

Путеводитель для НКО

что нужно знать, чтобы
деятельность некоммерческой
организации была успешной

Москва, 2021





Путеводитель для НКО

что нужно знать,
чтобы деятельность
некоммерческой организации
была успешной

Москва, 2021

Сборник **«Путеводитель для НКО: что нужно знать, чтобы деятельность некоммерческой организации была успешной»** дает возможность изучить все основные стороны деятельности некоммерческой организации. Сборник будет интересен как опытным руководителям, так и тем, кто только начинает свой путь. Вы узнаете о фандрайзинге и юридических аспектах деятельности НКО, об информационных технологиях, о том, как выстроить стратегию коммуникаций и работать с волонтерами. В каждой главе кратко раскрывается содержание темы и приводятся дополнительные источники, чтобы изучить ее глубже. Авторы сборника – эксперты с многолетним опытом, известные в некоммерческом секторе. Следуя их советам, вы шаг за шагом сможете выстроить работу своей организации, достигнуть экономической устойчивости и находить лучшие решения задач, возникающих каждый день.

«Путеводитель для НКО» создан в рамках программы [«НКО-СОКРАТ»](#) – НКО для социального и культурного развития территорий.

Программа реализуется по инициативе Благотворительного фонда Алишера Усманова [«Искусство, наука и спорт»](#) совместно с [Агентством социальной информации](#) при поддержке Правительств Белгородской и Оренбургской областей и Администрации Курской области.

Редактор-составитель *Наталья Шувалова*

Корректор *Елена Дубченко*

Дизайнеры *Юрий Васильков и Ольга Степанова*


Верстка – *Ольга Степанова*

Предназначено для некоммерческого распространения.

© Автономная некоммерческая организация «Агентство социальной информации», 2021

© Некоммерческая организация Благотворительный фонд «Искусство, наука и спорт», 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

Приветственное слово Фатимы Мухомеджан	5
Приветственное слово Елены Тополевой-Солдуновой	6
 Глава 1. Экономическая устойчивость НКО	8
 Глава 2. Взаимодействие НКО и власти	69
 Глава 3. Технологии для НКО	78
 Глава 4. Юридические аспекты деятельности НКО	101
 Глава 5. Связи с общественностью	130
 Глава 6. Финансы	146
 Глава 7. НКО и социальные услуги	164
 Глава 8. Социальное предпринимательство	175
 Глава 9. Работа с волонтерами	184
 Глава 10. Обучение специалистов НКО	215
 Глава 11. Управление	232
 Глава 12. Прозрачность НКО	242
 Глава 13. Взаимодействие с благополучателями	254
 Глава 14. Социальное проектирование	273
Заключение	289

От лица основателя Фонда «Искусство, наука и спорт» Алишера Усманова и от себя лично приветствую коллег, формирующих настоящее и будущее некоммерческого сектора.

В целях поддержки региональных НКО в рамках проекта «НКО-СОКРАТ» фонд в партнерстве с Агентством социальной информации выпустил Путеводитель для НКО – сборник практических рекомендаций ведущих экспертов из разных областей деятельности сектора.

Для специалистов и руководителей НКО мы с коллегами из АСИ подготовили самую актуальную информацию о знаниях, компетенциях и навыках, необходимых для решения острых социальных задач и эффективного управления процессами в некоммерческой организации. Следуя советам экспертов, вы сможете выстроить работу своей организации, достигнуть экономической устойчивости, научитесь находить оптимальные решения и воплощать их на практике.

Этот сборник поможет специалистам, работающим в НКО или только создающим организацию, выйти на новый уровень, перейти от энтузиазма к профессиональной деятельности, от разовых благотворительных акций к системной благотворительности.

Надеемся, что экспертиза наших авторов станет для НКО не просто источником знаний, но и реальным мотивационным фактором развития, стимулом не останавливаться на достигнутом.

Желаю вам больших успехов, новых возможностей для устойчивого развития и расширения горизонтов!



Фатима Мухомеджан

*Директор Благотворительного фонда Алишера Усманова
«Искусство, наука и спорт»*



Дорогие друзья! Рады представить вам сборник «Путеводитель для НКО: что нужно знать, чтобы деятельность некоммерческой организации была успешной».

Сегодня, чтобы быть по-настоящему успешной, некоммерческой организации необходимо обладать знаниями из множества сфер, постоянно расширять кругозор, следить за актуальной повесткой, быть в тренде. Однако в современном мире, где на нас обрушивается бесконечный поток информации, трудно ориентироваться и выбирать самое важное и необходимое. Понимая запрос НКО на получение полезной, актуальной и достоверной ин-

формации, мы обратились к экспертам, имена которых хорошо известны в некоммерческом секторе. Каждый из них написал главу для Путеводителя. В итоге получилась настольная книга для руководителей и сотрудников некоммерческих организаций.

Этот сборник создан в рамках программы «НКО-СОКРАТ», которая реализуется по инициативе и при поддержке Благотворительного фонда Алишера Усманова «Искусство, наука и спорт» совместно с Агентством социальной информации. Изначально мы готовили его для участников программы, но в итоге поняли, что он может быть полезен и интересен для всех НКО, независимо от сферы деятельности, опыта и местонахождения организации.

Пользоваться Путеводителем для НКО просто. Всего в сборнике четырнадцать глав, и каждая из них – самостоятельный информационный продукт. Поэтому вы можете читать главы в том порядке, который вам удобен. Все главы представлены в электронном виде на сайте Агентства социальной информации. Для удобства перед каждой главой мы разместили QR-код, по которому вы сможете перейти на pdf-версию, чтобы читать ее онлайн или скачать.

Мы будем рады, если вы поделитесь со своими коллегами из сектора ссылкой на раздел «Путеводитель для НКО» на сайте АСИ, где опубликованы материалы о каждой главе сборника. Там же можно скачать любую главу в формате pdf или epub для чтения со смартфона или в электронной книге. Так вы поможете распространить полезную информацию среди НКО и внесете дополнительный вклад в развитие некоммерческого сектора страны!

<https://www.asi.org.ru/topic/putevoditel-dlya-nko/>

Елена Тополева-Солдунова

*Директор АНО «Агентство социальной информации»
Председатель комиссии по развитию некоммерческого сектора
и поддержке социально ориентированных НКО
Общественной палаты РФ*



Дмитрий Даушев,

директор департамента фандрайзинга и коммуникаций Российского комитета «Детские деревни – SOS»

ЧТО ТАКОЕ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ И ВСЕМ ЛИ ОНА НУЖНА?

Возможно, вы ожидаете, что в этой главе мы расскажем, как собирать много денег. Да, мы поговорим и об этом. Но начнем с другого – с расходов. Ибо финансовая устойчивость – не только про привлечение средств, но и про грамотное их использование. Не зря говорят, что финансово успешными становятся не столько те, кто много зарабатывает, сколько те, кто умело контролирует расходы. Есть в мире немало примеров, когда люди мгновенно богатели благодаря выигрышу в лотерею и вскоре снова становились бедными. Привлечь деньги недостаточно, надо еще их удержать, а лучше – приумножить. Поэтому начнем мы с того, что нужно сделать до привлечения средств.

Некоторые советы покажутся банальными, ведь это азбука управления деньгами. Но, во-первых, даже с этой азбукой знакомы далеко не все НКО. Во-вторых, порой то, с чем мы хорошо справляемся, имея дело с личными деньгами, вдруг забывается, когда речь заходит о деньгах организации.

Сколько денег вам нужно? Ответ «чем больше, тем лучше» – ожидаемый, но неверный. Если донор даст вам 100 тыс. рублей, это много или мало? Сможете ли вы на эти деньги выполнить миссию своей организации? Для ответа на этот вопрос вам нужен бюджет. Притом он должен быть не абстрактным, а тесно связанным со стратегией вашей организации и ее рабочими планами. То есть вам нужна еще и стратегия.

.....
Прежде чем привлекать средства, нужно выполнить «домашнюю работу»: ваша НКО должна быть готова к фандрайзингу.

Важное замечание прежде, чем вы будете читать дальше. Советы, которые содержатся в этой главе, при правильном применении помогут вашей организации вырасти, стать финансово устойчивой на долгие годы. Но не всем и не всегда это важно. Бывают краткосрочные проекты, которые завершаются за полгода-год. Для них не нужно долгосрочное финансирование и формирование донорской базы. Бывают НКО, создающиеся для решения небольшой задачи. Таким не обязательно масштабироваться и расти. Все решения принимаете вы сами – в зависимости от ваших задач.

И еще: начиная любую новую для вас деятельность, не забывайте уточнять детали у юристов. За большинством утверждений в тексте ниже стоит множество нюансов и «полутонов», и без их проверки юристами можно применить что-то неверно.

Экономическая устойчивость: не только привлечение средств

ЗАЧЕМ НКО СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН?

Мы не будем в этом разделе подробно останавливаться на том, как создается стратегический план. Скажем лишь, что он должен быть.

Во-первых, это нужно вам самим. Чего вы хотите добиться своей работой через три-пять-десять лет? Какой вы видите свою организацию к этому времени? Притом не только с точки зрения помощи благополучателям, но и с точки зрения внешних коммуникаций (кто о вас знает? как к вам относятся?), персонала (кто у вас работает?), денег (сколько их у вас? откуда?). Определившись с ответами на эти вопросы, вы будете развиваться быстрее, ваш профессионализм будет расти.

Во-вторых, нередко наличие стратегического плана – важное условие привлечения крупных доноров. Небольшие массовые доноры, как правило, не задумываются о стратегиях – им важна эмоциональная вовлеченность здесь и сейчас. Но если перед вами человек, сам построивший

Экономическая устойчивость НКО

бизнес-империю, или представитель крупной компании, то ему наверняка важно, как вы видите свое будущее – ведь вы предлагаете стать его частью.

У стратегии есть как минимум две составляющие: программная (кому и как помогаем) и фандрайзинговая (как обеспечиваем программы деньгами). Кроме того, полезно, когда у организации есть стратегия внешних коммуникаций (PR, иногда также GR), для более крупных организаций важна также HR-составляющая.

Полезные ссылки 

Видеоурок «Стратегическое планирование» из обучающего цикла Благотворительного фонда профилактики социального сиротства для социально ориентированных НКО: <https://youtu.be/olQDSV61FfU>

КАКОВА СТРУКТУРА РАСХОДОВ НКО?

Итак, прежде чем собирать деньги, нужно понять, на что и как вы будете их тратить. Знаете ли точно, сколько вам сейчас нужно? А через год? А через пять лет? Что вы будете делать, если денег будет меньше? А если больше?

Понимание структуры расходов важно для планирования фандрайзинга. «Крупными мазками» среди ваших расходов, скорее всего, будут такие.

Расходы на программы помощи

Это все, что вы тратите на ваших благополучателей. Зарплаты программных специалистов тоже могут относиться сюда. Если в вашем штате есть психолог, работающий с подопечными, часто это программные расходы, а вовсе не административные, как некоторые думают.

