ассоциация «Служение»

Когда мы получили предложение реализовать этот проект в нашем регионе, долго не раздумывали. Наш Центр развития общественных инициатив – Ассоциация «Служение» – работает в регионе уже более 15 лет, и все эти годы одной из наших основных задач было продвижение НКО. Мы проводим конференции и издаем справочники, участвуем в создании региональной законодательной базы, проводим конкурсы – словом, выполняем весь классический функционал регионального ресурсного центра.

Кроме того, мы имеем опыт подготовки отчетов в соответствии с международными стандартами нефинансовой отчетности. Это очень полезный и интересный опыт, который еще ни разу не удалось применить к НКО.

Подготовкой и изданием этого отчета мы хотели решить одновременно несколько задач, в том числе проанализировать роль и место НКО в



жизни региона, повысить узнаваемость НКО, усилить доверие к их деятельности и, как следствие, способствовать повышению востребованности их услуг. При этом, используя методiku и советы международного стандарта отчетности АА1000, мы стремились решить эти задачи, опираясь не на свои знания предмета, а на то, что о НКО и их деятельности думают заинтересованные стороны. Как профессиональные PR-менеджеры, мы понимаем, что уровень информированности населения о деятельности НКО минимальный, несмотря на то, что каждый год усилия НКО в информационной сфере возрастают и становятся все более профессиональными. С другой стороны, есть масса так называемых коммуникационных разрывов – между тем, что мы хотим людям сказать о себе и своих проектах, и тем, что они на самом деле об этом думают. «Обнаружить» эти разрывы – это тоже одна из задач отчета.

Подготовка этого издания состояла из нескольких основных этапов.

В ходе первого этапа мы подготовили и провели **серию встреч со стейкхолдерами** – группами людей, которые непосредственно взаимодействуют с НКО или влияют на их деятельность. Мы определили для себя четыре группы стейкхолдеров – власть, бизнес, СМИ и научная общественность. Именно с этими категориями мы чаще всего «разговариваем словами, а не делами» – и отсюда непонимание и коммуникационные разрывы. С клиентами, например, мы «разговариваем делами» – они знают, что мы делаем, какие мы, зачем мы нужны. С ними проще. Важно отметить, что при приглашении участников встреч мы старались, во-первых, «собирать» репрезентативную выборку, во-вторых, представить весь спектр (например, разные СМИ: государственные и частные, электронные и печатные и т.д.)

Общий сценарий всех встреч был стандартным. Сначала мы спрашивали собеседников, какие нижегородские НКО им известны. Затем – что конкретно делают НКО, какая от них польза, какой вклад они вносят в жизнь региона. Следующие вопросы – из каких источников они обычно получают информацию о деятельности НКО и какие каналы коммуникаций, на их взгляд, наиболее эффективны. Последний блок вопросов относился к текстовой версии отчета – какими должны быть его структура и содержание, что там должно быть, чтобы наиболее полно и убедительно отобразить вклад и роль НКО.

Встречи проводились с учетом требования стандарта АА1000 и «классики жанра» фокус-групп – модератор, например, не навязывал свое мнение, не задавал наводящих вопросов из серии «а налоги НКО платят?» и т.д.

Первой была встреча со стейкхолдерами из числа СМИ. При ее подготовке возникли трудности, связанные с отсутствием мотивации у журналистов к участию в подобных встречах. Нам помогло то, что мы много лет работаем со СМИ и у нас есть много рабочих контактов. В итоге во встрече

приняли участие семь нижегородских журналистов. С самого начала было понятно, что журналистам непривычно выступать в новой для себя роли экспертов. Они на подобных встречах привыкли слушать, а не говорить. Тем не менее, в результате беседа получилась очень продуктивной.

В дальнейших трех встречах с разными группами стейкхолдеров приняли участие соответственно девять представителей исполнительной и законодательной власти города и области, шесть представителей нижегородских коммерческих компаний и пять представителей нижегородских вузов.

Вторым этапом стало **проведение исследования среди НКО**. По итогам высказанных участниками встреч пожеланий и предложений была сформулирована анкета, которая легла в основу проводимого нами в рамках подготовки этого отчета исследования. В исследовании приняли участие 14 ведущих некоммерческих организаций Нижегородской области. При отборе организаций для включения в исследование и отчет учитывались следующие критерии:

- представительство (одна организация от «отрасли» – экология, медицина, молодежь и т.д.);
- известность (упоминаемость участниками диалогов);
- медийность (упоминаемость в СМИ);
- срок существования не менее трех лет;
- постоянная деятельность, в том числе финансовая;
- наличие эффективных, известных проектов;
- участие в представительных органах;
- опыт взаимодействия с органами власти, бизнесом, СМИ и т.д.

Исследование шло долго и трудно. Заполняя анкеты, организации не уложились в отведенные нами для этого сроки (месяц) – анкеты были больше и трудоемкие. Нам приходилось по несколько раз связываться с людьми и долго объяснять им, зачем это нужно, а потом снова звонить и напоминать. Были организации, которые отказались участвовать в анкетировании, или НКО, анкеты которых мы так и не дождались.

Формулируя вопросы анкеты, мы просили респондентов указывать все данные, параметры и статистику за 2008 и 2009 годы – во-первых, в ходе диалогов было высказано пожелание показать динамику, во-вторых, мы хотели посмотреть, сильно ли повлиял на НКО кризисный год. С учетом пожеланий стейкхолдеров в анкету были включены вопросы про «истории успеха», про студентов, которые проходят практику в организации, про законотворческую и экспертную деятельность НКО и т.д.

Третьим этапом подготовки отчета стал **анализ полученной информации и подготовка текстовой версии отчета**. С самого начала с учетом пожеланий стейкхолдеров и своих собственных представлений об этом документе мы решили сделать его «читаемым» – то есть не просто

набором таблиц и графиков, а связным текстом с описанием конкретных жизненных историй. Важно отметить, что мы решили выпустить совместное издание – соединить наш отчет с лучшими годовыми отчетами ведущих нижегородских НКО за 2009 год. Нам показалось, что это даст читателю наиболее полную картину и наиболее яркое представление о секторе и его отдельных представителях.

Четвертый этап – **распространение отчета** среди заинтересованных сторон. Текст отчета будет вывешен на сайте, отчет в электронном виде разослан по СМИ, НКО и профильным органам власти Нижегородской области. Книга в печатной версии распространена среди участников встреч и других заинтересованных сторон и презентована на заседании Клуба лидеров НКО. Мы также планируем передать отчет в библиотеки вузов и распространять на мероприятиях, связанных с продвижением сектора.

**Эффект** от создания отчета оценить достаточно сложно. Во-первых, это сложно в принципе – сложные критерии, сложная система оценки, во-вторых, мы еще только начинаем деятельность по распространению отчета.

**Главный вывод:** такая работа должна быть систематической и регулярной (это постоянно говорили на встречах стейкхолдеры), но должна проходить не в сжатые сроки (чтобы было достаточно времени и на разработку концепции, и на сбор и обработку материала, и на написание самого отчета и др.) и не в рамках микропроектов. Кроме того, нужны средства на издание отчета, на привлечение специалистов – дизайнера, социолога и т.д.

С текстом сводного отчета НКО Нижнего Новгорода можно познакомиться по ссылке: <http://www.sluzhenye.org/vklad-nko-v-sotsialno-ekonomicheskuyu-sferu-regiona/>

## **Опыт Пензы**

координатор – фонд «Гражданский Союз»

Исторически развитие пензенских НКО было весьма своеобразным. Дождь грантов в девяностых обошел Пензенский регион стороной, поэтому для того чтобы выживать, пензенские НКО вынуждены были больше работать с местным бизнесом и властями и предоставлять платные услуги. Какого-либо крупного объединения НКО в Пензе, как в других регионах, не сложилось. НКО региона существовали сами по себе и, за редким исключением, «варились в собственном соку», не контактируя с коллегами из других регионов. В начале 2000-х годов в Пензе был образован Координационный совет НКО, но, проработав пару лет, он свою деятельность прекратил по ряду объективных причин. Однако современные условия, по нашему мнению, обуславливают острую необходимость развития внутрисекторного сотрудничества в регионе.

Главной идеей данного проекта, помимо издания обобщенного годового отчета о вкладе некоммерческого сектора в социально-экономическое развитие региона, стала идея объединения НКО и возрождение деятельности Координационного совета (КС) НКО Пензенской области. С последнего мы и начали, поскольку понимали, что без консолидации и объединения усилий активных НКО провести исследование и написать отчет мы не сможем.

Для начала мы решили связаться со всеми организациями, ранее входившими в Координационный совет. Некоторых мы уже не нашли, руководители других распустили свои организации и ушли из сектора, кто-то даже наотрез отказался от контактов. Но у пяти-шести участников прежнего Координационного совета были потребность в объединении усилий и возможность тратить свое время и силы для общей идеи. Мы старались не повторять прежних ошибок. Сразу же разработали положение о КС НКО, положение о входе и выходе, провели сессию стратегического планирования, определили план действий, избрали членов совета и его председателя. За численностью гнаться не стали, а наоборот, очень тщательно подошли к отбору кандидатур.

Еще одна особенность реализации нашего проекта – в проведении встреч со стейкхолдерами, которые проходили в виде заседаний дискуссионного клуба «Гражданская ассамблея». Подобный формат встреч позволил в непринужденной обстановке обсудить необходимые вопросы с самыми различными группами: от предпринимателей и представителей органов власти до ученых, преподавателей вузов, студенческой молодежи, журналистов, людей старшего поколения.

Каждый раз тема встречи задавалась заранее, например: «Общественный сектор в Пензе», «Наука и научные школы в Пензе», «Антинаркотическая стратегия России» и т.п. Вел заседания, как правило, известный пензенский журналист, главный редактор радиостанции «Эхо Пензы» Семен Вахштайн, который еще и приглашал наиболее «разговорчивых» экспертов в прямой эфир своей радиостанции. Все это позволило получить необходимые данные для составления обобщенного отчета и получить обратную связь от слушателей «Эха Пензы» в прямом эфире, что было чрезвычайно полезно.

Однако не все проходило гладко. После проведения стратегической сессии в Координационном совете НКО мы решили, что наряду с дискуссиями в клубе «Гражданская ассамблея» организуем еще отдельную встречу с депутатами городской думы, так как депутаты – это один из важнейших стейкхолдеров НКО. Мы написали письмо на имя председателя городской думы с просьбой совместно организовать встречу лидеров НКО и депутатов, чтобы выяснить взаимные ожидания и определить вклад НКО в жизнь города. Через неделю нам позвонила пресс-секретарь городской думы и от имени начальства поинтересовалась, можно ли бу-

дет официально считать это мероприятием самой городской думы. Члены КС дали положительный ответ. Началась подготовка, из-за бюрократических процедур затянувшаяся на несколько недель. Затем в фонд пришла благодарность от главы думы... а пресс-секретарь от имени руководства по телефону сказала, что «сейчас политический момент совсем не тот, когда можно собирать и проводить такие встречи»... Но отдельные депутаты, несмотря на «политические моменты», все же ходили к нам в дискуссионный клуб.

Потом подошло время подготовки анкеты и собственно анкетирования. За основу была взята методика ЦРНО, доработанная с учетом пензенских условий. Не буду повторяться и писать о критериях отбора организаций для анкетирования – о них очень хорошо написали коллеги из Нижнего Новгорода. У нас они были такие же. И, конечно, мы не могли не использовать ресурс возрожденного Координационного совета НКО.

С получением заполненных анкет были большие трудности: кто-то безнадежно затягивал со сроками, кто-то, наоборот, быстро и окончательно отказался от заполнения анкеты. Среди последних в основном были так называемые «гонго» – пензенские НКО, которые получают финансирование по сметам некоторых подразделений госаппарата и руководят которыми – явно или не совсем явно – чиновники. НКО, которые по сути являются бизнесом, также не горели желанием показывать свои финансовые и программные результаты. Приходилось оперативно заменять одни организации на другие, и нам повезло, что до этого мы занимались изданием справочника НКО Пензенской области и все контакты у нас были под рукой.

Обработка результатов анкетирования, анализ, написание отчета заняли меньше времени, чем анкетирование, поскольку анкет было немного. Еще некоторое время понадобилось для получения цифр по региону, необходимых для сравнения. Информацию о бюджете региона нашли быстро, а вот с получением сведений об уровне безработицы, числе работоспособных граждан пришлось повозиться. Воспользоваться данными статуправления не удалось: они настолько противоречивые, что из них можно было вывести все, что угодно. Пришлось обращаться к знакомому политологу, кстати, постоянно посещавшему заседания нашего дискуссионного клуба.

Члены Координационного совета НКО были заранее ознакомлены со сводным отчетом и их предложения были учтены в финальной версии.

Презентацию созданного отчета мы решили провести в университете, пригласив на нее тех, кто нашел в себе силы заполнить анкету, а также представителей основных стейкхолдеров, чиновников профильных управлений из городской администрации, областного правительства, региональной общественной палаты, законодательного собрания. Для всех участников презентации были напечатаны цветные отчеты, а тем, кто

участвовал в анкетном опросе, вручили сертификаты признательности. Также подготовили красочную и информативную презентацию в Power Point и предусмотрели время для обсуждения и предложений.

Кроме того, финальная версия сводного отчета в электронном виде была размещена на нашем сайте [www.penzafond.ru/267.html](http://www.penzafond.ru/267.html). Печатные экземпляры отчета мы передали в профильные управления муниципальных и государственных органов, депутатам, а также положили в открытом доступе в офисе для всех заинтересованных лиц и ознакомили с ним членов Попечительского совета и Правления фонда.

Уже первые отзывы позволяют сделать вывод, что данный документ очень востребован и сама работа по его созданию очень важна. Издание сводного отчета в Пензе – это само по себе знаковое событие. Подобного в регионе раньше не было, а потребность в таком отчете существует и у профильных управлений областного правительства, и у муниципалитета. Отчет даже в таком не очень масштабном виде позволяет всем заинтересованным сторонам (прежде всего из органов власти и бизнеса) оценить вклад НКО в развитие региона и решение социальных проблем. Для НКО отчет является индикатором активности и осознания себя как экономического агента территории. Отчет – это также проверка НКО на открытость, прозрачность деятельности, способность к консолидации.

Безусловно, начатую работу необходимо продолжать, и к ней готовы подключиться другие члены Координационного совета НКО Пензенской области. На презентации заинтересованность в более полных отчетах выразили представители Законодательного собрания, администрации города, управления внутренней политики областного правительства, члены общественной палаты, предприниматели. А один из членов Правления фонда, известный пензенский предприниматель, уже предложил профинансировать более масштабное исследование экономического веса НКО региона.

На наш взгляд, такое отношение связано с тем, что за последний год в федеральной политике произошел поворот в отношении к НКО, да и в условиях кризиса любая помощь региону в стабилизации социально-экономической обстановки становится значимой.

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ЭФФЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО – ПОМОГАЮТ ЛИ ОНИ ЗАВОЕВАТЬ ДОВЕРИЕ ОБЩЕСТВА?

«Как успехи?»

Сколько раз вам задавали такой вопрос о вашей организации? Можете ли вы ответить на него полно и исчерпывающе?

Если ответ у вас есть, это уже хорошо. Значит, вы знаете, что и для чего делает ваша организация, и можете рассказать об этом любому заинтересованному человеку.

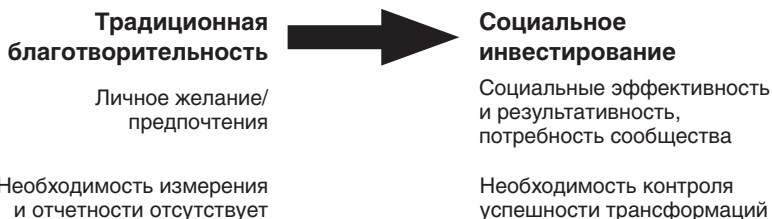
Если же вы не способны рассказать о своих успехах так, чтобы это было понятно каждому, это сигнал тревоги. Почему?

### Новые тенденции

Примерно с начала 1990-х годов отношение к деятельности некоммерческих организаций начало меняться – как со стороны государства, так и со стороны частных доноров. В 1993 году Конгресс США принял закон о деятельности и результатах (Performance and Results Act), который предусматривает отчетность партнеров правительства США, в том числе НКО, не только за полученные государственные ресурсы, но и за результаты, которые были достигнуты за счет этих ресурсов. Позже – в 2001 году – администрация Дж. Буша провозгласила «новый подход в управлении» (New Management Agenda), который развивает сформулированную в этом законе идею тесной увязки выделяемых ресурсов и ожидаемых результатов.

В это же время происходило изменение отношения общества к благотворительной деятельности. Традиционная благотворительность, основанная на душевном побуждении, все чаще сосуществует с социальным инвестированием, основанным на системном подходе и ориентированном на решение значимых социальных проблем.

### Эволюция благотворительности



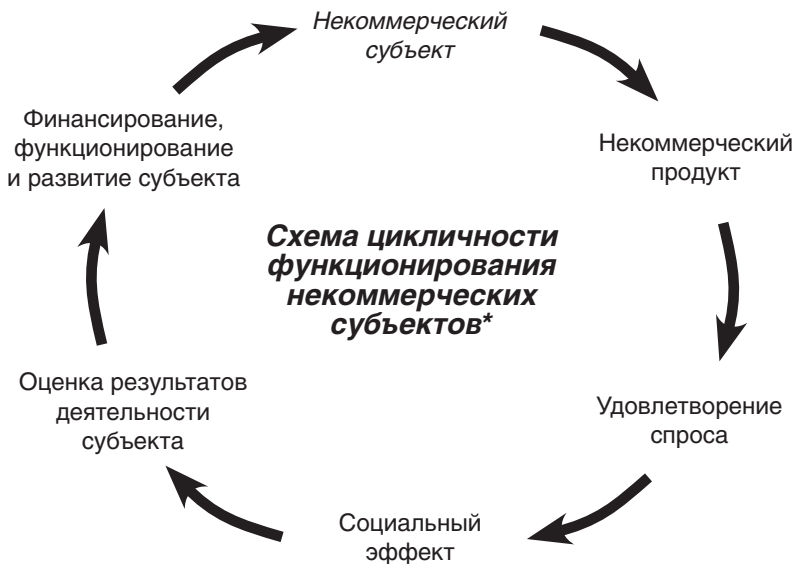
\* В статье использованы материалы презентации И. Мерсияновой «Российский третий сектор: основные характеристики и условия деятельности», ГРАНС-центр, 26 января 2010 года, Москва.

Финансовый кризис показал необходимость пойти еще дальше – не ограничиваться планированием социального результата и контролем за его достижением в соответствии с разработанными показателями, но и оценивать планируемый и реальный результат в двух аспектах:

- обоснованность выбранного способа достижения социального результата;
- соотношение затрат и полученной пользы.

В 2009 году Фонд Дж. и К. МакАртуров запустил новую программу – «Могущество измерения социальной пользы» (Power of Measuring Social Benefits), направленную на использование научных исследований при разработке социальной политики и социальных программ, а также на внедрение инструментов контроля за стоимостью достигаемых результатов.

Растущая конкуренция за ресурсы между некоммерческими организациями, обострившаяся в период кризиса, эволюция концепции благотворительности в сторону социального инвестирования требуют от НКО максимизации социального эффекта при рациональном использовании ограниченных ресурсов общества.



\* По материалам «Некоммерческий маркетинг: курс лекций». Школа управления НКО. Книга VII/Под ред. НОУ «Институт общественного развития». – М.: ЦПНКО, 2004, стр. 20.



## Общество и НКО в России

Российский некоммерческий сектор по своим характеристикам все больше приближается к некоммерческому сектору экономически развитых стран. Ректор ГУ–ВШЭ Я. Кузьминов отмечал на одном из заседаний Совета по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека, что «за два года, с 2007 по 2009 год, доля тех граждан, которые знают об НКО и организациях гражданского общества, выросла с 74 до 83%, а доля тех, кто относит себя к участникам НКО, выросла с 14 до 23%, вплотную приблизив нас к цифрам среднеразвитых европейских стран. Сектор негосударственных некоммерческих организаций занимает уже довольно заметное место в нашей экономике... в этом секторе у нас сегодня занято (и в качестве работников, и в качестве волонтеров) 4,3% экономически активного населения»\*.

В то же время Я. Кузьминов отметил и слабые стороны российского некоммерческого сектора: «...если судить по доле экономически активного населения, вовлеченного в волонтерскую деятельность, наша страна очень сильно отстает от всех, включая страны Восточной Европы. Это – свидетельство определенной капсулированности сектора, наличия барьеров между ним и основной массой граждан.

Отсюда и небольшой размер типичной НКО, отсюда ее экономическая слабость. У нас не так уж мало инициативных людей и энтузиастов, которые способны создавать организации и поддерживать их на плаву. Поэтому организаций много, никак не меньше, чем в других странах. Однако лишь немногим из них удастся перерастить рамки, определяемые личным знакомством и дружескими отношениями. Больше половины опрошенных НКО либо вообще не имеют постоянного персонала, либо его численность не превышает пяти человек. Около половины организаций вообще не привлекают волонтеров. С учетом подобных обстоятельств нет ничего удивительного, что большинство НКО России испытывают экономические трудности. Не умеем привлекать ресурсы, не умеем привлекать деньги, не умеем привлекать добровольную активность, пожертвования своевременно»\*\*.

Как отмечают сами сотрудники НКО, возможность деятельности некоммерческой организации зависит, прежде всего, от поддержки органов власти различного уровня, российских корпоративных и частных спонсоров, а также населения.

В то же время именно эти заинтересованные стороны не проявляют заинтересованности в деятельности НКО.

---

\* Заседание Совета по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека 23 ноября 2009 года, Москва, Кремль, <http://news.kremlin.ru/audio/267>

\*\* Там же.

## От кого в первую очередь Ваша организация ожидает реальной помощи или поддержки?



## Основные проблемы функционирования НКО (%, 2007/2009 гг.)



Государственные агентства, местные власти и коммерческие компании в целом готовы к взаимодействию с НКО, понимая необходимость системного подхода к решению проблем и опоры на институционализированных партнеров. Количество конкурсов и адресных предложений на финансирование социальных проектов растет в России год от года, они становятся все более продуманными, сфокусированными не только на конкретном аспекте социальной жизни, но и на отборе наилучших партнеров с точки зрения эффективности и результативности использования ресурсов. Например, конкурсы Московского благотворительного совета уже несколько лет используют такие критерии для отбора получателей бюджетных средств, как достижимость и измеримость запланированных результатов, экономическая эффективность проектов и т.д. Организации, которые не умеют представить имеющийся успешный опыт, описать планируемый результат, предложить надежные измерители для оценки влияния на ситуацию в обществе и экономической эффективности выбранного подхода, вряд ли могут рассчитывать на получение бюджетных средств.

Российские граждане также готовы тратить собственные ресурсы на благотворительность, но по-прежнему не доверяют некоммерческим организациям и не видят в них эффективного партнера для решения социальных проблем. Как показывают данные исследования, проведенного исследовательской группой ЦИРКОН в 2008 году, только каждый десятый россиянин, желающий оказать благотворительную помощь, доверил бы свои средства независимой российской благотворительной организации, в то время как 39% граждан сделали бы это самостоятельно.

По мнению большинства населения, самостоятельное оказание благотворительной помощи на сегодняшний день более эффективно, чем обращение к посредничеству профессиональных фондов и организаций\*.

Таким образом, недостаток доверия к некоммерческим организациям со стороны граждан, власти и бизнеса связан с малой информированностью общества не столько о деятельности НКО вообще, сколько о результатах этой деятельности в частности.

Может ли представление заинтересованным сторонам информации о результативности и эффективности деятельности НКО помочь завоевать доверие общества? – на этот вопрос пытались ответить участники одной из сессий конференции «Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст», прошедшей в Санкт-Петербурге в апреле 2010 года.

Работа сессии была построена на представлении и обсуждении российского опыта демонстрации позитивных изменений как элемента прозрачности и открытости НКО.

---

\* Доверие общества к институту благотворительности в России в цифрах и фактах. Задорин И.В., доклад на конференции «Благотворительность в России», 03.03.2008.

В ходе сессии был представлен опыт:

- Марийского регионального отделения организации «Большие Братья Большие Сестры (БББС)» – разработка и сбор показателей успешности работы пар «взрослый – ребенок». Использование данных для привлечения новых добровольцев, запуска программ в новых регионах, привлечения финансирования;
- Национальной Ассоциации благотворительных организаций – повышение уровня доверия между органами власти (Комитет общественных связей г. Москвы) и НКО на основе повышения прозрачности и открытости процедур грантовых конкурсов и реализации профинансированных проектов через осуществление мониторинга их выполнения и оценку эффективности их итогов;
- Информационно-методического центра «Тихоокеанский Проект» – представление результатов деятельности НКО и историй успеха для построения доверия на примере презентации результатов деятельности некоммерческих организаций в ходе публичных мероприятий (ярмарок, выставок и т.д.).

По мнению участников секции, пока практика представления информации об успешности деятельности некоммерческих организаций сфокусирована на количественных показателях (число проведенных мероприятий, количество благополучателей и т.д.) и не отражает качественных изменений, которые происходят или должны происходить в результате такой деятельности и на которые, в конечном счете, направляются ресурсы общества.

В то же время умение НКО демонстрировать позитивные изменения, произошедшие в результате их деятельности, является одним из ключевых факторов завоевания доверия общества и привлечения его ресурсов – как государственных, так и частных. Чтобы успешно демонстрировать обществу позитивные изменения, произошедшие в результате их деятельности, НКО нужны самые разнообразные навыки и умения, из которых самыми главными являются:

- **умение «работать на результат», анализировать свою деятельность с точки зрения достижения запланированного результата;**
- **способность стать экспертом в своей области;**
- **готовность к эффективной коммуникации с заинтересованными сторонами, готовность к социальному партнерству.**

Очевидно, что развитие этих навыков и умений – дело небыстрое. Однако с чего-то нужно начинать. И в ближайшей перспективе наиболее реалистичными представляются следующие шаги.

1. **Наработка и внедрение в практику отечественных методик демонстрации позитивных изменений**, произошедших в результате деятельности НКО, – например, формирование банка

данных лучших практик. Описание таких практик должно иметь три основных аспекта: 1) методики и технологии сбора и обработки информации о достижении позитивных изменений; 2) технологии донесения информации об обеспечиваемых организацией изменениях до различных групп стейкхолдеров; 3) описание влияния такой деятельности на устойчивость/успешность самой организации.

2. **Разработка, описание и внедрение в практику отечественных методик оценки экономической эффективности социальных технологий**, применяемых НКО, – примером может служить методика оценки экономической эффективности проекта Национального фонда защиты детей от жестокого обращения в Красноярске.
3. **Проведение региональных исследований по наиболее острым социальным проблемам**, на результаты которых могли бы опираться некоммерческие организации при разработке новых услуг и научном обосновании новых программ.
4. **Обучение некоммерческих организаций навыкам проектного управления**, основанного не только на теории изменений, широко используемой в некоммерческом секторе, но и стандартах PMI, более привычных для коммерческих компаний.

Доверия «вообще» не бывает. Некоммерческий сектор может завоевать доверие общества – государства, бизнеса, граждан – только через успешную деятельность каждой отдельной организации. А доверие строится на ежедневном опыте общения, умении сотрудничать и, конечно, на совместных победах и достижениях.

Наталья МОРОВА

исполнительный директор Марийского регионального отделения МОО БББС, декан факультета педагогики и психологии ГОУ ВПО «Марийский государственный университет»

Ирина ДРЕМИНА

ведущий специалист программы БББС, доцент кафедры психологии развития и образования ГОУ ВПО «Марийский государственный университет»

## **«БОЛЬШИЕ БРАТЯ БОЛЬШИЕ СЕСТРЫ»: ОПЫТ РАЗРАБОТКИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УСПЕШНОСТИ РАБОТЫ ПАРТНЕРСКИХ ПАР «ВОЛОНТЕР – РЕБЕНОК»**

Межрегиональная общественная организация содействия программе воспитания подрастающего поколения «Большие Братья Большие Сестры» (БББС) в России является частью международной программы наставничества. Это старейшая и самая эффективная программа индивидуального наставничества в мире. Она появилась в США в 1904 году, распространилась по всему миру и в 1992 году начала свою деятельность в России. В настоящее время МОО БББС объединяет добровольцев из Москвы, Тюмени, Пермского края, Ярославля, Тамбова, Кировской области, Йошкар-Олы.

Миссия БББС состоит в том, чтобы помочь детям из неблагополучного окружения («младшим») раскрыть свой жизненный потенциал через профессионально организованное общение со взрослым добровольцем («старшим»). Специально подготовленный волонтер и ребенок, нуждающийся в поддержке, встречаются в течение года для совместного общения и деятельности на оговоренных в контракте условиях. Дружеские, доверительные отношения пары «взрослый – ребенок» строятся под наблюдением профессионалов.

В Межрегиональной общественной организации БББС 17 штатных сотрудников, 387 волонтеров работают на долгосрочной основе и ежегодно привлекаются около 200. Основные источники финансирования – спонсорская помощь и грантовая деятельность.

Организация БББС осуществляет наставническую помощь детям России уже 19-й год. За это время был накоплен богатый опыт привлечения и подготовки волонтеров, реализации программы наставничества, однако оценка эффективности деятельности организации осложняется тем, что различные региональные отделения имеют собственный неповторимый опыт реализации программы.

Мировой опыт показывает, что среди критериев оценки эффективности деятельности организации выделяют чаще всего такие, как исполнение сметы расходов, количество благополучателей, количество оказан-

ных услуг, объем ресурсов, выживаемость (конкурентоспособность) и др. Однако это не отражает специфики некоммерческих организаций, так как среди критериев эффективности нет критерия, отражающего социальный эффект их деятельности.

У БББС имеется собственный опыт оценки успешности работы партнерских пар «волонтер – ребенок». Так, в 2009 году завершено масштабное исследование эффективности программы БББС в США (исследование проведено Harris Interactive для Big Brothers Big Sisters). Было опрошено 449 взрослых американцев, из них 200 человек участвовали в программе в качестве младших (экспериментальная группа), а 249 человек, не участвовавших в программе, составляли контрольную группу. Группы сравнивались по следующим показателям: образование, годовой доход, семейный статус, ощущение собственной успешности, счастья, участие в волонтерской работе. Оказалось, что по всем перечисленным показателям преимущество за теми, кто в детские годы участвовал в программе в качестве Младшего Брата/Сестры, то есть программа действительно способствует раскрытию внутреннего потенциала детей и созданию новых возможностей в их жизни.

В Московском отделении программы в 2009 году оценивался прогресс детей по ряду критериев на основании анкет воспитателей и волонтеров (в начале и по окончании деятельности партнерской пары). Отслеживались такие параметры изменений в ребенке, как эмоциональное состояние, уверенность в себе, агрессивность, общительность, инициативность, школьная успеваемость. Наибольшие изменения происходят в эмоциональном состоянии детей, уверенности в себе и общительности, наименьшие – в школьной успеваемости.

Интересный опыт разработки показателей эффективности программы наставничества накоплен в Марийском региональном отделении БББС, где программа успешно реализуется в течение восьми лет на базе Марийского государственного университета. Эмпирическим путем было выделено восемь основных групп показателей оценки эффективности:

1. **Наличие заинтересованных в деятельности организации сторон:** это семьи (неполные, многодетные, малообеспеченные, с детьми-инвалидами), учреждения образования (школы, детские дома, учреждения дополнительного образования), Министерство образования РМЭ, Управление образования г. Йошкар-Олы, Министерство социальной защиты; Министерство культуры и по делам национальностей РМЭ, учреждения культуры, Министерство юстиции, МВД, прокуратура.
2. **Интерес со стороны грантодателей.** За время существования организация неоднократно выигрывала гранты на реализацию проектов поддержки детей группы риска и детей, находящихся в трудных жизненных обстоятельствах (10 проектов за восемь лет).

3. **Рост доверия, популярности и узнаваемости программы.** Разработаны средства повышения узнаваемости и популярности программы: акции-презентации в студенческих группах, информационные стенды, круглые столы (встречи с опытными волонтерами), обучение преподавателей университета, на базе которого реализуется программа, информирование населения (публикации в СМИ, программы местного радио и телевидения, участие в городских мероприятиях различной направленности). Следствием роста доверия стало расширение качественного состава добровольцев (волонтеры-студенты, волонтеры-старшеклассники, волонтеры-взрослые) и увеличение числа желающих стать волонтерами БББС.
4. **Связь с наукой, интерес научного сообщества.** Разработаны научные основы реализации программы, создан пакет методических материалов по сопровождению деятельности партнерских пар. Руководство регионального отделения регулярно (2–4 раза в год) принимает участие в научно-практических конференциях и семинарах различного уровня (городских, региональных, российских, международных). Опубликованы статьи в научных и практических журналах.
5. **Взаимодействие с органами государственной власти.** Программа БББС в Йошкар-Оле начала свою деятельность 1 марта 2002 года по инициативе Собрания депутатов городского округа «Город Йошкар-Ола». На протяжении восьми лет реализации программы осуществляется взаимодействие с органами государственной власти местного и регионального уровня. Так, руководители программы неоднократно принимали участие в конференциях и форумах, проводимых по инициативе аппарата полномочного представителя Президента Российской Федерации в Приволжском федеральном округе.
6. **Расширение межрегионального сотрудничества.** Успешное развитие программы БББС в России возможно только при условии сотрудничества всех региональных отделений. Марийское отделение неоднократно проводило мероприятия межрегионального уровня: смена в ВДЦ «Орленок» для ста детей – участников программы БББС в России (2006), итоговая научно-практическая конференция (2007), межрегиональные слеты партнерских пар программы БББС в России (2008, 2009).
7. **Привлечение в программу новых участников и расширение сферы деятельности.** В 2008 году начала работу школьная волонтерская программа наставничества «Рука в руке», в которой формируются пары «старшеклассник – младшеклассник». Программа охватывает 11 школ Йошкар-Олы.
8. **Успешность работы партнерских пар «волонтер – ребенок».** Организация БББС стабильно работает в Республике Марий Эл в течение восьми лет, регулярно выполняя программу основных мероприятий по подбору и обучению волонтеров, сопровождению деятельности партнерских пар.



Успешность работы партнерских пар является основным критерием эффективности деятельности БББС. Для анализа эффективности их деятельности организуется обратная связь с участниками программы – родителем, ребенком, волонтером-наставником (через «Лист обратной связи», «Дневник волонтера БББС», в котором фиксируется каждая встреча с ребенком, «Отчет волонтера» по результатам работы с ребенком, итоговое интервью с ребенком и родителем, буклеты волонтеров). Показателями успешности деятельности партнерской пары можно считать следующее:

- установление эмоционального контакта, взаимопонимания между участниками пары (наблюдение, беседы с волонтером, ребенком, родителем);
- взаимодействие волонтера с ребенком на протяжении всего срока контракта (как правило, один год);
- продление срока контракта после его завершения – «повторные» пары;
- положительные отзывы о волонтере ребенка и родителя/опекуна (беседы с ребенком и родителем, анализ итоговых интервью);
- результаты итоговой диагностики детей (разработана диагностическая программа с методическими рекомендациями по проведению обследования).

Таким образом, разработанные показатели успеха деятельности регионального отделения БББС подтверждают нашу готовность к эффективной коммуникации со всеми возможными социальными партнерами. Информирование всех заинтересованных сторон, демонстрация достигнутых результатов и успехов программы помогают взаимодействовать с органами власти и различными общественными институтами, способствуют привлечению новых добровольцев и источников финансирования.

Вряд ли данный опыт разработки показателей оценки деятельности НКО должен в полной мере экстраполироваться на другие организации, но они вполне могут использовать его и разработать свои качественные критерии эффективности, которые в конечном итоге подтверждали бы соответствие НКО основной цели своего существования – решению социальных проблем.

Юлия ИВАЙЛОВСКАЯ

заместитель директора  
Информационно-методического центра  
«Тихоокеанский Проект»

## ТЕХНОЛОГИЯ ВЫСТРАИВАНИЯ ДОВЕРИЯ И СОЗДАНИЕ ПАРТНЕРСТВА С БИЗНЕСОМ И ВЛАСТЬЮ ЧЕРЕЗ ПРЕЗЕНТАЦИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Приморская автономная некоммерческая организация «Информационно-методический центр «Тихоокеанский Проект» создана в 2007 году в результате реорганизации Общественного учреждения «Центр правовой информации для работников авиационной отрасли» г. Владивостока, существовавшего с 1998 года, и является его правопреемником. Организация работает на территории Дальнего Востока, Забайкальского края и Республики Бурятия.

Миссия ИМЦ заключается в содействии улучшению качества жизни жителей Дальнего Востока, Забайкальского края и Республики Бурятия посредством повышения осведомленности граждан о своих правах и обязанностях и их активного вовлечения в процессы формирования и реализации социальной, экономической и общественной политики.

Центр оказывает информационные, просветительские, образовательные, юридические услуги юридическим и физическим лицам, проводит исследования, разрабатывает и реализует инновационные проекты в области местного самоуправления, территориального общественного самоуправления, жилищного самоуправления, права, защиты прав, свобод и общественных интересов граждан.

В штате организации семь высококлассных специалистов в области решения социальных вопросов, права, местного самоуправления, ЖКХ, социологических исследований, управления проектами и коалиционного взаимодействия НКО. Постоянный состав волонтеров – 11 человек, и до 50 человек помогают ИМЦ в его деятельности. Основные источники финансирования – грантовая поддержка иностранных и российских организаций.