Расходы на фандрайзинг и продвижение

Кто-то эти расходы относит к административным, кто-то выносит в отдельную группу, единого подхода нет. Например, если экологическая организация проводит масштабные акции, на которых рассказывает о раздельном сборе мусора и при этом привлекает сторонников, в том числе и

финансовых, – это и просвещение населения (на 100 % программная деятельность), и привлечение средств и иной поддержки.

Административные расходы

Сюда НКО нередко ошибочно относят все зарплаты, аренду офисов и т. д. Корректней было бы считать административными расходы на административно-управленческий персонал. То есть тут, очевидно, будет директор, бухгалтерия, а офис, возможно, уже не весь. Если одна из комнат отведена под прием подопечных, это программные расходы. В западных странах, кстати, порой к административным расходам относят лишь часть зарплаты директора – если, например, он часть своего времени тратит на работу с подопечными, а остальное на управление организацией.

Традиционно считается, что чем ниже административные расходы, тем лучше. Поэтому проконсультируйтесь с юристами, как вести учет так, чтобы в этот раздел попадало минимум расходов. Но не ноль!

.....

Если ваши административные расходы равны нулю или близки к нему, это вызывает недоверие: либо вы что-то скрываете, либо в вашей организации не тратят деньги на менеджмент, учет и отчетность, а значит, качество управления организацией страдает.

Понимания, как делятся расходы на три большие группы, недостаточно. Расходы – как многомерная матрица, в ней несколько измерений. Выше приведено упрощенное разделение лишь по одному из них. Для полноты картины давайте посмотрим, какие еще есть измерения.

ЧТО ТАКОЕ ЦЕЛЕВЫЕ И НЕЦЕЛЕВЫЕ РАСХОДЫ НКО?

Насколько точно у вас просчитано, сколько и на что вы планируете тратить?

В бюджете может быть написано «Программа дистанционного обучения детей – 1 млн рублей». Тогда вы сможете привлекать пожертвования на

Экономическая устойчивость НКО

эту программу и тратить их на обучающий детей персонал, аренду веб-площадок, оборудование, закупки лицензий и проч.

Если же вы привлечете пожертвования на «оборудование для программы дистанционного обучения», обучение может не состояться. Вы не сможете потратить пожертвования на оплату специалистов, а других денег вам не дали.

.....
Говоря кратко, планировать желательно максимально детально, привлекая при этом пожертвования на максимально широкий спектр задач (естественно, в рамках своей уставной деятельности и законодательства).

Идеальная формулировка в назначении платежа: на уставную деятельность. Тогда вы можете тратить пожертвования на любые цели, соответствующие уставу. Чем больше в вашем бюджете доля средств, полученных не на узкие цели, тем удобней вам работать.

ЧТО ТАКОЕ ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ТРАТЫ, НЕСНИЖАЕМЫЙ МИНИМУМ, УРОВЕНЬ ВЫЖИВАНИЯ?

Какая сумма нужна вашей организации, чтобы выжить?

Чем более вы гибки, тем легче вам переживать сложные времена. Если у вашей НКО нет офиса, работают в основном волонтеры, а все программы динамичны (могут быть больше или меньше в зависимости от наличия ресурсов), вам легче. В случае кризиса ваша НКО сократит масштабы деятельности, но не умрет. Например, при хорошем финансировании вы могли сажать по 100 деревьев в день, а в кризис будете сажать по пять.

Такой подход, как правило, не применим к крупным организациям, у которых есть штат сотрудников и масштабные программы. Например, если у организации под прямой опекой находятся 100 детей, то минимальный бюджет организации – это стоимость содержания этих детей. У вас есть сотрудники (как минимум директор), и вы по закону обязаны выплачивать им зарплату, а государству – налоги и отчисления с фонда оплаты труда.

.....
Выстраивая свою стратегию, вы сами определяете, насколько готовы развиваться в организацию с высокими «неснижаемыми» расходами. Чем выше их уровень, тем выше ваша ответственность за качество фандрайзинга и управления финансами.

Неснижаемый остаток – это сумма расходов, при которых ваша организация сможет не закрыться, сохранить ключевых сотрудников и при первой возможности снова пойти в рост. Сохранение ключевых сотрудников – очень важный элемент. Формально можно сохранить организацию, даже если в ней останется лишь директор на минимальной зарплате. Но сможете ли вы снова пойти в рост и начать быстрое развитие, если лучшие специалисты, в которых вы, возможно, вкладывались годами, вас покинут? Это нас подводит к мысли о значимости стабильного, долгосрочного финансирования.

ПОЧЕМУ ОБЯЗАТЕЛЬНО ВКЛАДЫВАТЬСЯ В ФАНДРАЙЗИНГ, ПИАР И МЕНЕДЖМЕНТ?

Есть НКО, живущие от пожертвования до пожертвования или от гранта к гранту. То есть, собрав какую-то сумму, ее полностью отдают на помощь подопечным, тратят на программы целиком. Фандрайзинг в таких организациях, как и вся деятельность, часто стихийный, неплановый. Нередко – минимальный штат, низкие зарплаты, порой НКО полностью волонтерская. Может не быть офиса и почти нет административных расходов.

По показателю ROI (Return on Investments, коэффициент возврата инвестиций) фандрайзинг в таких НКО кажется очень эффективным. Организация тратит тысячи рублей, а привлекает десятки и сотни тысяч и выглядит крайне привлекательной в глазах общественности и доноров. Но давайте посмотрим, какова цена этой видимой эффективности.

С большой вероятностью у такой организации:

- нет финансовой стабильности: она в любой момент может оказаться с нулевым балансом и начнет снова работать лишь при следующем удачном фандрайзинге;

Экономическая устойчивость НКО

- если и есть частные массовые доноры, то они в основном «одно-разовые», ибо поддержание лояльности требует существенных ресурсов, в итоге НКО постоянно находится в поиске новых доноров, но не может удержать имеющихся;
- сотрудники могут быть недостаточно профессиональными, так как согласны на зарплату существенно ниже той, которую платят на рынке высококлассному специалисту, либо у сотрудника есть иной источник заработка, а значит, он не может на 100 % отдаваться работе в НКО;
- крайне низкая вероятность масштабирования: условно НКО может с высочайшей эффективностью сажать 100 деревьев в год, но не сможет вырасти выше этого уровня.

Сравним эту организацию с другой НКО, которая тратит часть средств на фандрайзинг, продвижение, более высокие зарплаты, чтобы привлечь лучших специалистов.

Давайте представим, что первая НКО привлекает деньги с ROI = 20 и тратит 10 тыс. рублей в год на фандрайзинг. А вторая привлекает с ROI = 10, а тратит на фандрайзинг 100 тыс. Первая потратит на посадку деревьев 190 тыс. («чистый доход»), а вторая 900 тыс. То есть вторая НКО принесет примерно в 4,5 раза больше пользы.

Конечно, все не так просто, и надо учитывать еще много параметров. Важно понять, что вкладывать в развитие и фандрайзинг надо обязательно. Максимального успеха в решении социальных проблем добились именно те НКО, которые смогли выстроить профессионально не только программную деятельность, но и фандрайзинг, пиар, менеджмент.

КАК ФОРМИРУЕТСЯ БЮДЖЕТ НКО?

При правильном менеджменте вы планируете расходы. Как правило, в конце года анализируют его предварительные итоги и составляют планы на следующий год. Для реализации этих планов потребуются деньги. Эта расчетная сумма и есть ваш бюджет. Теперь вы знаете, сколько денег вам нужно. Осталось лишь их найти.

Если бюджет спланирован слишком большим, есть риск не привлечь достаточно средств, а значит, не выполнить часть запланированных работ. Сбалансированный, реалистичный бюджет рождается в процессе обсуждения между несколькими важными «игроками».

- Программные специалисты – главные «заказчики». Именно они знают, что нужно делать для помощи благополучателям. Именно они понимают, сколько ресурсов (не только денег) для этого нужно.
- Фандрайзеры – главные «добытчики». Они знают, сколько денег реально собрать и какие ресурсы потребуются для этого.
- Финансисты (бухгалтерия) – главные «хранители» денег. Именно финансисты не только обеспечивают максимально эффективное проведение всех платежей, но и нередко вносят существенный вклад в финансовую устойчивость: распределяют временно свободные средства на депозитах, «заставляют» всех оптимизировать расходы, обеспечивают ликвидность (следят, чтобы на счетах организации всегда была необходимая сумма), первыми бьют тревогу, если расходы начинают заметно расходиться со сборами.

Конечно, в бюджетировании участвуют и другие люди: HR помогает прогнозировать расходы на персонал, директор, совет или правление определяют стратегические направления и т. д.

С момента, как бюджет сформирован и утвержден, его расходная часть поступает в управление финансистам (они будут делать соответствующие платежи для всей организации), а доходная становится фандрайзинговым планом.

С этого момента главная задача фандрайзеров – наполнить бюджет деньгами.

КАК ПЛАНИРОВАТЬ РАСХОДЫ И ПОЧЕМУ ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНЫ РЕЗЕРВЫ?

Совершенно типична ситуация, когда программные специалисты говорят, что им нужно условно 100 рублей на год, а фандрайзеры заявляют, что смогут собрать не более 50.

Экономическая устойчивость НКО

В этой ситуации очевидно, что нужно либо скромнее планировать программы, чтобы вписаться в эти 50, либо идти на риски и начинать год без уверенности, что деньги будут собраны: то есть фандрайзерам будет поставлен «завышенный» план в 100 рублей, а организация должна вести тщательный мониторинг сборов, чтобы понять, удастся ли прыгнуть выше головы или все-таки сокращение расходов неизбежно.

Такой сценарий возможен, но в течение первых трех-четырех месяцев года нужно будет оценить динамику сборов и принять решение о сокращении бюджета или о продолжении трат.

.....
Мониторинг расходов и сборов – одна из основ экономической устойчивости организации.

Если понятно, что собрать необходимую сумму не удастся, надо как можно раньше начинать сокращать расходы. Худшее, что можно сделать, – продолжать тратить в надежде на чудо. Это может закончиться банкротством.

В российском некоммерческом сообществе известны случаи, когда замечательные и всеми любимые фонды вдруг оказывались в ситуации, когда у них просто физически не было денег, чтобы выплатить зарплаты людям или даже оплатить «коммуналку». Порой мы всем миром скидывались, чтобы вытащить коллег из этой ситуации. Свидетельствуют ли такие случаи о сплоченности сообщества? Безусловно. Но еще это пример безответственного и (или) безграмотного отношения к управлению финансами.

Что делать, чтобы избежать такой ситуации? Простой ответ: жить по средствам. Нужно планировать расходы только с пониманием того, откуда возьмутся на них деньги. Если появление средств описывается некоей вероятностью, то и расходы тоже должны быть вероятными: будут деньги, будут и траты.

Еще один важный элемент устойчивости – резервы. Нужно избегать ситуации, в которой вы живете сегодня на сегодня же собранные деньги. Финансовое планирование (и фандрайзинг) нужно строить так, чтобы у организации на счетах было достаточно средств для оплаты расходов на

один-два месяца вперед. А еще лучше на три месяца. Или даже на полгода. Год – совсем хорошо, но часто это уже непозволительная роскошь.

.....
Что дает наличие резервов? Главное: финансовую свободу, возможность спокойно продолжать работу даже в ситуации, когда по какой-то причине в очередной месяц сборы прошли плохо («отвалился» якорный донор, сорвалось мероприятие, не получен грант, на который надеялись, и т. п.).

При наличии резервов в случае возникновения проблемы мы не оказываемся с пустыми счетами, у нас есть несколько месяцев, в течение которых мы либо нарастим фандрайзинг и доберем необходимую сумму, либо успеем сократить программы, чтобы вписаться в новую реальность.

И конечно, резерв нужно пополнять. Если вам пришлось в него залезть в тяжелое время, то дальнейшее планирование должно в себя включать постепенное восполнение резерва – чтобы в следующий раз он снова мог выручить. А следующий раз, поверьте, будет.

КАКИЕ РИСКИ НУЖНО УЧИТЫВАТЬ?

Риски есть везде, где есть деньги. Какие риски есть у некоммерческой организации?

Вот лишь некоторые: не соберем нужную сумму для покрытия бюджета; банк рухнет, и наши средства пропадут; юридически неграмотное оформление пожертвований (или расходов) приведет к штрафам и остановке деятельности; кто-то из сотрудников уволится, утащив с собой донорскую базу; слишком большая доля крупных, «якорных» доноров приводит к нестабильности финансирования и другие.

Каждый из рисков можно минимизировать по-своему.

Проблема с «якорными» донорами решается диверсификацией источников средств и увеличением доли массового фандрайзинга. Какие-то риски уменьшаются за счет привлечения квалифицированных юристов (кста-

Экономическая устойчивость НКО

ти, это не обязательно дорого – именно в этой сфере много качественных предложений pro bono). Риски недосбора минимизируются наличием резервов и мониторингом расходов и доходов. И так далее.

.....
Важен сам подход: о рисках нужно помнить, их нужно оценивать.

Упрощенная формула оценки рисков выглядит так: вероятность возникновения риска, умноженная на возможный ущерб в случае возникновения этого риска. Чем больше это произведение, тем больше внимания надо уделять риску.

ЧЕМ ОПАСНЫ СВЕРХБЮДЖЕТНЫЕ РАСХОДЫ И ДОХОДЫ?

Хочется предостеречь от серьезной проблемы, она встречается не редко.

Допустим, бюджет сформирован. План получен: надо собрать 100 рублей. Фандрайзеры берутся за работу. И вот от программных специалистов приходит запрос: нам нужно 50 рублей на новый гениальный супер-пупер-проект. Да, его нет в бюджете, но он очень классный. Фандрайзеры за несколько месяцев находят требуемую сумму. Итого, при плане в 100 рублей фандрайзеры собрали уже 50.

Внимание, вопрос: какую часть плана выполнили фандрайзеры? Хочется сказать: 50 %. Но правильный ответ – 0 %! Ведь из привлеченных 50 рублей ни копейки не пошло на плановую активность. В приведенном примере весьма вероятно, что организация будет вынуждена сократить половину своих плановых программ.

Что делать в такой ситуации, каждая НКО решает самостоятельно.

.....
Одна крайность – категорический запрет привлекать любые средства не в бюджет. Другая – привлекать любые средства и затем менять программы, исходя из того, на что удалось привлечь деньги. Первая край-

ность лишает организацию гибкости в отношениях с донорами и в реагировании на изменения рынка. Вторая – ведет к потере цельности, самоидентичности, размыванию миссии организации. Истина, как обычно, где-то посередине.

Похожая проблема возникает, когда фандрайзеры получают от доноров предложения выделить деньги на что-то, не входящее в бюджет и планы. Категорически не рекомендую просто принимать такую поддержку. Решение должно приниматься в диалоге между программными специалистами и фандрайзерами, а также часто с юристами. Причем голос «программника» важнее голоса фандрайзера, ведь именно программный специалист определяет, необходимы ли расходы.

То же самое может быть при грантовом финансировании. Ведь чтобы получить грант, нужно идеально соответствовать требованиям конкурса. И нередко ради этого соответствия НКО отклоняются от собственного видения того, как надо работать. Рутинная ежедневная помощь конечным благополучателям (которую не очень любят грантодающие фонды) вытесняется бесконечной чередой веселых обучающих семинаров и мастер-классов.

ЗАЧЕМ ВОВЛЕКАТЬ В ФАНДРАЙЗИНГ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ?

Примерно в 2012 году Тони Элишер (широко известный в мире профессионал в фандрайзинге, к сожалению, уже покинувший нас) проводил сессию перед руководителями «Детских деревень – SOS» из разных стран. В зале сидели директора (исполнительные, финансовые, программные, HR, по фандрайзингу) примерно из 25 стран. Тони попросил поднять руки тех, кто отвечает за то, чтобы в организации было больше денег. Директора по фандрайзингу подняли руки. Тогда он обратился к остальным со словами: «Стыд вам и позор! Вы все должны были поднять руки. Ибо финансовая стабильность организации – дело не только назначенных специалистов, но и каждого сотрудника».

Экономическая устойчивость НКО

.....

В каждой некоммерческой организации нужно с момента основания растить культуру отношения к ресурсам.

Да, именно фандрайзеры профессионально занимаются привлечением средств. Но при этом каждый сотрудник может и должен вносить свой вклад в то, чтобы денег у организации было достаточно для работы.

Финансисты могут искать оптимальные способы управления. Программные специалисты могут максимально экономно расходовать средства, не забывать просить подрядчиков о бесплатных услугах или скидках, предоставлять качественные отчеты о работе, чтобы фандрайзерам было легче привлекать деньги. HR-специалисты могут предлагать условия работы, которые стимулируют фандрайзеров работать эффективней, а также растить в организации культуру «мы все – фандрайзеры». Руководство должно признавать значимость привлечения средств, выделять на это ресурсы, участвовать в фандрайзинге при необходимости.

.....

Если сотрудники считают, что деньги на их работу берутся откуда-то сами по себе (или их кто-то там добывает, и это не мое дело), это повод задуматься.

Вот несколько фраз, которые не должны звучать в НКО с высокими стандартами отношения к ресурсам: «Давайте быстро дотратим бюджет, а то в следующем году его уменьшат», «Я не знаю, откуда у нас берутся деньги, мое дело – помогать подопечным», «Зачем просить скидки, у нас же есть деньги».

Культура отношения к ресурсам не возникает сама по себе. Чтобы она развивалась, этому должно уделять внимание руководство. Нужен постоянный обмен информацией между теми, кто привлекает деньги, и теми, кто их тратит. У сотрудников НКО много контактов за пределами организации. Если все будут оценивать свои контакты с точки зрения потенциала для поддержки НКО, возможности вырастут в разы.

Порой нужно специальное обучение сотрудников: что говорить при встрече с журналистами, как «отрабатывать» новые контакты, чтобы они были полезны организации.

.....
*Хорошо помогает (а иногда это просто необходимо)
вовлечение в фандрайзинг сотрудников из других от-
делов.*

Например, когда Всемирный фонд дикой природы (WWF) проводил свой знаменитый «Бал на траве», все сотрудники могли принять в нем участие. Но попасть на него можно было при выполнении ряда условий: либо внести пожертвование, как все «внешние» участники, либо «работать лицом» (общаться с гостями, рассказывая им о WWF), либо выступить волонтером (регистрация гостей, установка оборудования и проч.). Таким образом фонду удалось и вовлечь сотрудников, и позиционировать мероприятие внутри организации именно как фандрайзинговое, а не как развлекательное.

КАКИЕ МНОЖИТЕЛИ ВХОДЯТ В ФОРМУЛУ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ?

Разобрав важные элементы экономической устойчивости, мы можем вывести ее формулу: планирование × управление деньгами × управление рисками × резервы × привлечение средств.

Неслучайно все составляющие этой формулы соединены знаком умножения. Если любой из этих элементов равен нулю, то и финансовая устойчивость будет равна нулю. Можно прекрасно управлять рисками и деньгами, но без фандрайзинга вы рано или поздно останетесь без денег. И наоборот, можно привлекать много денег, но, если управление ими неграмотное, их в любой момент можно потерять.

Обратите внимание, что само привлечение средств – лишь один из нескольких элементов в этой формуле. Если вы понимаете и принимаете то, что написано выше, вы готовы к разговору о том, откуда НКО брать деньги.

ИЗ КАКИХ ИСТОЧНИКОВ НКО ПРИВЛЕКАЮТ СРЕДСТВА?

Все поступления в НКО можно разделить на несколько крупных типов.

1. **Поддержка от государства:** например, компенсация за оказание социальных услуг. Во многих странах этот источник является существенной частью дохода НКО, так как государство там признает эффективность работы некоммерческих организаций и готово оплачивать выполнение ими своей миссии.

2. **Зарабатывание:** от продажи поделок на ярмарках до оплачиваемых работ по договору с коммерческими структурами или государственными организациями. По форме это такой же бизнес, как и любой другой – с соответствующим налогообложением. Разница лишь в том, что полученная прибыль не делится между акционерами и собственниками, а, как правило, направляется на программы НКО. Сюда же можно отнести размещение временно свободных средств на депозитах. Несколько особняком стоит работа с фондами целевого капитала (ФЦК).

3. **Получение кредитов:** если оно по действующему законодательству доступно для НКО, то в этой части она практически ничем не отличается от любой другой организации, поэтому мы этот вопрос разбирать не будем.

4. **Собственно фандрайзинг** – привлечение безвозмездных благотворительных средств на реализацию программ НКО. Как правило, это основной (и часто единственный) источник средств для НКО.

КАК ПОЛУЧИТЬ ПОДДЕРЖКУ ОТ ГОСУДАРСТВА?

Мы не будем в этом разделе подробно рассматривать грантовые программы, лишь кратко затронем получение от государства средств вне грантовых конкурсов.

Один из самых «модных» вариантов в последние годы – получение компенсации поставщикам социальных услуг. Согласно знаменитому 442-ФЗ (Федеральный закон «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» № 442-ФЗ), НКО могут получать компенсацию от

государства за оказанные социальные услуги гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации. Чтобы это стало возможным, нужно войти в региональный реестр поставщиков социальных услуг. Принимая решение, воспользоваться ли этой возможностью, стоит учитывать разные параметры: размер компенсации за каждую оказанную услугу (тарифы определяются государством на уровне субъектов Федерации), требования к отчетности (не окажется ли, что «бумажная работа» снизит вашу эффективность) и т. д.