ИМЦ «Тихоокеанский Проект» – организация, выполнившая до начала 2007 года более 20 проектов разного масштаба, вполне устойчивая и успешная, имеющая сложившийся коллектив специалистов, оказывающая востребованные населением социальные услуги и пользующаяся его доверием, – до поры до времени не особенно огорчалась из-за того, что ее деятельность не поддерживается органами власти и местным бизнесом.

В 2007 году в рамках проекта Программы поддержки гражданского общества «Диалог» организация инициировала и создала на территории Дальнего Востока, Забайкальского края и Республики Бурятия тематиче-

ское объединение НКО – Тихоокеанскую коалицию по содействию реализации реформы местного самоуправления и жилищно-коммунального хозяйства.

Основной деятельностью организации и ее партнеров стало жилищное просвещение граждан с целью становления ответственного и образованного собственника жилья.

Давно известная аксиома – ни одну из российских реформ не в состоянии осуществить по отдельности ни власть, ни бизнес, ни структуры гражданского общества. Только совместными усилиями, построенными на партнерских отношениях и взаимном доверии, можно достичь положительных результатов.

Пришло и осознание того, что для позиционирования организации как партнера власти и бизнеса предстоит еще многое изменить и в самой организации. Инициатором выстраивания доверия со стороны бизнеса и власти выступил Совет Тихоокеанской коалиции после проведения оценки и анализа деятельности организаций и разработки стратегического плана развития на 2008–2010 годы.

Реализуя стратегический план развития, ИМЦ сначала сделал упор на повышение профессионализма. Для этой цели в ряды организации вовлекли высококлассных специалистов (представителей бизнеса, власти и научных коллективов), но основное внимание уделялось обучению и стажировке штатных сотрудников организации. Особое место отводилось самостоятельному повышению квалификации и обучению специальностям, востребованным на рынке предоставления социальных услуг.

Конечно, на этом этапе требовалось привлечение значительных финансовых, материальных и интеллектуальных ресурсов. Грантовая поддержка и умение организации самостоятельно зарабатывать средства предоставлением услуг отдельным категориям граждан, власти и бизнесу, безусловно, оказались очень существенным подспорьем.

В течение года задача по повышению профессионализма сотрудников организации была решена. Однако на достигнутом организация не останавливается, и повышение квалификации сотрудников всегда стоит на первом месте. В результате этого организация стала вполне конкурентоспособной в сфере предоставления информационных, консультационных, образовательных, методических и исследовательских услуг и в большинстве случаев превосходит в этих областях показатели государственных структур и местного бизнеса.

Дальнейшие шаги организации по реализации стратегического плана развития можно рассматривать как хорошо просчитанную и выверенную технологию выстраивания доверия: от практических презентационных семинаров – к приглашению представителей власти и бизнеса участвовать в мероприятиях – к совместному проведению образовательных программ – к разработке муниципальных программ и совместной их реализации.

Настало время, когда направления деятельности власти, бизнеса и организации из параллельных курсов пошли на сближение. Остановимся на этом процессе более подробно.

Понимая общность задач с властью и бизнесом, организация начала проводить публичные презентации своих практических достижений в области просвещения и обучения граждан. Мы приняли участие в совещании с главой города Владивостока по вопросам эффективного управления многоквартирными жилыми домами, где позиционировали себя как организацию, успешно занимающуюся просветительской деятельностью, озвучили наши предложения по созданию общественного совета по содействию модернизации и реформированию ЖКХ в городе Владивостоке, который мог бы как решать текущие проблемы в ЖКХ, так и со временем стать центром стратегического планирования и развития этой сферы жизнеобеспечения города. Также были предложены проект целевой программы просвещения населения, создание городского методического и консультационного центра на базе НКО и внесен ряд практических предложений по решению проблем, в том числе и по созданию благоприятных условий для становления и развития товариществ собственников жилья.

Следующий этап – лоббирование предложенных муниципальных программ и других предложений, внесенных органам власти и бизнесу, через участие в различных общественных консультационных и экспертных советах. Члены организации участвуют или имеют своих представителей в общественном совете Федеральной антимонопольной службы, комитете по предпринимательству в сфере ЖКХ при ТПП РФ, Общественной палате РФ, департаменте конкуренции Минэкономразвития России, Думе города Владивостока, Законодательном собрании Приморского края и др.

Параллельно при поддержке профессиональной PR-компании мы презентуем работу организации приморскому бизнесу на цикле заседаний бизнес-клуба «Диалоги», среди членов которого – представители крупного и среднего бизнеса региона. Мы знакомим бизнес не только с «продуктами» организации, но и со всем своим потенциалом, ресурсами, представляя себя частью Тихоокеанской коалиции по содействию реализации реформы ЖКХ, уже достаточно хорошо себя зарекомендовавшей во всех регионах Дальнего Востока. Бизнес откликнулся встречными предложениями: пригласил ИМЦ участвовать во Всероссийской выставке ЖКХ; предоставил возможности освещать деятельность организации и вести просветительскую работу среди населения через СМИ, а также предложил разработать проект строительства в Приморском крае учебного центра для НКО, в котором также будут гостиничный и ресторанный комплексы.

Выставка ЖКХ во Владивостоке – ежегодная площадка, на которой бизнес со всей страны представляет свои продукты. Бизнес и власть ищут

и находят партнеров для привлечения в регион инновационных идей, технологий и инвестиций. Участие ИМЦ «Тихоокеанский Проект» во всех мероприятиях выставки в качестве полноправного партнера является наиболее эффективным способом выстраивания доверия власти, бизнеса, НКО и населения. Большое значение имеет также демонстрация этого доверия между партнерами.

Работа на этой общей площадке позволяет партнерам лучше узнать друг друга, показать населению, что мы работаем рука об руку с властью и бизнесом в интересах населения и у нас общие цели. Для бизнеса, который видит, что мы взаимодействуем с властью, есть плюс – при взаимодействии с НКО у них налаживается и облегчается работа с властью. Власть видит открытость НКО, видит, как организация работает с населением, видит, что люди ей доверяют. Освещение подобных мероприятий в СМИ позволяет проинформировать ту часть населения, которая не посещает мероприятия выставки, о деятельности НКО, формирует имидж организации как надежного партнера в триаде «НКО – власть – бизнес».

И как дальнейшее развитие доверия – реализация организацией предложенной муниципальной целевой программы по жилищному просвещению граждан и создание на базе организации Владивостокского методического центра содействия модернизации и реформированию ЖКХ, оказывающего населению столь необходимые социальные услуги в сфере правового и жилищного просвещения.

Практики ИМЦ «Тихоокеанский Проект» по выстраиванию доверия и построению основанных на нем партнерских отношений власти, бизнеса и НКО уникальны для Дальнего Востока и могут дать положительный результат в других регионах при условии применения их в различных комбинациях исходя из складывающейся социальной, политической и экономической ситуации. Но необходимо отметить, что организация, стремящаяся к доверительным отношениям с властью и бизнесом, прежде всего должна пользоваться доверием населения, предлагаемые ею услуги должны быть востребованы людьми, а качество этих услуг должно быть не ниже, чем у государственных структур и бизнеса.

Нодар ХАНАНАШВИЛИ | вице-президент Национальной Ассоциации благотворительных организаций

## **ОБУЧЕНИЕ ОЦЕНКЕ. ПРОДВИЖЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ФОРМАТОВ**

Национальная Ассоциация благотворительных организаций (НАБО), созданная в 2005 году, осуществляет деятельность на территории РФ и имеет филиалы в нескольких регионах.

Миссия организации – содействие развитию благотворительности через создание, социально-технологическое оформление и продвижение благотворительных инициатив, прежде всего, в сфере образования, просвещения и расширения общественного участия в этих областях.

Основные направления деятельности:

- разработка и распространение социально-инновационных решений для сферы образования и просвещения;
- повышение прозрачности и регламентированной открытости благотворительности в области образования;
- содействие формированию более комфортной среды в области школьного образования.

В НАБО работают два штатных сотрудника и добровольцы. Основные источники финансирования организации – членские взносы, грантовые средства.

Создание образовательно-просветительского курса «Социальные проекты. Подготовка, выполнение, оценка» осуществлено в рамках грантового проекта, реализованного при поддержке Правительства Москвы (Комитет общественных связей города Москвы). Поскольку оценка в социальном проектировании является одним из ключевых инструментов, позволяющих получить знания о степени эффективности реализации социальной политики, неизбежно возникает (и до настоящего времени практически не имеет нормативного оформления) вопрос о выработке методической базы для подготовки соответствующих кадров для нужд государственного (муниципального) управления и для нужд деятельности неправительственных некоммерческих организаций (ННКО). Создание названного обучающего курса представляется значимым и весьма актуальным как для Москвы, так и для России в целом.

Пилотные образовательные и просветительские проекты реализовывались и ранее, однако до настоящего времени курсы по основам оценки в социальном проектировании не проводились в аккредитованных учреждениях и не имели объема, достаточного для выдачи удостоверений государственного образца о прохождении курса повышения квалификации.

Инициаторами, как и всегда в социально значимых инициативах, были представители НКО, заинтересованные в становлении и развитии

оценочной деятельности. Достаточно высокой была и мера участия органов государственной власти города Москвы, поскольку именно они предоставили в распоряжение организаторов учебного курса материалы практических грантовых конкурсов (заявки, ставшие победителями конкурса грантов Правительства Москвы 2008 года, и отчеты о реализации проектов этого конкурса), а также способствовали проведению участниками обучения мониторинга выполняемых проектов конкурса 2009 года.

Следует отметить, что аналогичный курс по обучению оценочной деятельности уже проводился в 2004 году, однако тогда для освоения технологии оценочной деятельности слушателям явно не хватало именно практических занятий.

Основные этапы реализации проекта:

- 1) подготовка и проведение обучающего курса длительностью в 74 академических часа;
- 2) обработка материалов курса, подготовка и публикация методического пособия «Оценка в социальном проектировании» (тираж 300 экземпляров);
- 3) подготовка и публикация одноименного методического фильма (тираж 50 экземпляров);
- 4) выработка участниками обучения выводов по результатам оценки текстов заявок, мониторинга реализуемых проектов и оценки эффективности выполненных проектов; выработка и представление в Комитет общественных связей города Москвы предложений по усовершенствованию процедур экспертизы проектных заявок, мониторинга реализуемых проектов, порядка и формы представления отчетов о выполненных проектах.

Кадрово-методические усилия должны сопровождаться работой над укреплением и усовершенствованием норм, регулирующих оценочную деятельность в социальной сфере. Поэтому и организаторы проекта, и слушатели учебного курса, и представители органов власти города Москвы выразили высокую степень заинтересованности в выработке предложений в этой области. Значительные ресурсы столицы, выделяемые на социальное развитие и поддержку общественных инициатив, на наш взгляд, расходуются недостаточно эффективно и могли бы приносить больший эффект. Одновременно с этим рост возможностей для объективной оценки качества управления общественными ресурсами будет неизбежно способствовать и росту доверия граждан к органам власти.

Значительными и важными представляются также сбор, обобщение и изучение аналогичного опыта в различных регионах России и в среде государственного (муниципального) управления и управления деятельностью ННКО.

Следует указать на несколько сложностей, с которыми столкнулись организаторы и исполнители проекта.

### **Организационно-финансовые трудности**

В процессе доработки проекта исполнители вынуждены были внести в него существенные изменения. Резкое сокращение финансирования проекта (первоначально запрашиваемая сумма – 994 356 рублей, итоговая сумма финансирования – 350 000 рублей) привело к значительному уменьшению масштабов учебно-образовательной работы со слушателями курса, что не позволило произвести запланированного и необходимого для обеспечения качества состава учебной группы предварительного отбора участников завершающей стадии обучения.

В силу не зависящих от организации-исполнителя причин количество участников обучающего курса уменьшилось с 30 до 25 человек (несколько из заявленных претендентов в работе семинара не участвовали либо участвовали в объеме, недостаточном для получения соответствующего сертификата).

Вместо 3-дневного выездного семинара, завершающего обучение, был выбран очно-заочный цикл обучения (50 учебных часов очных занятий, 24 часа заочных занятий). Данный формат имеет право на существование, однако следует отметить, что выездное мероприятие является одной из наиболее эффективных форм, в значительной мере способствующей качественному выполнению всех намеченных действий учебного характера:

- отвлечение участников обучения от текущей деятельности позволяет обеспечить более глубокое деятельное погружение в обучающие мероприятия;
- возникает возможность в рамках малых групп организовать сконцентрированную партнерскую коллективную работу по различным аспектам оценочной деятельности в течение относительно небольшого периода времени.

Преимущества такого подхода практически единодушно отметили и ведущие курса, и его слушатели, имеющие собственный опыт участия в такого рода мероприятиях.

Кроме того, несложные расчеты свидетельствуют, что не менее 30% времени семинара в городских условиях теряется вследствие тех или иных отвлечений (производственная необходимость, жизненные обстоятельства, срочные и неотложные дела в городе, опоздание из-за дорожных пробок, необходимость более раннего отъезда в связи с дальней дорогой и т.п.). Таким образом, средства, сэкономленные на невыездной форме семинара, пропадают из-за других обстоятельств, повлиять на которые в условиях города не представляется возможным. Опыт стран, давно и традиционно применяющих выездные формы обучения, свидетельствует о существенно большей эффективности и, в конечном счете, более значительной экономической отдаче от такого рода инвестиций.



### **Документационные и процедурные проблемы**

Порядок и качество хранения документации грантовых конкурсов, которые проводит Правительство Москвы через Комитет общественных связей г. Москвы, вызывает тревогу. Документы хранятся в государственном учреждении «Московский дом общественных организаций», однако далеко не все победившие проекты удалось получить для экспертизы. Были также сложности и с получением итоговых отчетов, что существенно затрудняло работу.

Как показал мониторинг текущих проектов, уровень организационно-исполнительской культуры московских НКО оставляет желать лучшего: даже при наличии плана организации попасть на проводимые ею мероприятия довольно сложно.

### **Проблема официального оформления итогов обучения**

Сегодня в Москве крайне мало образовательных учреждений, готовых внедрять новые образовательные форматы в собственную деятельность. В итоге те или иные группы и НКО, осуществляющие подобные инновации и стремящиеся повысить качество дополнительного образования, оказываются перед лицом образовательных «монополистов», диктующих собственные условия выполнения инновационных проектов в рамках своих организаций.

### **Уникальность опыта**

Представленный опыт вряд ли будет уникальным: скорее всего, похожие образовательно-просветительские проекты реализовывались в России и ранее и реализуются в настоящее время. Однако предмет для небольшой, если и не гордости, то радости, имеется: предложения, которые сформулировали участники обучения, частично были учтены органами власти города Москвы практически сразу, при организации и проведении конкурса грантов 2010 года. И хотя в процессе проведения обучения не раз возникали вопросы к качеству оформления и выполнения проектов, а также к отчетности по их реализации, органы власти проявляли доброжелательность и не только не препятствовали организаторам обучения в получении информации, но и всячески способствовали повышению качества проекта и своевременному получению требуемых документов и материалов.

### **Возможности дальнейшего распространения опыта**

Значительная часть материалов этого проекта представлена в методическом пособии А.С. Автономова и Н.Л. Хананашвили «Оценка в социальном проектировании» (<http://www.nasbor.ru/biblioteka/Izdaniya/izdaniya.html>). Сам факт размещения данного пособия и его распространения в Интернете позволит сделать данный опыт доступным для представителей институтов гражданского общества и органов власти, заинтересованных в развитии данного направления деятельности.

# САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ



Наталья КАМИНАРСКАЯ | исполнительный секретарь Форума Доноров

## СОЗДАНИЕ КОАЛИЦИЙ НКО: ПРОДУМАННЫЙ ПОДХОД К СЛОЖНОЙ ТЕМЕ

Когда европейский посол и исследователь Алексис Де Торквилль в XIX веке посетил США, главным его впечатлением от поездки стало существование бесконечного числа ассоциаций некоммерческих организаций. Уже тогда наши коллеги понимали, что без объединения усилий отдельных граждан и организаций добиться серьезных изменений в социальной сфере, а тем более политике ее регулирования, невозможно.

По традиции современный некоммерческий сектор России стремится использовать опыт своих коллег, поэтому различные элементы и уровни саморегулирования проявляются все с более завидным постоянством. Первые шаги в этом направлении были предприняты еще в середине 1990-х годов при поддержке иностранных благотворительных фондов. Тогда из ресурсных центров и юридических клиник сформировались сетевые структуры у правозащитников, экологов и добровольцев, были созданы первые этические кодексы фандрайзеров и появились профессиональные клубы бухгалтеров и аудиторов. Именно в этих сферах и именно такие элементы саморегулирования НКО были созданы в первую очередь потому, что на это как на обязательную составляющую развития гражданского общества целенаправленно выделялись средства. Однако не стоит забывать, что к этому времени в стране уже работали традиционные сети инвалидов и ветеранских организаций, существовали кодексы социальных работников, педагогов и врачей, действовали разные профессиональные объединения, в том числе и в социальной сфере.

Новая волна интереса к разным элементам саморегулирования НКО возникла около двух лет назад уже по инициативе самих общественных институтов. Среди причин, по которым этот интерес возродился, можно указать следующие. Главная – это желание государства контролировать деятельность сектора. Именно «внешняя угроза» заставляет разные типы организаций садиться за стол переговоров и вводить общие правила игры. Саморегулирование является единственным механизмом защиты от тотального контроля и навязывания поведения, которое противоречит целям и задачам деятельности сектора. Другой причиной можно считать достаточный уровень развития самого сектора, когда потребность в общей повестке дня становится такой же актуальной, как и необходимость обмена опытом, информацией и технологиями.

В результате подобных процессов появились «НКО-координаты» – документ, описывающий отличительные признаки деятельности некоммерческого сектора, происходящие на постоянной основе дискуссии о прозрачности и подотчетности общественных организаций, разного уровня рабочие группы и переговорные площадки для НКО из разных сфер деятельности. Важнейшим этапом развития данной инициативы стала международная конференция «Повышение доверия к НКО: российский и международный опыт», одно из трех содержательных направлений которой называлось «Этические стандарты и саморегулирование в НКО-сообществе».

Не случайно на первом этапе обсуждения возможного развития саморегулирования сектора акцент был сделан именно на стандарты. Это наиболее понятная и близкая разным типам организаций деятельность. Правила работы, в том числе кодексы, принципы и регламенты, есть у большого числа некоммерческих организаций. Поэтому согласование данных документов среди НКО одного направления и вида деятельности является логичным шагом.

Однако для продолжения такого диалога необходимы уже дополнительные условия. Работа над любыми правилами не заканчивается с их созданием – они должны регулярно обсуждаться и пересматриваться. Это возможно лишь в рамках постоянных коалиций, формальных или нет, но обеспечивающих сохранение и передачу наработок, вовлекающих в диалог все заинтересованные стороны и передающих информацию во внешний мир.

Опыт создания и развития коалиций обсуждался на конференции «Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст», состоявшейся в Санкт-Петербурге 7–8 апреля 2010 года. В третьем секторе можно найти примеры коалиций всех возможных типов. Среди них разовые объединения организаций, созданные для решения конкретного вопроса или реализации отдельного проекта (например, проект «Законодательство об НКО: правовая помощь, мониторинг и общественные действия»), и долгосрочные, действующие на постоян-

ной основе (например, коалиция «За АГС»); коалиции формализованные (группа организаций из разных секторов, реализовавшая инициативу «Год благотворительности») и неформальные (например, Ксенофобии. нет); сетевые структуры организаций одного тематического направления (например, Партнерство фондов местных сообществ) и объединяющие разных участников (например, Экспертная группа Совета при Президенте РФ по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека).

Каковы бы ни были эти объединения, для их появления нужны несколько предпосылок. Упомяну лишь три наиболее важных. Во-первых, никакое объединение, ни формальное, ни неформальное, не состоится, если не будет лидера, готового проявить инициативу и взять на себя ответственность за обсуждение необходимости и подходов к созданию коалиции. Во-вторых, желания одного, пусть даже самого харизматичного или признанного в сообществе лидера недостаточно: для того, чтобы коалиция состоялась, необходимость данного шага должна осознать «критическая масса» возможных партнеров. При этом важно не столько количество партнеров, сколько их вес и влияние в сообществе – желание примкнуть к элитарному клубу не менее сильно, чем необходимость членства. В-третьих, необходима цель, ради которой стоит объединиться.

Последний фактор является одним из самых критичных. Если в основе создания коалиции не лежат реальные потребности будущих участников, ни о каком партнерстве говорить не стоит. Безусловно, в процессе деятельности можно от первостепенных нужд перейти и к более сложным вопросам, требующим от участников коалиции значительной «работы над собой». Но лишь действительные потребности мотивируют организации к объединению.

Главной задачей как на первом этапе, так и в течение жизни коалиции является сведение этих потребностей в ясные цели совместной деятельности, которые будут понятны и поддержаны всеми участниками. Процесс выявления и согласования целей требует времени. Очевидные на первый взгляд или на взгляд инициаторов коалиции цели другие участники часто воспринимают не так однозначно. Более того, если руководители организаций – участников партнерства разделяют сформулированные цели, необходимо добиться того, чтобы и их сотрудники, а также учредители и другие заинтересованные стороны также понимали их. Существуют примеры, когда при смене руководителя или при вовлечении в коалиционную работу сотрудников организации происходили конфликты или требовалось значительное время на их вхождение в курс дела – ведь внутренние коммуникации в организациях могут быть устроены по-разному.

После договоренности о целях совместной работы каждой коалиции предстоит распределить роли между ее членами. Этот шаг не менее сложен, чем точное осознание целей. Наличие лидера-инициатора на началь-

ном этапе не означает, что именно его структура должна взять на себя полное управление всем процессом. Безусловно, бывают и такие случаи, когда все участники процесса согласны с подобным подходом. Однако с точки зрения долгосрочной работы этот подход не самый эффективный. Партнерство предполагает понятные механизмы распределения и передачи лидерства, которое по желанию партнеров может надолго оставаться за одной организацией. В наиболее зрелых коалициях лидерство в разных вопросах закреплено за отдельными членами или группами членов, что позволяет и эффективно использовать ресурсы, и разделять ответственность за общее дело.

Даже если организации объединяются ради одного проекта или решения конкретной практической задачи, необходимо выработать стратегию деятельности и договориться о сетевой дисциплине среди членов. Так, деятельность отдельных организаций зависит лишь от их собственных планов и желаний, но наличие общей цели требует согласованности позиций и грамотного взаимодействия. Это тем более важно для долгосрочных проектов и формальных сетей, а также тех объединений, участники которых расположены далеко друг от друга и не всегда имеют возможность постоянно лично сверять свои действия. Если создание общей стратегии обычно не вызывает вопросов у членов коалиции, то сетевая дисциплина зачастую остается на заднем плане. По умолчанию участники доверяют друг другу и демонстрируют желание сотрудничать, но на практике отсутствие четких правил выступления от имени коалиции или несоблюдение какой-либо организацией принципов, принятых в ней, приводит к сложностям восприятия коалиции извне, а также к снижению эффективности в реализации целей всей коалиции. Поэтому особенно для формальных или долгосрочных объединений рекомендуется создание регламентов, правил или этических кодексов, определяющих права и обязанности членов партнерства. Эти правила могут быть и неписаными, однако они должны быть доведены до всех членов и восприняты ими. Часто нарушение данных правил влечет за собой временное поражение в правах вплоть до исключения из состава коалиции.

Обеспечить соблюдение правил можно лишь тогда, когда они хорошо известны всем участникам объединения. Поэтому особое значение для слаженной и приносящей удовлетворение всем участникам работы имеет система коммуникаций. Ни одна стратегия не будет реализована, если члены коалиции не общаются между собой, не делятся информацией на регулярной основе в рамках удобных механизмов коммуникации. В последние годы с развитием современных технологий некоммерческому сектору стало значительно проще «быть в контакте», несмотря на расстояния и разные финансовые возможности.

Коммуникации коалиции не должны замыкаться только на ней самой. Это наиболее распространенная ошибка сетей НКО прошлых лет. Если

среди целей деятельности изначально не было заявлено формирование отношений с властью или другими внешними заинтересованными сторонами, то вопросы внешних коммуникаций оставались на заднем плане. Однако сам факт появления профессиональных коалиций разного рода и типа должен говорить внешнему миру о новом уровне развития некоммерческого сектора. Чтобы к позиции партнерства прислушались, эта позиция должна быть не только сформулирована, но и качественно оформлена и точно адресована заинтересованным сторонам. Поэтому кто-то из членов коалиции, обладающий необходимыми знаниями и ресурсами, должен взять на себя обязанность по обеспечению внешних коммуникаций, включая обучение членов коалиции данной деятельности.

Члены партнерства должны оценить другие ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей. Часть этих ресурсов есть у самих членов коалиции, а часть придется привлекать. Вопросы привлечения, распределения и использования необходимых ресурсов по завершении существования коалиции стоит согласовывать еще на начальном этапе создания коалиции. В некоммерческом секторе редко случается так, что деятельность коалиции не требует дополнительных внешних ресурсов. Если на начальном этапе объем этих ресурсов может быть незначительным и организации могут использовать свои резервы, то с разворачиванием деятельности ресурсы потребуются, например, на поддержание коммуникаций или на совместные мероприятия. Кто будет ответственен за привлечение ресурсов, обычно решается по умолчанию – у кого есть возможность, тот и ищет средства. Однако если коалиция создается для реализации проекта, то по его завершении созданные ценности и приобретенные ресурсы должны кому-то принадлежать. Эти вопросы необходимо обсудить в тот момент, когда активы и ресурсы привлекаются. Также сложности могут возникнуть в случае привлечения ресурсов на формальную сетевую структуру, имеющую центр, закрепленный не за независимым секретариатом, а за одним из участников. Возможные обиды и недомолвки снимаются как ротацией лидерства, так и хорошей коммуникацией на каждом этапе работы и сетевой дисциплиной.

Как правило, профессиональный уровень участников коалиции не одинаков. В этом случае обмена информацией недостаточно. Более развитые члены коалиции могут выполнять роль менторов или учителей для других организаций. Специально продуманная и выстроенная в коалиции система обмена опытом и взаимного обучения поможет сделать эти различия менее ощутимыми и позволит быстрее и эффективнее добиваться реализации целей коалиции. Данным подходом активно пользуются профессиональные ассоциации однотипных организаций, а вот другие типы НКО не всегда помнят об этой возможности.

Дополнить эту картину можно тремя основными трудностями, с которыми сталкиваются организации – участники коалиций. Каковы бы ни

были причины объединения, страх потери независимости является значительным сдерживающим фактором вступления в партнерство. Особенно важным этот фактор является при создании формальных коалиций. Организации зачастую рассматривают участие в сетях как нечто, лимитирующее их независимость в вопросах их собственного управления. Также выдвигаются аргументы, что их достижения или индивидуальные черты могут быть не оценены обществом на фоне других участников, а с другой стороны, им могут приписать деятельность, не согласующуюся с их собственными основными целями и направлениями. Эту проблему можно снять, приняв уже описанные правила взаимодействия.

Часто члены сети опасаются, что более сильные организации будут влиять на них и «программировать» их работу. Особенно часто такие страхи возникают у «молодых» или небольших организаций. Некоторые также опасаются, что их будут насильно принуждать вступать в консорциумы и делиться имеющимися ресурсами. Избежать подобных сложностей можно, проговаривая все аспекты деятельности, а также права и обязанности членов партнерств.

И, наконец, самое серьезное возражение против вступления в коалиции, выдвигаемое НКО, состоит в том, что участие в партнерстве потребует значительного времени, причем даже не одного, а нескольких сотрудников. Подобное опасение во многом оправдано на начальном этапе формирования сетей, но в действующей структуре выгоды, получаемые от участия в ней, стоят затраченного времени.

Фактор времени надо иметь в виду, говоря про построение доверия. Применительно к коалициям вопрос доверия имеет ключевое значение. Прежде всего, само партнерство невозможно, если между его участниками отсутствует определенный уровень доверия и понимания. Ни о каких общих целях, а тем более правилах и совместной деятельности без доверия не стоит и думать.

Для того чтобы коалиции прислушивались, необходимо обеспечить доверие к ней со стороны внешних заинтересованных сторон. Это также долгосрочный процесс, вклад в который должны внести все члены партнерства.

Повторюсь, в России уже накоплен значительный опыт создания разного рода коалиций и сетей. Обобщить этот опыт и сделать правильные выводы необходимо как некоммерческому сообществу в целом, так и конкретно тем организациям, которые думают о создании или вступлении в партнерства. От качества анализа и сделанных выводов во многом зависит сценарий развития саморегулирования сектора. Большое число активно действующих формальных и неформальных коалиций будет способствовать появлению новых идей в секторе, эффективной демонстрации результатов и признанию заслуг НКО со стороны основных стейкхолдеров. Если же коалиции будут слабыми или формальными, сектор может быть

подвергнут неограниченному регулированию со стороны власти, появлению разного рода псевдо- и квазиструктур, а также окончательному разочарованию общества в собственных силах.

Надеюсь все же, что развитие сетевого строительства будет успешным, так как оно действительно востребовано в среде общественных организаций. Примеры эффективных коалиций разного типа, представленных на конференции в Санкт-Петербурге, предлагаем вашему вниманию.

Татьяна МАКАРОВА

председатель экспертной комиссии  
Общественного совета Самарской  
губернской Думы

Светлана СЕРГЕЕВА

заместитель председателя  
экспертной комиссии Общественного совета  
Самарской губернской Думы

## **ПРАКТИКА СОЗДАНИЯ КОАЛИЦИИ НКО ПО ПРОВЕДЕНИЮ ОБЩЕСТВЕННОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ НОРМАТИВНЫХ ПРАВОВЫХ АКТОВ ОРГАНОВ ВЛАСТИ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ**

Демократические реформы, проводимые в России, в том числе реформа органов исполнительной власти, невозможны без развития гражданского общества, активного участия граждан в осуществляемых преобразованиях. Право на «участие граждан в управлении делами государства» прямо закреплено в Конституции РФ (ст. 32, п. 1). Это участие должно иметь различные формы и осуществляться различными способами. В этом контексте общественную экспертизу можно рассматривать как форму реализации конституционных прав граждан на участие в управлении делами государства через организацию общественного обсуждения и выработку предложений по совершенствованию управленческих решений, принимаемых на различных уровнях государственной власти и местного самоуправления.

Анализ современного российского законодательства показывает, что в нем весьма слабо разработаны экспертные процедуры и механизмы общественного влияния на решения, принимаемые органами власти в социальной и иных сферах, непосредственно затрагивающих интересы населения. Прогноз социальных последствий, которые должны наступить в обществе от принятия того или иного нормативного акта, разрабатывается далеко не всегда, хотя это крайне необходимо с точки зрения внутренней и внешней безопасности российского общества.



Началом истории экспертной деятельности в Самарской области можно считать 1995 год – год создания Общественной палаты города Тольятти и коалиции НКО г. Самары. Впервые в практике общественной деятельности стали применяться экспертные методы. На тот момент времени говорить о каком-либо системном подходе было рано. Скорее, происходил эмпирический поиск наиболее эффективных и приемлемых методов, а общественная экспертная деятельность заключалась в проведении аналитических исследований и выработке предложений по решению проблем, выявленных в результате анализа. Результаты общественной экспертизы в виде предложений и обращений направлялись в органы местного самоуправления и органы государственной власти для рассмотрения и учета при принятии ими соответствующих решений.

Опыт экспертной деятельности, приобретенный эмпирическим путем, позволил выделиться группе экспертов – представителей некоммерческого сектора, которые начали процесс самоорганизации экспертного сообщества. Самое значимое событие в этом процессе – формирование экспертной комиссии Общественного совета при Самарской губернской Думе (СГД). Основная цель деятельности экспертной комиссии – повышение качества подготовки и реализации законодательных и нормативных актов, затрагивающих права и жизненные интересы граждан на территории Самарской области.

В 2006 году был проведен первый семинар для представителей НКО по обучению технологии общественной экспертизы, и полученный опыт позволил в дальнейшем поднять эту работу на качественно новый уровень.

Вторая Школа общественных экспертов прошла осенью 2007 года, третья – в 2008 году, они были организованы при активной поддержке СГД. Специально для них было разработано информационно-методическое пособие «Общественная экспертиза. Методическое пособие для активистов общественных объединений и некоммерческих организаций»\* по проведению общественной экспертной оценки. В обучающих программах приняли участие более 100 человек – представители органов власти, общественных организаций, общественных совещательных структур, действующих при органах представительной власти. Из них выполнили учебные экспертные работы и допущены к защите чуть более 50 человек.

В целях повышения квалификации общественных экспертов регулярно проводятся обучающие семинары, консультации. В 2009 году в режиме онлайн на сайте <http://my-tlt.narod.ru/> организовано обучение общественных экспертов по темам «Антикоррупционная экспертиза» и «Стратегическое планирование развития городов».

---

\* Макарова Т.В., Иглин В.Б., Арсенихин А.Г., Сучков П.В. «Общественная экспертиза. Методическое пособие для активистов общественных объединений и некоммерческих организаций» <http://my-tlt.narod.ru/posobie-1.doc>

По состоянию на 1 июня 2010 года в состав экспертной комиссии входят около 40 представителей негосударственных некоммерческих организаций Самарской области, которые прошли обучение в школе общественных экспертов. Возглавляет экспертную комиссию председатель, избранный большинством голосов на заседании. Следует отметить, что основной экспертный потенциал сосредоточен в некоммерческих организациях Самары и Тольятти, при этом практика общественной экспертизы начинает активно применяться в муниципальных образованиях и затрагивает самые разные направления. Например, члены экспертной комиссии Самарской губернской Думы начали организационную работу по экспертному сопровождению разработки стратегического плана развития городского округа Тольятти. По их инициативе была создана система органов стратегического планирования (городской стратегический совет, общественный совет по стратегическому планированию, научный стратегический совет) и в функции двух последних из перечисленных структур включены вопросы общественной экспертизы разрабатываемого стратегического плана.

За прошедшие четыре года экспертная комиссия стала неформальной коалицией экспертных НКО, которая имеет неформального лидера, стратегию и тактику своей деятельности, поддержку органов власти и активной общественности. Вся деятельность коалиции осуществляется на добровольных началах. Для поддержания интереса используются различные способы мотивации – награждение наиболее активных участников благодарственными письмами Самарской губернской Думы, памятными знаками.

Для координации деятельности, обсуждения текущих планов и проблем ежеквартально проводятся заседания экспертной комиссии. В начале года формируется план работы, в который вносятся нормативные акты и проекты актов для проведения общественной экспертизы. План формируется на основании плана работы Самарской губернской Думы, предложений депутатов, президиума и секций Общественного совета, самих членов экспертной комиссии. Работа по выработке заключений осуществляется следующим образом:

1 этап – при формировании плана работы каждый эксперт выбирает те нормативные акты, которые представляют для него интерес. Формируется экспертная группа по каждому документу, выбирается руководитель группы.

2 этап – подготовка технического задания на проведение экспертизы, в котором описываются все этапы работы, сроки, назначаются ответственные, указывается список необходимых дополнительных документов и материалов.

3 этап – сбор необходимых материалов, документации. Проведение экспертизы документа, подготовка заключения.

4 этап – представление заключения общественной экспертизы заказчику, членам экспертной комиссии.

Работа в экспертной группе позволяет значительно экономить время, осуществить больший охват информации, повышает качество заключений за счет объединения мнений экспертов.

За четыре года деятельности члены экспертной комиссии подготовили 34 экспертных заключения по законопроектам и нормативным правовым актам Самарской области. Среди них:

- краткая гендерная экспертиза законодательства РФ и Самарской области;
- первичный анализ на коррупциогенность закона Самарской области «О наделении органов местного самоуправления на территории Самарской области отдельными государственными полномочиями по социальной поддержке и социальному обслуживанию населения» № 77-ГД от 05.03.2005 г.;
- общественная экспертиза проекта закона Самарской области «О статусе многодетных семей»;
- общественная экспертиза нормативных правовых актов Самарской области, регулирующих вопросы патриотического и духовно-нравственного воспитания;
- общественная экспертиза проекта закона Самарской области «Об охране физического, интеллектуального, психического, духовного и нравственного развития детей в Самарской области»;
- общественная экспертиза закона Самарской области «О благотворительной деятельности в Самарской области» на предмет наличия коррупциогенных факторов;
- общественная экспертиза рабочих материалов по проекту глав 1 и 2 интегрированного проекта Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации»;
- общественная экспертиза проекта Федерального закона «Об основах государственной молодежной политики в Российской Федерации»;
- общественная экспертиза нормативных актов муниципальных образований Самарской области, регулирующих формы участия населения в осуществлении местного самоуправления;
- общественная экспертиза по вопросу реализации Стратегии социально-экономического развития Самарской области на период до 2020 года.

Все материалы по итогам проведенной общественной экспертизы направлялись в комитеты Самарской губернской Думы, в правительство Самарской области, использовались при рассмотрении соответствующих вопросов на заседаниях комитетов и «думских слушаниях», более 50% рекомендаций общественных экспертов нашли свое отражение в принятых нормативных правовых актах. В настоящее время начала

формироваться практика рассмотрения результатов общественной экспертизы на научных конференциях с присутствием представителей научного сообщества и органов власти, что придает обсуждению проблемы более объективный характер.

Деятельность экспертной комиссии нашла признание и получила высокую оценку депутатов Самарской губернской Думы, ее председателя, Общественного совета. Итоги деятельности комиссии были представлены на расширенном заседании Общественного совета при Самарской губернской Думе «Об участии общественности в экспертизе и мониторинге законодательства», в котором приняло участие 120 представителей НКО, органов государственной и муниципальной власти Самарской области, сотрудников аппаратов законодательных органов шести субъектов Приволжского федерального округа.

На заседании отмечалось, что общественная экспертиза позволяет повышать качество законодательства, доносить экспертное мнение НКО до органов власти, вести профессиональный диалог между общественностью и представителями законодательной и исполнительной власти. Эта деятельность формирует общественное самосознание, повышает сплоченность некоммерческого сектора.

Проведение экспертизы нормативных правовых актов – это сложная, ответственная и трудоемкая деятельность, предполагающая соблюдение определенных правил и процедур. В настоящее время нормативные правовые акты как федерального, так и регионального уровня прямо не предоставляют возможности негосударственным некоммерческим организациям проводить общественную экспертизу законодательства. Существующие нормативные правовые акты допускают возможность проведения общественной экспертизы лишь в узких сферах экспертной деятельности.

До сих пор на уровне федерального законодательства не закреплён государственный статус общественной экспертизы, не определено понятие «общественная экспертиза», не разработаны регламенты и процедуры допуска к ее проведению и сертификации такого рода услуг. Не хватает методических рекомендаций по организации и проведению общественной экспертизы, мероприятий по обучению экспертов, этой деятельности уделяется мало внимания и в средствах массовой информации.

На очередном заседании экспертной комиссии в мае 2010 года были поставлены задачи по дальнейшему развитию деятельности:

1. Повысить экспертный потенциал членов экспертной комиссии.
2. Организовать систему консультативной помощи общественным советам муниципальных образований Самарской области.
3. Доработать и принять положение об общественной экспертизе в Самарской области.
4. Активизировать деятельность по продвижению результатов общественной экспертизы в органах власти.

Для того чтобы аналогичная модель общественной экспертизы могла быть внедрена в других регионах РФ, необходимо несколько условий: во-первых, наличие представителей общественности, заинтересованных в данной деятельности, имеющих опыт экспертизы, настойчивое желание развивать и продвигать общественную экспертизу; во-вторых, понимание со стороны органов власти; в-третьих, поддержка сообщества некоммерческих организаций, населения. При создании коалиции общественных экспертов необходимо помнить, что эта деятельность является добровольной и не предусматривает какого-либо финансового вознаграждения, поэтому большое значение необходимо придавать поддержанию мотивации экспертов.

Общественная экспертиза как форма общественного участия:

- дает комплексную, системную оценку гуманитарного эффекта от изучаемого действия (принятия и/или реализации закона, программы и др.);
- нацелена на предупреждение конфликтных ситуаций в обществе и минимизацию негативных последствий от ошибок, которые могут возникнуть при принятии решений;
- является базовым звеном в процессе «экспертиза – переговоры – контроль», характеризующем взаимодействие гражданских организаций с органами власти;
- способствует развитию гражданского общества через повышение его экспертного потенциала, профессиональный рост и институциональное развитие;
- имеет большее доверие со стороны общества;
- открыта для дальнейшего обсуждения в обществе, нацелена на привлечение интеллектуальных ресурсов самого общества.

Таким образом, формирование механизмов общественной экспертизы в настоящее время является задачей, актуальной как для органов власти (с точки зрения повышения эффективности их работы), так и для гражданского общества.

Борис ЦИРУЛЬНИКОВ

председатель Координационного совета  
Некоммерческого партнерства фондов  
местных сообществ

## ПАРТНЕРСТВО ФОНДОВ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ КАК ТЕХНОЛОГИЯ

Фонды местных сообществ (ФМС), работающие на территории Российской Федерации, Украины и Литвы, объединились в партнерство в 2003 году. Дата официальной регистрации организации – 18 октября 2006 года. В настоящий момент в партнерство входят 26 фондов, действующих на территории РФ, Украины, Казахстана и Литвы.

Миссия организации – развитие гражданского общества через улучшение качества жизни местных сообществ на основе развития и продвижения технологий социальной стабильности.

Цели партнерства:

- развитие и продвижение технологии фондов местных сообществ;
- улучшение жизни местных сообществ;
- развитие гражданского общества.

Организации – участники партнерства способствуют созданию благоприятных условий для развития совместной деятельности, взаимопомощи и сотрудничества между фондами местных сообществ с целью:

- широкого и свободного взаимного развития информационного пространства;
- разработки единого правового поля;
- развития методической работы;
- создания единой системы местной и зарубежной донорской поддержки;
- объединения усилий для повышения эффективности деятельности фондов местных сообществ.

В организации работают три штатных сотрудника: руководитель проекта, менеджер-координатор, бухгалтер, а источниками ее финансирования являются средства, полученные на реализацию проектов через конкурсы грантов, и членские взносы.

### Становление партнерства фондов местных сообществ

**1998 год** – по инициативе САФ Россия в Тольятти создан первый фонд местного сообщества.

**2000 год** – состоялась I ежегодная конференция фондов местных сообществ.

**1 декабря 2002 года** – при поддержке Фонда Форда начал осуществляться первый проект по созданию партнерства.

**23 июня 2003 года** – на IV конференции, состоявшейся в Тольятти, учреждено Партнерство фондов местных сообществ. Соглашение подписали 13 фондов России.

**2005 год** – партнерство приобретает статус международного: в его ряды вступили организации Одессы (Украина) и Тельшяя (Литва). В этом же году при поддержке Фонда Форда началась реализация проекта «Институциональное развитие фондов местных сообществ».

**2006 год** – организация была официально зарегистрирована. Партнерство фондов местных сообществ вступило в WINGS – всемирную сеть фондов местных сообществ и поддерживающих организаций и стало членом Форума Доноров.

**2007 год** – партнерство осуществляло два проекта. Благодаря финансированию Фонда Ч.С. Мотта стало возможным создание работоспособной дирекции партнерства с постоянным офисом в Москве. При поддержке WINGS Global Fund шла работа по формированию Попечительского совета.

**2008 год** – сформирован Попечительский совет, начата реализация проекта по созданию стратегии Партнерства фондов местных сообществ, продолжилась реализация проекта, поддержанного Фондом Ч.С. Мотта. Состоялся форум «Гражданское взаимодействие».

**2009 год** – завершена разработка стратегии, в рамках проекта, поддержанного САФ Россия, созданы три региональных центра ФМС.

На протяжении всего времени своего существования партнерство проводит ежегодные конференции. В октябре 2009 года состоялась 10-я, юбилейная конференция партнерства. Подписан меморандум с Агентством социальной информации о взаимном содействии в реализации благотворительных программ.

Членом партнерства может стать некоммерческая организация, которая:

- имеет статус юридического лица;
- привлекает местные финансовые средства;
- создает капитал, минимальный размер которого ежегодно определяется Координационным советом партнерства;
- поддерживает социальную деятельность на своей территории преимущественно через выдачу целевых благотворительных пожертвований на конкурсной основе с определенной периодичностью, а также через консультирование и иную помощь;
- занимается развитием филантропии, проводит постоянный мониторинг нужд и запросов местных жителей на своей территории и учитывает их в своей деятельности;
- полностью независима от других организаций и способна оказывать поддержку местному сообществу на основе независимой оценки;

- имеет органы управления, в состав которых входят представители трех секторов общества, и вовлекает в экспертный совет и другую деятельность фонда широкий круг жителей;
- регулярно публикует годовые отчеты и информацию о своей деятельности;
- в своей работе использует ясные и четкие принципы управления, открытости, равных возможностей.

Для вступления в партнерство необходимо заполнить анкету, которая доступна для скачивания на сайте (<http://www.p-cf.org/index.php?a=show&idlink=133>) и связаться с исполнительной дирекцией партнерства.

Члены партнерства в течение года взаимодействуют друг с другом посредством электронной почты, скайпа и т.д. Два раза в год проводятся заседания Координационного совета партнерства, членами которого являются исполнительные директора всех фондов, входящих в партнерство. Важные решения, такие как планирование на год, годовые отчеты партнерства, принятие и исключение из членов партнерства, принимаются коллегиально открытым голосованием.

Для более эффективного и направленного развития была разработана стратегия партнерства на 2010–2012 годы.

## Проблемы партнерства

У некоммерческих организаций есть общие проблемы, которые касаются в той же мере и партнерства как профессиональной сети фондов местных сообществ.

**Отсутствие благотворительной культуры.** Благотворительность не является частью образовательного процесса ни в школе, где можно воспитывать отношение к этой деятельности, ни в вузе, где возможно обучение юридическим и управленческим знаниям и навыкам, требующимся в этой сфере. В отсутствие культуры благотворительности очень сложно привлечь как доноров, так и благополучателей, так как деятельность фондов в этом случае может казаться подозрительной и ненужной. Поэтому одна из задач фондов – формирование культуры благотворительности в местном сообществе. Сама деятельность ФМС, ее описание и пропаганда будут способствовать появлению такой культуры.

**Страхи, которые испытывают участники благотворительного процесса.** Доноры, и прежде всего компании, часто считают небезопасным для себя открыто вести благотворительную деятельность, так как это может привлечь излишнее внимание налоговых органов. Частные жертвователи не так активно, как в других странах, участвуют в жизни сообщества, поскольку не доверяют никому, в особенности фондам.

**Избыточное присутствие государства во всех сферах жизни.** Несмотря на декларируемую необходимость развития третьего сектора и на



социально-экономические программы, которые предусматривают поддержку гражданского общества, государство последовательно выстраивает управленческую вертикаль – структуру, которая не предполагает партнерства. В такой среде сложно стимулировать инициативу граждан и развивать у них ответственность за то окружение, в котором они живут.

Некоммерческое партнерство фондов местных сообществ – первое и единственное профессиональное объединение, создающее и развивающее фонды местных сообществ в России. Наша гордость – это публичная стратегия, разработанная совместными усилиями всех членов партнерства.

Опыт, наработанный партнерством в целом, как и опыт каждого фонда, входящего в партнерство, отражен на сайте. Информацию также можно получить, обратившись в исполнительную дирекцию партнерства, послав запрос по адресу [p-cf@p-cf.org](mailto:p-cf@p-cf.org). Кроме того, у любой организации есть возможность принять участие в ежегодной конференции партнерства.

В настоящий момент партнерство готовит конкурс для фондов, в котором будет несколько номинаций:

1. Лучший сайт фонда местного сообщества
2. Время инноваций:
  - а) новые благотворительные программы и акции;
  - б) новые подходы к PR;
  - в) новые подходы к фандрайзингу
3. Директор фонда – лидер сообщества

Конкурс направлен на повышение статуса фондов местных сообществ в профессиональном сообществе, на укрепление и продвижение технологии ФМС.

Для введения и отслеживания единых стандартов деятельности фондов местных сообществ партнерство предполагает запустить программу добровольной сертификации на соответствие стандартам для обеспечения гарантии качества услуг. Сертификация будет действительна в течение двух лет, в дальнейшем статус будет подтверждаться по формату деклараций.

Сертификация будет проходить в три этапа.

1. Фонд, претендующий на получение сертификата соответствия технологии фондов местных сообществ, направляет в исполнительную дирекцию партнерства резолюцию уполномоченного органа управления фонда о намерении пройти процедуру сертификации.
2. Фонд, направивший резолюцию, собирает каталог соответствия, который включает определенный перечень документов и информацию.
3. После ревизии каталога соответствия в фонд, желающий пройти сертификацию, будут направлены два независимых эксперта – признанных специалиста в сфере технологии ФМС. Эксперты на месте оценят степень соответствия организации заявленным пока-

зателям. Кроме того, экспертная оценка будет включать обширное интервью с руководителем фонда. Если организации будет отказано в сертификации, она получит разъяснения и рекомендации по устранению несоответствий.

Подавать заявку на сертификацию можно один раз в год. Вся эта деятельность также заложена в стратегии ПФМС.

Влада МУРАВЬЕВА

информационный координатор Коалиции некоммерческих организаций по содействию развитию социальной рекламы в России

## **ОПЫТ СОЗДАНИЯ КОАЛИЦИИ ПО ПРОДВИЖЕНИЮ ИНТЕРЕСОВ НКО В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОЙ РЕКЛАМЫ**

Коалиция некоммерческих организаций по содействию развитию социальной рекламы в России (далее – Коалиция по соцрекламе, Коалиция) учреждена без образования юридического лица в феврале 2009 года пятью некоммерческими организациями: АНО «Агентство социальной информации», АНО «Лаборатория социальной рекламы», Фондом социального развития и охраны здоровья «ФОКУС-МЕДИА», Всемирным фондом дикой природы (WWF России), ОО «Детская школа рекламы». Принципиальное решение о необходимости объединить усилия игроков третьего сектора для более успешного продвижения инициатив в сфере социальной рекламы было принято двумя годами ранее – в апреле 2007 года. Участники Коалиции по соцрекламе объединились для содействия формированию в России цивилизованной практики создания и распространения социальной рекламы через развитие профессионального сообщества людей и организаций, а также совершенствование законодательного регулирования производства и размещения социальной рекламы. Высшим руководящим органом Коалиции является общее собрание членов, в которое сегодня, помимо учредителей, входят: Гринпис России, благотворительные фонды «Линия жизни», «Подари жизнь», «Даунсайд Ап», РООИ «Перспектива», Фонд независимого радиовещания, Global Business Coalition, АНО «Студио-Диалог». Согласно положению о Коалиции по соцрекламе в полном составе она должна собираться не реже двух раз в год. Оперативное управление ее деятельностью осуществляет Координационный совет объединения, в который входят руководители учредивших коалицию НКО: Евгения Алексеева, Сергей Долгов, Гюзелла

Николайшвили, Екатерина Пал, Елена Тополева. Члены совета назначаются на срок до трех лет (всего одновременно в Координационный совет может входить не более 15 человек). В деятельности объединения также принимают участие партнеры (московское бюро Коллегии юристов СМИ, Некоммерческое партнерство грантодающих организаций «Форум Доноров», филиал Компании с ограниченной ответственностью «Международный центр некоммерческого права» в РФ, САФ Россия, Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ) и эксперты (Елена Абросимова, Манана Асламазян, Владимир Вайнер, Темур Насриддинов). В обсуждениях они участвуют с правом совещательного голоса. Постоянных сотрудников в объединении нет, финансирование его инициатив осуществляется из средств участников. В деятельность Коалиции по соцрекламе вовлечены многие субъекты Федерации, в будущем планируется вести работу на территории всей России. Объединение открыто для сотрудничества и включения в свой состав новых членов, партнеров, экспертов и волонтеров.

### **Становление Коалиции по соцрекламе, направления деятельности и планы**

Социальная реклама является одним из важнейших инструментов работы с общественным мнением, который имеется в распоряжении некоммерческих организаций. Она позволяет развивать институты гражданского общества (за счет формирования модели ответственного и социально активного поведения граждан, привлечения в третий сектор волонтеров, жертвователей и партнеров) и может существенно облегчить жизнь благополучателей НКО, в том числе людей в трудной жизненной ситуации.

Однако производство и распространение социальной рекламы в России осложнено как несовершенством законодательства, так и отсутствием саморегулирования в этой сфере. Деятельность Коалиции по соцрекламе направлена на формирование цивилизованных правил производства и распространения социальной рекламы в России, а также практики их применения. Также в сфере интересов объединения: повышение качества российской социальной рекламы, вывод ее на уровень лучших мировых образцов; продвижение ответственного отношения к производству и размещению социальной рекламы – распространение практики предварительного тестирования и последующей оценки образцов социально значимых сообщений и др. Коалиция по соцрекламе проводит регулярные образовательные видеоконференции для региональных НКО. С целью поощрить производящие социальную рекламу креативные агентства, распространяющие ее СМИ, а также неравнодушных чиновников, бизнесменов и общественных деятелей Коалиция учредила общественную премию. В 2009 году ее получили телеканалы ТНТ, 2x2 и ТВЦ (заняли первые строчки по размещению социальной рекламы в

исследовании TNS Gallup Media). Также премии удостоились агентства «BBDO-Москва», Movie и Ogilvy. За личный вклад в развитие института социальной рекламы в России Коалиция по соцрекламе отметила заместителя начальника отдела Роспотребнадзора Ларису Дементьеву, заместителя начальника Департамента стратегического управления (программ) и бюджетирования Министерства экономического развития России Артема Шадрина, пресс-секретаря Президента РФ Наталью Тимакову, бизнесмена, экс-председателя Комиссии Общественной палаты РФ по развитию благотворительности и совершенствованию законодательства о НКО Владимира Потанина, начальника Управления телерадиовещания и средств массовых коммуникаций Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям Нину Лихачеву, председателя Совета при Президенте РФ по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека Эллу Памфилову, специалиста в области рекламы и PR, автора одного из первых образцов социальной рекламы в России «Позвоните родителям!» Игоря Буренкова.

За период с февраля 2008 года по настоящее время Коалиция по соцрекламе взаимодействовала с институтами гражданского общества и государственной власти: Комиссией Общественной палаты РФ второго созыва по развитию благотворительности и совершенствованию законодательства о НКО, Комиссией Общественной палаты РФ по вопросам развития гражданского общества, рабочей группой Общественной палаты РФ по развитию благотворительности, рабочей группой Общественной палаты РФ по совершенствованию законодательства в области рекламы, Советом при Президенте РФ по содействию развитию институтов гражданского общества и правам человека и экспертной группой совета по законодательству о НКО, Департаментом стратегического управления (программ) и бюджетирования Министерства экономического развития России, рабочей группой по вопросам законодательного обеспечения распространения социальной рекламы при Комитете Государственной Думы РФ по экономической политике и предпринимательству, Федеральным агентством по печати и массовым коммуникациям и др. Организованы и проведены дискуссионные площадки по социальной рекламе в рамках II Общероссийского гражданского форума (январь 2008 года); Всероссийского форума «Благотворительность в России: проблемы и перспективы развития» (ноябрь 2008 года), IV и V ежегодных конференций «Благотворительность в России» газеты «Ведомости» (2008–2009 годы); VII конференции Форума Доноров «Филантропия нового времени: сценарии развития» (октябрь 2009 года), круглый стол «Социальная реклама в российских СМИ: правовая обязанность и социальная ответственность» (декабрь 2009 года), многочисленные рабочие заседания, а также инициирована конференция по повышению эффективности социальной рекламы в России (октябрь 2009 года). Выработанные в рамках

этих встреч предложения по развитию института социальной рекламы в России нашли отражение в Концепции содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в РФ, которая утверждена Распоряжением Правительства РФ № 1054-р 30 июля 2009 года. Предложения по изменению налогообложения безвозмездно произведенной и/или распространенной социальной рекламы учтены в законопроекте по улучшению налогообложения некоммерческих организаций, благотворительности и добровольческой деятельности Министерством финансов РФ; по ограничению упоминания в социальной рекламе спонсоров и разрешению упоминания социально ориентированных некоммерческих организаций и их благополучателей – в законопроекте по внесению поправок в ФЗ «О рекламе» в части социальной рекламы Минэкономразвития РФ. Оба законопроекта внесены в Правительство РФ, получили одобрение Государственно-правового управления Администрации Президента РФ и готовятся к внесению в Государственную Думу РФ. Альтернативный законопроект № 95177-5 «О внесении изменений в статьи 10, 33 и 38 Федерального закона «О рекламе» в части социальной рекламы в августе 2008 года инициировали депутаты Государственной Думы РФ Татьяна Яковлева, Владимир Мединский, Григорий Ивлиев (позже к разработке подключились Дмитрий Вяткин, Галина Карелова, Раиса Кармазина и Сергей Железняк, который стал куратором этой работы). Коалиция по соцрекламе подвергла законопроект критике и развернула против законодательной инициативы общественную кампанию. Благодаря этому законопроект претерпел значительные изменения, а его рассмотрение во втором чтении откладывалось на протяжении почти полутора лет и до сих пор не состоялось. Он и сегодня не в полной мере устраивает Коалицию по соцрекламе и Минэкономразвития РФ, так как содержит опасные для некоммерческого сообщества и его благополучателей положения.

### **Участники Коалиции по соцрекламе – о потенциале объединения, в том числе о том, который сегодня используется не полностью**

С тем, что в рамках объединения решать профильные вопросы стало проще, чем раньше, согласны все активные участники Коалиции по соцрекламе. Каждый из них также считает, что эффективность совместной работы в будущем можно значительно повысить.

**Директор Агентства социальной информации Елена Тополева:** «В данный момент решением насущных проблем в области социальной рекламы приходится заниматься в режиме «латания дыр», поэтому не хватает ресурсов на разработку концепции регулирования социальной рекламы и методов ее реализации. Тема социальной рекламы становится

все более актуальной, но серьезных игроков, готовых инвестировать ресурсы в работу по развитию института социальной рекламы, по-прежнему очень мало. Тем не менее, присутствие этой тематики в риторике представителей всех секторов экономики вселяет веру в то, что совместными усилиями мы выработаем общее понимание сути, предназначения и роли социальной рекламы в России, а также механизмы ее функционирования. Уже сейчас многие понимают, что без саморегулирования в этой области не обойтись, так как обеспечить эффективное функционирование института социальной рекламы исключительно государственным регулированием сложно или даже невозможно. Однако кто должен создать саморегулируемую организацию, какой мандат ей целесообразно получить и, самое главное, как обеспечить ее легитимность – на эти вопросы в России ответы пока не найдены. Коалиция по соцрекламе в ближайшее время планирует продолжить работу в этом направлении».

**Директор Фонда социального развития и охраны здоровья «ФОКУС-МЕДИА» Евгения Алексеева:** «К сожалению, нам пока не очень удается привлекать новых членов в Коалицию (они не особо долго задерживаются). Кто работал в Коалиции с самого начала, тот и продолжает работать. Нет никаких привилегий или выгоды – просто собрались энтузиасты, которым это интересно.

Сфера социальной рекламы не очень развита в России. Представители некоммерческого сектора еще не понимают, для чего им это надо. Есть десяток-другой организаций, которые уже используют социальную рекламу, являются членами нашей Коалиции, но работать на ее развитие им не так интересно. И они думают: «Пусть кто-нибудь другой это сделает». Социальная реклама пока не стала для некоммерческого сектора настоятельной необходимостью.

В рамках Коалиции, мне кажется, нужно идти по пути институционализации, становиться органом с понятным финансированием – чтобы был минимальный аппарат, в том числе секретарь. Очень сложно на общественных началах постоянно этим заниматься. В то же время Коалиция достаточно успешно сейчас действует именно потому, что она неформальная, незарегистрированная (и нет никакого финансирования). Если работу институционализировать, все может начать разваливаться. Неформальное объединение, основанное на дружбе и симпатиях друг к другу, может быть более действенным. В любом случае Коалиция должна функционировать как сеть – мы ведь все равны, никто не главнее».

**Директор по развитию Всемирного фонда дикой природы (WWF) России Екатерина Пал:** «Коалиция – новая площадка для обсуждения насущных вопросов и обмена опытом. Мне кажется, мы довольно «расшатали» тему социальной рекламы за два года нашего существования. Ясно

стало, что этот вопрос поднялся далеко в рамках обсуждений и законодательных инициатив. Можно больше заниматься вопросами этики, качества, создавать различные механизмы, чтобы проверять эти параметры.

Не хватает, наверное, консолидирующей профильной организации, которая бы занялась непосредственно обеспечением деятельности Коалиции. На практике получается, что каждый больше занят своим делом. И была бы возможность в рамках Коалиции делать больше, если бы кто-то обладал большей инициативой законодательной или какой-то еще. Но, с другой стороны, может, это правильно и хорошо, ведь Коалиция – в первую очередь площадка для обсуждения, а не конкретный орган, который что-то решает.

Что касается количества участников Коалиции – это зависит от конкретных задач, которые мы ставим. На данном этапе главная задача – законодательная. В этом вопросе большого количества участников не нужно, потому что экспертов, обладающих реальной практикой, не так уж много. Хорошо, если Коалиция станет более многочисленной, но не нужно форсировать это разрастание».

**Креативный директор Центра рекламных исследований Grand Prix Владимир Вайнер:** «В будущем Коалиция должна стать основным консультативным органом в спорных вопросах в сфере социальной рекламы для госструктур федерального и регионального уровня, организацией, которая определяет цели развития. В идеале в рамках Коалиции нужно инициировать проведение исследований социальных тем, определять приоритетные направления, формировать заказы, выступать организатором тендеров для заказчиков социальной рекламы – то есть взять на себя большую часть функционала по примеру советов по рекламе в других странах.

Для этого в Коалицию должны войти все игроки, готовые соблюдать или как минимум декларировать необходимость ответственного производства социальной рекламы: НКО; образовательные учреждения (вузы и кафедры); реализующие социальные рекламные и информационные проекты коммерческие компании; муниципальные и госструктуры, основная деятельность которых связана с социальной рекламой; профобъединения (АКАР, РАМУ, СОМАР, ТПП, АБА и т.д.), дирекции профессиональных фестивалей и размещающие социальную рекламу СМИ. Я не вижу причин делать Коалицию закрытой.

Необходимо забыть, как это принято в любой коалиции, об учредителях (она объединяет лидеров и членов, других градаций не бывает и не может быть), а также прописать условия членства (обязательную публикацию годовых, включая финансовые, отчетов, участие в конкурсе годовых отчетов НКО, наличие посвященного Коалиции раздела на собственном сайте, предоставление для сайта Коалиции не менее одной новости в месяц и др.). Сайт Коалиции должен постоянно обновляться – необхо-

димо публиковать информацию обо всех проектах объединения, как уже реализованных, так и планируемых на ближайшую перспективу. Здесь же должны быть отражены цели, на достижение которых направлена деятельность Коалиции, и показана работа по заявленным направлениям».

**Директор по развитию агентства SocialCraft Сергей Долгов:** «Коалиция – чрезвычайно удобный инструмент для совместного решения глобальных задач. Учитывая, что это общественная организация, объединяющая лидеров и практиков рынка, многие новые вопросы, возникающие внезапно, можно решать очень быстро и эффективно (с помощью профессионалов, являющихся ядром Коалиции и имеющих внушительный опыт социальной, коммерческой и политической деятельности). В частности, стало возможным оперативно реагировать на изменения в позиции государственных институтов касательно вопросов, связанных с социальной рекламой, проще привлекать внимание СМИ и рекламных агентств к тем или иным активностям в этой сфере.

В Коалиции, наряду с законодательским, заложен образовательный потенциал – проходит обучение региональных НКО и представителей власти новым технологиям в сфере социальной рекламы. К сожалению, активность многих участников Коалиции (в плане включения в общие задачи объединения) невысока. Мы планируем в течение лета обновить коммуникационную политику и повысить эффективность взаимодействия внутри Коалиции. Кроме того, объединению не хватает экологов и правозащитников, представителей региональных НКО и экспертов в вопросах некоммерческого PR – их комментариев, предложений, ярких проектов и совместной реализации социальных программ. Далеко не все понимают, какой колоссальный ресурс представляет собой Коалиция. Должно пройти некоторое время, пока отечественные НКО начнут обращаться к нам не только за помощью, но и с предложением собственных инициатив».



## СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ (PR)



Ольга ДРОЗДОВА

координатор программы «Укрепление общественной поддержки НКО»,  
Агентство социальной информации

### PR КАК ИНСТРУМЕНТ ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ К НКО

Российский НКО-сектор развивается около 20 лет. С точки зрения истории или по сравнению с некоммерческим сектором на Западе – это небольшой срок, но для общественного явления это не так уж и мало. 20 лет назад у нас не было также «Макдоналдса» и Интернета.

Сегодня граждане продолжают ничего, ну или почти ничего не знать о существовании целого сектора в экономике, в котором занято, по данным Всероссийского исследования НКО ГУ–ВШЭ, около 1% экономически активного населения (может, процент мал, но в абсолютных величинах – это население крупного города). Когда людей, входящих в остальные 98,97%, спрашивают про благотворительные или общественные организации, они, зная, что такие организации вообще-то есть, могут по-прежнему назвать одну-единственную – фонд «Подари жизнь», вернее, «фонд Чулпан Хаматовой». На вопрос, должны ли такие организации быть, однозначно говорят, что конечно же, должны, что они даже, наверное, полезны, понятно, что государство не может решить все социальные проблемы. Но дальше люди говорят, что сами они таким организациям не доверяют («в России же живем...»). А как бы этим полезным организациям сделать так, чтобы вы им доверяли? – спрашивают у людей. Ну, это просто, говорят люди, нужно, чтобы они выступали по телевизору, про них было в газетах, чтобы про них говорили какие-то известные люди, которых мы уважаем, чтобы реклама у них была такая, которая нам по-

направилась бы. Хотя, конечно, реклама, она кругом, мы на нее не купимся... Но пусть будет, а мы выберем.

В общем, обычные среднестатистические люди, которые хотят жить нормально и чтобы вокруг было поменьше проблем, и даже не против, может быть, поучаствовать в решении этих проблем, вполне подтверждают все тезисы из учебников или курсов по PR, которым нас много лет учат для того, чтобы мы лучше выполняли свои миссии. Тем не менее, проблема доверия остается Большой Проблемой. Но дело все-таки сдвигается с мертвой точки. В организациях начинают понимать, что работать надо не только с властью, СМИ, донорами, а что есть еще огромный невостребованный ресурс – население, или просто люди, а не «при исполнении», не в статусе чиновника, бизнесмена или главного редактора. И этот ресурс можно привлечь в качестве союзника, чтобы добиваться того, ради чего существует организация. Динамика осознания проблемы на данный момент прослеживается следующим образом: если в 2007 году только 8% руководителей НКО считали одной из приоритетных проблему отсутствия интереса со стороны населения, то в 2009-м – уже 11% (по результатам Всероссийского исследования НКО, ГУ–ВШЭ, 2007 и 2009 гг.). Конечно, 11% – это далеко не большинство, но определенный прогресс наблюдается. Тем более, что, по данным того же исследования, 22% организаций ждут реальной помощи и поддержки прежде всего от населения. И все-таки, «простые люди» – зачем они организациям, которые работают с определенными категориями, взаимодействуют на разных уровнях с властью и местным самоуправлением, с профессионалами, экспертами, другими НКО, наконец? Практика – и российская, и мировая – показывает, что успешными становятся те организации, которые тратят силы и время на формирование общественного мнения, активно привлекают на свою сторону людей, таким образом оказывая реальное влияние на действия и решения политиков и экспертов.

Пример фонда «Подари жизнь», который активно обрывает различными партнерскими программами с бизнесом, не раз будет возникать в этом сборнике как пример влиятельной организации. Но ведь фонд – относительно новый, он официально существует только с 2006 года. Кроме того, у других фондов в учредителях или попечителях тоже есть звезды. Но про это знают в основном редкие «вовлеченные». Значит, наверное, есть смысл в том, чтобы раскручиваться, использовать любую возможность заявить о деле (не о себе, а о проблеме, но от своего лица), так, чтобы люди слышали в этом обращении обращение именно к себе лично, и так, чтобы это не казалось фальшивкой, промыванием мозгов, дешевым «пиаром на чужих бедах».

Другой пример – движение «Архнадзор», существующее всего-то с февраля 2009 года, но сумевшее за это время приобрести большое количество сторонников и добившееся значительных успехов в, казалось

бы, безнадежной борьбе за памятники истории с московскими властями и инвесторами. PR-активность движения, усилия по привлечению населения, частота информационных поводов – все это уникально и, как и подход к осуществлению этой деятельности, заслуживает серьезного внимания коллег.

Как известно, PR для общественных организаций имеет два главных отличия от PR для бизнеса: во-первых, в нем заложены идейность и желание изменить мир к лучшему и, во-вторых, бедность, постоянный недостаток ресурсов. Идеи, которые продвигают организации, – это, безусловно, сильная их сторона, да и бедность при нынешних условиях – не такой уж порок. К тому же во времена, когда Интернет становится главным медиа, наверное, грех жаловаться на то, что тебя не хотят слышать. В общем, если и жаловаться, то только на себя.

Проблемы, которые существуют в нашей некоммерческой отрасли в отношении PR, обсуждались на разных площадках. В феврале 2009 года этому была посвящена секция на конференции «Повышение доверия к НКО: российский и международный опыт». Тогда участники секции пришли к однозначному выводу о том, что «в условиях развивающегося информационного общества НКО необходимо прилагать усилия для работы с общественностью, чтобы эффективно решать общественные проблемы и адекватно информировать о своей деятельности все заинтересованные стороны». Что же, по мнению экспертов, мешало и до сих пор мешает многим организациям прилагать эти усилия эффективно? Во-первых, низкая квалификация в сфере PR или отсутствие кадров, которые могли бы вести эту работу. Во-вторых, организации мало знают об успешных технологиях и практиках, которые применяют коллеги и которые они тоже могут применить у себя. В-третьих, эксперты считают, что НКО-сообществу нужно проявлять «цеховую» солидарность, чтобы объединить свои ресурсы для повышения доверия ко всему сектору. Наконец, при реализации PR-деятельности рекомендуется продумывать стратегию, закладывать измеряемые и достижимые результаты.

Советовать и рекомендовать, конечно, всегда легче, чем применять все это на практике. Но этот очевидный факт не отменяет не менее очевидного: эти рекомендации не вычитаны в трудах западных или отечественных теоретиков, а выросли из опыта наших организаций и отвечают вызовам времени. И они подсказывают – не готовые решения, конечно, а вполне конкретные направления. Что-то из предложенного можно попробовать, тем более, что последнее время многим НКО стало тяжелее работать – привычные условия существования изменились и не в лучшую сторону, и около половины организаций ощущают обострение проблем финансирования во время экономического кризиса. Можно свернуть свои программы или даже закрыться, но ведь создавались организации (мы говорим о настоящих) не для того, чтобы было чем себя занять, а для

того, чтобы решить какие-то острые проблемы. А если сворачиваться – то кто будет это делать? Наверное, никто, поэтому надо выживать, причем, желательнее, «конструктивно», как та лягушка, которая попала в горшок со сметаной: «Вдруг чувствует наша лягушка, что под ногами у нее уже не сметана, а что-то твердое, что-то такое крепкое, надежное, вроде земли. Удивилась лягушка, посмотрела и видит: никакой сметаны в горшке уже нет, а стоит она, лягушка, на комке масла»...

После того как эксперты выработали свои рекомендации, встал вопрос: а будет ли им кто-то следовать, даже осознавая их полезность? Прошел год после первой конференции, на конференции «Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст» вновь была организована секция, посвященная PR-активности НКО. На ней говорилось, что «использование НКО PR-технологий в процессе построения доверия с различными общественными группами сохраняет свою актуальность в современных условиях. Формирование информационного пространства и повышение интереса к НКО – это непрерывный процесс, требующий эффективных коммуникативных программ как с активными сторонниками некоммерческого сектора, так и за его пределами». Но изменилось ли что-то за год? Нам кажется, что да. Активно заговорили об эффективности коммуникативных программ и технологий. О том, что эффективные коммуникации – это коммуникации, чутко учитывающие изменения внешних условий, и коммуникации с людьми на понятном для них языке. Такие технологии и примеры их тиражирования были представлены на конференции, но есть стойкое ощущение, что успешных практик в стране много больше, и их надо продолжать выискивать и распространять.

Наш сборник – небольшая лепта в распространение лучших практик. В этом разделе объединены материалы под условным названием «PR как инструмент построения доверия к НКО». Говорим «условным», потому что четко вычленил, «вот это про PR», «вот это – про прозрачность», а «вот это – про этику», совершенно невозможно, все взаимосвязано, переплетено и не может существовать само по себе. Надо быть и прозрачным, и готовым на все давать отчет, и отвечать на все вопросы, и при этом соблюдать политес по отношению к коллегам, и слушать и слышать заинтересованные стороны, и еще много-много других условий. При этом не забывая о том, зачем все было затеяно... Возможно ли? Мы покажем в этом разделе примеры организаций, которые доказывают, что, приложив определенные усилия, можно чего-то добиться. Понятно, что достигнутые во всех случаях результаты – это еще не «мир во всем мире», но определенные результаты есть, важно, что они измеряемы и трезво оцениваются. Что еще объединяет примеры, о которых пойдет речь, кроме того, что это практика, то есть все это было кем-то реализовано или реализуется в данный момент? Наверное, все примеры имеют «сложно-

сочиненные» и амбициозные цели: кампания «Так просто!» нацелена на то, чтобы привлечь людей в благотворительность через НКО (и тем самым повысить к ним доверие) и показать «лицо НКО», тем самым вовлекая людей в благотворительность; проект «Добрый Нижний» задуман, чтобы вовлечь жителей города в добрые дела (и тоже через НКО); пример «Растдзинад» – случай выполнения миссии в сложнейших условиях. Почти во всех примерах речь идет о проектах, где много заинтересованных сторон и партнеров, мнение которых надо учесть. И почти во всех примерах деятельность обращена к обычным людям. Важно еще вот что, как мне кажется: все эти кейсы – проекты, выросшие естественным образом из реальных потребностей в сочетании с определенной долей чутья на внешние изменения (тренды). О том, как все это важно, можно прочитать в экспертных статьях в заключительном разделе нашего сборника. И последнее «общее», что мы бы отметили для этих примеров: нам кажется, что все они делаются «как для себя», то есть их исполнители поставили себя на место того, кому адресована коммуникация. И это может быть очень продуктивно.

Ирина ГАНЖА | координатор кампании «Так просто!»,  
Агентство социальной информации

## ОПЫТ КАМПАНИИ «ТАК ПРОСТО!»

Рекламно-информационная кампания по продвижению идей благотворительности и добровольчества (волонтерства) реализуется Агентством социальной информации совместно с другими некоммерческими организациями. Цель информационной кампании «Так просто!» – вовлечение людей в благотворительную и добровольческую деятельность и повышение уровня доверия к НКО. Особенность «Так просто!» – продвижение не отдельной организации или проекта, а сектора некоммерческих организаций в целом, но не как некоей абстракции, а продвижение позитивных примеров конкретных НКО, которые можно увидеть и главное – принять в них непосредственное участие. География кампании – вся Россия. Точки PR-активности – Москва, Барнаул, Краснодар, Калининград, Нижний Новгород, Челябинск, Хабаровск – всего семь городов.