Кроме того, некоммерческую организацию могут включить в федеральные или региональные проекты в качестве исполнителя. В связи с пандемией коронавируса в июне 2020 года появились меры поддержки малого и среднего бизнеса, которые распространяются также и на НКО. В частности, освобождение от уплаты страховых взносов за 2-й квартал 2020 года, а также возможность получить кредит под очень низкий процент на выплату заработных плат. Притом этот кредит можно будет не возвращать, если вы сохраните рабочие места и сотрудников.

Чтобы не упускать такие возможности, важно постоянно отслеживать ситуацию на рынке, входить в профильные сообщества. Учитывайте также, что разные формы партнерства с государством могут быть полезны не только для получения государственной финансовой поддержки, но и работать на имидж, доверие и т. п.

Полезные ссылки 

Меры поддержки <https://covid.economy.gov.ru/nko>

КАК ЗАРАБОТАТЬ СРЕДСТВА ДЛЯ НКО?

Когда-то один умный человек сказал, что Avito.ru – это очень мощный социальный проект. Почему? Вроде, вполне классический бизнес-проект. Монетизация с помощью рекламы, платного продвижения объявлений и т. д. И в то же время благодаря Avito миллионы людей недорого покупают нужные им вещи, в том числе когда не могут позволить себе новые, и миллионы вещей переходят из рук в руки вместо того, чтобы оказаться на помойке. Получается, что по социальному эффекту этот проект лучше многих НКО. И таких примеров много.

Экономическая устойчивость НКО

Производство товаров народного потребления силами людей с ограниченными возможностями, благо-бутики и charity-шопы, разработка программ КСО по заказу бизнеса, продажа сувенирной продукции, проведение платных семинаров, тренингов и конференций – все это позволяет заработать дополнительные деньги.

Прежде чем начать развивать предпринимательские проекты, оцените, нужно ли вам это, готовы ли вы. Ниже несколько советов, которые помогут определиться.

- 1.** Воспользуйтесь проверенным принципом 80/20. В данном случае речь о том, что нужно тратить 80 % своих сил на то, в чем вы являетесь лучшими, и лишь 20 % – на остальное. Вряд ли вы лучший предприниматель. Скорее всего, вы лучше всех помогаете своим благополучателям. Поэтому, отдаваясь целиком зарабатыванию, вы не только не преуспеете в этом, но еще сократите помощь подопечным.
- 2.** Насколько способ заработка соответствует основной миссии НКО? Например, если вы помогаете людям с ограниченными возможностями, создание для них возможности заработка, часть которого будет идти на ваши системные проекты, – вполне логично. А вступать на конкурентный рынок производства колбасы, чтобы потом часть прибыли пустить на помощь детям-сиротам, несколько странно.
- 3.** Приступая к зарабатыванию, вы становитесь де-юре и де-факто бизнесом. Это значит, что в расчетах нужно учитывать различные налоги (на прибыль, НДС и проч.), которыми будет облагаться ваша деятельность. Вы вступаете в конкуренцию с другими компаниями, которые работают в этой нише. С большой вероятностью они будут сильнее и лучше вас, так как для них это – основной род деятельности, а для вас – побочный. Для них получение прибыли в 10 % достаточно, ведь она поступит «в карман» владельцам, и это нормально. А вам такая прибыльность вряд ли позволит высвободить достаточные средства на проекты НКО.

4. По ряду причин, если вы решили заниматься предпринимательской деятельностью, иногда удобнее зарегистрировать для этого отдельную организацию. Именно так поступают те НКО, у которых зарабатывание является важной частью дохода.

ДЕПОЗИТ И ФОНД ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА – ЭТО РАБОТАЮЩИЕ ДЕНЬГИ ИЛИ ЗАМОРОЖЕННЫЕ РЕСУРСЫ?

Если у вас есть свободные средства (а они должны быть, вспомните про резервы), разумно заставить их работать. Самый простой вариант – разместить на депозитах. Советов тут только два: торгуйтесь за лучшие условия и оценивайте риски.

О фондах целевого капитала (эндаументах, ФЦК) подробно читайте в другой главе справочника. Здесь лишь скажем, что нужно очень хорошо подумать, нужен ли вам на самом деле ФЦК? Является ли это оптимальным вложением средств?

С одной стороны, очевидны плюсы: деньги работают, приносят вам необходимые средства на программы, при этом доходность часто выше депозитов. Если по депозитам к середине 2020 года ставки колебались в пределах 2–6 %, то доходность ФЦК может достигать до 10 % и более. Но средства в ФЦК практически «заморожены», вы можете тратить на программы лишь небольшую их часть, а также получаемые проценты.

Если кто-то из доноров предлагает вам миллион рублей на развитие организации, то, разместив его в ФЦК, вы будете получать от 80 тыс. до 100 тыс. рублей в год. А если донор разрешит вам потратить ту же сумму на фандрайзинг? Сколько вы сможете заработать на этом? ROI фандрайзинга – от двух до 20 в зависимости от используемых инструментов. Это значит, что на тот же миллион вы сможете привлечь от двух до 20 млн рублей! Но вложение в фандрайзинг требует знаний и опыта. Об этом – далее.

Полезные ссылки 

Семь вопросов о целевом капитале для НКО:

<https://www.miloserdie.ru/article/sem-voprosov-o-tselevom-kapitale-dlya-nko/>

Конкурс на обучение по программе повышения квалификации «Стратегия создания и развития фондов целевого капитала» Благотворительного фонда Владимира Потанина: <https://www.fondpotanin.ru/competitions/konkurs-na-obuchenie-po-programme-strategiya-sozdaniya-i-razvitiya-fondov-tselevogo-kapitala/>

ФАНДРАЙЗИНГ, ИЛИ ПРИВЛЕЧЕНИЕ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ

В последние годы интерес к фандрайзингу стабильно растет. Все больше НКО «дозревают» до того, что этим нужно заниматься профессионально, делая фандрайзинг частью стратегии, выделяя на него ресурсы.

Фандрайзингу посвящены тысячи книг. Научить ему на нескольких страницах справочника невозможно. Да и не нужно руководителям НКО быть идеальными специалистами в привлечении средств – для этого вы и нанимаете профессионалов. Но можно и нужно знать, на что обратить внимание при планировании фандрайзинговой деятельности, как устроен рынок, какие инструменты вам доступны, кому поручить собственно привлечение средств. Об это мы, в первую очередь, и поговорим в этом разделе.

КАКОВА ФОРМУЛА ЭФФЕКТИВНОГО ФАНДРАЙЗИНГА?

Начнем с простой модели – формулы эффективного фандрайзинга:

стратегия/принятие решения × знания/опыт/инструменты/технологии × инвестиции × команда/поддержка/доверие.

Как и в предыдущем примере с экономической устойчивостью, это произведение нескольких переменных, каждая из которых не должна быть равна нулю.

Стратегия, принятие решения

Вы должны заявить себе и окружающему миру, что вам нужна финансовая поддержка и что вы за ней обращаетесь. Это можно сделать в разных формах. Как минимум – включить в стратегию организации, утвержденную

высшим органом (правление, совет и т. п.). Сформировать план по сбору средств, выделить ставки фандрайзера или создать отдел фандрайзинга. Внедрить культуру отношения к деньгам и их привлечению. Например, добавить в автоподпись в электронных письмах призыв помочь, а на сайт – раздел «Как помочь».

Знания и опыт

Вам нужны знания и инструменты для привлечения средств. Естественно, их носителями являются люди. Именно этому (обучению инструментам и технологиям) посвящено большинство книг, семинаров, конференций о фандрайзинге.

Инвестиции

Вы должны быть готовы тратить деньги на фандрайзинг, заложить их в бюджет. Конечно, можно очень медленно расти, почти не вкладываясь в фандрайзинг. Но путь такой долг и вряд ли выведет на высокий уровень.

Люди

Это самая большая сложность сегодня. Можно все узнать про технологии и даже найти деньги, чтобы вложить в фандрайзинг. Но найти профессионалов сложно. Рынок молод, хорошие специалисты все работают в разных фондах и часто довольно дорого стоят.

Утешает, что а) их становится все больше с каждым годом, б) их можно вырастить, в) иногда умных советов внешних специалистов достаточно, чтобы ваши сотрудники уверенно пошли вперед.

Фандрайзинг – очень динамичная отрасль, в которой порой нужно принимать решения о новых проектах за считанные часы. Когда у вас будет хорошая фандрайзинговая команда, нужно будет научиться доверять ей и гибко реагировать на ее запросы. Конечно, не вместо планирования, а в дополнение к нему.

КАК ПОНЯТЬ, ГОТОВЫ ЛИ ВЫ К ФАНДРАЙЗИНГУ?

Из приведенной выше формулы видно, какие составляющие наиболее важны для успешного фандрайзинга. Все ли из этого у вас есть? Вот несколько дополнительных советов.

- 1.** Не замахивайтесь сразу на все. Очень хочется сделать «так же круто», как у крупных фондов: и тысячи доноров, и громкие корпоративные партнерства, отделы фандрайзинга, базы данных, многомиллионные сборы и проч. Если попробовать построить все сразу, вам почти гарантировано разочарование. Крупные фонды строили свой фандрайзинг годами.
- 2.** Проведите фандрайзинговый аудит своей организации. На данный момент в России официально нет такой услуги, но есть немало специалистов, которые помогут проанализировать ваши сильные и слабые стороны, определиться с главными точками развития, просчитать необходимые ресурсы и т. д. Возможно, кто-то согласится на сопровождение и будет шаг за шагом помогать вам выстраивать профессиональный фандрайзинг.
- 3.** Обратитесь в организации, которые специально созданы для того, чтобы помогать другим НКО развиваться: ресурсные центры, проекты крупных филантропов. Там вы сможете получить консультации и целый набор сервисов (бухгалтерия, базы данных), а иногда и финансовую поддержку.
- 4.** Другой вариант: воспользоваться помощью внешних специалистов, получая у них разовые консультации по конкретным вопросам. Да, это стоит денег. Но часто одна консультация стоимостью 5–10–20 тыс. рублей экономит вам сотни тысяч, которые могли быть потрачены методом проб и ошибок, и обеспечивает понятный план работ на несколько месяцев вперед. Выбирая консультанта, старайтесь обращаться к практикам. На рынке появляются консультанты, которые красиво пересказывают умные книги. Важно, чтобы человек обладал собственным опытом или был хорошо, до деталей, знаком с опытом других.