Началу кампании предшествовало проведенное в 2008 году исследование «Общественная поддержка НКО в российских регионах: проблемы и перспективы». Объекты исследования: население в возрасте от 25 до 45 лет и руководители негосударственных некоммерческих организаций в пяти городах (Москва, Барнаул, Калининград, Краснодар и Нижний Новгород).

Результаты исследования показали, что уровень информированности граждан о местных благотворительных и общественных организациях крайне низок. Однако более половины опрошенных выразили желание больше о них узнать, и подавляющее большинство, несмотря на низкую информированность, выразили позитивное отношение к ним.

Уровень вовлеченности населения в деятельность третьего сектора невысок. Однако масштабы включенности граждан в благотворительную деятельность – вне рамок некоммерческих организаций – намного шире. Многие граждане (в среднем около трети) выражают готовность подключиться к участию в деятельности НКО.

Мотивов для участия людей в деятельности некоммерческих организаций и в благотворительности в целом исследование выделило довольно много: активная жизненная позиция; уже имеющийся опыт; так называемый фактор значимого другого, когда человек, которого ты уважаешь, показывает тебе пример; возможность проявить себя, попробовать во «взрослых» делах (характерно для молодежи); вариант реализации быстрой стратегии карьерного роста; вероятность найти не просто друга, а близкого человека; это могут быть внутренние потребности или проблемы человека или, наконец, осознание того, что в жизни некоторые проблемы в одиночку, без серьезной организации, решить невозможно.

Исходя из результатов исследования были сформулированы задачи информационной кампании:

- информировать граждан о том, что социальные проблемы успешнее и эффективнее решаются там, где граждане действуют организованно;
- информировать людей о благотворительной деятельности и добровольчестве как о новой возможности развития – как личного, так и общественного;
- формировать отношение к благотворительной деятельности как к привычной, ежедневной деятельности, имеющей отношение к каждому человеку;
- создать условия для «комфортной» реализации альтруистических поступков;
- формировать мотивацию ответить на призыв действием.

В конечном счете главные задачи кампании – рассказать о деятельности некоммерческих организаций простым, «живым», доступным языком и дать попробовать эту деятельность «на вкус», то есть совершить какие-то действия или шаги вместе.

Опираясь на результаты исследования, для решения поставленных задач мы разработали стратегию коммуникации, в которую заложены основные принципы достижения доверия к некоммерческой организации

со стороны любого представителя внешней среды. Целевая аудитория (люди активного взрослого возраста 25–45 лет, с высшим образованием – аудитория, как мы считаем, близкая к понятию «средний класс») была условно поделена на три категории. «Чайники» – люди, которые не имеют опыта в благотворительности, не информированы, не выражают готовности участвовать в деятельности НКО, но и не высказывают негативного отношения к НКО и благотворительности. «Теоретики» – не имеют опыта в благотворительности, но в целом позитивно относятся к ней и НКО и готовы к участию, но не знают, с чего и как начать. И «партизаны» – те, кто принимали участие в благотворительности лично или в составе НКО и готовы продолжать свою благотворительную деятельность.

Для создания визуального образа кампании был разработан фирменный стиль, который включает название «Так просто!», логотип, фирменный шрифт, цвета и расположение графических объектов на рекламно-информационных материалах. Основной тон коммуникаций – позитивный. Кампания «Так просто!» призывает становиться благотворителем или волонтером не из жалости, а исходя из желания поделиться чем-то хорошим и избыточным с другим человеком или организацией.

Рекламно-информационная продукция «Так просто!» охватывает все каналы коммуникаций: наружная реклама, аудио-, видеоролики (радио, ТВ), Интернет, мероприятия. За 2009 год на улицах Москвы на сити-форматах и пилларах было размещено более 200 плакатов, в течение трех месяцев москвичи и гости столицы могли познакомиться с кампанией «Так просто!» на 3,5 тыс. стикерах и щитах в метро. Аудиоролики звучали на радиостанциях «Маяк», «Юность», «Радио России», «Радио Культура», «Вести FM», «Говорит Москва» и др. А зрители телеканалов «Первый канал. Всемирная сеть», ТВЦ, «Столица», ТНТ, «НТВ плюс», «Столица плюс» могли увидеть видеоролики «Так просто!» За каждым роликом стоит реальная история. Их герои – обычные люди, которые свое свободное время посвящают волонтерской деятельности в составе некоммерческой организации или инициативной группы. Сайт [www.tak-prosto.org](http://www.tak-prosto.org) посетило 37 тыс. человек из 80 городов России и других стран.

Видео- и аудиоролики, рекламные макеты, созданные в рамках кампании, предполагают серийность и универсальность. Их объединяет рамка-конструктор, в которую НКО могут вписать монолог реального волонтера и создать собственный ролик. И такие ролики были созданы, поскольку Агентство социальной информации готово поделиться «рамкой» с организациями, готовыми демонстрировать позитивные примеры привлечения к своей деятельности обычных людей. Увидеть ролики можно на сайте [www.tak-prosto.org](http://www.tak-prosto.org) в разделе «Просто истории».

За 2009 год в Москве и регионах – прошло более 80 разных мероприятий, одно из самых ярких – Весенняя неделя добра, которая «открывала» кампанию и вовлекла около миллиона добровольцев по всей стране.

Несколько мероприятий, которые привлекли внимание тысяч людей, прошли в 2009 году в Москве.

**Детский праздник «Так просто!» на Дне мороженого в Сокольниках 31 мая.** Праздник стал площадкой для общения детей, в том числе детей с особыми потребностями, детей из интернатов и детских домов и детей из обычных семей, и площадкой для организаций, которые смогли рассказать о своей деятельности и привлечь сторонников. «Так просто!» стал настоящим праздником для воспитанников 12 детских домов, школ-интернатов, приютов и детских социальных центров Москвы, Московской и Калужской областей – с бесплатным мороженым, напитками и чизбургерами.

Ярким событием праздника стало открытие первой аллеи НКО на Песочной аллее парка «Сокольники». Здесь были установлены 32 арт-скамейки с символикой некоммерческих организаций, раскрашенные представителями НКО и благотворительных фондов по эскизам известного российского дизайнера Елены Теплицкой.

В рамках детского праздника «Так просто!» на творческих и игровых площадках, организованных НКО, маленькие посетители парка участвовали в конкурсах рисунков, оригами, играли в подвижные игры. Сотрудники проекта Cloudwatcher организовали мастер-класс «Дети – цветы жизни» по изготовлению оригинальных цветов из бумаги. Педагоги художественного центра «Дети Марии» вместе с детьми трудились над созданием коллективной картины и учили их искусству жонглирования. Веселые подвижные конкурсы предложила гостям Ассоциация детей и молодежи Западного округа, а семейный центр «Три поколения» из Пушкино подарил москвичам «Живые шашки». По аллее ходил Доктор Клоун – волонтер фонда «Подари жизнь», занимающийся в Российской детской клинической больнице (РДКБ) арт-терапией, рисовал забавные рисунки вместе с малышами, в то время как семь пациентов РДКБ с разрешения врачей наслаждались праздником. Родители – активисты фонда «Даунсайд Ап» провели мастер-класс по расписыванию матрешек. Впоследствии эти матрешки были проданы на благотворительном аукционе, средства от которого пошли на поддержку детей с синдромом Дауна. Организация инвалидов «Перспектива» предлагала желающим вырезать и раскрашивать человечков, каждый из них не похож на других и в то же время – равный. Эти разные человечки составили живописное панно прямо на ближайшей березе. Совместную картину создавали и на площадке фонда «Димина мечта». Сотрудники экологопросветительского центра «Заповедники» играли с детьми в познавательные игры, которые помогают развивать коммуникативные навыки и формируют этичное отношение к природе. Активисты благотворительного фонда «Созидание» надували большие и красивые мыльные пузыри. На территории детского городка «сумасшедшие ученые» показывали химические опыты. Организация



«Добрая планета», организовавшая эту площадку, провела соревнования с участием смешанных команд, то есть «домашних» детей и воспитанников интернатов и коррекционных школ.

В анимационной программе приняли участие 13 организаций и фондов помощи детям и около 10 тыс. человек – посетителей парка, в основном семьи с детьми и молодежь. По наблюдениям волонтеров и активистов, принявших участие в акции, большинство посетителей парка проявляли интерес к деятельности организаций, задавали вопросы о членстве в них и возможностях сделать благотворительный взнос.

**Благотворительная площадка «Так просто! Charity village» на Пикнике Афиши 8 августа.** Площадка позволила приобрести уникальный опыт обращения к необычной целевой аудитории – хипстерам. Хипстеры – актуальная молодежная субкультура, состоящая из вполне обеспеченной городской молодежи. Гостями праздника на траве стали десятки тысяч человек, среди них 16 человек на инвалидных колясках. Частично площадки пикника были оборудованы пандусами, а передвигаться по территории Коломенского инвалидам помогли волонтеры. Волонтеры благотворительной деревни «Так просто! Charity village» также раздавали москвичам и гостям столицы значки кампании «Так просто!» и рассказывали о некоммерческих организациях. В том, что помогать просто, желающие могли убедиться здесь же: выдержанная в стиле «Так просто!» доска объявлений предлагала способы участия в благотворительной деятельности по принципу «здесь и сейчас» – приютить бездомное животное, сдать кровь, показать больным детям спектакль, стать волонтером некоммерческой организации. Идеи благотворительных инициатив также можно было черпать из роликов социальной рекламы и короткометражных фильмов из коллекции Всемирного фонда дикой природы (WWF России) и фестиваля «Кино без барьеров» Региональной общественной организации инвалидов «Перспектива». Сотрудники САФ Россия рассказывали отдыхающим о проекте «Благо.Ру» и входящих в него организациях. Желающие помочь «прямо сейчас» делали интернет-пожертвования через сайт проекта, а также наличными – в боксы для пожертвований в пользу НКО, которые принимали участие в работе площадки. Реабилитационный художественный центр «Дети Марии» дарил людям, готовым оказать ему поддержку, украшения, созданные подопечными центра. А Благотворительный фонд содействия образованию детей-сирот «Большая перемена» раздавал «стройматериалы». Из картонных коробок с помощью белой бумаги и разноцветных красок гости праздника создавали индивидуальные «кирпичи» – к концу дня из них выросла «школа» для воспитанников детских домов. На такую же школу, только настоящую, пойдут средства, собранные организацией в рамках акции – 45 тыс. рублей. WWF России рассказал отдыхающим о Дне без машин, цель которого – привлечение

общественного внимания к транспортным проблемам в мегаполисе и вопросам экологизации городского пространства. Поддержать акцию согласились 115 гостей праздника на траве, еще трое стали сторонниками организации.

**Фестиваль «Добрый день» Fun&Charity 5 декабря в центре дизайна ARTPLAY.** Идея фестиваля – продемонстрировать активной молодежи, что благотворительность не всегда сводится к «мешку денег», попытаться объяснить людям, что если у них нет денежных средств, это не значит, что они не могут помочь ближним. Пригодиться могут их профессиональные навыки или хобби, например, умение танцевать. Фестиваль одновременно включал в себя несколько разных по формату площадок: лекторий, мастер-классы, арт-барахолка, зона тихих игр, граффити и др. На различных интерактивных площадках пришедшие могли не только весело провести время, но и сделать доброе дело. Здесь можно было приобрести дизайнерские вещи, часть средств от продажи которых пошла в один из 14 благотворительных фондов и некоммерческих организаций, представленных на фестивале («Перспектива», «Вера», «Вдохновение», «Китеж», «Старость в радость», «Даунсайд Ап», Cloudwatcher, «Дети наши», «Большая перемена», «Линия жизни», «Отказники.ру», «Дети Марии», «Созидание», «Даниловцы»), записаться в волонтеры НКО, послушать лекцию об особенностях благотворительности в России, а также поучаствовать в мастер-классе по составлению новогодней открытки или изготовлению куклы. «Добрый день» также порадовал гостей фанки-диджей сетом с танцами от Sony Ericsson; граффити-зоной и паркур-шоу; а также показом лучшего сноубордического видео этого сезона. Желавшие могли попытаться освоить роллер-серф, лонг-борд, баланс-борд или поиграть в классические настольные игры. Всего в ходе «Доброго дня» НКО удалось собрать более 66 тыс. рублей. Однако главным результатом – то, что представители НКО рассказали о своей деятельности непосредственно посетителям фестиваля. Волонтерская группа помощи инвалидам и пожилым, живущим в домах престарелых, «Старость в радость», оформившая на фестивале «бабушкин уголок», предлагала подписать открытку пожилым людям. Под конец дня посетители центра ARTPLAY подписали более 130 открыток. В ходе фестиваля удалось также собрать детскую одежду, обувь, игрушки, канцелярские товары, книжки, оргтехнику.

Кампания «Так просто!» объединила НКО в Барнауле, Хабаровске, Новосибирске, Краснодаре, Калининграде, Нижнем Новгороде и других городах. Подробнее узнать о мероприятиях «Так просто!» можно на сайте в разделе «Блог» ([www.tak-prosto.org/blog](http://www.tak-prosto.org/blog)). Проведение собственных мероприятий и акций с использованием символики кампании «Так просто!»

не только повышает статус и узнаваемость НКО, но и экономит средства организации на разработку коммуникационных материалов.

Сайт [www.tak-prosto.org](http://www.tak-prosto.org) – своего рода «диспетчерская» для тех, кто уже осознал в себе желание активно действовать, хочет помогать, но не знает, кому и как. Воспользовавшись базой данных НКО, люди могут выбрать подходящую организацию и дело по душе. НКО может прислать данные своей организации для базы НКО на сайт «Так просто!» ([anketa@tak-prosto.org](mailto:anketa@tak-prosto.org)) для привлечения волонтеров, денежных средств, получения материальной или другой помощи, а также продемонстрировать открытость и готовность предоставлять любую информацию о своей деятельности. Сейчас на сайте более 1 тыс. зарегистрированных пользователей, которые оставили свыше 500 сообщений в блоге, а база данных насчитывает 489 НКО. Письма, которые приходят на адрес редактора сайта, иллюстрируют, насколько эффективна кампания:

*«Мне очень понравился ваш сайт, и он действительно лучший из всех существующих на данную тему. Хорошая идея быть коммуникатором между теми, кто хочет помочь, и теми, кому нужна помощь. Оформлено все очень лаконично и по-доброму.*

*Вы приобщаете людей к добрым делам, и нужно, чтобы как можно больше людей узнало об этом проекте, захотело принять в нем участие. С уважением, Антон»*

*«Здравствуйте! Меня зовут Анастасия. Очень хотелось бы по возможности поучаствовать в вашей программе. С недавних пор надоело занимать пассивную позицию по отношению к общественным событиям, хочу внести свой маленький вклад в мир».*

*«Здравствуйте. Хочу попробовать делать добро просто так. Мне 22 года, преподаю рисование разным возрастным группам, от 3 до 80 лет, могу и старше. Радуюсь совместным успехам, думаю, что люблю жизнь, наш мир, людей, хочу поделиться теплом. Скажите, что я могу делать? Свободна по субботам после 17 и по воскресеньям целый день. Спасибо, Женья»*

Серей КАНАРЕВ

председатель Совета Алтайской краевой  
общественной организации  
«Молодые журналисты Алтай»

## ПЕРВЫЕ ЛИЦА АЛТАЙСКИХ НКО

Алтайская краевая общественная организация «Молодые журналисты Алтай» создана в августе 1996 года и зарегистрирована в региональном управлении Министерства юстиции в сентябре того же года. Все 14 лет своего существования она активно работает на территории Алтайского края. Миссия организации – профессиональное становление молодых специалистов сферы массовых коммуникаций. Миссия реализуется через проектную деятельность, направленную на повышение информированности населения Алтайского края о деятельности региональных некоммерческих организаций, благотворительных действиях местного бизнеса. Тринадцать лет на базе организации работает отделение Агентства социальной информации. Другим, не менее важным, направлением работы организации является PR-деятельность по созданию благоприятной среды для общественного сектора. Благодаря грантовой поддержке органов власти разных уровней, благотворительных фондов и некоммерческих организаций осуществляется финансирование деятельности «Молодых журналистов Алтай». На данный момент в организации работают семь сотрудников, регулярно сотрудничают 16 волонтеров.

Реализуя в Барнауле программу «Укрепление общественной поддержки некоммерческих организаций» (рекламно-информационную кампанию «Так просто!»), организация «Молодые журналисты Алтай» за два года провела много различных мероприятий, которые должны были привлечь внимание жителей города к деятельности одной или нескольких общественных организаций. Среди таких мероприятий были акции по сбору макулатуры и очистке берегов Оби от мусора, экологический фестиваль, благотворительный рок-концерт и т.д. Параллельно осуществлялось размещение наружной рекламы, призывающей барнаульцев реализовывать себя в региональных некоммерческих организациях. И здесь использовались разные форматы – баннеры на билбордах, плоскости на пилларах, постеры в ситибоксах, плакаты на рекламных тумбах, баннеры в местах единокровного массового скопления людей. Вместе с тем нам хотелось создать презентабельный долгосрочный полиграфический продукт, который бы работал на улучшение образа алтайских НКО. Проведя «мозговой штурм», члены организации решили создать настенный перекидной календарь под условным названием «Алтайские НКО в лицах». Отправной точкой этого решения были календари крупных столичных благотвори-

тельных фондов, появившиеся в последние несколько лет. Но это была только идея, риски воплощения которой стали сразу ясны. Хорошо зная подавляющее большинство лидеров алтайских общественных объединений, мы понимали, что у нас нет медийных и хорошо узнаваемых лиц.

Вместе с тем мы как создатели календаря ставили перед собой задачу повысить внешнюю узнаваемость руководителей алтайских НКО. Нам хотелось, чтобы календарь был не просто представительским продуктом, а работал, то есть висел на стенах и желательно – на стенах как можно более статусных кабинетов. Казалось бы, неразрешимая задача. Поиск визуальной концепции шел несколько месяцев, были минуты отчаяния, появлялось желание отказаться от задуманного. Но! Мир третьего сектора богат неформальными связями. В одном из разговоров руководитель известной алтайской организации «Сибирская инициатива» Вениамин Вольнов предложил соединить визуальные образы известных людей Алтайского края и руководителей алтайских НКО как пример воплощения социального партнерства под лозунгом «Так просто вместе делать добрые дела». И сразу все встало на свои места. Дизайнер Анастасия Афанасьева достаточно быстро нашла визуальное воплощение первоначальной идеи. На каждом из 12 листов формата А3 представлена одна общественная организация Алтайского края. Дизайн выполнен в соответствии с гайдлайном, разработанным по заказу Агентства социальной информации для кампании «Так просто!» московским рекламным агентством. Оформление листа перекликается с дизайном восьми баннеров об алтайских НКО, которые в течение года размещались на билбордах размером 3 х 6 м в основном на центральных магистралях Барнаула. На каждом листе – фотография статусной персоны с рекомендательной фразой в адрес общественной организации, фотография лидера организации, фотография, иллюстрирующая деятельность организации, очень короткое описание деятельности организации, контактные данные, календарная сетка. Причем сетка набрана крупным шрифтом и занимает значительную площадь листа, так как календарь должен выполнять и утилитарную функцию. Название календаря – «Вместе делать добро».

Найдя визуальное воплощение календаря, мы задумались над его содержательным наполнением. Как из достаточно большого числа активно работающих алтайских НКО отобрать только 12? И опять на вооружение был взят коллегиальный метод принятия решений. Мы разослали в общественные организации края письма с описанием проекта и предложением составить список из 12 организаций, наиболее достойных представлять алтайское некоммерческое сообщество. После получения ответов был составлен рейтинг и определены те самые 12 организаций. Теперь надо было собрать о них информацию. На данном этапе обозначилась одна неясная проблема – многие активные общественники не имеют представительских фотографий. У них есть фото с семинаров, конференций,

мероприятий, но нет постановочных студийных портретов. Это обстоятельство могло бы стать непреодолимым препятствием на пути реализации первоначальной идеи, но, к счастью, создатели календаря обладали значительным фотографическим опытом, что и спасло проект.

Чтобы появление первого подобного календаря в Алтайском крае было заметным, его надо было издать достойным тиражом. Получив типографские благотворительные скидки, мы напечатали календарь тиражом в 550 экземпляров – для Барнаула это немало. Дальше возник вопрос о его распространении – ведь календарь должен был работать на формирование благоприятного образа алтайских НКО, попав на нужные стены. Как часто бывает, решение пришло неожиданно. Было решено вручить каждой из представленных в календаре организаций по 30 экземпляров, которые они должны были раздать своим партнерам.

Еще одна немаловажная задача на пути к поставленной цели – обеспечить освещение факта издания календаря в СМИ и, прежде всего, на телевидении. Но для телевидения нужна яркая картинка, нужно действие. Презентация календаря мы решили провести в хорошо известном алтайским журналистам месте – в их клубе. На нее пригласили большинство «героев» календаря – как VIP-персон, так и общественников. Мероприятие проходило за две недели до Нового года, и по сценарию каждый лидер должен был рассказать о достижениях своей организации в прошедшем году. Было опасение, что из-за словоохотливости отдельных общественников действие может затянуться. Чтобы этого не случилось, мы приобрели 3-минутные песочные часы, которые и вручали каждому руководителю в начале его презентации. Прием сработал замечательно – сообщения были лаконичны, содержательны, информативны. Завершилось действие коллективным сбором мозаичной картины, состоящей из представленных в календаре фотографий деятельности организаций. Картину собирали из намагниченных фрагментов, розданных в начале презентации всем присутствующим – общественникам, VIPам, журналистам. Надо было видеть азарт в глазах этих людей! Они толкались, спорили, активно двигали части пазла, одним словом, создавали идеальную для видеооператоров картинку. Стоит отметить, что на презентации было три камеры из трех возможных для Барнаула.

Алгоритм реализации представляемой практики можно разбить на следующие этапы:

- идея календаря «Алтайские НКО в лицах»;
- поиски концепции;
- поиски визуального воплощения;
- определение содержания;
- наполнение содержания;
- печать;
- продвижение календаря.

Заключительная стадия была реализована не только через раздачу календарей некоммерческим организациям: календарь также распространяли среди алтайских журналистов, бизнесменов, входящих в Координационный совет по развитию предпринимательства при губернаторе Алтайского края, депутатов краевого Законодательного собрания на юбилейной сессии, посвященной 70-летию законодательной власти Алтайского края.

Сейчас с уверенностью можно сказать, что представляемая практика сработала весьма эффективно – календари «Вместе делать добро» встречаются в самых неожиданных местах, в самых «высоких» кабинетах.

Жанета БАЧИЕВА

член координационного совета Северо-Осетинской региональной общественной организации «Растдзинад» («Справедливость»)

## **ПРАКТИКА ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ К НКО В РЕГИОНАХ СО СЛОЖНОЙ ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКОЙ СИТУАЦИЕЙ**

Северо-Осетинская региональная общественная организация «Растдзинад» («Справедливость») была образована в 2002 году как общественное объединение осетинских беженцев из Грузии, целью создания которого стало существенное улучшение правового и социального положения обездоленных людей. На протяжении многих лет вопросы социального и жилищного обустройства осетинских беженцев оставались без внимания федеральных органов власти и международных организаций. Назрела насущная необходимость в создании общественной структуры, которая могла бы взять на себя функцию представителя и защитника прав, интересов и надежд многотысячного сообщества вынужденных мигрантов.

В течение шести лет СОРОО «Растдзинад» вела деятельность без официальной регистрации, однако к осени 2008 года по мере институционального роста организации стала очевидной необходимость государственной регистрации. В первую очередь это было необходимо для представления общих интересов беженцев в государственных и муниципальных органах Республики Северная Осетия – Алания. На учредительном собрании региональной общественной организации «Растдзинад» ее председателем был избран один из самых авторитетных и уважаемых лидеров сообщества беженцев из Грузии – Шота Кочиев, который всегда отличался взвешенным и ответственным отношением к общественной деятельности.

Были определены основные направления деятельности организации:

- правовая и социальная помощь вынужденным мигрантам в форме индивидуальных консультаций;

- мониторинг и анализ проблем сообщества осетинских беженцев;
- представительство интересов сообщества путем направления обращений в государственные органы и международные организации и участия в качестве экспертов в консультативных органах и общественных советах.

В организации на постоянной основе работает актив из девяти человек, но мы часто и охотно привлекаем к нашей деятельности волонтеров из числа беженцев, а также студентов юридических факультетов вузов республики и предоставляем им возможность пройти практику.

Деятельность организации финансово поддерживают сами беженцы в форме пожертвований или сборов средств на определенные цели или проекты. Это обстоятельство для нас особенно ценно – оно подкрепляет нашу уверенность в том, что нам удалось достичь заявленного статуса выразителя интересов осетинских беженцев.

На ранних этапах деятельности организации мы столкнулись с рядом вызовов, которые мы определили для себя как угрозы самому ее существованию, поскольку общественная организация крепка силой и решительностью своих членов, а эти обстоятельства оказывали на наших активистов явно удручающее и деморализующее влияние. По итогам анализа мы выделили четыре группы таких угроз:

- недоверие местного сообщества;
- повышенный интерес спецслужб и контролирующих органов;
- нежелание властей сотрудничать с НКО либо попытки «подмять» НКО под себя;
- постоянная угроза дискредитации репутации НКО.

Основной проблемой для нас стала абсолютная неготовность актива организации к такой внешней оценке ее деятельности. Будучи в основной своей массе взрослыми, уважаемыми и порядочными людьми, члены организации обостренно реагировали на всякое выражение недоверия к организации, зачастую принимая его на свой счет.

Положение осложнялось тем, что наша организация появилась на общественном поле Северной Осетии после нескольких подобных организаций, которые полностью себя дискредитировали непорядочностью в финансовых вопросах. В результате отношение к нашей организации точнее всего можно было определить как неприязнь к очередным мелким воришкам, которые собираются наживаться на людском горе и дурить головы обездоленным и отчаявшимся.

Поскольку деятельность СОРОО «Растдзинад» осуществляется на Северном Кавказе, легко представить себе ту общую атмосферу подозрительности и недоверия, в которой мы начинали работать. Все общественные объединения, работающие в этом беспокойном и взрывоопасном регионе, сталкиваются с повышенным интересом спецслужб к своей деятельности.



Власти, в свою очередь, как правило, либо игнорируют обращения и запросы общественных объединений («еще не хватало нам перед вами отчитываться»), либо стремятся по возможности превратить НКО в послушного «кивалу», чтобы иметь возможность имитировать диалог с гражданским обществом.

Четвертой группой угроз стала для нас попытка некоторых общественных и политических сил Северной Осетии использовать нас в своих интересах или вовлечь в собственные игры.

Ниже нам бы хотелось в нескольких словах описать, что именно мы решили противопоставить этим угрозам. Убеждены, что, при безусловном наличии некоторой специфики в положении нашей организации, вышеописанные проблемы знакомы подавляющему большинству НКО в современной России. Мы искренне полагаем, что наш опыт, который позволил нам в течение нескольких лет добиться доверия местного общества, наших подопечных, права голоса в экспертном сообществе и консультативных общественных структурах Северной Осетии, а также в Общественной палате республики, может оказаться полезным для НКО, желающих усилить внутреннюю безопасность своей организации и укрепить доверие к ней во внешней среде.

### **Проблема: недоверие местного сообщества**

Наш ответ:

- четкое понимание активом организации миссии организации, ее целей, методов их достижения, осознание значимости деятельности НКО;
- работа со СМИ: истории наших подопечных.

Цель: рассказ о нашей работе или представление проблемы.

Важно: правильно выбрать СМИ.

### **Проблема: повышенный интерес спецслужб и контролирующих органов**

Наш ответ:

- убежденность актива НКО в созидательном характере деятельности организации, приносимой обществу пользе;
- прозрачность деятельности; готовность к проверкам;
- соблюдение законодательства о НКО.

### **Проблема: нежелание властей сотрудничать с НКО или попытки «подмять» НКО под себя**

Наш ответ:

- ответственное отношение к деятельности, компетентность сотрудников, наличие опыта практической работы;
- постоянный мониторинг развития ситуации;

- участие в экспертных обсуждениях профильных проблем, членство в общественных советах и институтах;
- наличие собственной принципиальной позиции.

### **Проблема: постоянная угроза дискредитации репутации НКО**

Наш ответ:

- «разборчивость» в выборе партнеров для совместной работы;
- налаживание связей в государственных органах, экспертных сообществах, судах и СМИ;
- выработка согласованной общей позиции по важным вопросам;
- ответственное отношение к репутации организации.

Эта программа в общем виде стала стратегией деятельности нашей организации, которая позволила нам повысить доверие населения к себе и своей деятельности и расширить ее общественную поддержку и круг наших подопечных.

Как это ни странно, основной трудностью реализации программы стало формирование внутреннего единства членов организации, общего понимания и привычки к согласованию действий и выработке общей позиции. Но именно через преодоление этих трудностей мы стали единым организмом, достигли высокой степени слаженности в совместной работе. Кроме того, наша решительная убежденность в добром и созидательном характере нашей деятельности оказалась сильнее неприятия и недоверия внешней среды и позволила нам их преодолеть.

Оксана ТАЖИРОВА

координатор фестиваля «Добрый Нижний»,  
руководитель PR-службы Ассоциации  
«Служение» – Центра развития  
общественных инициатив, Нижний Новгород

## ДОБРЫЙ НИЖНИЙ

Нижний Новгород – особенный. И не только потому, что там живут особенные люди, одержимые местным патриотизмом (вроде нас), хотя и поэтому тоже. Особенный он! Разве вы не чувствуете?

Мы любим свой город, потому что его нельзя не любить. У него много достоинств и преимуществ. Но сконцентрируем внимание и поговорим только об одной его особенности – об умении быть добрым.

Если бы мы писали учебники, школьники обреченно зубрили бы «Nizhny Novgorod is the capital of the Russian charity». Если бы мы делали карту благотворительности в России (кстати, хорошая идея), Нижний был бы отмечен на ней особо. И не только потому, что сегодня здесь живут особенные люди. Но и потому, что особенные люди здесь жили всегда.

Поэтому когда коллеги из Центра РНО в Санкт-Петербурге придумали и стали проводить фестиваль «Добрый Питер», наша первая мысль была «На его месте должен был быть я!», в смысле – Добрый Нижний. Ну а как иначе, если наш город всегда был добрым, что бы там ни утверждал пролетарский писатель Горький.

Первым массовым примером доброты нижегородцев, первой масштабной нижегородской практикой сбора частных пожертвований стал отклик горожан на воззвание Козьмы Минина. Речь шла, как вы помните, о сборе средств на ополчение, формировавшееся в сентябре 1611 года в Нижнем Новгороде для борьбы с польскими интервентами. Нижегородцы отдавали «третью деньгу», то есть третью часть имущества, либо, в некоторых случаях, пятую часть.

Перенесемся на несколько веков вперед. Россия начала XX века. Железные дороги, пароходы, электричество, оружейные заводы, ткацкие фабрики, расцвет торговли и искусства. И тиф, холера, туберкулез. Да, мы про акцию «День белого цветка» в пользу больных чахоткой, которая проходила в 1911–1913 годах. За три года с помощью средств, пожертвованных нижегородцами, эпидемию чахотки удалось остановить...

Когда соприкасаешься с подобным опытом наших предков (предшественников?), очень не хочется оставлять эти страницы истории перевернутыми и забытыми, частью славного, но прошлого. Впрочем, никто и не заставляет.

Вот такие сложились предпосылки для проведения первого городского фестиваля добрых дел «Добрый Нижний» – историческое прошлое и

позитивный пример коллег. А далее, как в кулинарной книге, – все по рецепту. Берете хорошую идею, взбиваете уверенность в успехе, желательно приправить энтузиазмом и энергией и обязательно добавить команду хороших людей, которые хотят этим заниматься. Блюдо готово.

Подготовка фестиваля перешла в активную фазу в начале сентября 2009 года. Первым делом была сформирована рабочая группа фестиваля. В ее состав вошли инициаторы благотворительных и волонтерских акций, которые планировалось провести в рамках фестиваля, – представители НКО, органов территориального общественного самоуправления, школ, бизнес-организаций, волонтерских групп. Такая «интернациональная» группа.

Планируя фестиваль, мы – авторы – видели своей задачей в том числе и апробирование разных форм сбора частных пожертвований: от традиционных (в копилки и «натурпродуктом») до инновационных.

В результате еженедельных посиделок рабочая группа придумала 15 благотворительных и волонтерских акций в пользу воспитанников детских домов, детей-инвалидов, ветеранов Великой Отечественной войны, пожилых, малоимущих, молодых мам и др.

Фестиваль был задуман таким образом, чтобы каждый нижегородец, вне зависимости от возраста, пола, социального статуса и толщины кошелька, мог стать благотворителем, помочь ближнему – деньгами, вещами, прочитанной книгой, в конце концов, ненужной бумагой. Кроме того, мы запланировали, что фестиваль пройдет по всему городу, чтобы житель каждого из восьми районов имел возможность жить в Добром Нижнем.

После того как был сформирован контент фестиваля – определено, что, где, для кого и каким образом будет собираться, стартовала масштабная информационная и PR-кампания фестиваля. Сами понимаете, в мероприятиях, рассчитанных на активизацию населения и сбор частных пожертвований, информационная сопровождающая является ключевой.

В первую очередь был создан сайт проекта [www.dobry-nizhny.ru](http://www.dobry-nizhny.ru). Этот ресурс поддерживается в рабочем состоянии и после фестиваля, он стал своеобразной точкой «входа в добро», где любой нижегородец может найти возможность принять участие в добром деле, в том числе организуемом НКО.

Реклама фестиваля появилась на радио, в общественном транспорте, в Интернете. В рамках городского проекта социальной рекламы «Реформа» благодаря сотрудничеству с администрацией Нижнего Новгорода реклама фестиваля была размещена на квитанциях на оплату коммунальных услуг и на носителях наружной рекламы (сити-формат). Видеоролики фестиваля «Добрый Нижний» демонстрировались на экранах в караоке-клубе «Sound Hall», перед сеансами сети кинотеатров «Империа грез» и в Нижегородском планетарии, на стадионах во время матчей, в метро, аудиоролики звучали на рынках.

Созданы специальные группы фестиваля в социальных сетях «Одноклассники» (более 250 участников) и «В контакте» (более 250 участников).

А потом началась основная работа – проведение акций, сбор средств, подсчет и передача собранного. Так, в рамках благотворительной акции «Рождество – время стать Ангелом!» Фонду «Земля Нижегородская» удалось собрать более 25 тыс. рублей на проведение рождественской елки для ветеранов Великой Отечественной войны. Пожертвования собирались в торговом центре «Золотая миля» в обмен на рождественские открытки, выполненные ребятами из детского дома № 7, воспитанниками детских садов Нижегородского района и учениками школы № 35.

В рамках волонтерской акции «Перемены-день», организованной Нижегородской Службой Добровольцев, прошли концерты и спектакли для пациентов отделения гематологии детской областной клинической больницы, проведен субботник, мастер-классы для воспитанников школы-интерната № 1 и детского дома № 3, оказана помощь на дому пожилым людям. Всего в акции приняли участие более 700 волонтеров.

Центр активных людей на базе территориального общественного самоуправления № 7 провел акцию в пользу семей Автозаводского района, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Было собрано семь мешков с игрушками и одеждой для нуждающихся семей (погорельцев, малообеспеченных и т.д.), детское питание для передачи одиноким мамам. Сформированы и вручены продуктовые наборы 20 нуждающимся автозаводским семьям.

Нижегородский областной фонд помощи детям-сиротам провел благотворительную акцию «Они тоже дети» в пользу воспитанников Ардамовской колонии. В этом учреждении находятся более 160 подростков. Большинство из них – из неблагополучных и малообеспеченных семей, дети-сироты и дети, оставшиеся без попечения родителей. В ходе акции для них были собраны финансовые средства (более 21 тыс. рублей), канцтовары, предметы гигиены, учебная литература.

Благотворительный фонд «Нижегородский» патронировал Аню Левину – девочку из Выксы, которая повредила позвоночник, катаясь на коньках, и нуждалась в срочной операции. Аня стала для нас символом, индикатором фестиваля. Нам казалось: если удастся помочь ей, фестиваль уже можно будет считать успешным. Поэтому в ее судьбе приняли участие все члены рабочей группы, средства для нее собирались самыми разными способами – через копилки в торговом центре, корпоративные сборы среди сотрудников на предприятиях. Для нее работала благотворительная телефонная линия ОАО «Волга Телеком» – каждый позвонивший на нее мог пожертвовать средства. Школьники собирали макулатуру, а вырученные средства передавали в пользу Ани. Параллельно проходил сбор средств в Выксе. Нужную сумму собрать удалось, и мы можем с радостью сообщить – в начале 2010 года Ане была сделана операция, сейчас она поправляется.

Уникальная по своей простоте и эффективности акция – общегородской сбор макулатуры «Ненужную бумагу – на нужное дело!». Работала 31 точка сбора бумаги (школы, клубы, ТОСы, СМИ, НКО, бизнес-организации). Всего собрано более 16 тонн. Это не только более 16 тыс. рублей на благотворительные цели, но и 210 спасенных от вырубki взрослых деревьев, сэкономленных 320 тыс. литров воды и 16 тыс. кВт·ч электроэнергии.