5. Прежде чем обратиться за внешней экспертной помощью, сделайте «домашнее задание»: попробуйте сами найти необходимые ответы, заготовьте как можно более конкретные вопросы. Так вы и времени эксперта потратите меньше, и ответы получите максимально полезные.
6. С чего начинать, какие направления фандрайзинга развивать первыми? Точный ответ даст только детальный анализ именно вашей ситуации. Коротко можно сказать так: начинать надо всегда с того, что проще и ближе. Если у вас есть какое-то количество лояльных доноров – начните с того, чтобы обеспечить от них максимальный доход, пока вы развиваете другие, более сложные направления. Если есть хороший попечительский совет – продумайте для его членов четкий план работы. И т. д.
7. Будьте готовы к экспериментам и ошибкам. Никакие внешние специалисты не решат ваши задачи за вас. Именно на вас лежит ответственность за то, чтобы применить полученные советы и знания грамотно.
8. Обязательно измеряйте эффективность своего фандрайзинга (об этом ниже подробнее).
9. Есть несколько организаций, которые регулярно проводят исследования рынка НКО. Ознакомившись с этими материалами, вы будете всегда в курсе основных трендов, будете понимать контекст, в котором работает организация. Также нужно стараться быть частью единого сообщества НКО, ведь мы все помогаем друг другу, делаясь знаниями и опытом.

Полезные ссылки

Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора:
<https://grans.hse.ru/>

Раздел «Исследования» на сайте Благотворительного фонда развития филантропии КАФ: <http://www.cafrussia.ru/page/issledovaniya>

Аналитическая платформа «Если быть точным»: <https://nuzhnapomosh.ru/research/>

Экономическая устойчивость НКО

Книги издательства фонда «Нужна помощь»: <https://nuzhnapomosh.ru/books/>

Каталог фандрайзинговых благотворительных фондов России: <https://rusfond.ru/navigator>

В ЧЕМ СОСТОИТ ГЛАВНЫЙ ЗАКОН ФАНДРАЙЗИНГА?

Не попросишь – не дадут. Вот так просто формулируется главный закон фандрайзинга. При всей простоте за этими словами стоит глубокий смысл. Не обращаться за поддержкой, ждать, что кто-то сам догадается помочь, не настраивать фандрайзинговые процессы – все это нарушения главного закона фандрайзинга.

Даже сегодня, когда российскому рынку НКО уже около 30 лет, еще остались организации, которые стесняются «попрошайничать». Пока их руководство и сотрудники не осознают, что это не попрошайничество, а, наоборот, предоставление донорам уникальной возможности творить добро, таким организациям не удастся заметно вырасти и развиваться.

КАКОВА РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ НКО В ФАНДРАЙЗИНГЕ?

Самое очевидное – сделать фандрайзинг важной частью стратегии и вообще всей работы НКО, формировать бюджет, включая расходную часть на фандрайзинг, привлекать лучших специалистов.

Но этого недостаточно. В фандрайзинге есть направления работы, в которых директору или членам правления нужно будет участвовать лично. В первую очередь речь идет о работе с крупными донорами.

Люди, жертвующие миллионы, как правило, достигли достаточно высокого уровня и ожидают, что диалог с ними будут вести также люди, занимающие высокие позиции. Это не означает, что вам как руководителю придется выполнять всю работу. Но вы должны сыграть свою роль так, как скажут ваши фандрайзеры. В какой-то степени вы на время становитесь подчиненным для своих же сотрудников, четко выполняя их инструкции, ибо они знают, что и когда говорить, а вы обладаете необходимыми полномочиями, чтобы это сказать.

Еще один момент – «зеленая улица» для фандрайзинга.

.....
Работа с донорами очень динамична, нужно уметь жить по их расписанию.

Бывают ситуации, когда необходимо срочно подписать договор о пожертвовании или изменить свои планы ради встречи с крупным донором. Конечно, в идеале надо все четко планировать, но не всегда это возможно, и нужно с пониманием относиться к такой динамике.

КАК ИЗМЕРЯТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФАНДРАЙЗИНГА?

Хочется сразу развеять одну иллюзию. Бесплатного фандрайзинга не бывает! Если кто-то говорит, что ничего не тратит на фандрайзинг, то либо речь идет о разовых некрупных фандрайзинговых акциях, либо просто учет расходов ведется некорректно.

.....
Порой приходится слышать: доноры достаются нам бесплатно, ведь они приходят через наш сайт. Если вы заплатили 100 тыс. за разработку сайта, то именно во столько вам обошелся первый пришедший через сайт донор. А ведь есть еще расходы на содержание сайта, продвижение, зарплаты сотрудников и проч.

Самый очевидный показатель эффективности фандрайзинга – количество привлеченных средств: чем больше, тем фандрайзинг эффективней. Но на самом деле все несколько сложнее.

Сумма собранных средств

Вы должны собирать достаточно денег для деятельности вашей организации, но это не значит, что чем больше, тем лучше. Если денег больше, чем вы можете освоить (например, на рынке нет достаточного количества специалистов, которые могут работать в вашей сфере), может возникнуть проблема. Есть риск вытеснения вашей основной деятельности (размыва-

Экономическая устойчивость НКО

ния миссии). Может возникнуть желание тратить «лишние» деньги – то есть снижается эффективность расходов. Но это проблемы скорее программные, а не фандрайзинговые.

Return of investments

ROI – это сумма всех сборов, деленная на потраченные на сборы ресурсы. Иными словами, во сколько нам обошлось привлечение одного рубля пожертвований. Если в 20 копеек, то наш ROI равен пяти.

В расходы на фандрайзинг включаются зарплаты фандрайзеров, оплата проведения мероприятий, рекламы, фандрайзинговых материалов, рассылок, разработки базы данных, комиссии платежных систем, обслуживание доноров и т. д.

.....
Какой показатель ROI считать хорошим, каждый определяет для себя сам.

Можно сказать, что ROI выше пяти – хороший показатель. Если он от двух до пяти, все зависит от деталей: стадии развития организации, качества доноров, качества самих денег и т. д.

Если организация только развивает фандрайзинг, ROI будет ниже – ведь новый сотрудник начнет получать зарплату до того, как принесет первые заметные деньги. Разработка базы данных сначала будет стоить денег, а лишь позднее позволит более эффективно их привлекать. Это часть инвестирования в фандрайзинг.

.....
ROI можно и нужно считать для каждого отдельного направления фандрайзинга и иногда даже для отдельных инструментов и мероприятий. Например, ROI корпоративного фандрайзинга, как правило, более высокий, чем для работы с массовыми частными донорами. Но последний приносит более качественные деньги и большую стабильность.

Для расчета ROI нужно брать разные временные промежутки. Самый простой вариант – считать за год: сколько потрачено на фандрайзинг за год, сколько привлечено. Но иногда корректней считать более длинными промежутками.

Например, вы целый год вкладываетесь в привлечение регулярных доноров, и по итогам года ROI окажется ниже единицы (привлечено меньше, чем потрачено). Это не всегда плохо, так как вы накопили базу доноров, которые автоматически жертвуют вам каждый месяц. То есть в следующие годы вам не придется на этих доноров сильно тратиться, а пожертвования от них будут продолжать поступать. Для некоторых инструментов считают ROI-12, ROI-24, ROI-36 – то есть считают возврат инвестиций за 12, 24 и 36 месяцев.

Можно даже считать ROI каждого отдельного донора.

Количество доноров

Доноров должно быть много.

Если у вас 1000 человек жертвует по 100 рублей в месяц, то за год вы получите от них 1,2 млн. Казалось бы, эту сумму можно привлечь от одного корпоративного партнера, и результат будет таким же. Но это не так. Нет никаких гарантий, что такой партнер снова поддержит вас в следующем году. А 1000 доноров – это крепкий ресурс, вряд ли все они резко остановят свои платежи. Поэтому количество привлекаемых доноров – еще один важный показатель.

Качество доноров

Лояльность доноров зависит от вас. От того, какие инструменты привлечения вы используете, как ведете коммуникацию с донорами.

.....
При правильно выстроенном фандрайзинге ваши доноры будут оставаться с вами долго, постепенно увеличивать сумму своих пожертвований, становиться вашими послами – приводить друзей.

Экономическая устойчивость НКО

Показатель Attrition Rate отражает, какой процент доноров из числа привлеченных вы теряете со временем. Как правило, самые большие потери – в первый год. Можно потерять от 20 до 80 % доноров (в зависимости от метода привлечения и того, как вы строите отношения с донорами). В последующие годы ситуация улучшается, так как с вами остаются наиболее лояльные.

Еще один показатель качества доноров – Lifetime Value – общая сумма пожертвований, которые вы получаете от донора на протяжении всего периода сотрудничества. При грамотно выстроенных коммуникациях доноры поддерживают НКО семь-десять и более лет, и за это время приносят десятки и сотни тысяч рублей каждый.

Качество денег

Самые «удобные» для нас деньги – те, которые получены с формулировкой «на уставную деятельность», требующие упрощенной отчетности. Сложнее работать, когда каждая копейка строго расписана на конкретные статьи расходов. Это лишает нас гибкости.

Payback Time

Это срок окупаемости доноров. Нередко привлечение доноров стоит на старте больше, чем они приносят. Например, вы запускаете рекламную кампанию в социальных сетях, нанимаете для этого специалиста, разрабатываете специальную страницу на сайте, готовите баннеры и т. п. На это у вас уходит пара месяцев и, например, 200 тыс. рублей общих расходов. В какой момент сумма привлеченных пожертвований превысит ваши затраты? Если через пять месяцев с начала работы, то эти пять месяцев и есть значение Payback Time. Начиная с шестого месяца вы уходите в плюс.

Диверсификация

Для поддержания устойчивости у вас должно быть несколько разных источников финансирования: корпоративные пожертвования, массовые частные доноры, гранты. С точки зрения эффективности фандрайзинга

важно, насколько выстроена работа с источниками, много ли фандрайзинговых инструментов вы освоили.

.....
Частные массовые доноры дороже в привлечении и обслуживании, но и поступления от них стабильней.

«Выстроенность» процессов

Если ли у вас цикл донора? Работаете ли вы с базой данных? Насколько крепка ваша команда? И т. д. В фандрайзинге важно не только получить деньги от донора, но и выстроить с ним отношения так, чтобы его удержать. На рынке есть примеры, когда гениальные фандрайзеры привлекали много денег, затем покидали организацию, и сборы резко падали, так как не было выстроенных процессов, при наличии которых людей можно заменять.

Динамика

Все перечисленные выше показатели изменяются во времени. В идеале они постепенно улучшаются год от года. Часто улучшение одних показателей достигается ценой снижения других.

Например, «Детские деревни – SOS» за несколько лет смогли увеличить сборы с 20 млн до 300 млн в год и привлечь при этом десятки тысяч новых доноров. Но такой динамичный рост сопровождался временным снижением ROI, так как были существенные инвестиции в фандрайзинг. Зато теперь накопленная масса доноров позволяет получать практически стабильное финансирование всех программ.

Побочные эффекты

Это менее важный показатель, но его стоит упомянуть. Речь о неденежной пользе, которую приносит фандрайзинг. В первую очередь речь о PR. Занимаясь фандрайзингом, вы доносите информацию об организации до тысяч людей. Про вас пишут СМИ, о вас рассказывают на школьных уроках. Все это – полезные дополнения, но именно дополнения к привлечению средств.

Экономическая устойчивость НКО

Говоря об экономике фандрайзинга, важно еще сказать, что фандрайзинг – довольно прагматичная наука.

.....
Так как в конечном счете результатом работы должны стать привлеченные деньги, эффективность работы может оказаться важнее интересов конкретного донора.

Если донор вносит 50 рублей и требует к себе повышенного внимания (фактически на сумму существенно большую), работа с таким донором не прибавила денег НКО, а забрала их. Если таких доноров будут тысячи, целью такого «фандрайзинга» станет снижение эффективности всей работы НКО – а значит, спасенные жизни, посаженные деревья и т. п.

Нужно планировать работу с донорами, усиливая максимально эффективные инструменты и отказываясь от менее эффективных, даже если таким образом мы теряем часть потенциальных доноров.

ДЕНЬГИ ИЛИ НЕ ДЕНЬГИ?

А нужны ли нам вообще деньги? Ведь на самом деле мы используем деньги только для того, чтобы приобрести на них то, что нам на самом деле нужно для жизни, работы, помощи нуждающимся.

.....
Если бы у нас было бесплатное помещение под офис, работали бы добровольно хорошие специалисты, компании-партнеры передали бы нам необходимые лекарства, технику и проч., то мы бы прекрасно выполняли миссию своей организации без единой копейки.

Это рассуждение важно, чтобы понимать, к кому и за какими ресурсами обращаться. Для НКО привычно и характерно получать существенную часть необходимых ресурсов в неденежной форме. Часто это проще и эффективней. Если нам нужно доставить продукты в регионы, то можно найти транспортную компанию, которая сделает это бесплатно. Даже самые кру-

тые и дорогие юристы нередко помогают благотворительным организациям pro bono (без оплаты).

Поэтому недостаточно поставить фандрайзерам задачу принести п миллионов. Чем лучше фандрайзеры знакомы со структурой расходов, тем эффективней они могут привлекать средства или сразу необходимые товары/услуги.

ОТКУДА БЕРУТСЯ ФАНДРАЙЗЕРЫ, ГДЕ И КАК УЧИТЬСЯ ФАНДРАЙЗИНГУ?

В фандрайзинге, как и в большинстве других сфер деятельности, люди – главный ресурс. Вы не найдете ни одного выпускника вуза, у которого в дипломе в графе «специальность» написано «фандрайзер». Официально такой специальности просто нет.

.....

Если проанализировать базовое образование самых успешных сегодняшних российских фандрайзеров, вы найдете среди них географов и биологов, философов и журналистов и – впрочем, гораздо реже – маркетологов и рекламистов. Потому что энтузиазм и желание развиваться пока оказываются намного важнее, чем базовое образование.

Тем не менее стать успешным фандрайзером намного проще человеку, который глубоко изучил ряд базовых для нашего дела наук. К таковым относятся маркетинг, реклама и связи с общественностью, психология. Не помешают также знания в области дизайна, копирайтинга, экономики и многое другое. Если ваше базовое образование не обеспечило вас этими знаниями – придется заняться самообразованием. Хороших книг и курсов по этим дисциплинам огромное множество, было бы желание их освоить!

Не стоит забывать, что российское некоммерческое сообщество – это круг людей, которые много лет знают друг друга и стремятся друг другу помогать. Мы постоянно общаемся и делимся успешными примерами. Существуют конференции, мастер-классы, встречи – приходите, участвуйте.

Экономическая устойчивость НКО

Практика, практика и еще раз практика. Сколько бы вы ни изучили книг и ни прошли курсов, без практики вы далеко не продвинетесь.

.....
Изучать, пробовать, ошибаться, анализировать и снова пробовать – таков обычный путь любого профессионала, и фандрайзеры – не исключение.

Старайтесь набираться опыта на небольших проектах, когда цена ошибки невелика. Согласитесь, если вы отправите не самое удачное письмо сотне адресатов и потом поймете, в чем были неправы, и исправитесь в следующей рассылке, это лучше, чем сразу отправить такое письмо по списку в 50 тыс. адресов.

По мере профессионального развития вы станете замечать, как меняется ваш взгляд на окружающий мир. В какой-то момент вы вдруг остановитесь перед очередной рекламой и подумаете: «Чем она меня зацепила? Как я могу это использовать в своей работе?». Или, читая ленту новостей, вы начнете думать о том, как эта случайная вроде бы информация поможет вам привлечь больше средств для организации. Если такое начало происходить – поздравляем, вы стали фандрайзером!

Универсальный совет: станьте донором нескольких наиболее успешных фондов. Таким образом вы сможете на собственном примере изучать, как они работают с жертвователями.

Полезные ссылки 

Издания Центра развития некоммерческих организаций¹: <https://crno.ru/skachat1/materialyi-czrno>

Ежегодная конференция «Белые ночи фандрайзинга»: <http://fr.crno.ru/>

Московская школа профессиональной филантропии: <https://mspp.ru/>

Телеграм-канал «Лайфхаки фандрайзинга»: https://tmtr.me/lifehack_fundraising

¹ 13.05.2015 Межрегиональная благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций» внесена в реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента.

Центр развития благотворительности и социальной активности в Москве «Благосфера»: <https://blagosfera.ru/>

«Благотворительность ВКонтакте»: <https://vk.com/charity>

ЗАЧЕМ ФАНДРАЙЗЕРАМ ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС?

В работе фандрайзера НКО, так же как и в работе пресс-службы, каждый шаг так или иначе влияет на репутацию организации. А хорошая репутация организации, в свою очередь, влияет на успешность фандрайзинга. И речь здесь не только о честности фандрайзера, но и о его «разборчивости в связях».

.....
Сколь бы ни был велик соблазн, экологической организации стоит сто раз подумать, прежде чем принимать пожертвование от нефтяной компании, детскому фонду – от производителей пива и т. д.

Во всем мире существуют этические кодексы фандрайзера. Есть такой и в России. Он разработан Ассоциацией фандрайзеров и является обязательным для всех ее членов. В нем говорится о необходимости соблюдения общечеловеческих норм и прав человека, о праве любого человека на благотворительность, открытость информации, прозрачность финансовых операций, о допустимых формах оплаты труда фандрайзера.

Даже если вы не состоите в этой ассоциации, все равно ознакомьтесь с кодексом – в нем описаны базовые этические принципы фандрайзинга. А можно и вступить в ассоциацию, как это сделали уже многие российские НКО. Тем самым вы заявите себе и миру о своей принадлежности к профессиональному сообществу специалистов по сбору средств.

Полезные ссылки 

Ассоциация фандрайзеров: <http://fund-raising.ru/>

ГДЕ ПРОСИТЬ И КАК ПРОСИТЬ? ТИПЫ ИСТОЧНИКОВ СРЕДСТВ

Прежде чем начинать привлекать средства, нужно выбрать, какие источники средств нам подходят.

Все источники средств можно разделить на несколько групп: фонды, государственные источники, компании и частные лица.

Из этих групп первая – фонды – принципиально отличается от остальных: фонды хотят дать вам деньги. Фонды не придется убеждать в том, что нужно помогать, – это их миссия. Со всеми остальными придется сперва поработать, чтобы убедить вообще в том, что они могут помочь.

Еще одно существенное отличие: в фондах при принятии решения «человеческий фактор» сведен к минимуму. Существует огромное количество формальных критериев, по которым фонд решит, давать деньги вам или нет. Во всех остальных источниках, как правило, четких правил и системы не существует, а решения принимают люди, со своими предпочтениями и слабостями – это во многом объединяет все не-фонды. Поэтому в работе с не-фондами много общего: и методы работы, и психология принятия решений.

Вот краткие характеристики основных источников средств.

- Фонды – любые организации, распределяющие средства на некоммерческие проекты на конкурсной основе. В данном случае используется не юридическая формулировка слова «фонд», а скорее объединяющее понятие для всех, кто распределяет деньги по конкурсу. Для упрощения сюда же можно отнести и грантовые программы государственных и коммерческих структур. Для нас практически не важно, откуда деньги у фонда, важно лишь, напомню, что фонд хочет их нам отдать и разработал для этого специальные конкурсные процедуры.
- Государственные организации (за исключением конкурсных программ). Источником средств таких организаций являются бюджеты разных уровней – от федерального до местного, иными словами – деньги из наших с вами налогов. Сюда же относятся всевозможные комитеты (по культуре, по делам молодежи и т. п.).

- Коммерческие организации. Имеются в виду юридические лица, которые работают ради получения прибыли. У них деньги – это и есть та самая прибыль. Часть ее может направляться на благотворительность. Однако в реальной жизни компании могут расходовать на поддержку НКО и рекламный бюджет, и маркетинговый, а также время своих сотрудников.
- Частные лица. Это просто люди – такие же, как мы с вами. Те, кто готов отдать часть собственных (не из бюджета своей компании!) средств на доброе дело. Есть смысл отдельно отметить крупных частных доноров – тех, кто жертвует сотни тысяч или даже миллионы рублей. Работа с ними более индивидуальна и больше похожа на работу с компаниями, чем на работу с массовыми частными донорами.

КАК ВЫБРАТЬ ИДЕАЛЬНЫЙ ИСТОЧНИК СРЕДСТВ?

Прежде чем разбирать, как работать с разными источниками средств, вам нужно определиться, какой из них вам больше подойдет. Если у вас вся деятельность носит инновационный характер, хорошо описывается в терминах проектной деятельности, приносит результат сразу большому числу благополучателей, поддается тиражированию и т. п. – то, возможно, грантовые источники (фонды) будут для вас оптимальны. Если же у вас адресная помощь конкретным подопечным, вам скорее к «частникам». Вот несколько критериев, которые помогут сделать выбор.

1. Сумма, которую можно получить (сразу, при первом обращении). Самые большие суммы – от фондов и компаний. Это сотни тысяч и миллионы. Частные массовые доноры жертвуют по 100–1000 рублей. Чтобы собрать много денег от частных доноров, нужно «накопить» тысячи доноров.
2. Сроки получения денег. Минус фондов – сроки немалые, обычно несколько месяцев. Плюс: сроки принятия решений известны заранее. В случае с «частниками» получить средства можно сразу, через минуту после обращения.

3. «Свободность» денег. Грантовые средства строго целевые, их расходование прописано в договоре до деталей. Гораздо более свободные средства мы получаем от частных доноров – ведь они часто жертвуют «просто чтобы помочь», а детали трат – на наше усмотрение.
4. Отчетность. Самая строгая отчетность – для фондов, которые выделяют гранты. Наименее строгая – для частных доноров. Им часто достаточно благодарности и рассказа в свободной форме (например, в рассылке) о том, как их деньги помогли. Вообще, отчеты об использовании пожертвований (не путать с грантами) – наша добрая воля, а не обязательство.
5. «Проектность». Фонды финансируют только проекты: с постановкой проблемы, целями, задачами, мероприятиями, бюджетом, структурой управления им и проч. «Частники» финансируют потребности. Нужен компьютер – дадут на него.
6. «Правила игры» и механизм принятия решений. Фонды сами описывают правила, по которым они готовы помогать (правила проведения конкурса грантов). Все остальные (компании или «частники») обычно не информируют нас о своих предпочтениях, механизме принятия решений. Поэтому, работая с ними, нужно изучать маркетинг, психологию и т. д. – чтобы понять, как достучаться до сердца и кошелька.
7. Затраты. Мы уже говорили о том, что бесплатного фандрайзинга не бывает. Так вот, самый «дешевый» фандрайзинг – грантовый: чтобы написать заявку, вам нужно только время, компьютер, интернет. А самый дорогой – работа с массовыми «частниками»: нужны специалисты, базы данных, системы рассылок и проч.
8. Стабильность. Насколько стабильно получение финансирования из каждого источника? Никогда нельзя заранее сказать, получите ли вы грант. Но можно практически со 100-процентной уверенностью планировать поступления от массовых частных доноров на месяцы и годы вперед. Конечно, если вы настроили систему работы с ними.