Нижегородский женский кризисный центр проводил благотворительную акцию в помощь беременным женщинам и женщинам с маленькими детьми, оказавшимся в кризисной ситуации. В результате удалось оказать помощь 30 семьям.

22 октября состоялся субботник по уборке и благоустройству территории вокруг Центра поддержки приемных семей. В акции приняли участие 23 волонтера.

В рамках акции «Добрый донор», проведенной Гордеевским универсамом, кровь сдали 98 человек.

В рамках акции «Продли жизнь книге» собрано и передано в детские дома области около двух тысяч книг.

Семейный центр «Лада» проводил акцию «Помоги Деду Морозу» по сбору подарков для поздравления с Новым годом детей-инвалидов на дому. Удалось собрать подарки всем детям, которых посетили выпускники Школы Деда Мороза. Кроме того, центр «Лада» собрал 3000 рублей, теплую одежду и обувь для детей 3–7 лет, находящихся в социально-реабилитационном центре «Вера» Московского района.

Волонтерское движение «Милосердие» при Нижегородской епархии проводило акцию «Не плачь, малыш!» в пользу детей-отказников. Было собрано более 170 тыс. рублей, а кроме того, большое количество памперсов, детское питание, игрушки, средства ухода и гигиены. Собранных средств хватит на то, чтобы в течение 3–4 месяцев более полно удовлетворить потребности детей-отказников Нижнего Новгорода и улучшить условия их жизни в двух детских больницах. Кроме того, волонтеры ТОС № 7 и жители Автозаводского района собрали два мешка памперсов, которых хватит десяти детям-отказникам на месяц. А сотрудники администрации Приокского района и сотрудники офиса ИП Иордановой, а также коллектив школы № 134 собрали памперсы для младенцев-отказников в 1-ю городскую детскую больницу. Эти коллективы взяли на себя обязательство снабжать этих малышей в течение года необходимыми средствами гигиены. А через центр «Лада» удалось собрать одежду и предметы гигиены для детей-отказников больницы № 39.

Волонтерская группа «Детский проект» проводила акцию по сбору денежных средств и материалов для творчества и развития детей-сирот Нижегородской области.

Сегодня в детских домах у детей есть все необходимое. И при этом нет ничего лишнего. Есть учебники для школы, ручки, тетради, альбомы для рисования... А если ребенок захочет заняться чем-то творческим не в рамках заданной программы, то с этим могут быть проблемы: «не предусмотрено». На данные нужды средства не выделяются.

Волонтеры «Детского проекта» как раз и стараются обеспечить детей материалами для творчества, играют в развивающие игры, проводят занятия по рукоделию, организуют детские праздники, культурные походы на выставки, в театры, музеи и т.п. Очень радостно, что жители нашего города также проявили желание помочь детям. В рамках фестиваля «Добрый Нижний» они покупали и передавали в пункт сбора материалы для творчества и развития детей либо делали пожертвования деньгами. Всего в ходе акции в ящиках для пожертвований было собрано на развитие и творчество детей-сирот 70 287 рублей, а жители Нижнего Новгорода купили и передали около 20 больших пакетов с материалами. Денежных средств и собранных материалов хватит для проведения регулярных творческих занятий, мастер-классов для девяти подшефных детских домов до конца учебного года – до июня 2010 года! Также в рамках акции компания ООО «ЛУКОЙЛ-Волганефтепродукт» оказала благотворительную помощь трем детским домам Нижегородской области.

Далее все шло по нарастающей. Торговый центр «Лента» оказал благотворительную помощь Таремскому детскому дому на сумму около 20 тыс. рублей. Активное участие приняли девушки с Рукодельного форума сайта nn.ru. Они передали более 10 пакетов с пряжей, материалами и инструментами для творчества: вышивания, вязания, шитья. Некоторые рукодельницы выразили готовность проводить мастер-классы по рукоделию в детских домах. Ученики школ № 135 и № 35 передали в детские дома несколько пакетов с книгами.

В Автозаводском районе по инициативе территориального общественного самоуправления № 1 собирали одежду, обувь, игрушки, книги, канцтовары, спортивный инвентарь. В благотворительной акции приняли участие около ста автозаводцев, которые передали книги, настольные и спортивные игры, одежду для детского дома № 4, дома престарелых, малообеспеченных семей.

Удивительное дело, но чем дольше шел фестиваль, тем больше людей и организаций выражали желание и готовность жить в Добром Нижнем. Компании «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», «Форус-банк», Intel. Журналисты. Обычные люди. Каждый, кто хотел, мог найти свое место в добром городе. Так, пожилые жительницы Приокского и Автозаводского районов по собственной инициативе вязали теплые носки для воспитанников Ардаатовской колонии и детских домов области. Фестиваль набирал обороты. Нижегородцы стали активно интересоваться волонтерством и благотворительностью. Только к волонтерскому движению присоединились 17 человек!

По самым скромным подсчетам, в фестивале приняли участие 10 тысяч нижегородцев и около ста различных организаций. В общей сложности, только финансовых средств было собрано более 350 тыс. А если обратиться в денежный эквивалент то, что было собрано «в натуральном виде» – подарки, подгузники, канцтовары, – сумма приблизится к миллиону.

Для того чтобы публично подвести итоги фестиваля и отчитаться о собранных и расходованных средствах, была создана передвижная фотовыставка «Добрый Нижний». Помимо фотографий, отражающих наиболее яркие моменты фестиваля, на выставке представлены текстовые слайды с информацией о том, сколько средств и для кого было собрано и каким образом передано. Несколько месяцев выставка находилась в Нижегородской Торгово-промышленной палате, летом 2010 года она переедет в фойе Администрации Нижнего Новгорода и в дальнейшем будет размещаться на различных площадках города, чтобы как можно больше нижегородцев и гостей города познакомились с ней и присоединились к нам. Место и дело найдется для всех, ведь теперь «Добрый Нижний» — это не три недели в году, а всесезонное движение добрых дел, объединяющее нижегородцев и гостей города. Так что добро пожаловать в Добрый Нижний!

Анна ШМАТКО | менеджер программ, Центр развития некоммерческих организаций

Анна ОРЛОВА | директор направления «Ресурсный центр для НКО», Центр развития некоммерческих организаций

## ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ С НАСЕЛЕНИЕМ ПРИ СБОРЕ ЧАСТНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Вопрос о поиске средств стоит перед любой некоммерческой организацией. НКО привлекают средства из разных источников, начиная с членских взносов, грантов фондов, субсидий из государственных бюджетов и кончая собственной коммерческой деятельностью и социальным предпринимательством. Еще пять лет назад большинство некоммерческих организаций не рассматривали небольшие частные пожертвования граждан как серьезный источник финансирования, а многие и сейчас все еще не готовы к этому. Хотя во всем мире более половины средств, поступающих на благотворительную деятельность, организации получают именно от обычных людей.

В последнее время все больше организаций начинают не только проводить отдельные акции по сбору частных пожертвований, но и делать



эту работу регулярно через сайты, платежные терминалы, сотрудничество с торговыми сетями и т.д. Все больше людей узнают о деятельности различных НКО, сталкиваясь с плакатами и ящиками для пожертвований в салонах связи, кафе, магазинах, театрах. Тем не менее пока нельзя говорить о том, что ситуация кардинально изменилась.

Во-первых, в обществе в целом существует дефицит межличностного и институционального доверия, поэтому обращение с просьбой оказать помощь люди часто рассматривают как один из ста «относительно честных способов отъема денег». Они не верят, что собранное действительно дойдет до нуждающихся, а не осядет в карманах каких-то аферистов. Во-вторых, на фоне общего недоверия существует отдельная проблема недоверия к некоммерческим организациям. Люди мало знают об их деятельности, а если и знают, то часто ассоциируют с отдельными негативными фактами, широко освещавшимися в СМИ. В-третьих, в советский период была разрушена культура благотворительности. С одной стороны, благотворительные организации утратили многие технологии работы с населением. С другой стороны, люди стали неоднозначно относиться к самой идее благотворительности, привыкли к патернализму и видят в качестве главного благотворителя не себя, а государство.

Все названные причины делают особенно актуальными вопросы коммуникации с жертвователями в процессе сбора частных пожертвований. Они также заставляют рассматривать эту коммуникацию не только с точки зрения повышения эффективности фандрайзинга, но и как путь повышения доверия к некоммерческому сектору в целом. О том, как это сделать, говорили на одной из секций конференции «Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст».

Понятно, что здесь не может быть универсальных рецептов, скорее речь идет об определении некоторых принципов работы, которые стоит учитывать при разработке акций.

Первый и наиболее важный принцип – ориентироваться на выстраивание длительных отношений с любым частным донором. Следуя этому принципу, НКО должны воспринимать каждую акцию не просто как отдельное событие, а как определенный этап отношений с людьми, которые хотя бы однажды поддержали организацию. Зачастую некоммерческие организации относятся к донору, особенно если он дает небольшие деньги, предельно функционально. Деньги дал – больше не нужен. При этом они не осознают, что привлечение донора в первый раз требует от НКО серьезных ресурсов, а значит, дешевле удержать человека, который уже проявил интерес к деятельности организации, чем начинать с нуля выстраивать отношения с новыми людьми.

Чтобы реализовать этот принцип, необходимы грамотные действия на всех этапах проведения фандрайзинговых акций.

На этапе информирования и привлечения к участию важно опреде-

лить целевые группы, с которыми вы хотите работать, и продумать для каждой из них особое сообщение, а также канал его донесения. Также важно предусмотреть возможность для запроса людьми дополнительной информации, касающейся акции и условий участия. Ответы на некоторые типичные вопросы недоверчивых жертвователей можно заранее разместить в печатных информационных материалах акций и в Интернете. В приведенных ниже примерах сбора пожертвований в медико-техническом лицее Самары и во время благотворительных сезонов в Братске рассказано, как это было сделано для таких целевых групп, как студенты и представители малого бизнеса, каковы особенности этих целевых аудиторий и как они учитывались при сборе средств.

Этап информирования является в какой-то мере ключевым, так как на нем формируется мотивация жертвователя, желание помочь и поддержать доброе дело. Поэтому многие организации используют прием обращения к потенциальному донору от лица самих получателей помощи (пожилых людей, детей-сирот, многодетных матерей и т.д.). Существенно сокращает коммуникационные издержки использование новых интернет-технологий, прежде всего, социальных сетей, блогов и др., но при этом ключевым остается доступность и четкость подачи информации.

На этапе участия в акции необходимо создать для участников максимально удобные и приятные условия совершения пожертвований. Часто этому способствует наличие возможности выбрать способ жертвования – например, можно поддержать акцию, лично придя на мероприятие (допустим, на благотворительный концерт), а можно послать SMS-сообщение или перевести деньги через платежный терминал.

На этапе подведения итогов акции необходимо поблагодарить всех сделавших пожертвование и отчитаться о том, как и на что были потрачены собранные средства. Здесь НКО важно понимать, что форма благодарности должна соответствовать вкладу, сделанному жертвователем. Например, это может быть рассылка именных благодарностей и отчетов крупным частным донорам или вывешивание благодарственного плаката в том месте, где стоял ящик для сбора небольших частных пожертвований. Кроме того, благодаря доноров, важно понимать, хотят ли они публичности или предпочли бы остаться анонимными жертвователями.

Выполнение организатором сбора пожертвований данных обещаний является ключевым в построении доверия, но подчас даже при желании это бывает очень непросто сделать. Например, во время акции средства собирались на приобретение конкретного медицинского оборудования для больницы, но полученная в результате сумма оказалась существенно ниже. НКО столкнулась с дилеммой – продолжать акцию (а это требует дополнительных ресурсов) или потратить собранное на другие цели. Описанная ситуация показывает необходимость точного расчета и планирования акций, чтобы избежать подобных проблем.

Для того чтобы сделать коммуникацию с частным донором регулярной, сообщать ему о деятельности НКО, приглашать к участию, необходимо на каком-то из этапов взаимодействия получить его контакты, лучше всего электронные. Таким образом, у НКО должна создаваться база данных сторонников – людей, которые однажды уже поддержали ее и, возможно, захотят это сделать вновь. Наличие и использование такой базы существенно сокращает издержки и повышает эффективность сбора средств. На сегодняшний день такие инструменты используют единичные российские НКО, наиболее известной из которых является московское отделение Всемирного фонда дикой природы (WWF).

Второй важный принцип эффективных фандрайзинговых коммуникаций – недоверие преодолевается, если человек сам включается в работу по сбору пожертвований, работая как волонтер НКО, или становится очевидцем ее результатов. Для этого жертвователей необходимо приглашать в те учреждения и организации, которым оказывалась помощь, чтобы они лично убедились, что обещанное (ремонт, закупка оборудования, организация питания и т.д.) действительно сделано. Часто такие визиты несут также дополнительную мотивирующую функцию, так как показывают, насколько нужной была оказанная помощь и как существенно изменилась жизнь нуждающихся благодаря ей.

Процесс сбора пожертвований – это часть постоянной работы НКО, поэтому необходимо анализировать накопленный опыт, чтобы избежать повторения ошибок и повысить эффективность. Это особенно важно, так как рынок частных пожертвований в России находится в процессе активного становления, а значит, перед организациями есть море возможностей, которые надо творчески реализовать и найти своих постоянных доноров и сторонников.

Ирина МИХАЛИЩЕВА

руководитель Братского филиала  
благотворительной организации «Фонд  
«Центр социальных программ РУСАЛа»

## **БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ СЕЗОНЫ В БРАТСКЕ**

Братский филиал Благотворительной организации «Фонд «Центр социальных программ РУСАЛа» (далее – ЦСП) зарегистрирован в мае 2006 года. География деятельности – г. Братск и Братский район.

Миссия организации – развитие и поддержка социальных инициатив, направленных на улучшение качества жизни населения.

С 2008 года в ЦСП работает и реализует в полном объеме все программы благотворительных сезонов один человек – региональный менеджер.

С 2006 года ЦСП активно готовит и привлекает к благотворительной деятельности волонтеров. За указанный период в событиях Благотворительного сезона приняли участие свыше 13 тыс. добровольцев, из них актив составляет более 100 человек.

Благотворительный сезон проходит ежегодно за счет консолидации усилий более 100 партнеров (в основном это предприятия малого и среднего бизнеса). Финансирование конкурса малых грантов осуществляют Объединенная компания «Российский алюминий» и присоединившиеся партнеры. Ежегодный консолидированный бюджет проекта составляет свыше 1млн 200 тыс. рублей.

**Благотворительный сезон (БС)** – форма партнерского взаимодействия, направленная на формирование культуры благотворительности, социальное партнерство для развития социальной сферы и создание благоприятной социальной инфраструктуры через проведение благотворительных мероприятий (акций, конкурсов, кампаний).

Благотворительный сезон в Братске и Братском районе проходит пятый год подряд. Благотворительный сезон направлен на улучшение качества жизни путем вовлечения населения, представителей власти, бизнес-сообщества, НКО, муниципальных учреждений разных уровней в совместную партнерскую деятельность для решения социальных проблем и формирования атмосферы общественного доверия и позитивных общественных изменений.

Миссия БС заключается в развитии многостороннего социального партнерства, которое способствует активизации местного сообщества для устойчивого развития территории.

Цель Благотворительного сезона – поддержка, развитие и институционализация трехсторонних партнерских отношений между представителями местных и региональных властей, бизнес-сообщества и некоммерческих организаций, направленных на социально-экономическое развитие Братска и Братского района.

События Благотворительного сезона:

- конкурс малых грантов «Город в каждом из нас»;
- конкурс «Крепкая семья – крепкая Россия»;
- конкурс «Общественное признание» по номинациям «Благотворитель года», «Доброволец года», «Фирма доброй воли», «Молодежная инициатива года», «Социальное СМИ года»;
- форум молодежных инициатив;
- фотовелокросс «Город глазами молодежи»;
- автоквест добрых дел;
- благотворительные акции:
  - «Весенняя неделя добра»;
  - «Пусть праздник победы войдет в каждый дом»;

- «В добрый путь, добрые дела!»;
- «Маршрут добрых дел»;
- бал добровольцев и благотворителей (итоговое мероприятие).

Особо хочется остановиться на форуме молодежных инициатив и фотовелокроссе.

Форум является одним из ключевых мероприятий сезона и призван привлечь внимание на молодежь как на стратегический ресурс развития нашего города. В задачи форума входит формирование в молодежной среде положительного образа лидера, повышение профессиональной компетентности молодых людей для работы в коммерческом и некоммерческом секторах, привлечение молодежи к активной общественной жизни.

Форум проходил 5 декабря 2009 года, в нем приняли участие 238 человек. Дата проведения форума совпала с Международным днем добровольцев, что дало еще один повод поздравить волонтеров. Была оформлена информативная выставка.

В рамках форума было организовано пять площадок и 20 секций, в каждой из которых приняли участие не менее 20 человек.

Эффективно прошла дискуссионная площадка «Взаимодействие НКО и СМИ». Присутствовали представители двух телерадиокомпаний и двух газет, победители наших грантовых конкурсов и студенты, курирующие информационные издания в своих учебных заведениях. Дискуссия развивалась очень живо, интересно. Прозвучало предложение организовать Школу для молодых журналистов. Журналисты выразили желание сотрудничать, предоставили свои контактные телефоны для взаимодействия, отвечали на многочисленные вопросы.

Победители грантовых программ говорили о том, как важно информировать общественность о деятельности по проекту.

Много позитивных откликов поступило в адрес секций, таких как тренинг «Мы – команда», дебаты «Молодежная инициатива – необходимость», ток-шоу.

На ток-шоу были приглашены специалисты Комиссии по делам несовершеннолетних и ребята, состоящие на учете в КДН, присутствовали учащиеся из НПО ПУ № 4, которые продемонстрировали большую активность, заинтересованность и правильную жизненную позицию. Их мнения и комментарии в дебатах удивили и восхитили взрослых экспертов.

Фотовелокросс – это микс спортивных соревнований с фотоконкурсом. За определенное время команда должна пройти по маршруту и сделать снимки в соответствии с темами, выданными на старте. Работы участников оценило жюри, в состав которого вошли компетентные специалисты в области фотографии и представители организаций – партнеров проекта. Победителем фотовелокросса стала команда, сумевшая за минимальное время и с высоким качеством выполнить творческие задания. Награждение состоялось в День молодежи, а лучшие фотоработы

представлены на форуме молодежных инициатив, в отделе по делам молодежи и в администрации города.

С 2006 года Благотворительный сезон в Братске стал развиваться по пути взаимодействия с бизнесом. Целевая аудитория программы за счет этого значительно расширилась: малообеспеченные многодетные семьи, ветераны ВОВ, инвалиды, представители бизнеса, общественных организаций, добровольцы. Кроме того, участниками программы стали муниципальные и государственные организации, НКО, инициативные группы граждан, на которых рассчитан конкурс малых грантов.

В августе 2006 года Братским филиалом благотворительной организации «Фонд «Центр социальных программ» была разработана и реализована акция «В добрый путь, добрые дела!» с привлечением предприятий малого и среднего бизнеса. Акция была направлена на поддержку многодетных, малообеспеченных семей города через оказание на бесплатной основе различных услуг: от ремонта бытовой техники до обеспечения школьными принадлежностями, одеждой и обувью. В ходе подготовки к акции были выявлены предприниматели – потенциальные партнеры, с которыми налажены продуктивные взаимоотношения. Для предпринимателей в течение года организовывались круглые столы, семинары, рабочие встречи по координации акции.

Опыт первой акции был использован при подготовке различных мероприятий в 2007 году: акции к Дню Победы, благополучателями в которой стала уже другая целевая аудитория – ветераны войны, Весенней недели добра, прошедшей при активном участии предпринимателей. Весной стартовал конкурс малых грантов, в котором благодаря консолидированному бюджету было поддержано шесть проектов на сумму 114 тыс. рублей.

Проведенные акции и конкурс малых грантов оказали позитивное влияние на местное сообщество, привлекли внимание общественности, власти к проблемам малоимущих категорий граждан, активизировали муниципальные и общественные организации на решение проблем через разработку и реализацию проектов, а самое главное – способствовали установлению партнерских отношений.

Занимаясь привлечением финансирования, мы скорее действовали интуитивно, чем осознанно и со знанием дела. Поэтому, анализируя приобретенный опыт и изучив материалы по обозначенной теме, предлагаем обобщенную информацию по коммуникациям с бизнесом.

На сегодня все благотворительные акции известны, узнаваемы и востребованы в городе. В организации благотворительных акций задействованы имеющиеся ресурсы: офис, оборудование, связь. Материальных затрат на организацию нет. Все акции отработаны до автоматизма, используются лишь организационный ресурс, труд волонтеров, причем с привлечением последних проблем тоже не стало, так как, поучаствовав однажды, ребята

та начинают понимать необходимость и значимость проводимых акций и сами заявляют себя для участия в дальнейших событиях БС.

Вот что мешало на первом этапе и что мы вынесли в качестве урока.

При организации акций нужно учитывать тот факт, что малый бизнес охотнее участвует оказанием услуг, а не прямым финансированием, тогда как крупный, напротив, проще откликается на софинансирование. Бизнес вправе выбирать, каким образом он будет способствовать решению обозначенной вами социально значимой проблемы города, и вы не должны навязывать свое.

При планировании акции вы должны владеть информацией (базой данных) о количестве нуждающихся в вашем городе, например, многодетных семьях, чей доход ниже прожиточного минимума. Поэтому в партнеры или соорганизаторы полезно привлечь органы соцзащиты, владеющие этими данными.

Мы гордимся, что удалось построить модель коммуникации, основанную на доверии и долгосрочных отношениях партнеров, с одной стороны, и целевой аудитории или общественного мнения – с другой.

Модель мотивирует бизнес к участию, поскольку предполагает:

- адресность (воспользуются действительно нуждающиеся);
- целенаправленное расходование средств;
- контроль за расходованием средств (из высказывания одного нашего партнера: там, где существует отчетность за каждую вложенную копейку, средства расходуются по назначению);
- публичную благодарность (по итогам года);
- использование благотворительных пожертвований в рамках конкурса малых грантов не только для улучшения материальной базы, но и для решения социальных проблем;
- возможность получения информации о реализации проекта (на что потрачены деньги), а значит, оценить результаты деятельности;
- предоставление грантодающим организациям финансовой документации о реализации проекта.

Личная коммуникация не может быть осуществлена со всей ответственностью, а лишь с ее частью, поэтому мы заинтересованы в использовании средств массовой информации для распространения сообщений о проводимых мероприятиях.

При организации первой акции мы:

- провели круглый стол с участием предпринимателей, проявивших интерес к планируемому мероприятию, на котором было рассказано о благотворительных программах;
- подготовили информацию об организуемой акции, сделав акцент на то, что она проводится при поддержке администрации города и при участии департамента социальной защиты (для многих этот момент оказался важен из-за распределительного характера:

помощь получают действительно нуждающиеся и именно та категория, которой предприниматель решил помочь);

- при работе с партнерами старались создать деловую, доброжелательную атмосферу, развивать конструктивное сотрудничество и соблюдать этические нормы;
- предлагали заинтересовавшимся предпринимателям заполнить анкеты участника и подписать соглашение об участии в акции.

В дальнейшем при планировании благотворительной акции, на рабочих встречах с предпринимателями обсуждалась приоритетная для них категория благополучателей, так как зачастую то, что одним кажется очень важным, другие считают несущественным.

В ходе таких обсуждений определились категории населения, которым бизнесмены хотели бы помогать. Это многодетные семьи (первая акция оказалась успешной и по этой причине: мы попали в точку при выборе категории благополучателей) и ветераны.

Александра ИВАЩЕНКО | PR-менеджер РБФ «Самарская губерния»

## **ИМЕННОЙ ФОНД МЕДИКО-ТЕХНИЧЕСКОГО ЛИЦА Г. САМАРЫ «МИР ТЕПЕРЬ ЛУЧШЕ!»**

Региональный благотворительный фонд «Самарская губерния» зарегистрирован в 2006 году и уже 3,5 года успешно работает на территории Самарской области. В фонде пять штатных сотрудников, около 60 волонтеров привлекаются к работе в течение года. Основные источники финансирования: целевые благотворительные пожертвования.

Целью фонда является благотворительная поддержка инициатив граждан и юридических лиц, направленных на решение социальных, культурных, образовательных и иных общественно значимых задач. Фонд финансирует общественно полезные программы и проекты за счет своих и привлеченных денежных средств.

Фонд осуществляет свою деятельность с помощью тематических фондов.

**Тематический фонд «Территория детства»** создан в целях поддержки детей и их семей. В рамках фонда разработаны программы финансовой поддержки семей с новорожденными, поддержки талантливых детей, дворового спорта и многодетных семей. Основные программы: акция «Мой день рождения!», программа «Дворовый спорт».

**Тематический фонд «Молодежь»** создан в целях развития молодежных инициатив, направленных на решение общественно значимых



проблем и поощрение благотворителями самых талантливых студентов. Программы: «Молодежный банк» и «Стипендиальный конкурс».

**Тематический фонд «Серебряный возраст».** Благодаря ему пенсионеры получают возможность быть в гуще событий, активно включаются в общественную жизнь, получают современные знания и навыки, налаживают отношения с поколением внуков. В рамках программы реализуются два проекта: «Университет пожилых» и «Вечер вместе».

**Тематический фонд «Развитие филантропии».** Программы фонда направлены на развитие культуры благотворительности, вовлечение частных лиц и организаций в благотворительную деятельность.

**Тематический фонд «Со всеми вместе».** В рамках фонда поддерживаются проекты некоммерческих организаций, направленные на помощь людям с ограниченными возможностями.

Забота о родных и близких – часть жизни каждого. Но иногда мы уделяем внимание и оказываем поддержку и едва знакомым, а то и совсем незнакомым людям. Все, что связывает, – это место работы, стены родной школы или университета. Те, кто сегодня помогают выпускникам своего учебного заведения, попавшим в беду, просто помнят беззаботную студенческую жизнь и хотят вернуть им радость, показать, что они не одиноки.

В самарском медико-техническом лицее не понаслышке знают, что такое помощь незнакомым людям. О выпускнике своего лицея Глебе Гурееве слышали все, а вот девочки, которым тоже понадобилась помощь, Ксюша Радаева и Виктория Мартышкина, некоторым знакомы только по фотографиям. Учащиеся решили оказать им моральную и материальную помощь, для этого была организована акция по сбору частных пожертвований. Инициаторами акции выступили студенты самарского медико-технического лицея. Административную деятельность осуществлял благотворительный фонд «Самарская губерния», в акции приняли также участие преподаватели и родители учащихся.

Партнером акции выступила компьютерная компания «Лидер 2003», которая предоставила 50%-ю скидку на покупку компьютеров для благополучателей.

Ключевые события:

- создание Именного фонда «Мир теперь лучше!» при поддержке РБФ «Самарская губерния»;
- отбор детей-инвалидов для оказания благотворительной помощи (выбирали сами учащиеся). О судьбе Глеба Гуреева знал каждый, и в решении оказать ему помощь не было сомнений. А Ксюша Радаева и Виктория Мартышкина просто жили недалеко от медико-технического лицея;
- организация благотворительной ярмарки. Ученики, преподаватели, родители – все принесли свои поделки на ярмарку. Их было

множество – от вкусной выпечки до отличных картин и фотографий. Все раскупили за считанные часы;

- информационная кампания акции. Совместно с сотрудниками фонда «Самарская губерния» учащиеся придумали тексты для информационных листовок, которые развесили по всему лицу. Каждый мог узнать информацию о благополучателе и поддержать его материально. Акция освещалась в СМИ, итоги были опубликованы на сайте [www.fondsg.org](http://www.fondsg.org), а также размещены на информационных стендах лица;
- ежегодное мероприятие медико-технического лица «Звездный круг».

Концерт, на котором раскрываются все таланты лица, стал итогом акции «Мир теперь лучше!». Под аплодисменты многочисленных зрителей благополучателям вручили компьютеры и денежные средства.

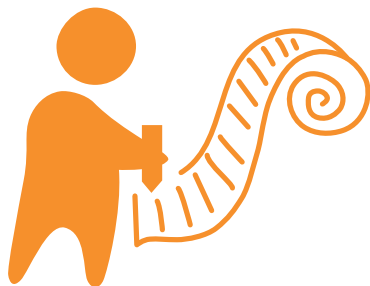
На сегодняшний день планируется создание Попечительского совета Именного фонда учащихся «Мир теперь лучше!», это повысит уровень доверия к такому виду благотворительности, как сбор частных пожертвований. На повышение доверия работают информирование жертвователей о благополучателях и возможность лично с ними встретиться. Учащиеся лица поддерживают тесные контакты с благополучателями.

Траты на сбор средств минимальные, все собранные средства расходуются на поставленные цели.

Основная проблема – низкий интерес со стороны средств массовой информации, соответственно, недостаточное информирование населения об акции. Сотрудники фонда налаживают контакты со СМИ для более тесного сотрудничества.

«Мир теперь лучше!» – первый именной фонд учащихся в России. Его опытом могут воспользоваться и другие образовательные учреждения, что будет способствовать развитию культуры благотворительности среди молодежи.

## ЭКСПЕРТНЫЕ СТАТЬИ



Виктория ПОДОЛЬСКАЯ | менеджер Агентства  
социальной информации

### **GRI ДЛЯ НКО: НОВАЯ СИСТЕМА ОТЧЕТНОСТИ – НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ**

Сегодня в большинстве стран, в том числе и в России, четко обозначилась тенденция открытости и прозрачности различных общественных секторов (государства, бизнеса, гражданского сектора). Рост активности НКО влечет за собой и рост требований к ним со стороны общества. В последнее время дискуссии о необходимости повышения прозрачности и открытости третьего сектора в России идут особенно остро, в частности, дискуссия о том, какой должна быть отчетность некоммерческих организаций перед своими заинтересованными лицами и государством: должна ли она быть обязательной или добровольной, что НКО должна рассказывать о себе и кому.

Один из вариантов того, как НКО могут отчитываться перед своими заинтересованными сторонами, предлагает Глобальная инициатива по отчетности (GRI). В конце мая 2010 года она опубликовала Приложение для НКО к своему Руководству по отчетности в области устойчивого развития.

#### **Что нового в новой системе отчетности для НКО?**

Процесс подготовки отчетов в соответствии с новыми рекомендациями отличается от уже привычной подготовки годовых отчетов: он побуждает некоммерческие организации посмотреть на свою деятельность несколько под другим углом зрения и проанализировать ее с точки зрения

вклада в устойчивое развитие общества\*. Такая постановка вопроса может показаться странной, поскольку миссия большинства НКО заключается в том, чтобы вносить вклад в развитие общества, и их деятельность может считаться полезной по умолчанию. Однако не все так просто. Например, экологические организации могут успешно проводить акции в защиту природы, но при этом совершенно не заботиться об экономии ресурсов в собственном офисе. Поэтому иногда отчетность о том, как НКО управляет своими ресурсами, насколько эффективно это управление, как организация взаимодействует с заинтересованными сторонами, может сказать о ней больше, чем простое перечисление проведенных мероприятий и рассказ о текущей деятельности. Создание нового приложения как раз и было ориентировано на то, чтобы разработать набор принципов и показателей, которые помогут НКО более глубоко проанализировать свой вклад в устойчивое развитие и отчитаться о нем.

## История создания

Руководство по отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI), на основе которого создано Приложение для НКО, было разработано еще в 1999 году. Хотя Руководство ориентировано на все типы организаций, в большей степени оно адресовано бизнесу, поэтому содержит такие категории, которые не всегда могут быть применены к НКО. Кроме основного текста Руководства существуют еще и отраслевые приложения. До сих пор они были в основном предназначены для разных отраслей бизнеса: финансовой, добывающей, туристической и др. Было также разработано Приложение для государственных организаций. Вопрос же создания Приложения для НКО долгое время оставался нерешенным.

Впервые он был поднят российскими организациями в марте 2006 года во время проведения в Москве международной конференции «Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI: новое поколение», посвященной обсуждению новой версии документа. Тогда в рамках конференции состоялось заседание секции «Использование нефинансовой отчетности за пределами бизнеса», в работе которой приняли участие российские НКО. Они предложили представителям GRI подумать о создании Приложения для НКО к Руководству по отчетности и высказали желание принять участие в его разработке. Однако работа над документом была начата только в 2008 году. Произошло это в связи с тем, что перед крупными международными организациями Amnesty International,

---

\* Устойчивое развитие – одна из наиболее актуальных тем сегодняшней глобальной повестки дня. Его цель – «удовлетворение потребностей нынешнего поколения без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» (Комиссия Брундтланд).

Oxfam, Greenpeace International и другими инициаторами Международной хартии подотчетности НКО (INGO Accountability Charter) встал вопрос о создании механизма, который бы позволил НКО, присоединившимся к хартии, отчитываться о ее соблюдении. Было принято решение, что таким инструментом станет Приложение к Руководству по отчетности в области устойчивого развития GRI. В 2008 году по инициативе этих организаций была создана рабочая группа по разработке Приложения. В нее вошли ведущие эксперты в области подотчетности и этических стандартов из некоммерческих организаций, университетов, бизнес-структур – всего 19 человек, представляющих разные страны, континенты, секторы, организации. В состав рабочей группы также вошел представитель России – директор Агентства социальной информации Елена Тополева, а в финансировании проекта приняла участие компания Evolution and Philanthropy, которая распространяет в России лучший мировой опыт в области филантропии и некоммерческой деятельности.

GRI провела исследование среди НКО и их заинтересованных сторон, чтобы понять, какие из показателей о вкладе НКО в устойчивое развитие они считают наиболее существенными и применимыми в отчетности. В исследовании приняли участие почти сто респондентов из разных стран, включая Россию. Результаты исследования были использованы рабочей группой при разработке Приложения.

К настоящему времени работа по созданию Приложения завершена. О его запуске было официально объявлено на прошедшей 26–28 мая в Амстердаме III Глобальной конференции GRI по устойчивому развитию и прозрачности. Документ можно скачать на сайте Глобальной инициативы по отчетности (GRI)\*.

## **Что такое отчетность в области устойчивого развития?**

Отчетность в области устойчивого развития представляет собой практику анализа и оценки деятельности организации в экономической, социальной и экологической сферах, а также способ информирования всех заинтересованных сторон о результатах этой деятельности.

Одно из преимуществ такой формы отчетности, подготовленной с использованием Руководства GRI, – то, что она позволяет сравнивать результаты деятельности различных организаций, а также результаты деятельности одной организации в различные моменты времени.

Основными принципами отчетности в области устойчивого развития, согласно GRI, являются принципы существенности, охвата заинте-

---

\* <http://www.globalreporting.org/NR/exeres/19B9E00D-299D-4F3C-A5A7-6B9650EDC532.frameless.htm?NRMODE=Published>

ресованных сторон, контекста устойчивого развития и полноты, а также принципы сбалансированности, сопоставимости, точности, своевременности, надежности и ясности.

Существенность предполагает включение в отчет тем и показателей, которые отражают значимые воздействия организации на экономику, окружающую среду и общество или могут существенно повлиять на оценки и решения заинтересованных сторон.

В процессе подготовки отчета также важно выявить все стороны, заинтересованные в деятельности организации, и отразить в отчете то, каким образом организация отреагировала на их обоснованные ожидания. По возможности организация должна выяснить у заинтересованных сторон, какую информацию они хотели бы видеть в отчете. Подробные рекомендации по выстраиванию процесса взаимодействия с заинтересованными сторонами дает другое руководство – Стандарт AA1000SES, разработанный британским Институтом социальной и этической отчетности\*\*. Российские НКО также могут воспользоваться методическим пособием по взаимодействию с заинтересованными сторонами, подготовленным Агентством социальной информации в 2008 году\*\*\*.

Информация, предоставленная организацией в отчете, должна быть максимально полной, чтобы дать заинтересованным сторонам возможность оценить результаты деятельности организации за отчетный период. Кроме того, отчет должен адекватно и сбалансированно отражать вклад организации в устойчивое развитие, то есть включать не только информацию о достижениях организации, но и анализ ее неудач и негативных воздействий, если такие имели место.

Информация, которую организация приводит в отчете, должна отражать изменения, произошедшие в организации, в динамике и давать возможность сравнивать ее показатели с данными других организаций. Она должна быть достаточно точной и подробной и предоставляться регулярно, чтобы заинтересованные стороны могли на ее основе своевременно принимать важные решения.

## **Из чего состоит отчет в области устойчивого развития?**

Согласно системе отчетности GRI, отчет в области устойчивого развития должен включать следующие элементы: стратегия и общая характеристика организации; походы к менеджменту; показатели результативности.

Как правило, любой отчет начинается с заявления руководителя, в котором говорится о стратегических приоритетах организации, имеющих отношение к устойчивому развитию, тенденциях, оказывающих влияние

---

\*\* Стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами AA1000SES//  
[http://www.urbaneeconomics.ru/texts.php?folder\\_id=144&mat\\_id=104&page\\_id=8555](http://www.urbaneeconomics.ru/texts.php?folder_id=144&mat_id=104&page_id=8555)

\*\*\* Взаимодействие с заинтересованными сторонами. Методическое руководство для НКО. – М., 2008.

на организацию, важнейших событиях, достижениях и неудачах за отчетный период, задачах и планах на будущее. Важно включить в отчет информацию о влиянии на заинтересованные стороны и их права, при этом указать, какие ожидания своих заинтересованных сторон организация учитывает в своей деятельности.

В первом разделе дается общее представление об организации, ее стратегии на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды и отношении к устойчивому развитию. Первый раздел также должен содержать следующую информацию: направления деятельности организации, виды продукции или услуг; структура организации; характер собственности и организационно-правовая форма; регионы, в которых работает организация; масштаб организации, включая число сотрудников, волонтеров; существенные изменения масштабов, структуры или собственности, произошедшие на протяжении отчетного периода; награды, полученные за отчетный период, и др.