Получается, что по большинству критериев грантовый фандрайзинг и работа с массовыми «частниками» являются полными противоположностями. Работа же с компаниями имеет черты и первого, и второго.

Теперь разберем кратко работу с каждым из этих источников средств.

КАК ПРОСИТЬ ДЕНЬГИ У ФОНДОВ?

Работе с фондами посвящена отдельная книга¹, здесь ограничимся лишь самыми общими тезисами. Каковы основные особенности фондов, отличающие их от других источников?

- 1.** Нет особой необходимости разбираться в мотивациях фондов – это не увеличит наш шанс получить грант. Самое главное, что нужно понимать: фонды хотят дать деньги! Это – их главная задача. Ваша задача – лишь убедить фонд, что он должен их отдать именно вам.
- 2.** У фондов есть четкие, открытые для всех, понятные правила и процедуры выдачи денег. Вы всегда знаете, сколько денег, в какие сроки и на какие проекты фонд готов предоставить. Вы также знаете, какие условия нужно выполнить, чтобы претендовать на получение этих денег.
- 3.** Фонды предпочитают финансировать цельные проекты, имеющие четкий и измеримый результат. Если вам просто нужен компьютер, то либо не обращайтесь в фонд вообще, либо сочините такой проект, в котором приобретение компьютера станет принципиально важным для его успеха.
- 4.** В отличие от, например, государства, фонды любят финансировать инновационную деятельность и очень неохотно финансируют «типовые», «банальные» проекты, даже если они заведомо эффективны. Фонды любят финансировать создание чего-то нового.
- 5.** Получение гранта от фонда, как правило, сопровождается огромным количеством бюрократических процедур – начиная от слож-

¹ Блинников М., Даушев Д., Симонов Е. Как просить деньги. – М., 2003.

Экономическая устойчивость НКО

ных форм заявки и заканчивая семинарами по управлению грантом и многоступенчатой системой отчетности.

6. Фонды спокойно относятся практически к любым статьям расходов, лишь бы была обоснована их необходимость для достижения целей проекта: вы спокойно можете запрашивать деньги на зарплату, покупку оборудования, аренду помещений и т. д.
7. Сумма, которую можно получить от фонда, как правило, довольно значительна. Наиболее крупные средства многие российские НКО получают именно от фондов. Не так просто получить от коммерческих компаний, а тем более от частных лиц одновременно несколько миллионов рублей, а для фондов это – абсолютно нормально. Более того, есть немало российских организаций, которые «переваривают» гранты в десятки миллионов рублей.
8. Фонд всегда прав! Не нужно учить фонды, на что им давать деньги, а на что – нет. Поверьте, они хорошо продумали свои приоритеты, и лучше постараться им следовать, чем пытаться их изменить.

КАКОЙ «ТОВАР» МЫ ПРОДАЕМ?

Фандрайзинг по своей сути очень похож на бизнес. Сама по себе НКО – всегда «убыточна»: она привлекает деньги и полностью их тратит, превращая в добрые дела. Фандрайзинг же должен увеличивать количество денег – как и любой бизнес.

Работа с компаниями-партнерами – аналог так называемого B2B сегмента (business-to-business), работа с массовыми «частниками» – B2C (business-to-customer), работа с крупными «частниками» сравнима с работой, например, банков с ключевыми клиентами.

.....

Наиболее близкий аналог фандрайзинга в бизнесе – это продажа товаров и услуг. Только нашим «товаром» является моральное удовлетворение (для «частников») или «добавленная ценность» (для бизнеса). Поэтому и инструменты, используемые в фандрайзинге, те же самые, что и в бизнесе.

Хорошая новость для нас в том, что все инструменты продаж давно придуманы и отточены самим бизнесом: воронки продаж, переговоры и мероприятия, нетворкинг, реклама, рассылки и программы лояльности, партнерские проекты и продукты, механизмы продвижения через интернет и социальные сети и проч. – на эти темы написаны сотни замечательных книг, проводится множество конференций, мастер-классов и обучающих программ. Нам нужно просто всем этим пользоваться.

КАК ПРИВЛЕКАТЬ СРЕДСТВА КОМПАНИЙ?

Остановимся на некоторых факторах, которые нужно учитывать при работе с компаниями.

Размер компании

Работа с малым и средним бизнесом часто похожа на работу с частными донорами. Там также порой решения принимают люди (собственники бизнеса), исходя из личных предпочтений. Часто у таких компаний нет никакой социальной политики или программы корпоративной социальной ответственности (КСО). Решения часто принимаются спонтанно и эмоционально.

Чем крупнее компания, тем более системно она относится к любому вопросу, в том числе к благотворительности. В крупных компаниях часто есть разработанные программы КСО, продумано, кто отвечает за благотворительность, иногда даже выделены специально штатные единицы менеджеров по КСО, создаются комитеты по благотворительности (нередко это волонтерские группы рядовых сотрудников), выделяется специальный бюджет, вплоть до создания собственных корпоративных фондов. Такие компании делают свою социальную активность публичной, участвуя в разных конкурсах и рейтингах и публикуя социальные отчеты.

Сфера деятельности

Есть сферы деятельности, где у бизнеса большие пересечения с НКО. Например, компании, работающие в сфере медицины или образования, почти все поддерживают НКО своего «профиля». Но есть и «универсаль-

Экономическая устойчивость НКО

ные» сферы, где любая НКО может претендовать на партнерство: ритейл, банковская сфера и т. д.

Ценности компаний

Никто не пишет, что главная ценность – зарабатывание денег для акционеров. В последние годы бизнес все больше понимает, что без позиционирования своих ценностей и следования им труднее зарабатывать деньги. Люди становятся все разборчивей: при покупке товаров и услуг все чаще обращают внимание не только на цену и качество, но и на социальную сторону работы компании (минимизация ущерба природе, отсутствие эксплуатации детского труда, социальная политика компании и проч.).

Самые лучшие партнерства получаются, если удастся убедить компанию, что у вас совпадают ценности. Изучите их и делайте упор на то, что партнерство с вами поможет компании выглядеть лучше в глазах потребителей, акционеров, государства.

Компаниям нужна прибыль

Это не означает, что они хотят напрямую заработать на благотворительности (хотя бывают и такие пожелания). Но все, что делает компания, должно прямо или косвенно улучшать ее положение на рынке.

Наивно рассчитывать, что вам помогут только потому, что вам нужна помощь. Зачем это самой компании? Вот главный вопрос, на который вам нужно искать ответ при подготовке к переговорам.

Комплексность партнерства

Идеальные партнерства складываются, когда вас связывает много разных форм отношений. Пожертвования от самой компании, вовлечение сотрудников, совместный маркетинг, общие мероприятия, личные пожертвования от сотрудников и руководства, корпоративное волонтерство и т. д. Чем больше «ниточек» вас связывает, тем крепче будет ваше партнерство.

Важно также, чтобы в партнерстве периодически появлялись новые элементы или проекты. За несколько лет даже самые лучшие отношения

«увядают» без разнообразия. Обязательно регулярно получайте обратную связь от партнера, чтобы понимать, как развивать отношения дальше.

Подготовка к переговорам, исследования

Считается, что в работе с компаниями главное – обладать хорошими переговорными навыками, уметь убеждать. Конечно, это важно. Но сами по себе переговоры – это 5–20 % работы. Самое главное делается до встречи с потенциальным донором. Изучение положения кампании на рынке, истории ее социальной активности, выяснение механизмов принятия решений, изучение ключевых людей, выстраивание с ними отношений и т. д. Если уделять этому основное внимание, то сами переговоры проходят быстро и с нужным нам результатом.

Благодарность и отчетность

Это обязательные элементы качественной работы с любым донором, хоть и не оговоренные в законодательстве. Компаниям они часто важнее, чем «частникам». Во многих компаниях на стенах висят сертификаты и благодарности от благотворительных фондов. И пожелания к отчету нужно обязательно обсуждать до получения пожертвования – так вы и продемонстрируете свою открытость, и избежите недоразумений потом.

Мы не рекламное агентство

Бывает, НКО пытаются убедить бизнес помогать, обещая взамен рекламную поддержку. Или сам бизнес настаивает на этом. В большинстве случаев это бессмысленный торг. Мы не сможем сделать рекламу лучше, чем рекламные агентства. Предлагая такую «услугу», мы вступаем в конкуренцию с теми, кто сделает эту работу лучше нас и намного дешевле (нам же нужно основную часть денег забрать на программы).

Каждый должен заниматься своим делом. Поэтому если компания хочет сделать на работе с нами себе рекламу – не вопрос. Но наша роль тут – предоставить контент, обеспечить эффективное решение важной проблемы за деньги партнера. А уж как это «упаковать» в рекламный продукт – задача рекламщиков.

Экономическая устойчивость НКО

Кстати, если какие-либо обязательства с нашей стороны будут зафиксированы в договоре пожертвования, то это вообще может быть переэквивалентировано в оказание услуг.

Мы не площадка для развлечения сотрудников

В последнее время компании все чаще заменяют традиционную благотворительность (финансовую поддержку) на разные формы корпоративного волонтерства. Почему это делают компании, понятно. Они решают свои HR-задачи, при этом позиционируя себя как социально ответственный бизнес. В этом желании нет ничего плохого.

Но почему на такие программы соглашаются НКО, которым на самом деле нужны не волонтеры, а деньги? Возможно, они надеются через волонтерство постепенно получить доступ и к другим ресурсам компании. К сожалению, это удается не часто. Основной призыв к НКО: ведите с компаниями-партнерами максимально открытый диалог, чтобы обозначить свои самые важные потребности и узнать об их задачах. Лучше отказаться от партнерства, остаться друзьями и посоветовать другую НКО, чем потом оказаться взаимно недовольными из-за неоправданных ожиданий.