В отчете должны быть приведены его основные параметры: отчетный период (например, финансовый или календарный год); цикл отчетности (год, два года и т.п.); дата публикации предыдущего отчета; описание принципов, по которым определялось содержание отчета, включая определение приоритетных тем и выявление заинтересованных сторон, рассматриваемых в качестве потенциальных читателей отчета.

Раздел, посвященный показателям результативности организации в области устойчивого развития, должен содержать три основных блока: экономический, экологический и социальный. Основные показатели были разработаны GRI в процессе консультаций с представителями разных общественных групп и секторов, поэтому они позволяют пользователям Руководства отразить в отчете информацию, которая будет интересна представителям большинства заинтересованных групп.

Информация о подходах в области менеджмента (она должна быть включена в каждый из основных блоков отчета) предназначена для того, чтобы дать читателю представление о подходах организации к управлению в каждой из основных сфер деятельности.

Экономические показатели отражают вклад организации в экономическое положение заинтересованных сторон, а также региона и страны.

Экологические показатели отражают воздействие организации на природу: растения и животных, землю, воздух и воду. Они включают такие индикаторы, как использование материалов, энергии, воды и пр. Отчет также должен содержать политику и основные обязательства организации, связанные с экологией.

Показатели социальной результативности GRI связаны с подходами к организации труда, правами человека, ответственностью за продукцию.

Ключевые дополнения к Руководству G3 в Приложении для НКО охватывают такие пункты, как: взаимодействие с заинтересованными сторона-

ми, эффективность программ, гендерное равенство и разнообразие, общественные кампании по защите прав, повышение уровня осведомленности населения, координация, этические способы привлечения средств, распределение ресурсов, трудовые отношения и предотвращение коррупции.

Руководство GRI предлагает НКО сосредоточить фокус своего внимания не столько на программной деятельности, сколько на том, насколько эффективный вклад они вносят в устойчивое развитие общества во всех аспектах своей деятельности. Например, правозащитная организация должна будет отразить в своем отчете не столько свои правозащитные программы, сколько то, как она сама соблюдает права человека в отношениях со своими сотрудниками, клиентами, партнерами, добровольцами. Показатели деятельности организации в сфере фандрайзинга должны отражать не только сумму привлеченных средств, но и этические аспекты: этичность процедуры сбора, этичность источников финансирования и пр. Это даст организации возможность продемонстрировать, как декларируемые ею ценности воплощаются в практике самой организации.

Одним из важных аспектов, который должен быть отражен в отчете, является управление организацией, так как заинтересованные стороны ожидают, что лица, принимающие решения, гарантируют прозрачность и справедливость в вопросах управления.

Также важно показать читателям отчета, как программная деятельность НКО соответствует ее миссии, каковы критерии и методы оценки ее эффективности.

Для многих НКО будет довольно сложно отразить в своем отчете все или большую часть показателей, предложенных в Приложении к Руководству по отчетности GRI. А для некоторых организаций это вообще будет нереальной задачей. Поэтому авторы документа предлагают НКО выбрать из всего набора показателей те, которые наиболее важны и релевантны для конкретной организации. Но при этом организация должна обосновать свой выбор.

Рабочая группа разработала GRI NGO Level C Template + Tips\* – специальное пособие и рекомендации для небольших НКО и тех, кто впервые готовит отчет по Руководству GRI. Пособие представлено в виде шаблона для заполнения, куда включен минимальный набор показателей и индикаторов. Самый минимальный набор включает не менее десяти индикаторов и хотя бы один из каждой ключевой области – экономики, экологии, социальной сферы.

Это могут быть следующие показатели:

- В сфере экономики: распределение ресурсов; источники финансирования по категориям, включая пять самых крупных доноров

---

\* [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/19B9E00D-299D-4F3C-A5A7-6B9650EDC532/4235/GRING\\_OlevelCreportingtemplateplustips2.xls](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/19B9E00D-299D-4F3C-A5A7-6B9650EDC532/4235/GRING_OlevelCreportingtemplateplustips2.xls)



и денежный эквивалент их вклада; процедуры найма на работу местного населения (для международных организаций).

- В сфере экологии: прямые и косвенные выбросы парниковых газов с указанием массы; инициативы по снижению выбросов парниковых газов и достигнутое снижение.
- В социальной сфере: общая численность сотрудников и волонтеров с разбивкой по типу занятости, договору о найме и региону; среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год в разбивке по категориям сотрудников; доля сотрудников, для которых проводятся периодические оценки результативности и развития карьеры; состав руководящих органов и персонала организации с разбивкой по полу и возрасту, с указанием представительства меньшинств, а также других показателей разнообразия.

### **Вместо заключения**

Конечно, когда в нашей стране даже обычные годовые отчеты готовят лишь немногие НКО, массовая отчетность в области устойчивого развития – это дело неблизкого будущего. Но тем организациям, которые рискнут воспользоваться новой системой отчетности, она даст широкие возможности продемонстрировать всем заинтересованным сторонам не только важность и ценность своей деятельности, но и показать ее эффективность, умение грамотно распоряжаться ресурсами, которые им предоставляют благотворители, государство или добровольцы, отражать информацию в динамике и сравнивать себя с другими НКО.

Выбор системы отчетности всегда за организацией, но хорошо, что он есть.

## СТРУКТУРА ДОБРОВОЛЬНОЙ ПУБЛИЧНОЙ ФИНАНСОВОЙ ГОДОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ НКО

Стандарты финансовой отчетности никоим образом некоммерческие организации не регулируют. Вместе с тем хотелось бы остановиться на тех положениях бухгалтерской отчетности, которые являются основными.

Основным пользователем добровольной публичной финансовой годовой отчетности (ДПФГО) является тот пользователь, который не имеет доступа к первичным документам бухгалтерского учета. Поэтому все требования по раскрытию информации должны отвечать именно требованиям того пользователя, который интересуется деятельностью организации, но не может напрямую получить документы, прийти в бухгалтерию, получить информацию о ее деятельности.

Рассмотрим краткий вариант ДПФГО, который из нижеизложенного формируется на основании разного уровня документов, в том числе и на основе плана счетов и счета 86 «Целевое финансирование».

Бухгалтерский учет средств целевого финансирования регламентируется Инструкцией по применению Плана счетов. Согласно плану счетов учет поступления и расходования средств целевого финансирования осуществляется на счете 86 «Целевое финансирование». По кредиту счета 86 «Целевое финансирование» отражается поступление целевых средств, а по дебету – списание средств, израсходованных на те или иные проекты и благотворительные программы, на покрытие расходов по содержанию самой организации.

В характеристике счета 86, приведенной в Инструкции по применению Плана счетов, средства целевого финансирования определяются как:

- средства, предназначенные для осуществления мероприятий целевого назначения;
- средства, поступившие от других организаций и лиц;
- другие средства.

К счету 86 открыты субсчета второго и третьего порядка, исходя из специфики осуществления организацией основной деятельности и особенностей документооборота. При этом субсчета одного уровня предназначены для детализации поступивших сумм по источникам поступления, а другого уровня – для отражения операций по списанию сумм целевого финансирования в соответствии с выполняемыми программами и мероприятиями.

Вступительные и членские взносы являются источником финансирования для общественных организаций, их союзов, ассоциаций и других, то есть тех организаций, которые основаны на членстве. За счет этих средств покрываются административно-хозяйственные расходы организации.

Законодательство о налогах и сборах применяется ко всем организациям, которые признаются налогоплательщиками. Поэтому НКО, которые помимо уставной деятельности осуществляют и предпринимательскую деятельность, становятся плательщиками налога на прибыль и НДС. Вне зависимости от вида деятельности такие организации являются и плательщиками налога на имущество. При этом если организация ведет как уставную, так и предпринимательскую деятельность, у НКО возникает необходимость как в распределении расходов, так и в разделении предъявленного НДС. Соответственно, у организации возникает необходимость ведения раздельного учета.

Кроме того, если основные средства организации участвуют в обоих видах деятельности, возникает необходимость и в распределении суммы налога на имущество.

Налог на прибыль. В соответствии с положениями главы 25 НК РФ доходами, не учитываемыми при определении налоговой базы по налогу на прибыль, являются следующие доходы:

- доходы в виде имущества, полученного налогоплательщиком в рамках целевого финансирования (подпункт 14 пункта 1 статьи 251 Налогового кодекса РФ). При этом налогоплательщики, получившие средства целевого финансирования, обязаны вести раздельный учет доходов (расходов), полученных (произведенных) в рамках целевого финансирования. При отсутствии такого учета у налогоплательщика, получившего средства целевого финансирования, указанные средства рассматриваются как подлежащие налогообложению с даты их получения;
- целевые поступления, за исключением целевых поступлений в виде подакцизных товаров (пункт 2 статьи 251 НК РФ). К таковым относятся целевые поступления из бюджета бюджетополучателям и целевые поступления на содержание некоммерческих организаций и ведение ими уставной деятельности, поступившие безвозмездно от других организаций и (или) физических лиц и использованные указанными получателями по назначению. При этом налогоплательщики – получатели указанных целевых поступлений обязаны вести отдельный учет доходов (расходов), полученных (произведенных) в рамках целевых поступлений.

Таким образом, если организация получает средства целевого финансирования и целевые средства, не облагаемые налогом на прибыль, а также ведет предпринимательскую деятельность, она должна обеспечить раздельный учет получаемых средств и доходов.

У любой организации обязательно возникают расходы, которые относятся ко всем видам деятельности, имеющимся у организации. Таковыми являются расходы по аренде помещения, заработная плата руководителя и главного бухгалтера и т.д. Не является исключением из этого правила и

НКО. Поэтому организации необходимо разработать методику распределения расходов, которые относятся как к уставной, так и к предпринимательской деятельности.

Аналогичный порядок распределения расходов между видами деятельности необходимо закрепить и в учетной политике для целей бухгалтерского учета:

- расходы по целевым средствам (программная деятельность);
- расходы на коммерческую деятельность;
- административные расходы.

Итак, формирование ДПФГО НКО в краткой форме может быть сделано на основании следующих форм бухгалтерской отчетности и документации четвертого уровня:

- а) бухгалтерский баланс;
- б) отчет о прибылях и убытках;
- в) отчет о целевом использовании полученных средств.

Что в свою очередь должно согласоваться и соответствовать документации трех высших уровней.

В ходе экономических реформ российские предприятия и государственные учреждения сократили объемы социальной деятельности (по некоторым видам услуг до 90%) и освободили рынок для некоммерческих организаций. Возможности освоить этот рынок будут зависеть не только от потребительских предпочтений членов общества, но и от тех условий, в которых будут функционировать НКО, определенных правовой базой, системой налогообложения и уровнем развития самосознания общества.

Кроме того, становится актуальной проблема сравнения потенциальных возможностей деятельности организаций из различных сфер (бизнеса, государственного и третьего сектора) в связи с вовлечением их в рыночные взаимоотношения и участие в конкурентной борьбе друг с другом за покупателя услуг и за бюджетное финансирование. Последнее становится перспективным направлением в условиях реформирования бюджетного процесса и предоставления бюджетных средств на конкурсной основе. Появление новых конкурентов – организаций из противоположного сектора хозяйствующих субъектов подталкивает организации к переосмыслению стратегий деятельности и менеджмента. Для целей сравнительного анализа может быть использована таблица, проведенная ниже, где из обширного перечня организационно-правовых форм НКО выбраны только пять – некоммерческие партнерства (НП), автономные некоммерческие организации (АНО), фонды, частные учреждения и общественные организации как наиболее ориентированные на общественно полезные цели. Их формальные характеристики деятельности, обусловленные в первую очередь организационно-правовой формой, сравниваются с аналогичными данными бюджетных организаций и с усредненным коммерческим предприятием.

## Сравнительная характеристика некоммерческих организаций

|   | Автономная некоммерческая организация, АНО | Некоммерческое партнерство, НП   | Частное учреждение  |
|---|--|--|---|
| Направленность деятельности                 | На общественно полезные цели               | На общественно полезные цели и решение проблем членов организации                              | Решение проблем учредителей и на общественно полезные цели                    |
| Типичный источник имущества                 | Доходы от коммерческой деятельности*       | Членские взносы, бюджетное финансирование, пожертвования; доходы от коммерческой деятельности* | Доходы от коммерческой деятельности   |
| Попечительский совет                        | Обязателен надзорный орган                 | Не обязателен  | Не обязателен   |
| Членство                                    | Нет  | Обязательно  | Нет   |
| Бухгалтерская отчетность                    | Ежеквартально                              | Ежеквартально  | Ежеквартально   |
| Аудит                                       | Нет  | Нет  | Нет   |
| Имущественные права                         | Имущество принадлежит организации          | Имущество принадлежит организации, кроме взносов учредителей                                   | Имущество принадлежит учредителям, которые несут субсидиарную ответственность |
| Форма собственности                         | Общественная                               | Частная/смешанная  | Частная   |
| Управление организацией                     | Коллегиальный высший орган                 | Высший орган: общее собрание членов  | Определяется учредителем  |
| Возможность преобразования                  | В фонд                                     | В фонд, АНО и хозяйственное общество   | В фонд, АНО и хозяйственное общество  |
| Использование специальных налоговых режимов | УСНО, ЕНВД                                 | УСНО, ЕНВД   | УСНО, ЕНВД  |
| Статус благотворительной организации        | Не предусмотрен                            | Не предусмотрен  | Предусмотрен  |

| Фонд  | Общественная организация                                 | Бюджетные организации   |   | Хозяйственное общество                     |
|---|--|---|---|--|
|   |  | Учреждение  | Автономное учреждение   |  |
| На общественно полезные цели                                | Решение проблем учредителей и членов организации         | На общественно полезные цели  | На общественно полезные цели  | Решение проблем учредителей                |
| Взносы учредителей, бюджетное финансирование, пожертвования | Членские взносы, бюджетное финансирование, пожертвования | Бюджетное финансирование, доходы от коммерческой деятельности*                | Бюджетное финансирование, доходы от коммерческой деятельности*                | Доходы от предпринимательской деятельности |
| Обязателен  | Не обязателен  | Не обязателен   | Обязателен надзорный орган  | Не обязателен                              |
| Нет   | Обязательно  | Нет   | Нет   | Нет  |
| Ежеквартально   | Годовая**  | Бюджетная ежеквартальная  | Бюджетная ежеквартальная  | Ежеквартально                              |
| Обязателен  | Нет  | Нет   | Обязателен  | Нет  |
| Имущество принадлежит фонду                                 | Имущество принадлежит организации                        | Имущество принадлежит учредителям, которые несут субсидиарную ответственность | Имущество принадлежит учредителям, которые несут субсидиарную ответственность | Имущество принадлежит учредителям          |
| Общественная  | Общественная   | Государственная   | Государственная   | Частная                                    |
| Попечительский совет***                                     | Высший орган: общее собрание членов                      | Руководитель  | Наблюдательный совет, руководитель и др. согласно уставу                      |  |
| -   | -  | -   | -   | Любая реорганизация                        |
| УСНО, ЕНВД  | УСНО, ЕНВД   | Нет   | -   | УСНО, ЕНВД                                 |
| Предусмотрен  | Предусмотрен   | Нет   | Нет   | Нет  |

\* Выручка от продажи товаров, услуг, работ; доходы от прочей деятельности, налоговые льготы.

\*\* Если нет предпринимательской деятельности.

\*\*\* Или иной коллегиальный орган.

## Финансовая часть

### Доходы организации

Денежные поступления от доноров:

- денежные поступления из госбюджетов всех уровней;
- членские взносы;
- денежный эквивалент «натуральных» вкладов;
- эквивалент материальных вкладов;
- оплата счетов НКО партнерскими и поддерживающими организациями;
- доходы от деятельности НКО за плату (за участие в мероприятиях, за получение услуг и т.д.).

Действующее в настоящее время в России налоговое законодательство четко выделяет специфику такого вида поступлений, как средства целевого финансирования. Напомним, что в соответствии с пп. 14 п.1 статьи 251 Налогового кодекса РФ (часть 2) к средствам целевого финансирования относится имущество, полученное налогоплательщиком и использованное им по назначению, определенному организацией (физическим лицом) – источником целевого финансирования. При этом строго определены виды, в которых может быть осуществлено целевое финансирование, а именно:

- в виде средств бюджетов всех уровней, государственных внебюджетных фондов, выделяемых бюджетным учреждениям по смете доходов и расходов бюджетного учреждения;
- в виде грантов (денежных средств или иного имущества), в случае если их передача (получение) удовлетворяет следующим условиям:
  - гранты предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основах физическими лицами, некоммерческими организациями, в том числе иностранными и международными организациями и объединениями по перечню таких организаций, утверждаемому Правительством Российской Федерации;
  - гранты предоставляются на осуществление конкретных программ в области образования, искусства, культуры, охраны окружающей среды, а также на проведение конкретных научных исследований;
  - гранты предоставляются на условиях, определяемых грантодателем, с обязательным предоставлением грантодателю отчета о целевом использовании гранта;
- в виде инвестиций, полученных при проведении инвестиционных конкурсов (торгов) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации;
- в виде инвестиций, полученных от иностранных инвесторов на финансирование капитальных вложений производственного на-

значения, при условии использования их в течение одного календарного года с момента получения;

- в виде аккумулированных на счетах организации-застройщика средств дольщиков и (или) инвесторов;
- в виде средств, полученных обществом взаимного страхования от организаций – членов общества взаимного страхования;
- в виде средств, полученных членами из Российского фонда фундаментальных исследований, Российского фонда технологического развития, Российского гуманитарного научного фонда, Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере, Федерального фонда производственных инноваций.

Особое внимание следует обратить на то, что в соответствии с действующим налоговым законодательством налогоплательщики, получившие средства целевого финансирования, обязаны вести раздельный учет доходов (расходов), полученных (произведенных) в рамках целевого финансирования. Только в этом случае средства целевого финансирования исключаются из категории доходов, подлежащих налогообложению в части налога на прибыль. При отсутствии раздельного учета у налогоплательщика, получившего средства целевого финансирования, указанные средства рассматриваются как подлежащие налогообложению с даты их получения. К средствам бюджетов всех уровней, государственных внебюджетных фондов, выделяемым бюджетным учреждениям по смете доходов и расходов бюджетного учреждения, но не использованным по целевому назначению в течение налогового периода либо использованным не по целевому назначению, применяются нормы бюджетного законодательства Российской Федерации.

Что касается других средств, поступающих в некоммерческие организации, то НКО в соответствии с п. 2 статьи 251 Налогового кодекса РФ (часть 2) дополнительного предоставляется право не учитывать при определении налоговой базы по налогу на прибыль целевые поступления на содержание некоммерческих организаций и ведение ими уставной деятельности, поступившие безвозмездно от других организаций и (или) физических лиц и использованные указанными получателями по назначению.

При этом некоммерческие организации – получатели указанных целевых поступлений обязаны также вести отдельный учет доходов (расходов), полученных (произведенных) в рамках целевых поступлений.

Перечень целевых поступлений на содержание некоммерческих организаций и ведение ими уставной деятельности приведен в п. 2 статьи 251 Налогового кодекса РФ (часть 2) и является закрытым. К ним относятся:

- 1) осуществленные в соответствии с законодательством Российской Федерации о некоммерческих организациях вступительные взносы, членские взносы, целевые взносы и отчисления в публично-правовые профессиональные объединения, построенные на



принципе обязательного членства, паевые вклады, а также пожертвования, признаваемые таковыми в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации;

- 2) имущество, переходящее некоммерческим организациям по завещанию в порядке наследования;
- 3) суммы финансирования из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, бюджетов государственных внебюджетных фондов, выделяемые на осуществление уставной деятельности некоммерческих организаций;
- 4) средства и иное имущество, которые получены на осуществление благотворительной деятельности;
- 5) совокупный вклад учредителей негосударственных пенсионных фондов;
- 6) пенсионные взносы в негосударственные пенсионные фонды, если они в полном объеме направляются на формирование пенсионных резервов негосударственного пенсионного фонда;
- 7) использованные по целевому назначению поступления от собственников созданным ими учреждениям;
- 8) отчисления адвокатов на содержание коллегии адвокатов (ее учреждений);
- 9) средства, поступившие профсоюзным организациям в соответствии с коллективными договорами (соглашениями) на проведение профсоюзными организациями социально-культурных и других мероприятий, предусмотренных их уставной деятельностью;
- 10) использованные по назначению средства, полученные структурными организациями РОСТО от Министерства обороны Российской Федерации и (или) другого органа исполнительной власти по генеральному договору, а также целевые отчисления от организаций, входящих в структуру РОСТО, используемые в соответствии с законодательством Российской Федерации граждан по военно-учетным специальностям, военно-патриотическое воспитание молодежи, развитие авиационных, технических и военно-прикладных видов спорта;
- 11) имущество (включая денежные средства) и (или) имущественные права, которые получены религиозными организациями на осуществление уставной деятельности.

Итак, для внесения информации в ДПФГО НКО о поступлении средств в организацию нужно обратиться к Плану счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкции по его применению, утвержденным Приказом Минфина РФ № 94н от 31.10.2000 г., предписывающим учет поступления и расходования средств целевого финансирования на счете 86 «Целевое финансирование».

К сожалению, приходится констатировать тот факт, что действующая в области бухгалтерского учета законодательно-нормативная база не включает в себя какого-либо отдельного правового акта, содержащего четкое определение целевого финансирования и детальной методологии его бухгалтерского учета в некоммерческих организациях.

Здесь нелишне упомянуть, что целый ряд объектов бухгалтерского учета некоммерческих организаций оставлен действующей нормативно-правовой базой без внимания.

Так, например, в соответствии с п. 1 статьи 1 ПБУ 14/20 «Учет нематериальных активов» изложенные в этом документе правила бухгалтерского учета нематериальных активов применяются лишь в коммерческих организациях. Может быть, уважаемый законодатель исключил возможность наличия в некоммерческой организации такого объекта бухгалтерского учета, как нематериальные активы, что абсолютно не соответствует действительности? Либо некоммерческие организации нуждаются в каком-то особом порядке учета нематериальных активов?

Ответ на этот вопрос, как и на многие другие вопросы бухгалтеров некоммерческих организаций, пока отсутствует, что не снимает с них ответственности за правильное ведение бухгалтерского учета.

Таким образом, в настоящее время некоммерческие организации могут вести бухгалтерский учет целевого финансирования, опираясь лишь на Инструкцию по применению счета 86 «Целевое финансирование» к Плану счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, утвержденному Приказом Минфина РФ № 94н от 31.10.2000 г. В характеристике счета 86 «Целевое финансирование», приведенной в инструкции, средства целевого финансирования определяются как:

- средства, предназначенные для осуществления мероприятий целевого назначения;
- средства, поступившие от других организаций и лиц;
- другие средства.

С учетом ориентации российского бухгалтерского учета на международный учетный принцип – «принцип начисления» – единственно приемлемой в условиях действующей законодательно-нормативной базы является процедура учета целевого финансирования по кредиту счета 86 «Целевое финансирование» в момент наступления даты, когда финансирующая сторона обязана средства передать, а не по факту передачи.

Хотелось бы особо акцентировать внимание на целесообразности ведения некоммерческими организациями глубокого и разветвленного аналитического учета к счету 86 «Целевое финансирование», что предоставит возможность этим организациям на основе детальной бухгалтерской информации осуществить достоверность и практичность в составлении ДПФГО НКО.

## Расходы организации

Расходная часть бюджета некоммерческих организаций состоит из ресурсов, используемых для проведения программы.

Расходы по выполнению основной уставной деятельности включают в себя административно-хозяйственные расходы, целевые расходы на выполнение программ и мероприятий (включают затраты на выполнение конкретных программ, на которые выделены целевые средства), расходы по выполнению программ, на которые получены средства бюджетного финансирования.

Расходы на старт новых программ – разовые вложения, которые необходимы, чтобы начать новый проект.

Расходы на поддержку текущих проектов. После того как проект начат, требуются ежемесячные затраты, связанные с его осуществлением.

Непредвиденные (срочные) расходы – расходы, связанные с внезапно возникшей ситуацией, которую невозможно было предвидеть.

Накладные (административные) расходы. Это постоянные расходы организации.

Встречается деление расходов на прямые и непрямые. Данная классификация расходов очень важна для некоммерческих организаций, осуществляющих несколько программ.

Прямые расходы – это позиции, относящиеся к программе и непосредственно влияющие на потребителей услуг организации.

Непрямые расходы – те позиции, которые не оказывают прямого воздействия на потребителей услуг некоммерческой организации (например, административные расходы). Это расходы, необходимые организации для ее развития и поддержания жизнедеятельности в период отсутствия финансирования проектов, расходы на все, что напрямую не связано с выполнением проектов. Каждая организация несет расходы, которые непосредственно не связаны с потребителем результатов ее работы. Однако без них организация не может быть управляемой и финансируемой. Для деятельности организации необходимы расходы на администрацию и сбор средств. К непрямым расходам относятся зарплаты (или часть зарплат), которые не были включены в прямые расходы (исполнительный директор, сотрудники, занимающиеся развитием, сбором средств, маркетингом, менеджеры по финансовым и кадровым вопросам, вспомогательный персонал, консультанты (бухгалтеры и юристы)), а также расходы на аренду помещения, копировальные работы, телефонную связь, коммунальные услуги для обеспечения работы офиса. Непрямые расходы составляют примерно 20% от прямых расходов организации. Непрямые расходы требуют их распределения между программами.

В настоящее время основным документом, прямо обязывающим составлять смету (или бюджет), является Федеральный закон от 11 августа

1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». Это требование относится к организациям, осуществляющим благотворительную деятельность. Однако составление бюджета организации может оказать помощь при решении спорных вопросов с контролирующими органами и для текущего и стратегического планирования деятельности организации.

Согласно статье 6 Федерального закона от 21 ноября 1996 года № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» учетная политика разрабатывается главным бухгалтером (бухгалтером) и утверждается приказом или распоряжением руководителя НКО. Утверждаются:

- рабочий план счетов бухгалтерского учета, содержащий синтетические и аналитические счета, необходимые для ведения бухгалтерского учета в соответствии с требованиями своевременности и полноты учета и отчетности;
- формы первичных учетных документов, применяемых для оформления фактов хозяйственной деятельности, по которым не предусмотрены типовые формы первичных учетных документов, а также формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности;
- порядок проведения инвентаризации активов и обязательств организации;
- методы оценки активов и обязательств;
- правила документооборота и технология обработки учетной информации;
- порядок контроля хозяйственных операций;
- другие решения, необходимые для организации бухгалтерского учета.

Данные документы, формы, методы и правила позволяют получить информационный материал для ДПФГО НКО по расходам организации.

## **Оплата труда административного персонала, включая налоги**

Оформление отношений по оплате труда с группами лиц различается. Порядок оформления трудовых отношений отражен в Кодексе законов о труде, Гражданском кодексе РФ, федеральных законах и нормативных актах более низкого порядка. Нормативные документы, которые регулируют трудовые отношения, распространяются на все организации независимо от того, являются они коммерческими или некоммерческими. Исключение составляет регулирование отношений с добровольцами. Общие положения организации труда добровольцев отражены в законе о благотворительных организациях, где говорится о том, что источником формирования имущества благотворительной организации может быть труд добровольцев (статья 15).

На некоммерческие организации распространяются все нормы трудового законодательства Российской Федерации. Организация обязана выплачивать работнику заработную плату не реже чем каждые полмесяца (статья 96 Кодекса законов о труде). Величина фонда оплаты труда определяется согласно финансовому плану и сметам на выполнение отдельных программ. Для благотворительных организаций существует определенное ограничение по использованию фонда оплаты труда: оплата труда административно-управленческого персонала ограничивается 20% финансовых средств, расходуемых организацией за финансовый год (пункт 3 статьи 16 Федерального закона о благотворительных организациях). Данное ограничение не распространяется на оплату работников, непосредственно занятых в реализации благотворительных программ.

Некоммерческие организации в общем порядке должны производить отчисления от заработной платы штатных и нештатных работников в государственные внебюджетные фонды социального страхования и обеспечения.

### **Учет расходов по командировкам и другим служебным поездкам**

Лимит расходов на командировки и иные поездки устанавливается бюджетом по программе и сметой расходов организации. Работник должен быть отправлен в командировку руководителем, для чего следует оформить приказ. Для регистрации командировок организация должна вести журнал командировок. Для обоснования целевого использования средств целесообразно составлять содержательный отчет по каждой командировке. Форма отчета разрабатывается организацией самостоятельно.

### **Оплата аренды и коммунальных платежей. Канцелярские и офисные расходы. Связь и Интернет**

Использование целевого финансирования на общехозяйственные (управленческие) цели отражается по дебету счета 86 «Целевое финансирование», на котором отражаются расходы на содержание организации (административные расходы).

В смете НКО, составленной на календарный год, предусмотрен отчет о расходах. Примерная смета НКО на финансовый год может выглядеть как карточка 86 счета (в программе 1С) с полной детализацией доходов и расходов.

Таким образом, еще одним источником формирования ДПФГО НКО являются документы четвертого уровня – смета, декларация.

Смету доходов и расходов можно определить как план предстоящих поступлений материальных и денежных средств, а также расходов организации.

**Источники:**

Созарукова Г. А. Бухгалтерский учет в некоммерческой организации. М., 2009

Баханькова Е.Р., Макальская М.Л. Финансовое управление. М., 2004

Гамольский П.Ю. Некоммерческие организации: практика налогообложения и бухгалтерского учета. М., 2009

Бровкина Н.Ф. О положениях Международных стандартов бухгалтерского учета и отчетности, используемых зарубежными некоммерческими организациями, 2008

Алла БАЛАШОВА

директор по развитию Ассоциации «Служение» –  
Центра развития общественных инициатив,  
Нижний Новгород

## НЕ ТРЕНДОМ ЕДИНЫМ...

### **Использование новых трендов в развитии внешней среды для укрепления общественной поддержки некоммерческих организаций**

Прежде чем выделять актуальные тренды, которые нам – сообществу социально ориентированных некоммерческих организаций (ведь именно таковыми мы себя считаем, не правда ли?) – следует учитывать при планировании и осуществлении своей деятельности, необходимо уточнить, что же такое тренды и как мы можем их использовать.

Обобщая многочисленные существующие определения, можно сказать, что тренд (англ. trend – тенденция) – наблюдаемое и фиксируемое направление движения в различных экономических, политических, социальных и культурных процессах.

Тренды присутствуют в выборе одежды (не конкретных моделей, а образа и стиля), в еде (восточная, здоровая, вегетарианская, диетическая), в способе проводить свободное время. То же самое с выбором профессии (несколько лет назад можно было наблюдать появление кафедр PR во всех вузах, связям с общественностью учили везде и всех – от нефтяников до лесничих). Тренды существуют на потребительском рынке (так, тренд 2010 года на рынке мобильных средств связи – снижение спроса на «навороченные» модели и рост популярности менее дорогостоящих и более функциональных). О наличии и смене трендов можно говорить, анализируя высказывания политиков, туалеты звезд на церемонии вручения Оскара, популярность курортов и т.п.

Однако какая связь между цветом платья голливудской звезды и жизнью обычной среднестатистической российской НКО? На первый взгляд – никакой. Но если эта среднестатистическая НКО ставит перед собой амбициозные задачи, использует креативные подходы к их решению и обладает известной смелостью в их воплощении – все может быть. Так возникают идеи конкурсов красоты с элементом благотворительности, церемонии вручения премий общественного признания в области меценатства и добровольчества, пресс-коктейли с социальной начинкой и многое другое.

Знание трендов очевидно повышает качество и эффективность профессиональных коммуникаций. В процессе обмена информацией между людьми смена трендов так же стремительна, как развитие средств коммуникации. Общение по электронной почте перестало быть трендом много лет назад, точно так же как манера сокращать слова в SMS-сообщениях, использовать вместо слов смайлы и т.д. Сегодня специалисты говорят о новом тренде – возвращении рукописного письма. Винтажные открытки, карточки с вензелями, основы эпистолярного жанра в программе школ этикета, вполне вероятно, могут подсказать новые идеи для наших благотворительных акций, проектов и программ.

Отдельного внимания заслуживают возможности виртуального общения. 15 лет назад быть/стать активным пользователем Internet (его тогда так писали – с уважением) – это был тренд. Теперь специалисты говорят, что через два-три года средства межличностной коммуникации изменятся кардинально, мы будем общаться исключительно по скайпу и посредством веб-камеры. Как знать, но, оглядываясь вокруг, нельзя не признать эффективности скайп-конференций, позволяющих практически «вживую» общаться с коллегами в самых удаленных территориях без необходимости ехать за тридевять земель, тратя бешеные деньги и драгоценное время. Те, кто испытал на себе возможности веб-класса, соглашались, что тема обучения (а НКОшную жизнь без наших любимых семинаров-тренингов представить невозможно) сегодня может получить новое развитие, надо только быть готовыми к переменам.

Стремительное развитие информационных технологий, уже практически физиологическая адаптированность молодежи к новым коммуникационным каналам и скоростям – повод задуматься. Пытаясь привлечь молодых добровольцев к участию в очередном проекте посредством куцей публикации в газете или объявления на столбе, не становимся ли мы похожими на того мужика, что, не найдя грибов, зашвырнул корзину в сугроб?

Вот только несколько цитат из материалов рекламного агентства GRAPE, посвященных новым трендам:

«ВКонтakte в 2010 году еще будет стратегической площадкой для работы с молодежной аудиторией и предоставит уникальные возможности для таргетинга. Но наиболее активная аудитория Рунета переходит

в Facebook, где уже более 900 тыс. пользователей из России. По предварительным подсчетам, это число вырастет до 2 млн в 2010 году». Все больше компаний заказывают разработку стратегий по присутствию в социальных медиа – это тренд 2010 года.

«Web 2.0 начинает играть все большую роль в общественно-политической жизни России. Видеообращение Алексея Дымовского, выложенное на Youtube, привело к появлению нового жанра и десятков последователей. Социальные медиа начинают работать на развитие гражданского общества и в России».

Обращаясь к двадцатке ведущих трендов 2010 года, обнаруживаем любопытные вещи. Оказывается, все популярнее становится тема самообслуживания. Наиболее передовые предприниматели вовлекают в самообслуживание клиентов. Тренд прослеживается везде: от баров, где вы сами можете налить себе пива, до отелей без обслуживающего персонала. Самообслуживание не только позволяет владельцам бизнеса сэкономить, но и дает клиентам чувство независимости и творческой вовлеченности в процесс. А как насчет самообслуживания в сфере социальных услуг? Никакие идеи не возникают?

На пике – самодельный декор (DIY Décor). Уметь делать что-то своими руками – прекрасный вариант сэкономить. А старые мячики от пинг-понга, винные или пластиковые бутылки сгодятся для украшений в доме. Никогда прежде самодельный декор не был таким доступным и повсеместно признанным. Неудивительно, что мастер-классы по рукоделию для детей и взрослых, организуемые некоторыми некоммерческими организациями, пользуются такой популярностью, ведь помимо очевидного «попадания в тренд» они легко и непринужденно решают социальные задачи – формируют основы традиций семейного творчества, создания условий для содержательного общения детей и родителей, укрепления межпоколенных связей, сохранения культурного наследия и пр. А еще ручную расписанные детьми банки для пожертвований привлекают внимание и мотивируют в 100 раз лучше, чем слепые плексигласовые коробки.

Как уже говорилось, сейчас в моде винтаж, функциональная одежда от кутюр, вещи малоизвестных брендов и недорогие украшения. Соответственно, вместо покупки самых дорогих товаров самых известных брендов люди ищут и пробуют новые товары, не уступающие по качеству. Это ли не повод найти себе место на социальном рынке, предлагая свои услуги в качестве ответа на запрос потребителя?

Впрочем, не всегда соотношение собственной деятельности с трендом требует фантазии и изобретательства. Есть тенденции с очевидным содержанием (правда, не всегда понятно, как его использовать, как говорится, «видит око, да зуб неймет»). Так, применительно к деятельности некоммерческих организаций мощным трендом можно считать установку на государственную поддержку деятельности институтов гражданско-



го общества, отраженную в принятом 5 апреля 2010 года Федеральном законе № 40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций». И хотя пока не ясно, как будет складываться ситуация с реестром социально ориентированных НКО и откуда в дефицитных бюджетах регионов появятся средства на их финансовую поддержку, использовать данный тренд в позиции федеральных властей к некоммерческому сектору стоит – хотя бы на уровне декларации, она может стать весомым аргументом в выстраивании диалога с местной и региональной властью. Там же, где есть желание и готовность идти дальше, есть и возможность использовать новые обстоятельства для принятия серьезных решений в сфере совершенствования регионального законодательства – разработки новых законопроектов или модернизации действующих законов и нормативно-правовых актов. Кстати, модернизация – это тоже тренд. Иногда мы даже можем идти с опережением. Так, в Нижегородской области в мае 2009 года принят закон «О государственной поддержке некоммерческих организаций в Нижегородской области», которым установлены формы оказания государственной поддержки некоммерческим организациям, не являющимся автономными и бюджетными учреждениями, и формы взаимодействия с ними органов государственной власти Нижегородской области. Предусмотрено создание Реестра некоммерческих организаций, реализующих на территории Нижегородской области общественно полезные проекты, и предоставление указанным организациям государственных грантов.

Или еще пример. «Национальный форум КСО задает новые тренды в сфере социальной ответственности», – сообщает SOVETNIK.RU. Ежегодная конференция «Поколение инноваций: приоритеты и проекты подготовки будущих лидеров бизнеса» обсуждала вопросы трансформации корпоративной социальной ответственности в новых экономических условиях. Стоит присмотреться к ним повнимательней, ведь тенденции развития КСО напрямую влияют на стратегию сотрудничества НКО и бизнеса. Разве не так?

Новые тренды способствуют формированию нового видения, дают возможность по-новому увидеть то, что мы делаем, осознать значимость своего присутствия в регионе или в сообществе, степень своего участия в решении конкретной проблемы или изменении конкретной человеческой судьбы.

Соотнесенные с трендом, получают новое звучание наши стремления, сформулированные в виде целей и задач проектов, в разное время не нашедшие отклика в сердцах потенциальных партнеров. И если они сомневаются, стоит ли поддерживать наши усилия по развитию культуры и добровольчества в своем городе, области, крае, то можно опереться на Концепцию содействия развитию благотворительной деятельности и

добровольчества в Российской Федерации, принятую в прошлом году, где четко сказано: «Основной целью государственной политики в области содействия развитию благотворительной и добровольческой деятельности является активизация потенциала благотворительности и добровольчества как ресурса развития общества, способствующего формированию и распространению инновационной практики социальной деятельности, позволяющего дополнить бюджетные источники для решения социальных проблем внебюджетными средствами и привлечь в социальную сферу трудовые ресурсы добровольцев». Ну вот, и мы про это же!

Новые тренды дают основания для нового прочтения действительности – возможность найти в привычных для нас, ставших обычными вещами, понятиях (например, добровольчество) актуальное содержание. В Концепции мы читаем: «Необходимо учитывать текущие изменения в экономической ситуации, которые создают новые вызовы для развития страны, в том числе в социальной сфере. В нынешних условиях значительно возрастает потребность в ресурсах и технологиях благотворительного и добровольческого сектора. Вот почему сегодня, как никогда, нужны эффективные механизмы, стимулирующие общественно полезные инициативы граждан и организаций». И в качестве примера, объединяющего сразу несколько трендов, находим: «21 февраля 2010 года прошла первая всероссийская интернет-видеоконференция «Лучшие практики обучения и развития волонтеров. Обмен опытом (в масштабе России)». Инициатором видеовстречи стали Школа социального проектирования Санкт-Петербурга и Коалиция «Обучение и развитие волонтеров». Формат видеоконференции – это доступный инструмент для формирования межрегиональных контактов и обмена опытом в вопросах обучения и развития волонтеров.

Соотнесение с трендами может носить абсолютно прикладной характер. В архиве новостей Общественной палаты РФ за 2008 год читаем: «Основам управления социально значимыми проектами был посвящен семинар-тренинг для НКО, прошедший в Общественной палате. Семинар проводился в рамках программы национального Фонда содействия молодежи «Молодые лидеры», направленной на повышение качества заявок, представляемых общественными организациями на конкурсы государственной поддержки среди НКО, а также на улучшение эффективности проектов, разрабатываемых общественниками. Руководитель семинара доктор социологических наук Владимир Якимец четвертое по счету занятие посвятил обучению общественников правильному и грамотному управлению социально значимыми проектами». И эту же тему, но в другом звучании, находим в новостях регионов: «В малом зале администрации Нижнего Новгорода в рамках Недели некоммерческих организаций (НКО) во вторник пройдет первый круглый стол на тему «Программа бюджетной поддержки социальных проектов на основе конкурсного механизма рас-

пределения средств»... Представители администрации города, ведущих общественных организаций, приглашенные эксперты обсудят ряд вопросов, касающихся внедрения программы поддержки социальных проектов за счет средств муниципального бюджета». Действительно, федеральные форматы (конкурсы, общественные слушания, экспертные круглые столы с участием НКО) служат ориентиром для регионов.

Еще один момент – в сфере благотворительности наряду с ростом популярности подходов, основанных на использовании IT-технологий (например, сбор частных пожертвований через web-money), сегодня в ходу идеи, уходящие корнями в далекое (лучше всего – глубоко дореволюционное) прошлое. Поэтому, даже в отсутствие федеральной установки, можно опереться на историческую традицию как на тренд. Если удастся обнаружить «предков» проектной идеи где-нибудь среди российских меценатов XVIII–XIX веков, шансы на успех (при грамотной организации, конечно) резко возрастают. Так было с благотворительной акцией «Белые цветы» в пользу детей, больных туберкулезом (Ассоциация «Служение», Нижний Новгород, 1998–2007 годы). Во многом считанная с акции «Белая ромашка» (Русская лига по борьбе с чахоткой, 1911–1913 годы), именно своей историчностью и осязаемым прошлым (архивные фотографии и материалы городского архива Нижнего Новгорода, используемые в качестве иллюстративного материала при проведении акции) она привлекла тысячи сторонников – добровольцев и жертвователей.

Впрочем, опираясь на собственный опыт и практику российских НКО, рискну заявить: если в поле зрения не нашлось подходящего тренда, стоит его создать. В конце концов, само появление тренда – не реакция ли на наши творческие усилия? И если не мы ввели в моду лиловый цвет, то популярность темы благотворительности и добровольчества возрастает уж точно не без нашего участия.

Так что дело за малым – повнимательнее присмотреться к тенденциям современности и «методом наложения» совместить их с собственной некоммерческой практикой. Успехов и, как говорится, тренд вам в помощь.

Сергей ДОЛГОВ

директор по развитию агентства  
социального маркетинга SocialCraft,  
эксперт Лаборатории социальной рекламы

## БРЕНДРАЙЗИНГ – ПОСТРОЕНИЕ СИЛЬНЫХ БРЕНДОВ В СФЕРЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТИ

Еще совсем недавно в некоммерческой среде такие слова, как «брендинг» и «маркетинг», понимались зачастую неправильно, игнорировались или воспринимались с недоверием. Это во многом объясняется тем, что маркетинг представляет собой термин, который наиболее часто связан с продажей, а идея продажи благотворительности кажется в чем-то абсурдной, хотя без этого развитие некоммерческого бренда практически невозможно.

Одной из существенных проблем, с которыми сталкиваются российские НКО, является отсутствие в их организационной структуре искомого отдела продаж либо его функционирование независимо от других отделов – по работе со СМИ, фандрайзинга, ИТ, PR (если таковые в организации вообще имеются). Впрочем, взаимодействовать должны все части некоммерческого организма, и их объединение – одна из задач стратега, чья роль в организации является ключевой.

Долгое время тема брендинга некоммерческих организаций оставалась terra incognita для специалистов по общественным коммуникациям. И хотя в зарубежной практике это понятие является основополагающим для долгосрочного уверенного развития организации, в НКО-сообществе вплоть до конца 1990-х годов примерами успешного стратегического движения могли похвастаться лишь самые заметные и хорошо финансируемые организации, а правил и инструментов создания некоммерческого бренда, доступных всем желающим, не существовало. Однако все изменилось в 2000 году, когда Сара Дёрхэм (Sarah Durham), руководительница агентства Big Duck, одной из 15 американских компаний, специализирующихся на создании брендов для НКО, впервые озвучила термин брендрайзинг (brandraising) – доступный брендинг для некоммерческого сектора. Применяемый сейчас многими компаниями за рубежом, он стал синонимом уверенного стратегического развития НКО, имеющей собственную платформу бренда и умело использующей коммуникационные возможности социальной среды, в которой она осуществляет свою деятельность.

Отличие брендрайзинга от брендинга заключается в том, что во главу угла маркетинговой коммуникации ставятся не рыночные ценности, а человеческий капитал. Однако сначала кратко рассмотрим эволюцию брендинга как такового. И хотя термин «брендинг» существует уже очень давно, нас с вами интересует его новейшая история.

Если в 1990-х годах основным определением этого комплексного понятия являлось утверждение, что «бренд – это обещание», подразумевавшее, что производитель товаров и услуг предугадывает некие ожидания потребителя, то в начале третьего тысячелетия все чаще в среде профессиональных маркетологов и рекламистов звучал лозунг «бренд – это то, что о нем говорят». С развитием массовых коммуникаций, в особенности Интернета, крупные и средние компании начали прислушиваться к отзывам потребителей, понимая, что от реакции людей будет зависеть репутация и, как следствие, динамика продаж компании. Чем больше людей вовлекалось в процесс глобального общения, тем более бренды мимикрировали под живые организмы, обретая лицо и возможность вступать с потребителем в диалог. Вместе со всплеском социальных сетей, в которых на сегодняшний день живет более полутора миллиардов человек по всему миру, пришло понимание того, что от качества реагирования на действия потенциальных покупателей зависит ни много ни мало, а жизнь самого бренда. Нередки случаи, когда негативный комментарий известного блоггера о качестве услуг крупного производителя подхватывался тысячами читателей и, попадая со страниц электронных СМИ на радио, в телевизор и газеты, фактически ставил крест на многомиллионной рекламной кампании по продвижению данных услуг. Политика замалчивания больше не работает. В то же время оперативные действия профессиональных пиарщиков могут диаметрально изменить характер информационной волны и создать нужную компании настрой в обществе. Именно поэтому лозунгом последних лет стала фраза «бренд – это то, О ЧЕМ с ним говорят». Никогда еще содержательная часть имиджевой коммуникации не значила так много.

В итоге простейшую модель брендинга можно представить в виде равностороннего треугольника, в вершинах которого располагаются Клиент (Целевая аудитория), Товар, Производитель. Каждая сторона фигуры – это двусторонняя коммуникация с помощью инструментов маркетинга: PR, рекламы, crm (client relations management – специализированные системы работы с базами данных, хранящие информацию о всей вашей деятельности и акторах организации), btl (below-the-line, рекламная технология, использующая менее интенсивные методы, чем традиционная реклама) и др., а критерием успешности этой коммуникации являются деньги как универсальный измеритель достижения результата. Здесь происходит обмен денежных средств на некие социальные удовлетворители, вещественным выражением которых является товар или услуга.

Что же тогда представляет собой социальный, некоммерческий бренд? Если снова рассмотреть модель треугольника, то в ней произойдут следующие изменения: Продукт превратится в Решение социальной Задачи, сформулированной НКО на основе выбранной Проблематики. Производителя заменит сама НКО как основной оператор и связующее звено между стейкхолдерами (актерами) социального процесса, а место Клиента займет

пул тех самых акторов, которых необходимо учесть в процессе реализации Решения. За каждой из этих «вершин» стоят конкретные люди, здесь нет абстрактного продукта или автоматизированного производства, зато присутствует социальный маркетинг (термин, придуманный Филипом Котлером). Поэтому для брендрайзинга как технологии построения и реализации стратегии сильного некоммерческого бренда можно вывести следующую формулировку: социальный бренд помогает обществу познакомиться с самим собой. С его помощью люди узнают о проблемах и решениях друг для друга, а также могут принять участие в значимых социальных процессах.

Для того чтобы понять, насколько ваша организация подходит под определение социального бренда, для начала вы можете ответить на несколько вопросов.

**Кто мы такие?** Есть ли у вашей организации ценности, понятная миссия и стратегия? Есть ли у вас лицо – в Интернете, в реальной жизни? Все ли сотрудники вашей организации разделяют и понимают ваши убеждения и цели? Разработан ли единый образ бренда и как вы представлены в дизайне, коммуникациях, медиа?

**Почему мы этим занимаемся?** Есть ли у вас надежная платформа, вызывающая доверие? Почему вам должны поверить?

**Что мы предлагаем?** Все ли акторы знают вас с той стороны, с какой видите себя вы? Ваше предложение обществу ясно и понятно изложено, его можно легко пересказывать без потери смысла или значения? Для каждой группы акторов ваше предложение имеет одинаковый профиль, или же вы варьируете презентацию в зависимости от целевой группы?

**Кому?** Кто ваши целевые аудитории? Как их много? Вы никого не упустите? Могут ли ваши сотрудники изобразить структурную и функциональную карту стейкхолдеров вашей организации, знаете ли вы в принципе всех своих стейкхолдеров? Понимаете ли вы социальные мотивы поступков (инсайты) тех, к кому обращаетесь, и тех, о ком говорите? Чего вы хотите от них добиться?

**Какое место в жизни общества мы занимаем?** В какую из цепочек социальных процессов общества, региона, города вы вписаны? В качестве кого?

**О ком мы говорим?** Кто является вашими протезе – дети, старики, природа? Насколько четко вами сформирован их образ в глазах других акторов? Насколько хорошо вы их знаете?

**Как и что мы говорим?** Какие коммуникационные средства вы используете для донесения информации? Являются ли социальные сети, социальная реклама, информационный дизайн, социальный PR вашими повседневными инструментами работы? Каково ваше основное сообщение: что за вас говорят ваша реклама, ваш PR?

Если говорить о стратегии как таковой, то самой простой формулой мы предлагаем принять метод from-to-by (в вольном переводе на русский

«текущая ситуация – желаемая ситуация – инструмент перехода»). Задайте себе всего три вопроса: в каком состоянии мы находимся сейчас, в какое состояние хотим перейти и с помощью чего хотим это сделать. Все остальное – качества и составляющие этих состояний, характеристики и особенности инструментов перехода и т.д. – является лишь дополнением к этой формуле.

Отвечая на эти вопросы, вы должны помнить, что образ НКО в представлении огромного количества людей не сформирован. Ваш бренд должен стать для них образцом некоммерческой организации. В то же время вы должны понимать, есть ли у вас образ людей, к которым вы обращаетесь. Что вы знаете об их жизни, ожиданиях, проблемах? Знаете ли, вы какие герои созвучны данной аудитории, и готовы ли сами стать в один ряд с этими героями?

Для того чтобы ответить на все эти вопросы правильно, вашей организации необходим стратег. Этому пока мало где учат, и, как правило, таким человеком оказывается «выходец» из коммерческого сектора, бывший бизнесмен, предприниматель, коммерческий директор или руководитель департамента, привыкший мыслить системно и управлять крупными структурами, учитывая многочисленные риски. На первый взгляд кажется, что задача по поиску такого специалиста нетривиальна и сложна, однако опыт успешных НКО, таких как «Даунсайд Ап», показывает, что в данном случае работают все те же технологии, что и при поиске любого другого сотрудника. Просто разместите в Интернете вакансию и начинайте искать нужного вам профессионала среди своих сторонников – зачастую люди, отдавшие бизнесу годы своей жизни, в какой-то момент начинают остро нуждаться в подтверждении того, что их знания и опыт можно использовать не только для обслуживания интересов крупных компаний, но и на благо людей.

Стратег – это ваш эксперт и адвокат: сначала некоммерческого статуса вашей организации, затем ваших подопечных и после всего – ваш. Его работа связана с постоянным подтверждением позиции вашей НКО и стимуляцией эффективного взаимодействия внешних и внутренних элементов. Работа всех коммуникационных отделов НКО должна быть основана на результатах деятельности стратега. В его обязанности должны входить:

- анализ потребностей, ресурсов, конкурентов, SWOT, привлекательности рынка;
- позиционирование;
- выбор вида стратегии;
- разработка реализации стратегии бренда, коммуникационной стратегии;
- участие в реализации стратегии и многое другое.

От того, насколько продумана ваша стратегия и как плотно она встроена в жизнь вашей организации, висит ли она мертвым грузом или направ-



ляет вектор вашего развития, зависит и результат вашей деятельности. Кроме стратегии необходима идея, отражающая суть вашей деятельности, а также высокий уровень качества их реализации. Пренебрежение хотя бы одной из этих составляющих может привести к непредсказуемому результату. Рассмотрим несколько простых примеров.

| Стратегия | Идея    | Реализация | Результат                         |
|-----------|---------|------------|-----------------------------------|
| Сильная   | Слабая  | Слабая     | Потеря доверия                    |
| Слабая    | Сильная | Сильная    | Краткосрочный эффект              |
| Слабая    | Слабая  | Сильная    | Результат неизвестен              |
| Слабая    | Сильная | Слабая     | Слабый эффект                     |
| Сильная   | Сильная | Сильная    | Долгосрочный положительный эффект |

Западным НКО удается гораздо успешнее решать свои стратегические задачи, поскольку за рубежом весьма широко распространена практика «перетекания» кадров из коммерческой среды в разнообразные фонды и благотворительные организации. Это серьезно усиливает позиции последних, поскольку грамотный пересмотр маркетинговых инструментов и их использование для нужд НКО увеличивает производительность организаций в разы в течение очень короткого времени.

В качестве примера можно привести кейс американского социального агентства EqualShot, которое смогло всего за 8 месяцев диаметрально изменить отношение населения и власти латиноамериканской Колумбии к проблеме абортов. Более подробно об этом кейсе вы можете прочитать по адресу [www.brandraising.ru/cases-equalshot-columbia.html](http://www.brandraising.ru/cases-equalshot-columbia.html). При подготовке данной информационной кампании были использованы серьезные маркетинговые приемы и инструменты, такие как SWOT-анализ, матрица оценки рисков (работа в данном направлении была связана с угрозой для жизни участников проекта), были проанализированы местное и международное законодательство по данной проблеме, степень влияния СМИ и церкви на принятие решения ключевыми лицами, юридические основания для проведения подобной кампании, социальные сети и многое другое, что доказало свою эффективность и в решении социальных задач.

В помощь НКО мы совместно с агентствами Big Duck и Identity Works разработали систему инструментов, облегчающих процесс вхождения организации в поле брендрайзинга. Одним из них является матрица брендрайзинга, позволяющая на этапе создания бренда или при ребрендинге (обновлении вашего бренда) избежать множества лишних действий и сконцентрироваться на необходимых именно вашей организации методах



работы. С примером одной из таких матриц вы можете ознакомиться по адресу [www.brandraising.ru/matrix\\_example.html](http://www.brandraising.ru/matrix_example.html).

Еще несколько слов хотелось бы сказать о том, что доверие, которое нам всем так необходимо, основано на опыте взаимодействия. Чем чаще человек сталкивается с вами в привычной для себя среде, например, у себя в подъезде, тем сильнее он ассоциирует вас со своим соседом. Очень важно не уподобиться фасаду с одним окном и не стать заложником своих заблуждений, мешающих открытому, прозрачному взаимодействию с целевыми группами. Не забывайте, что за очень короткое время произошло лавинообразное расширение социальных связей, – задумайтесь, сколько контактов содержалось в обычной телефонной записной книжке 30 лет назад и сколько сейчас вы имеете возможностей для коммуникации со своими друзьями из школы, института, с предыдущих мест работы и деловых/дружеских встреч. Более 30 миллионов россиян регулярно общаются в социальных сетях, в которых феномен квартирного, районного соседства перешел в соседство глобальное, а весь Интернет превратился в одну большую электронную деревню.

А раз в Интернете много людей, значит, там же много и денег. По разным данным, за прошлый год российскими пользователями в Интернете было потрачено от 120 до 400 миллионов долларов. И это предъявляет новые требования к НКО не просто как к организации, выполняющей социальную функцию, но и как к медиасредству. Подобно фотону, который является одновременно и частицей и волной, НКО должна одновременно обладать свойствами четкой структуры, информационного канала и медианосителя. Практически каждый месяц появляются все новые и новые технологии, позволяющие бесплатно или за небольшие деньги наращивать активность организации. Такими технологиями являются дополненная реальность, *wiki*, *prezi*\* и многие другие, на одно перечисление которых уйдет несколько дней. Познакомиться ближе с ними можно на сайте [www.socamp.ru](http://www.socamp.ru), «неконференции» специалистов социального проектирования.

В заключение я хотел бы напомнить, что в настоящее время существует огромное количество возможностей успешно решать некоммерческие задачи некоммерческими же методами. Возьмем для примера дизайн – к сожалению, слабое звено большинства российских НКО, хотя эта составляющая является одним из важнейших залогов эффективной коммуникации. Практически все знают: более 90% информации человек получает с помощью зрения. Но пойдите дальше этого и задумайтесь – почему качественный дизайн для НКО так важен?

---

\* *Wiki* – веб-сайт, структуру и содержимое которого пользователи могут сообщать изменять с помощью инструментов, предоставляемых самим сайтом; *prezi* – веб-презентация, представляет собой веб-приложение для нелинейной презентации, сопровождающейся комментарием, видео и другими элементами, объединенными одним стилем.

В первую очередь потому, что проект, дизайн которого нарисован «на коленке», не имеет шансов достучаться до головы чиновника/волонтера или кошелька благотворителя. Ваш потенциальный сторонник вряд ли заинтересуется непрофессиональным или бессмысленным, с его точки зрения, дизайном – и, как следствие, не захочет вникать в суть идеи, которая покажется ему слишком сложной, надуманной или не относящейся к нему лично. И, как это ни банально звучит, яркий и дружелюбный дизайн значительно повышает шансы любой организации на открытую обратную связь.

Хороший дизайн стоит хороших денег. Это и так и не так одновременно. В настоящее время, кроме известных рекламных агентств и дизайн-студий, таких как Ogilvy, BBDO, DirectDesign, Leo Burnett, которые помогают различным НКО с дизайном и рекламными материалами, вы можете получить профессиональную помощь в таких организациях, как Brieftouch [www.wowoproject.ru](http://www.wowoproject.ru), в сообществах профессиональных фрилансеров [www.freelance.ru](http://www.freelance.ru), [www.fuck-office.com](http://www.fuck-office.com), в Академии коммуникаций [www.wacademy.ru](http://www.wacademy.ru), Британской высшей школе дизайна [www.britishdesign.ru](http://www.britishdesign.ru) или любом местном художественном или дизайнерском вузе, на кафедре «Теория и практика рекламы» Высшей школы экономики [www.AdHse.ru](http://www.AdHse.ru), на сайтах [www.socamp.ru](http://www.socamp.ru) и [www.ekowiki.ru](http://www.ekowiki.ru) и в других профессиональных объединениях. Не забудьте только то, что без правильной стратегии создать работающий дизайн и рекламу практически невозможно.

В самое ближайшее время мы планируем к публикации методические материалы и обучающие курсы по брендрайзингу и предлагаем присылать свои вопросы и кейсы на адрес [brandraising@mail.ru](mailto:brandraising@mail.ru) с тем, чтобы постоянно актуализировать эту тему, наполняя ее живой практикой.

Удачи вам!

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

## МАЛОБЮДЖЕТНЫЕ И ПАРТИЗАНСКИЕ КАМПАНИИ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Данная статья посвящена открывающимся новым возможностям сети Интернет как транспортной среды для открытой и публичной жизни некоммерческих организаций, социальных групп и энтузиастов.

Первый факт – блогосфера достигла уровня традиционных медиа. Так, публикация и обсуждение новостей в блогосфере (LiveJournal, Blogspot, Twitter и т.д.) зачастую опережает публикации даже официальных онлайн-СМИ. Блог НКО, а лучше, если это группа блогов сторонников и соратников, связанных с сайтом НКО, – это эффективный интерактивный медиаканал, новый популярный и перспективный аналог СМИ, в котором журналистами и редакторами являются сами пользователи, сотрудники и благополучатели услуг НКО.

Наиболее яркие примеры можно увидеть в практике экологических организаций – WWF, Greenpeace, Ecowiki, ЭКОМ и т.д. Например, в акции Гринпис России против мусоросжигательных заводов (МСЗ) в Москве и Санкт-Петербурге приняло участие более 50 тыс. человек, охват аудитории кампании превышает несколько миллионов человек, а главным итогом стала отмена решения на строительство этих заводов (хотя официально и не связанная с деятельностью экологов).

Акции Гринпис на базе сети Интернет начинаются с группы сторонников, которые готовы выступить послами, представителями, первым кругом, который приглашает уже свой круг друзей включаться в активность, и так далее, круг за кругом. Кроме этого, в рамках проекта по борьбе со строительством МСЗ в Москве и Санкт-Петербурге Гринпис визуализировал проблему, создал специальную карту, на которой можно увидеть жилые районы городов, попадающие в «зону поражения» деятельности МСЗ. Само название «МСЗ» становится частью имени домена акции – StopMSZ, а основная работа направлена на сбор подписей и информирование жителей. Карта распространилась в сотнях блогов. Тема StopMSZ попала в список наиболее обсуждаемых в блогосфере страны. Но самое интересное начинается, когда Гринпис создает лицо акции – Trashmen\_2009 (ростовая кукла – «Зеленый бачок»), со своим блогом, жизнью и реальными приключениями в рамках кампании. Именно благодаря ему и его позитивному участию в судьбе жителей двух столиц акция выходит на национальные

---

\* Материал подготовлен на основе мастер-класса, проведенного в Санкт-Петербурге в рамках конференции «Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст» (апрель 2010 года).

каналы, герой становится любимцем журналистов и объектом постоянной (и незаконной) ловли для сотрудников МВД. В Интернете распространяются видеоматериалы о противодействии сотрудникам Гринпис и «Зеленому бачку», фотографии создают основу для массовых «фестивалей фотожаб» и т.д. По итогам акции Гринпис собрал 45 тыс. подписей в сети, 35 тыс. пользователей стали киберактивистами, а «Бачок» продолжает радовать журналистов и местные администрации.

Что еще важно отметить при проведении подобных акций? Некоммерческим организациям необходимо создавать сервисы для своих сторонников и журналистов, направленные на повышение интерактивных функций, расширение аудитории за счет нового контента в сети и понятных простых вариантов соучастия. Важно рассматривать себя, свой сайт, свои лозунги и сообщения как информацию, новости серьезного СМИ, подобно центральным каналам ТВ – со всей качественностью, продуманностью и ответственностью.

Кроме этого, важно создавать фото- и видеоконтент, направленный на распространение анонсов событий, обсуждений, обзоров по социальной проблеме или примеров прямых акций, а также стимулировать посетителей сайта, сторонников НКО к созданию авторских текстовых, фото- и видеокomentarиев.

И, наконец, некоммерческие организации должны и могут отслеживать и анализировать опыт интернет-решений социальных проблем в реальном времени. Ведь каждый день мы узнаем о новых видеообращениях сотрудников МВД, или «утечках» информации о коррупции чиновников, или об акциях региональных молодежных групп по привлечению внимания к той или иной проблеме. НКО могут учиться на чужом опыте и находить эффективные решения, не «наступая на грабли» и в то же время используя проверенные способы работы. Например, идеальным образцом для профессионального анализа механизмов и принципов взаимодействия с массовой аудиторией в решении социальных проблем является пример параллельной реализации в России проектов «Охота за мигалками» газеты «Ведомости» и общественной акции «Синие ведерки».

Все эти активности могут показаться сложно управляемыми и требующими большого числа сотрудников или добровольцев. Но у действующей некоммерческой организации добровольцы как правило есть, а, с другой стороны, все активности на разных интернет-ресурсах и социальных сетях могут и должны быть связаны в единый рисунок, ткань.

Сервисов объединенного управления аккаунтами одновременно нескольких социальных сетей сейчас все больше. Пользователь может через одну кнопку разместить свою запись сразу в десятки интернет-пространств, и если в каждом из них найдутся сторонники и читатели блогов, групп, страниц НКО – можно обеспечить охват, сопоставимый с традиционными медиа.

Еще один важный момент для деятельности НКО связан с организацией самозанятости и коллективных действий. Интернет давно перестал быть пространством узкой группы технических специалистов. В России десятки миллионов людей пользуются блогхостингом LiveJournal.com, а самыми популярными социальными сетями являются Vkontakte, Odnoklassniki, Facebook и т.д., которые объединяют уже до половины всех жителей страны. Очевидно, что эта аудитория, которая читает и размещает контент во всех этих сетях и блогах, способна и, что важно, стремится к производству творческого продукта, так как в потребностях этой широкой аудитории присутствует самореализация. Некоммерческие организации могут и строят на этом активность по организации коллективных действий, сервисы самозанятости, само- и взаимопомощи и условий для создания коллективных продуктов. Вот далеко не полный перечень возможных направлений для малобюджетных активностей и кампаний:

- обучающие сервисы пользователей для пользователей – один из простых, востребованных и активно развивающихся сервисов сети. Обучение может касаться широкого круга вещей – от рекомендательных сервисов по правам потребителей до того, как бойкотировать товары того или иного неэтичного бренда или производителя;
- коллективные продукты – оформление возможностей для коллективного создания интеллектуальных и творческих продуктов (от совместных решений и сбора подписей до создания этических кодексов, написания книг, подготовки массовых выставок и фестивалей);
- сервисы для функционирования и развития оффлайн-сообществ, событий – если раньше для существования НКО часто требовались офисы или залы, то сейчас можно построить реальное функционирование организации на базе сети, обеспечив еще больше возможностей в том числе и для удаленного участия сторонников НКО в его деятельности;
- сервисы для монетизации различных платных услуг НКО или сбора пожертвований – указанные выше услуги и продукты, создаваемые пользователями, с одной стороны, будут востребованы и, с другой стороны, нуждаются в механизмах для монетизации. Одним из таких образцов может стать проект Ecowiki, реализующийся на базе открытых для редактирования всем пользователям интернет-сайтов. Вот несколько активностей из большого количества проектов, которыми управляют три энтузиаста при поддержке большого числа сторонников, добровольцев и специалистов:
  - вики-портал Ecowiki.ru для сбора единой базы актуальных знаний и ресурсов по различным эконаправлениям;
  - пример вики-страницы с описанием потребности и задач, редактируемой по мере изменения ситуации <http://link.ecowiki.ru/dnihelp>. Такие страницы могут создаваться по любой значи-

- мой проблеме и управляться самими жителями, вовлеченными в ее мониторинг и решение;
- рассылка Зеленого информационного агентства и продвижение экообщества <http://groups.google.ru/group/ecowiki>. Рассылка управляется самим пользователем;
  - акция 100%НеПакет – возможность открыть акцию в своем городе любому желающему <http://link.ecowiki.ru/100nepaket>;
  - кооперация для решения проблемы вывоза макулатуры из офисов <http://link.ecowiki.ru/spasiderevo>;
  - партнерский проект Ecowiki.ru и фонда «Экология и мир». Показ фильма Home в школах, экообразовательная активность с использованием интернет-сервисов <http://edu-home.ru/>.

Другим таким же малобюджетным инициативным проектом стал проект на базе популярного сервиса Google.Мар, направленный на развитие безбарьерной среды в городах и странах СНГ «Без барьеров» (<http://www.barierovnet.org/>). В настоящее время это один из наиболее востребованных и популярных ресурсов для широкого круга людей, открытый для развития и участия любого жителя страны и любой НКО.

Какие еще решения пока не упомянуты для использования в малобюджетных и партизанских кампаниях? Список может быть бесконечно длинным и зависеть исключительно от профессионального самоопределения НКО. Вот символическая десятка наиболее актуальных инструментов, которые как в конструкторе можно собрать в интересный и эффективный способ решения той или иной социальной проблемы.

1. Продвижение актуальной социальной темы на базе аккаунтов русскоязычного сегмента микроблога Twitter, любых других популярных блогхостингов.
2. Продвижение социально значимой стратегической темы через Wiki-ресурсы.
3. Продвижение темы, события, акции через группы в социальной сети (Vkontakte.ru, Facebook.com и т.д.).
4. Создание социальных карт на базе интернет-решений (Google map, Яндекс.Карты).
5. Разработка, создание и продвижение вирусного видео (репортажное и любительское видео, съемки с мест событий, акций, проблемных точек и т.д.).
6. Создание уникального контента на основе обработки данных и анализа открытых источников и его активное распространение как новой информации, демонстрирующей значимость поставленной НКО проблемы. Иногда собственный репортаж в своей ленте новостей на сайте на основе материалов из интервью первых лиц государства по центральным каналам может сделать в регионе больше, чем дорогостоящая акция в центре города.

7. Разработка и реализация информационной рекламной кампании на базе ambient-media – использования окружающей среды, городской среды, особенностей архитектуры, конструкций и т.д.
8. Организация инсталляций, посвященных социальной проблеме, в местах массового пребывания людей.
9. Проведение акций прямого действия, направленных на получение журналистами и пользователями уникального контента и возможностей соучастия в реальном или интернет-формате.
10. Размещение полезной и конкретной социальной рекламы как основы для публичной активности вокруг мест размещения сообщения или партизанское (тракуется законом как хулиганство) дополнение существующей коммерческой рекламы новым, более полезным и социально актуальным содержанием. Именно таким образом действует знаменитое движение «Овощам нет».

Некоторые примеры видео и презентаций можно посмотреть здесь: [1soc.ru](http://1soc.ru), раздел Библиотека/Статьи/«Партизанские и малобюджетные рекламные кампании для НКО».

Кроме этого, презентации Google, Ecowiki, Greenpeace и т.д. можно увидеть здесь: <http://1soc.ru/news/view/1619>

Владимир ВАЙНЕР

куратор первого сайта о социальной рекламе в России [www.1soc.ru](http://www.1soc.ru), креативный директор Центра рекламных исследований Grand Prix

## ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА

Вопрос о формировании имиджа НКО логично рассматривать с двух точек зрения: во-первых, с точки зрения формирования имиджа отдельной конкретной некоммерческой организации и, во-вторых, с точки зрения формирования имиджа так называемого третьего сектора.

Чтобы рассмотреть, насколько осознанно и целенаправленно формируется имидж отдельной некоммерческой организации, достаточно ответить на семь вопросов:

1. Сколько НКО имеют четкую написанную коммуникационную стратегию?

---

\* Материал подготовлен на основе мастер-класса, проведенного в Санкт-Петербурге в рамках конференции «Повышение доверия к некоммерческим организациям: российский контекст» (апрель 2010 года).

2. Сколько НКО имеют брендбук для оформления своих коммуникаций?
3. Сколько НКО реализуют информационные кампании (ежегодные, квартальные, ежемесячные)?
4. Сколько НКО отчитываются перед своей целевой аудиторией, представляя годовые и финансовые отчеты?
5. Сколько НКО производят продукцию для размещения в медиа (социальная реклама)?
6. Сколько НКО управляют собственными успешными медиа?
7. Сколько НКО имеют в своем штате выделенный функционал для формирования и развития имиджа (PR, GR, FR)?

К сожалению, организаций, у которых есть положительный ответ на все эти вопросы, а также есть опыт профессионального отношения к решению поставленных в вопросах задач, не более пары сотен на всю страну. К таким экспертным выводам можно прийти, изучив несколько сотен веб-сайтов организаций, проведя полсотни тренинг-семинаров за последние три года и приняв участие в работе жюри ряда конкурсов для некоммерческих организаций. То есть это около 0,1% от всех НКО. У остальных некоммерческих организаций имидж формируется случайным образом на основе «случайных связей» с общественностью.

Что нужно делать в первую очередь и какой минимум PR-законов можно создать для более осознанного формирования имиджа НКО и управления им?

Три закона можно вывести из многолетней практики разработки и проведения программ по PR-продвижению проектов НКО (автор активно работает в некоммерческих неправительственных организациях с 1987 года).

### **1. Если НКО не создает информацию о себе, ее создадут за нее и без нее.**

Именно с такой ситуацией нередко сталкиваются правозащитные организации или благотворительные фонды – активно реализуя свою миссию, НКО часто не разрабатывают и не продумывают «упаковку», «оболочку», информационное освещение своей деятельности, надеясь, что сами дела все расскажут за них. В результате в СМИ проект подается исключительно как дело местной администрации либо причинами для добрых дел называют «американские гранты» даже при их отсутствии.

### **2. Управляет ситуацией наиболее активно «двигающаяся» НКО.**

Это подтверждает история практически всех успешных некоммерческих организаций. Например, молодого (пять лет деятельности) фонда «Подари жизнь», волонтером которого стал даже премьер-министр России Владимир Путин (именно так представила лидера страны перед его выступлением на концерте «Маленький принц» с трансляцией на Первом



канале лидер фонда Чулпан Хаматова). Или Ассоциации «Служение» в Нижнем Новгороде, воссоздавшей из истории благотворительности времен первой мировой войны акцию «Белые цветы» и сделавшей ее за много лет проведения федеральным, «модным» брендом добровольчества. Еще больше таких примеров в небольших городах, где энергии отдельного энтузиаста или НКО оказывается достаточно, чтобы решались вопросы с детскими площадками и поликлиниками, появлялись новые СМИ, собирались деньги на срочные операции, а регион становился более известным и даже привлекательным. Конечно, для этого нужно много энергии и времени, но те, кто принимает решение и берет на себя всю полноту ответственности, может рассчитывать на большие гарантии результата.

### **3. Если СМИ что-то не так говорят о НКО, значит, НКО плохо работает со СМИ.**

Этот закон может вызвать у представителей некоммерческих организаций больше всего вопросов. Ведь многие из них считают, что журналист и так должен сам во всем разобраться, все понять и быть объективным. Законы PR для НКО говорят – «журналист ничего вам не должен». Если вы сами не создали ситуацию, чтобы спокойно и адекватно рассказать о проблеме, не подготовили документы и пресс-релизы, не обеспечили для журналиста возможность задать вопросы и не предоставили свои ответы-цитаты, а также удобное место для съемки, розетки для освещения и камер, свидетельства уникальности и актуальности вашей информации и объективности вашей точки зрения и не заботились о предоставлении значимой для аудитории СМИ информации, то журналист вынужден будет сам искать причины вашей активности, мотивы ваших акций и смысл ваших лозунгов. Журналист – это медиум, и если вы не создали адекватное ему сообщение, он не сможет его передать.

Интересно, что основные законы маркетинга также позволяют помочь стратегическому развитию и формированию имиджа НКО. В частности, в списке законов Джека Траута, одного из гуров мирового маркетинга, есть еще четыре важных принципа:

1. Если вы не можете стать первым в категории, создайте новую категорию, в которой вы сможете быть первым. В применении к деятельности НКО это может быть более сфокусированная работа по решению проблемы – например, по продвижению определенного решения, наиболее социально или экологически оправданного с позиции НКО.
2. Если вы нацелились на второе место, ваша стратегия определяется лидером (в том числе из другого сектора – государства или бизнеса).
3. Если вы признаете свои отрицательные стороны, потенциальный клиент ответит вам добром (как правило, НКО не хватает прозрачности).

4. Если не вы писали план маркетинговой кампании своих конкурентов, вы не сможете предсказать будущее (даже собственной организации).

Возвращаясь ко второй точке зрения на проблему формирования имиджа НКО – формирование имиджа третьего сектора в целом, важно сказать одну короткую фразу: «Формирование имиджа НКО-сектора невозможно».

Интересно, что с этим подходом многие читатели этой статьи могут не согласиться как с крамольной мыслью, идущей вразрез с устоявшимися уже стереотипами и установками инфраструктурных ресурсных центров НКО или грантодающих организаций.

Оснований для этого тезиса несколько. Во-первых, такой организованности (сектор НКО) не существует в принципе. Под аббревиатурой НКО могут быть юридические лица общественного, бизнес- и госсектора, при этом общественный сектор – это среда развития инициатив во всех отраслях, от транснациональных бизнес-ассоциаций до клубов самопомощи жителей подъезда. Сфера деятельности некоммерческих организаций в локальном понимании (общественная активность и социальная работа) – всего лишь одно из проявлений социально-экономического развития страны и мира.

Кроме того, любая попытка или декларация обустройства «оптом» имиджа третьего сектора, как правило, кончалась провалом. За последние 15 лет таких проектов было много, и от большинства из них не осталось даже воспоминаний. Результаты и реальные изменения есть у конкретных НКО, и, соответственно, они обладают сформированным имиджем. Именно этот небольшой пул НКО и может в настоящее время являться основой для постепенного расширения числа организаций, осознанно формирующих имидж и выстраивающих отношения с аудиторией. И когда число таких НКО достигнет критической массы, станет на один уровень с государством по решению заметного ряда социальных проблем или самостоятельно станет лидером в решении актуальных проблем, тогда и можно рассмотреть проекты по формированию согласованного имиджа такого сообщества тысяч профессиональных НКО.

Даже если формирование имиджа сектора НКО пусть в самой отдаленной перспективе и возможно, то в любом случае более простой и короткий путь для каждого специалиста НКО – начать с себя. Начать со своей организации, сделать ее имидж максимально эффективным и устойчивым. Стать лидером и главным экспертом по решению той или иной социальной проблемы или развитию. И с этих новых позиций начать создавать все новых и новых лидеров на близких социальных темах, решении социальных проблем и т.д. Тогда появятся и ощущение общности, и представление у населения о том, что третий сектор – это не просто два несвязанных между собой слова.

И еще одно обоснование, более пафосное. Любой специалист по разработке имиджа, образа скажет: «Дайте мне точку опоры, и я сдвину эту ситуацию (и даже Землю!)». Такой точкой опоры для того, чтобы потребитель информации о НКО понял, что это такое, является простая и понятная картина работы конкретной НКО.

Чем более эти примеры понятны и узнаваемы, тем проще НКО получить доверие, сформировать имидж организации, близкой и нужной для определенного круга людей. И вот когда таких НКО в отдельном городе будет много (что означает и большое количество доверяющих им жителей), они, объединившись, смогут разработать стратегию по формированию своего имиджа в этом городе, в области, крае, округе, стране.

Возможно поэтому наиболее сейчас заметная федеральная кампания по содействию добровольчеству и благотворительной деятельности «Так просто!» опирается в своей работе и каждом сообщении на конкретные НКО в конкретном городе, и благодаря в том числе этой кампании все больше людей начинают доверять некоммерческим организациям.

P.S. Для того чтобы изучить свой имидж в своем регионе, достаточно использовать возможности Интернета:

- проанализировать то, что пишут о вашей организации или что о ней не пишут жители родного города;
- провести экспертные интервью или даже опрос (но с привлечением специалистов по маркетингу, чтобы это не стало пустой тратой времени и ресурсов);
- попробовать протестировать собственные гипотезы образа вашей организации – от понимания вашего назначения до макетов социальной рекламы для печатных СМИ или наружки в вашей аудитории, воспользовавшись одной из множества исследовательских интернет-панелей, например, такой как Socresponse.ru, или просто попросив ответить на ваши вопросы посетителей вашего сайта или регионального профильного портала (например, форума многодетных родителей или блога популярного в регионе уважаемого в вашей целевой аудитории человека, вплоть до блога губернатора).

## ПРИЛОЖЕНИЯ



### РЕКОМЕНДАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ «ПОВЫШЕНИЕ ДОВЕРИЯ К НКО: РОССИЙСКИЙ И МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ»

Москва, 19–20 февраля 2009 года

Организатор: Агентство социальной информации

#### СЕКЦИЯ «ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОДОТЧЕТНОСТЬ НКО»

##### Общие подходы к проблеме, обсужденные на секции:

###### 1. Определения

**Открытость** – это открытые линии для коммуникации и предоставления информации.

**Прозрачность** – это открытость, не оставляющая вопросов. Фактически это возможность получения необходимой и легко воспринимаемой информации, отвечающей на вопросы: что, как и насколько эффективно работает в организации? Отсюда следует важная характеристика прозрачности. Прозрачность – вещь субъективная, потому что зависит от того, кто посмотрел. Одному все понятно. Другой, даже если предоставлена вся информация, завалит вопросами.

**Подотчетность** – это наличие в организации системы создания и распространения специальных документов/процедур (отчетов) для разных целевых аудиторий, которые отражают деятельность организации и ее результаты. Подотчетность может быть обязательная (перед органами Минюста, перед донорами, перед учредителями/попечителями и т.д.) и добровольная.

### **Для чего нужна прозрачность?**

- для повышения доверия к организации со стороны членов, партнеров, клиентов, сотрудников, населения;
  - для повышения доверия со стороны доноров, а значит более эффективного привлечения средств;
  - для повышения эффективности деятельности на основе обратной связи.
2. Открытость и подотчетность – это не только ОТЧЕТЫ, это и специальные PR-акции, и дни открытых дверей, и визиты, и т.д. – все то, что позволяет разным людям видеть деятельность НКО своими глазами.
  3. Важен ПОДХОД к созданию отчетов, осознание их как части менеджмента организации (стратпланирования, PR, мониторинга и оценки результатов деятельности...) и части взаимодействия с целевыми аудиториями, получение от них обратной связи.
  4. Надо стремиться, чтобы ЗАКОНОДАТЕЛЬНО закрепленные стандарты были едиными для всех секторов.
  5. Остро стоит проблема РЕСУРСОВ НКО на деятельность в направлении прозрачности и подотчетности.
  6. В секторе присутствуют разный опыт отчетности (от НКО, которые не знают и не сдают обязательную отчетность в Минюст, до НКО, которые делают отчеты по стандартам GRI) и разная готовность к деятельности в поле прозрачности и подотчетности (от организаций, которые собирают частные пожертвования и не мыслят себя без подотчетности, до правозащитного сообщества, которое сомневается в необходимости прозрачности своей деятельности).

### **Рекомендации секции:**

- 1) Основой прозрачности и подотчетности НКО является соблюдение ими законодательства и своевременная уплата необходимых налогов. Поэтому в сложной современной ситуации необходима, с одной стороны, информационная, просветительская и консультативная работа, направленная на правовую поддержку ежедневной работы организаций. С другой стороны, необходимо активное участие НКО в совершенствовании законодательства о некоммерческих организациях и благотворительности на разных уровнях. По мнению П. Гамольского и Д. Милославской, государственные органы готовы сегодня к диалогу и к обсуждению вариантов программной и финансовой отчетности, которые могут быть представлены некоммерческими организациями. Необходимо объединить усилия имеющих рабочих групп для создания нового, прогрессивного и соответствующего международным стандартам законодательства о НКО.

- 2) Необходимо развивать идею законодательного закрепления для НКО возможности выбора между представлением добровольной и обязательной отчетности. В перспективе это могло бы привести к замене обязательной отчетности добровольной. Эта идея зафиксирована в проекте Концепции содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в РФ в виде предложения ввести для организаций, имеющих статус благотворительных, обязанность публиковать публичный отчет о своей деятельности в сети Интернет. (Стимулировать развитие добровольной отчетности НКО и закрепление ее законодательного статуса для снижения требований госконтроля над деятельностью НКО вплоть до отмены.)

### **Стандарты и инструменты прозрачности и подотчетности НКО в РФ**

- 1) Для отчетности нужны стандарты разного уровня для разных «весовых» категорий НКО с общим ядром.
- 2) Общим ядром могла бы стать обязательная отчетность в Минюст, при условии что ее требования были бы структурированы так, чтобы были понятны населению и составляли разумный минимум как в содержательной, так и в финансовой части. Возможно, эти стандарты должны немного отличаться в зависимости от типа организации (благотворительные, взаимной пользы и т.д.) или, может быть, от объема средств.
- 3) Необходимо создать базовый набор требований к добровольной отчетности, где требование номер один – соблюдение закона (то есть представление обязательной отчетности в Минюст). Для разработки требований к добровольной отчетности надо отталкиваться от пожеланий и интересов стейкхолдеров (возможно, какие-то данные есть в исследовании ЦИРКОНа) и зарубежного опыта. (При создании единых стандартов публичной отчетности в особой разработке и обсуждении нуждаются индикаторы результативности деятельности НКО, которые, с одной стороны, было бы удобно применять организациям и которые, с другой стороны, были бы понятны стейкхолдерам.)
- 4) Изучить и обобщить практику выработки показателей для отчетности, особенно отраслевых показателей, которые могут серьезно отличаться у НКО, работающих в разных тематических сферах. Это могло бы облегчить деятельность мотивированных НКО для развития их отчетности.
- 5) Изучить возможность создания интернет-ресурса/ресурсов (ОП, АСИ) для публикации добровольных отчетов по предложенным стандартам. Тогда сама публикация будет первым шагом к верификации таких отчетов, а впоследствии могут быть созданы и более сложные механизмы верификации.

## **Мотивация к повышению прозрачности и подотчетности**

- 1) Возможно, стоит протестировать идею включения российскими грантодателями (включая Форум Доноров, партнерство ФМС) добровольного отчета НКО в качестве элемента конкурсных процедур. Это могло бы мотивировать многие организации к более внимательному отношению к вопросам прозрачности и подотчетности и в целом к мониторингу и оценке своей деятельности, повышению ее эффективности.
- 2) Пиарить преимущества прозрачности в среде НКО, показывая ее преимущества на конкретных примерах.
- 3) Стоит продолжать проведение конкурсов годовых отчетов НКО на разных уровнях, особенно если они поддерживаются не только общественными структурами, но и властями (опыт конкурса ФРС и Минюста в Кемерове).

## **Инфраструктура, необходимая для повышения прозрачности и подотчетности**

- 1) При организации обсуждения единых стандартов добровольной отчетности стоит учитывать опыт обсуждения «НКО-координат» и задействовать ресурсы сетевых организаций, возможно, также стоит рассмотреть возможность обсуждения в Интернете (телеконференции и т.д.). Внедрение принятых единых стандартов должно сопровождаться широким распространением методических рекомендаций по подготовке публичных отчетов и соответствующими информационно-обучающими мероприятиями.
- 2) Необходимо на базе ресурсных НКО развивать институты, которые могли бы продвигать вопросы отчетности, консультировать и обучать по проблематике прозрачности.
- 3) Важным элементом инфраструктуры повышения прозрачности и подотчетности НКО могло бы стать создание системы региональных (официальные порталы администраций, СМИ, региональные порталы и т.д.) и федеральных интернет-ресурсов (ОП и др.), на которых размещались бы публичные отчеты НКО. Такая система была бы удобна для населения, для потенциальных партнеров НКО, для доноров. При этом у НКО был бы выбор в месте размещения своего отчета, а при известности доступных интернет-ресурсов повышалась бы и мотивация создания отчетов. Потенциальным партнером в создании такой системы могла бы стать Общественная палата РФ.
- 4) Необходимо организовать сбор лучших практик в сфере прозрачности и подотчетности (дни открытых дверей, работа правления, отчеты в прессе, системы оценки деятельности с участием стейк-

холдеров и т.д.) и их продвижение в среде НКО. Возможно, проводниками лучших практик могли бы стать ресурсные центры и крупные сетевые организации в регионах. Реализация данного пункта требует достаточно больших ресурсов, кроме того, необходимо прояснить возможную мотивацию участников этого процесса, в том числе мотивацию обмена лучшими практиками.

- 5) Для того чтобы система предложенных выше изменений заработала, необходимы механизмы лоббирования и механизмы оценки соответствия (в части выполнения стандартов).

## **СЕКЦИЯ «ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ И САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ В НКО-СООБЩЕСТВЕ»**

Наличие кодексов, текстуально оформленных принципов, стандартов, регламентов, лучших практик в любой сфере деятельности говорит об уровне ее развития, о происходящих процессах самоорганизации и консолидации.

Очевидно, что в российском некоммерческом секторе существует потенциал для развития кодексов и распространения практик саморегулирования. Уже накоплен определенный опыт создания и продвижения этических кодексов, принципов, норм на нескольких уровнях – отдельных организаций, объединений представителей определенной социальной сферы или профессии, коалиций и сектора в целом.

Дальнейшая работа в этой области будет способствовать усилению гражданского общества за счет формулирования этических «желаемых норм», минимальных стандартов профессиональной деятельности в неправительственном секторе. Кроме того, она в силах содействовать развитию взаимодействия внутри гражданского общества. Четко сформулированные кодексы и регламенты позволят повышать доверие и более эффективно представлять сектор, с его внутренним многообразием мнений, вовне, опираясь на единую ценностную платформу.

Несмотря на распространение идеи кодексов и регламентов как таковых, переход к их практическому применению требует дополнительных усилий. Многие из созданных российских документов подобного типа декларативны, опыта их профессионального использования как механизма управления, отчетности, формы общественного договора, обсуждения их применения и определения лучших практик немного.

Предлагаемые рекомендации разработаны на основании опыта участников дискуссии «Этические кодексы, стандарты и саморегулирование в НКО-сообществе» и адресованы как отдельным организациям, объединениям и профессиональным ассоциациям, так и некоммерческому сектору в целом.

Отдельным НКО рекомендовано (в случае отсутствия собственного кодекса или прописанных принципов деятельности) выяснить, су-



ществуют ли профессиональные стандарты или кодексы в их профиле деятельности, ознакомиться с ними и принять решение о применении в собственной организации. В процесс обсуждения необходимо вовлечь сотрудников и заинтересованные стороны организации.

Профессиональным объединениям и ассоциациям организаций, имеющим собственный кодекс или стандарты деятельности, необходимо регулярно проводить их обсуждение и пересмотр. В случае отсутствия таковых рекомендуется обсудить возможность и последовательность создания подобного документа.

Всем заинтересованным участникам третьего сектора представляет собой необходимым непрерывный и постоянный процесс обсуждения вопросов и проблем, связанных с этическими, профессиональными нормами в сообществе, и документы в данной сфере видятся как открытые к изменениям, отражающие происходящие в обществе изменения. Безусловно, для этого важно предусмотреть адекватный механизм обсуждения, внесения и легитимации поправок.

Однозначно важным представляется продолжение работы над «НКО-координатами».

#### **Участники конференции считают необходимым:**

1. Публично объявить о продолжении работы над «НКО-координатами». Для данной работы необходимо создать постоянно действующую площадку.
2. Для развития концепции документа необходимо разработать три документа:
  - a. декларация о социальной ответственности сектора перед обществом;
  - b. профессиональные/цеховые правила;
  - c. операциональные правила.
3. Необходимо четко разделять этические и профессиональные кодексы, нормы, регламенты. Разделять уровни кодекса/ценностей/стандартов/руководства. Так, «НКО-координаты» – это фактически заявление о ценностях, декларация (документ первого уровня).
4. Для организации эффективного обсуждения создаваемых документов необходимо придерживаться следующих правил.
  - a. Не монополизировать, а, наоборот, поддерживать конкурентное количество инициатив. При этом обсуждение этических, спорных, сложных вопросов должно быть организовано профессионально, то есть само пространство обсуждения должно быть безопасным, а обсуждение – не формальным, а сущностным, системным.
  - b. Для обеспечения качества обсуждения, в частности, нужны осознанные усилия, чтобы включить в этот процесс разных, не обязательно априори лояльных людей/НКО.

- c. Очевидно, что работа над документами по тематике профессиональных и этических стандартов может вестись параллельно несколькими группами, которые заинтересованы в теме.
  - d. Для подобного обсуждения требуется информационная площадка. Например, возможно использовать wiki-механизмы или другие виртуальные платформы для совместных обсуждений.
5. С точки зрения последовательности действий по созданию и продвижению документов секция выдвинула следующие предложения.
- a. Сообществу НКО необходимо начать обсуждение с анализа проблем, стоящих перед обществом/государством, и в этом смысле крайне значимыми представляются взаимодействие НКО с властью и вопросы профессионализации деятельности в секторе. При анализе и самоанализе необходимо учитывать и другие процессы, контексты, перемены в российском обществе в целом.
  - b. В первую очередь нужно публично, на разных площадках и в разных форматах обсуждать цели и ценности, которые сообщество НКО готово совместно отстаивать (кто мы и чего хотим).
  - c. Рассмотреть возможные и выбрать один из механизмов compliance для НКО.
  - d. Нецелесообразно идти по пути создания «черных списков» НКО, которые по каким-либо причинам не соответствуют стандартам (их предлагается учить, взаимодействовать с ними, повышая их уровень до необходимой планки).
  - e. Целесообразно обсудить возможность создания коллегиального органа, куда можно обратиться с жалобами.
  - f. Организациям, присоединившимся к каким-либо этическим или профессиональным нормам, кодексам, заявлениям, рекомендуется создать для себя тест соответствия как инструмент самопроверки compliance.
  - g. Следует продолжить развитие стандартов на других уровнях, включая «отраслевые», тематические стандарты (по формам деятельности).
  - h. Отдельные профессиональные сообщества внутри некоммерческого сектора могут идти к развитию механизмов саморегулирования через присоединение к существующим мировым стандартам (например, европейского или мирового уровня ассоциации по PR, фандрайзингу и т.п.)
  - i. Целесообразно обсудить возможность создания конвенции о защите друг друга в сложных ситуациях.

Кроме работы над выработкой стандартов и кодексов в некоммерческом секторе, необходимо вести постоянный самоанализ сектора. Наличие разного рода аналитических материалов, отражающих его черты и

«античерты», истории и «антиистории», а также их обсуждение позволит не только поддерживать интерес внутри сектора, но и будет способствовать развитию разнонаправленных профессиональных коммуникаций.

Благодаря анализу существующих практик саморегулирования, систематизации подобных материалов и придания им более публичного характера будет происходить рост ощущения причастности организаций к этическим документам. Это также способствует их действенности.

## **СЕКЦИЯ «PR ДЛЯ НКО В УСЛОВИЯХ НЕДОВЕРИЯ СО СТОРОНЫ ОБЩЕСТВА»**

Профессионально и стратегически выстроенная PR-деятельность некоммерческих организаций напрямую влияет на исполнение их миссии. В современных условиях активно развивающегося информационного общества НКО необходимо прилагать усилия для работы по связям с общественностью, чтобы эффективно решать общественные проблемы и адекватно информировать о своей деятельности все заинтересованные стороны.

Особенное значение связи с общественностью приобретают в ситуации низкого доверия населения к деятельности общественных институтов и НКО в частности. Мы уверены, что любая деятельность на благо общества, осуществляемая НКО, не может быть высокоэффективной без доверия к ним со стороны общества. Одним из самых действенных инструментов завоевания доверия является деятельность по связям с общественностью.

При этом мы исходим из того, что PR некоммерческих организаций имеет свою специфику и не всегда может осуществляться по тем же законам, по которым он осуществляется в других секторах.

**В связи с этим мы предлагаем российским НКО рассмотреть следующие рекомендации и возможные практические шаги по их исполнению.**

1. Одним из ключевых препятствий на пути повышения эффективности PR-деятельности является низкая квалификация кадров НКО в сфере PR и в принципе отсутствие достаточного кадрового ресурса для PR-деятельности. В связи с этим необходимо развивать профессиональное образование в сфере PR в НКО. Наличие соответствующего диплома должно стать престижным для специалиста и являться критерием принятия решения для работодателя из некоммерческой сферы.

### **Возможные практические шаги:**

- необходимо развивать сотрудничество НКО со специализированными вузами и кафедрами;

- опытные НКО могут инициировать и развивать учебные курсы (в том числе консультирование и стажировки) по PR для коллег;
  - привлекать к деятельности НКО специалистов по PR в качестве волонтеров;
  - привлекать бизнес, который мог бы поделиться PR-ресурсами, в качестве партнеров для осуществления проектов.
2. Необходимо содействовать распространению лучших технологий и практик PR-деятельности и обмениваться опытом внутри сектора

**Возможные практические шаги:**

- необходимо инициировать создание специальной литературы по PR в некоммерческой сфере и содействовать ее распространению, в том числе методических пособий по использованию определенных PR-технологий;
  - необходимо организовать сбор лучших практик, издать сборник лучших PR-практик;
  - возможно создание профессионального сообщества специалистов, занимающихся PR в НКО, или, как минимум, площадки (например, в Интернете), на которой они могли бы встречаться и общаться;
  - возможно учреждение ежегодной экспертной конференции специалистов, материалы которой распространялись бы затем среди НКО;
  - возможно (в случае создания профессиональной ассоциации) учреждение собственной профессиональной премии за наиболее успешный PR-проект в некоммерческой сфере (изучить существующий опыт).
3. В сложившейся ситуации низкого уровня доверия, а также финансового кризиса НКО рекомендуется разрабатывать и реализовывать комплексные PR-кампании, направленные на повышение доверия ко всему некоммерческому сектору, вовлечение граждан в деятельность НКО.

**Возможные практические шаги:**

- изучить и распространить (продумать механизм) успешный российский и зарубежный опыт;
  - разработать стратегические планы PR-деятельности своих НКО, включив в них содействие повышению доверия к сектору;
  - использовать экспертный и коммуникативный потенциал сектора для установления связей с целевыми аудиториями.
4. Несмотря на то, что некоммерческие организации конкурируют за привлечение средств, чаще всего они работают на решение одних и тех же социальных проблем, поэтому PR может быть гораздо эффективнее, если для проведения информационных и PR-кампаний НКО объединят свои ресурсы.

**Возможные практические шаги:**

- изучить российский и зарубежный опыт и включить успешные общественные кампании в Сборник лучших PR-практик НКО;
  - создавать и входить во временные и постоянные коалиции/партнерства с целью проведения информационных и PR-кампаний;
  - объединять информационные ресурсы при проведении PR-кампаний НКО;
  - стать партнером общероссийской кампании по продвижению некоммерческого сектора «Так просто!»
5. Инициирование коалиционных действий, создание коллективного бренда (от имени сектора на местном/региональном/федеральном уровне, от имени организаций определенного рода деятельности и т.п.) требует от НКО профессионального и высокотехнологичного подхода.

**Возможные практические шаги:**

- изучить существующий опыт;
  - четко обозначить для потенциальных партнеров измеряемый результат, закладывать в основу партнерства прозрачную и эффективную технологию осуществления совместных действий, учитывать инновационность предлагаемого механизма продвижения деятельности НКО.
6. Для продвижения деятельности конкретной организации возможно использовать подходы, успешно применяемые опытными в сфере PR НКО.

**Возможные практические шаги:**

- часто самым эффективным становится выстраивание PR-стратегии не от организации как субъекта, а от проблемы, которой занимается организация. Повышение информированности общества об этой проблеме, привлечение внимания к необходимости и возможным путям ее решения может стать эффективной PR-стратегией для повышения информированности о деятельности самой НКО и завоевания доверия целевых групп;
  - выстраивание PR «от позитива». Показывать позитивный опыт решения НКО проблем.
7. Деятельность в сфере PR должна стать предметом для выработки совместных подходов и общих «правил игры». Это в том числе могло бы обезопасить НКО от последствий деятельности недобросовестных организаций.

**Возможные практические шаги:**

- разработка этических принципов для НКО в PR-сфере.

8. Использование существующих публичных площадок для привлечения внимания к деятельности НКО, повышения информированности общества и повышения статуса сектора.

**Возможные практические шаги:**

- большую роль в привлечении внимания к отдельным НКО или НКО-сообществу может сыграть участие в профессиональных конкурсах по тематике PR (например, подобных премии «Серебряный лучник»), которые предусматривают наличие соответствующей номинации. Лоббирование темы учреждения таких номинаций также является одним из предметов деятельности НКО;
- более активно использовать существующие форматы (например, Общественная палата, Благотворительное собрание и др.) для продвижения своих инициатив.

9. Использование НКО социальной рекламы в PR-кампаниях может значительно повысить их эффективность. Для этого необходимо, прежде всего, создание соответствующих условий доступа к размещению социальной рекламы.

**Возможные практические шаги:**

- необходимо деятельное участие НКО в разработке и изменении законодательства о рекламе в целом и, в первую очередь, о социальной рекламе;
- лоббировать включение представителей некоммерческого сектора в комиссию по социальной рекламе (органы, ответственные за принятие решения о размещении социальной рекламы);
- необходимо изучить успешный опыт и привлекать к разработке и тестированию рекламы профессионалов.

## **РЕКОМЕНДАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИИ «ПОВЫШЕНИЕ ДОВЕРИЯ К НЕКОММЕРЧЕСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ: РОССИЙСКИЙ КОНТЕКСТ»**

Санкт-Петербург, 7–8 апреля 2010 года

Организатор: Центр развития некоммерческих организаций

### **СЕКЦИЯ «КОНКУРСЫ ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ И ГОДОВЫЕ ОТЧЕТЫ: ЧТО ДАЛЬШЕ?»**

По итогам выступлений на секции были сформулированы рекомендации для тех НКО, которые хотят провести конкурс годовых отчетов в своем регионе.

#### **Как мотивировать НКО к участию?**

1. За счет конкурса организации могут получить дополнительный PR:
  - а. через размещение своих отчетов на сайте конкурса (организации, которая его проводит) и его баннерную рекламу, продвижение в Интернете;
  - б. через публикацию и распространение сборника отчетов НКО в регионе;
  - в. через освещение в прессе церемонии публичного награждения победителей;
  - г. получение дополнительных ресурсов для PR организации в виде призов (например, приз – создание рекламного ролика об организации и его трансляция по местному телеканалу или предоставление услуг профессиональных пиарщиков для создания рекламных материалов, разработки дизайна сайта и т.д.);
  - д. организовать приз зрительских симпатий, чтобы привлечь внимание населения к работе НКО.
2. Признание властных и бизнес-структур в регионе, расширение полезных контактов:
  - а. награждать как можно больше организаций-участников, наличие официального признания стимулирует участие;
  - б. выдача сертификатов соответствия определенным стандартам уважаемым органом, например, управлением Минюста (опыт Кемерово);
  - в. через оценку отчетов VIP-персонами – членами жюри.
3. Пропагандировать ценность внутреннего анализа работы, который делается при подготовке отчета. Для этого привлекать организации, уже делавшие отчеты, победителей предыдущих годов.

### **Откуда брать ресурсы для проведения конкурса?**

1. Привлекать профильные комитеты (министерства) в регионах (в Санкт-Петербурге конкурс поддерживает Комитет по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями).
2. Обращаться в управления Минюста.
3. Обращаться в координационные советы по взаимодействию с НКО в регионах.
4. Создавать коалиции организаторов из числа НКО и объединять средства организаторов (например, на печать сборника отчетов).
5. Привлекать партнеров из числа бизнес-структур в качестве спонсоров полиграфической продукции, предоставления призов, мест проведения торжественных церемоний и т.д.

### **Обсуждение других вопросов:**

1. Из сообщения Е. Тополевой:
  - фонд Evolution and Philanthropy готов профинансировать перевод методического пособия по GRI для НКО;
  - АСИ готово оказывать методическую помощь НКО, которые хотят сделать годовые отчеты по стандарту GRI для НКО.
2. Про Всероссийский конкурс годовых отчетов НКО в 2010 году:
  - предпочтительнее было бы проводить не конкурс, а смотр отчетов на соответствие определенному стандарту; это решает проблему НКО среднего класса, которые немного не дотягивают до ведущих; тогда будет отмечен дипломом каждый второй, а каждый первый получит свидетельство об участии;
  - такой подход важен для диалога с Минюстом;
  - следовало бы сделать углубленный анализ поданных ранее на всероссийский конкурс отчетов.

## **СЕКЦИЯ «ПРАКТИКА СОЗДАНИЯ КОАЛИЦИЙ НКО»**

В основе решения о создании коалиции должны лежать хорошо осознаваемые реальные потребности ее потенциальных членов.

У коалиции должны быть ясные цели, разделяемые и осознаваемые всеми участниками.

Необходимо разделить ответственность между членами и договориться о лидерстве.

Коалиция должна разработать стратегию своей деятельности, а также стратегию сетевой дисциплины ее членов.

Важно выстроить систему коммуникаций как внутри коалиции, так и связывающих ее с внешним миром. Коалиции нужно четко позиционировать среди их заинтересованных сторон.



С первых шагов создания коалиции надо оценить необходимые ресурсы для ее функционирования и понять, как они будут привлекаться.

Для экономии ресурсов можно использовать современные онлайн-технологии для проведения встреч.

Чтобы к коалиции прислушались внешние заинтересованные стороны, надо работать на высоком профессиональном уровне.

Необходимо помнить, что доверие завоевывается не сразу! Могут понадобиться долгое время и профессиональная работа для того, чтобы к мнению коалиции стали прислушиваться.

Как правило, участники коалиции находятся на разных уровнях профессионального развития, их интересы также могут различаться. Для того чтобы работать эффективно, необходимо проводить обучение членов коалиции.

Чтобы не повторять чужих ошибок и не создавать нежизнеспособные структуры, важно обобщать уже имеющийся опыт коалиционной работы и делиться им.

## **СЕКЦИЯ «PR КАК ИНСТРУМЕНТ ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ К НКО ЗА ПРЕДЕЛАМИ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА»**

Использование НКО PR-технологий в процессе построения доверия с различными общественными группами сохраняет свою актуальность в современных условиях. Формирование информационного пространства и повышение интереса к НКО – это непрерывный процесс, требующий эффективных коммуникативных программ как с активными сторонниками некоммерческого сектора, так и за его пределами.

Цели таких программ: донесение адекватной информации о деятельности НКО; формирование доверия к НКО и, как следствие, повышение гражданского участия в деятельности НКО, направленной на решение социальных задач.

1. Эффективными коммуникативными программами НКО являются те, которые учитывают изменения внешних условий деятельности некоммерческого сектора и используют их для продвижения как отдельных НКО, так и сектора в целом.

Среди последних позитивных изменений можно назвать принятие Концепции содействия развитию благотворительной деятельности и добровольчества в Российской Федерации, закон о поддержке социально ориентированных НКО. В связи с этим одним из важных направлений в коммуникациях НКО с представителями власти, бизнеса, СМИ является популяризация этих документов, выработка совместных действий по их реализации в разных регионах страны.

2. В настоящее время в секторе разработаны эффективные технологии по вовлечению в социально значимую деятельность широкого круга граждан и организаций.

«Весенняя неделя добра», кампания «Так просто!», фестиваль добрых дел «Добрый город» позволяют объединять репутационные ресурсы активных некоммерческих организаций для усиления влияния некоммерческого сектора в обществе как на федеральном, так и на региональном уровнях. В связи с этим рекомендуем выявлять и тиражировать подобные технологии для формирования устойчивого представления о некоммерческом секторе в разных регионах страны.

3. Некоммерческому сектору нужны понятные, узнаваемые и устойчивые бренды организаций, программ, знаковых персон, привлекающих общественное внимание и повышающих интерес граждан к социально значимой деятельности. В связи с этим необходимо направить усилия профессионалов в сфере социального PR на разработку и продвижение таких брендов.
4. Важно, чтобы коммуникации НКО с различными общественными группами осуществлялись на понятном для них языке. НКО необходимо развивать взаимодействие с лидерами мнений разных общественных групп, превращая их в агентов влияния сектора в обществе.
5. В настоящее время в секторе разработан и опробован разнообразный инструментарий для реализации стратегий по формированию и поддержанию доверия. В связи с этим существует задача – провести мониторинг лучших практик в сфере социального PR и распространять их через Интернет, публикации и т.п.



## **КАМПАНИЯ «ТАК ПРОСТО!» – о добрых делах и возможностях их делать**

Агентство социальной информации приглашает НКО принять участие во всероссийской рекламно-информационной кампании по продвижению в России идей благотворительности и добровольчества и повышению доверия к некоммерческим организациям – «Так просто!» ([www.tak-prosto.org](http://www.tak-prosto.org)).

*Ваша НКО может присоединиться к кампании и использовать ее инструментарий в продвижении своей деятельности.*

### **● УЗНАВАЕМОСТЬ БРЕНДА**

**Проводя собственные мероприятия и акции, вы можете использовать символику кампании «Так просто!», что не только влияет на повышение статуса и узнаваемости, но и экономит средства на разработку коммуникационных материалов.**

Для создания собственного плаката или рекламного макета можно использовать конструктор-заготовку «Так просто!», в который можно подставить ваш текст, логотип и/или изображение и получить качественный рекламный материал. По тому же принципу можно создать аудио- и видеоролик. Рекламно-информационная продукция «Так просто!» охватывает все каналы коммуникаций: наружную рекламу, аудио-, видеоролики (радио, ТВ), Интернет, мероприятия. Все продукты кампании предполагают серийность и универсальность. Их объединяет рамка-конструктор, в которую НКО могут вписать монолог реального волонтера и создать собственный ролик. Посмотреть ролики можно на сайте [www.tak-prosto.org](http://www.tak-prosto.org) в разделе «Просто истории».

С марта 2009 года в рамках кампании прошло более ста разных мероприятий, которые помогли вовлечь в работу НКО сотни тысяч добровольцев по всей стране. Подробнее узнать о мероприятиях «Так просто!» можно на сайте в разделе «Блог».

## ● ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ПОБЕДЫ И ДОСТИЖЕНИЯ

**Участвуя во всероссийской кампании, вы становитесь в один ряд с другими известными НКО.**

В кампании «Так просто!» участвуют многие общественные организации, обладающие высокой репутацией в сообществе. Кампания получила поддержку пресс-секретаря Президента РФ, Комитета рекламы, информации и оформления города Москвы, Департамента социальной защиты населения города Москвы, Информационного центра ООН в Москве. Кампания хорошо оценивается на профессиональных ресурсах в области рекламы и связей с общественностью ([www.sostav.ru](http://www.sostav.ru), [www.sovetnik.ru](http://www.sovetnik.ru), [www.advertology.ru](http://www.advertology.ru), [www.rwt.ru](http://www.rwt.ru), [www.raso.ru](http://www.raso.ru) и др.). В 2009 году сайт «Так просто!» занял первое место в номинации «Интернет-проекты» на Московском фестивале социальной рекламы.

СМИ рекомендуют своей аудитории сайт [www.tak-prosto.org](http://www.tak-prosto.org) как источник достоверной информации о некоммерческих организациях. Адрес сайта размещается на всех рекламных продуктах кампании – в видеороликах (транслируются на «Первом канале. Всемирная сеть», телеканалах ТНТ, «НТВ плюс», ТВЦ, «Столица», «Столица плюс»), на плакатах наружной рекламы, а также на материалах, использующихся во время проведения акций.

## ● ПРОЗРАЧНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**Ваша НКО может продемонстрировать информационную открытость, предоставив данные о своей организации на сайт «Так просто!» ([anketa@tak-prosto.org](mailto:anketa@tak-prosto.org)). База данных НКО на сайте работает на привлечение волонтеров, денежных средств и другой необходимой вам помощи.**

Сайт [www.tak-prosto.org](http://www.tak-prosto.org) – своего рода «диспетчерская» для тех, кто уже осознал в себе желание активно действовать, хочет помогать, но не знает, кому и как. Воспользовавшись базой данных НКО, люди могут узнать о вашей организации и найти дело по душе. Сайт уже посетили около 40 тыс. пользователей.

## ● ЛИЧНОЕ ЗНАКОМСТВО С ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Вы можете найти новых сторонников, общаться и выстраивать с ними живой неформальный диалог с помощью блога сайта [www.tak-prosto.org](http://www.tak-prosto.org) и привлекать их на свои акции в разделе «События».**

Дополнительную информацию можно получить по телефону: (495) 799-5563 (доб. 108) или по электронной почте: [pr@asi.org.ru](mailto:pr@asi.org.ru) (Ирина Ганжа, PR-координатор кампании «Так просто!» Агентства социальной информации)

**Повышение доверия к некоммерческим организациям:  
российский контекст**

**Сборник материалов**

Редакторы *Н. Балясникова и Е. Дубченко*

Корректор *Е. Дубченко*

Компьютерная верстка и дизайн обложки *Е. Харченко*

Печать: ООО ИПП «Ладога»,

ул. Маяковского, д. 17

Подписано в печать 16.07.2010

Тираж: 500 экз.

члены консорциума, реализующего программу  
**«УКРЕПЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ  
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ»**



Агентство социальной информации – независимое агентство по продвижению гражданских инициатив и информационной поддержке некоммерческого сектора.

**[www.asi.org.ru](http://www.asi.org.ru)**



Фонд «Созидание» – ведущая российская организация, которая поддерживает и развивает программы общественного служения молодежи.

**[www.fondsozidanie.ru](http://www.fondsozidanie.ru)**



Центр развития некоммерческих организаций – одна из ведущих инфраструктурных организаций в России, которая поддерживает НКО и гражданские инициативы, а также развивает благотворительность и корпоративную социальную ответственность.

**[www.crno.ru](http://www.crno.ru)**