Формы поддержки от бизнеса

Их много. Здесь мы лишь перечислим основные, а как настроить каждую из них – вам придется изучать в других источниках, каковых много. Самое простое – пожертвования на уставную деятельность или конкретные проекты. Популярны также помощь товарами и услугами, совместные маркетинговые программы, CRM (cause related marketing) – разные формы отчислений с продаж, личные пожертвования сотрудников компании (в том числе через различные внутренние мероприятия типа лотерей или аукционов), установка ящиков для сбора пожертвований на своей территории, вовлечение в благотворительность клиентов, участие топ-менеджеров в попечительских советах, различные формы помощи в продвижении (нетворкинг, приглашение на мероприятия, рекомендации) и другое.

Полезные ссылки 

Проект «Лидеры корпоративной благотворительности» Форума Доноров:
<https://www.donorsforum.ru/projects/lkb/>

Ирина Краснопольская. Корпоративное волонтерство в России. Основные характеристики: <https://grans.hse.ru/data/2013/01/18/1305957392/text.pdf>

КАК ПРИВЛЕКАТЬ ПОЖЕРТВОВАНИЯ ОТ МАССОВЫХ ЧАСТНЫХ ДОНОРОВ?

Именно этот источник средств дает наибольшую устойчивость НКО. Когда у вас тысячи сторонников, делающих небольшие регулярные пожертвования, вы почти не зависите от перепадов в экономике, времени года, курса рубля. Конечно, из 1000 доноров кто-то будет вас покидать (передумает помогать, переедет в другой регион, потеряет работу и т. п.), но практически невозможно представить, чтобы это сделали все.

.....
Через два-три года с момента начала работы с массовыми «частниками» вы уже будете знать, какой процент продолжает помогать на следующей год, какие делаются средние взносы, каково наиболее характерное поведение разных групп доноров.

Конечно, если вы все сделали правильно. Что же нужно учитывать для построения системного фандрайзинга с массовыми частными донорами?

Привлечение и удержание доноров

Привлечение доноров (acquisition, recruiting) и их удержание (retention, communication) – важно развивать оба эти направления работы. Привлечение доноров намного дороже удержания, но без него у вас просто не будет доноров. Многие фонды хорошо научились привлекать доноров, но не уделяют достаточно внимания их удержанию. А ведь от имеющихся доноров при правильной работе мы получаем в пять-десять раз больше пожертвований, чем от новых. Только представьте себе масштаб потерь для фонда, который теряет донора вскоре после привлечения!

Сегментирование доноров

Доноры разные, поэтому разумно их делить на несколько сегментов и с каждым из них работать по-разному. Вы сами определяете, как классифицировать своих доноров. Более того, не обязательно это делать с самого начала. Скорее всего, по мере развития фандрайзинга в вашей организации вы будете все более отчетливо видеть разные сегменты. Вот лишь несколько примеров, как можно сегментировать доноров.

- **По наличию пожертвований:** потенциальные доноры, активные действующие, остановившие поддержку. Есть множество людей, которые проявляют к вам интерес, но еще не сделали пожертвование. А есть такие, которые раньше помогали, но потом перестали. Со всеми надо работать по-разному.
- **По частоте поддержки:** рекуррентные (с подпиской на автоплатежи) и разовые (делающие каждый раз единовременные пожертвования).
- **По сумме поддержки:** небольшие, средние, крупные. Суммы вы определяете сами. Важно лишь, что усилия, направленные на работу с крупными донорами, будут несравнимо больше, чем на работу с небольшими.
- **По источнику.** Доноры, пришедшие онлайн, могут отличаться по своему поведению от тех, что пришли через офлайн-мероприятия.
- **По типам коммуникации.** Есть доноры, лояльные к телефонным разговорам и личным встречам, есть те, кто предпочитает рассылки или мессенджеры. Найдутся и такие, которые вообще не хотят, чтобы их беспокоили.
- **По финансируемым проектам.** Кто-то является сторонником исключительно адресной помощи, а кто-то любит системные проекты. Соответственно, и предлагать для поддержки им нужно разные проекты.

Цикл донора

Для системной работы с донорами используется так называемый цикл донора. Вы должны понимать, как вы будете работать с каждым донором с момента, как он сделал свое первое пожертвование.

Каким будет ваше приветствие новому донору? Звонок, письмо, встреча? Будет ли ваша коммуникация персонализированной («Дорогой Иван Иванович») или общей («Дорогие друзья»)? Как часто вы будете отправлять рассылки? Будете ли поздравлять с днем рождения? Как часто обращаться за дополнительной поддержкой? Когда отчитываться?

Для каждого сегмента нужен свой цикл.

Когда у вас десять доноров, можно вполне держать на контроле всю коммуникацию с ними с помощью обычного календаря и собственной памяти. Но когда их сотни и тысячи, продуманный и прописанный цикл необходим.

Естественно, донорский цикл – не догма, он может и должен корректироваться по мере развития вашего фандрайзинга. Например, в «Детских деревнях – SOS» телемаркетинг как способ общения с донорами появился на третий год работы с частниками, а предложение увеличить сумму поддержки (так называемый upgrade) – на четвертый год.

Значение первого «спасибо»

Основные сомнения возникают у донора до совершения пожертвования. После некоторых раздумий он решает вам помочь. Но, совершая первое пожертвование, донор все равно рискует. Рискует разочароваться. Вдруг ему не понравится то, что будет дальше. Ему не напишут спасибо, забудут про него. Ему не понравится отчет. И т. д.

.....

Ни один донор не жертвует большую сумму с первого же раза. Если он готов тратить на благотворительность 10 тыс. рублей, то первый раз он даст тысячу. Чтобы он пожертвовал остальное, нужно убедить его в том, что, выбрав вас, он не ошибся.

Экономическая устойчивость НКО

Именно поэтому критически важна коммуникация после совершения первого пожертвования. Первые один-два месяца – самые важные. Уделите донору особенное внимание в это время, и тогда дальше все будет проще.

Значение CRM

Качественная работа с массовыми частными донорами невозможна без хорошей базы данных. Точнее сказать, системы CRM (client relations management) или DRM (donor relations management). На эту тему проведено несколько исследований, проходит много умных семинаров, на рынке уже есть несколько готовых программных решений. Выбрать оптимальную для себя систему вы сможете, изучив эти ресурсы.

.....

Важно: какую бы систему вы ни выбрали, помните – это лишь инструмент, помогающий вам оптимизировать ваши процессы. Сама по себе CRM бесполезна, если у вас нет понимания, какие процессы и как вы в ней хотите вести.

Полезные ссылки

«Тайный донор». Отчет по исследованию Центра развития некоммерческих организаций: <https://crno.ru/assets/files/skachat/2013-11-18%20The%20secret%20donor%20brochure%20A5.pdf>

Philin – инфраструктурная платформа для развития НКО (CRM, стратегический консалтинг, риск-менеджмент, бэк-офис): <https://www.philin.org/>

Материалы по программному обеспечению для фандрайзинга, документы и методические материалы для основных видов фандрайзинговой деятельности на сайте Ассоциации фандрайзеров: <https://fund-raising.ru/index.php/services>

КАК ПРИВЛЕКАТЬ ПОЖЕРТВОВАНИЯ ОТ КРУПНЫХ ЧАСТНЫХ ДОНОРОВ

Особо крупные частные доноры (major donors или high net worth individuals, HNWI) – это люди, которые готовы из собственных средств или из средств принадлежащего им бизнеса жертвовать миллионы. Как правило, это владельцы бизнеса или топ-менеджеры, реже – спортсмены, музыканты и другие звезды.

Первые крупные состояния в России были заработаны в 1990-е годы, когда тогдашним бизнесменам было по 30-40 лет. Сейчас все больше состоятельных людей достигают возраста, в котором люди задумываются о том, что оставят после себя, каковы истинные ценности. Вот что важно знать при работе с ними.

Ценности

Люди жертвуют большие суммы на то, что им действительно важно.

Длительность отношений

До того, как вы сможете получить крупное пожертвование, может пройти полтора-два года, в течение которых вы изучаете конкретного донора, строите с ним отношения, зарабатываете его доверие. Отношения могут развиваться и поддерживаться многие годы.

Наследства

В развитых странах довольно обычна ситуация, когда доноры включают НКО в число получателей своего наследства или его части. Пока в России есть лишь единичные примеры такого поведения доноров. Но их будет все больше. С крупным донором этот вопрос особенно важен, ведь при правильно выстроенных долгосрочных отношениях вы сможете получить в будущем часть его состояния.

Индивидуальный подход

В массовом фандрайзинге мы не знаем заранее конкретных доноров: мы развиваем инструменты, а через них «фильтруются» потенциальные

Экономическая устойчивость НКО

доноры. С крупными донорами все иначе – мы заранее выбираем конкретных людей и строим специально под них те отношения, которые для них уместны.

Есть несколько обязательных этапов при работе с крупными донорами.

1. Идентификация. На этом этапе мы ищем и выбираем потенциальных доноров. Делается это с помощью исследований в интернете, общения с другими донорами или попечительским советом и т. д. Результатом должен стать список из десятков, а лучше сотен конкретных людей с контактами и кратким описанием каждого. Выбирать нужно исходя из ценностей людей, уровня достатка, наличия возможных путей достучаться до них.
2. Квалификация. Определяем приоритеты – кто из потенциальных доноров в нашем списке нам больше подойдет, а с кем шансов меньше. Про тех, кто в первой части списка, собираем дополнительную информацию, которая поможет найти точки пересечения.

.....
Работа с крупными донорами требует больших затрат времени и сил, поэтому нужно тратить их только на самых перспективных.

3. Культивирование. Нужно сделать так, чтобы донор был готов к сотрудничеству с нами. Поэтому прежде, чем попросить о поддержке, мы строим с ним отношения. Большую роль в этом может сыграть его окружение – поэтому мы строим отношения не только с ним самим, но и с его семьей, знакомыми, коллегами.
4. Просьба о поддержке. Собственно обращение за помощью может произойти через несколько месяцев после начала работы с донором, но по мировой практике с момента, когда потенциальный донор попал в наш список, до получения пожертвования может пройти полтора-два года.
5. Развитие отношений. После получения поддержки важно продолжать развивать отношения: рассказывать о результатах работы, об изменениях в жизни подопечных, достигнутых благодаря его по-

жертвованиям, предоставлять отчеты о тратах. Довольные доноры будут продолжать вас поддерживать и увеличивать объем помощи.

Роль руководства

Если вы наняли фандрайзера, который работает с крупными донорами, не рассчитывайте, что он будет все делать сам, включая проведение всех встреч с донорами. Работа такого специалиста похожа на игру шахматиста: он знает стратегию и тактику игры и умело «передвигает фигуры» во время партии. И в какой-то момент руководитель организации или председатель правления должен сыграть свою роль. Возможно даже, что фандрайзер вообще ни разу не встретится лично с донором (не его уровень), но обеспечит всю работу и нужный результат.

Дисциплина

Дисциплина как никогда важна в работе с крупными донорами. Цена любой ошибки огромна: не только неполучение крупной суммы, но и потеря большого круга потенциальных доноров, ведь за каждым крупным донором стоят люди, попадающие в его сферу влияния.

Все встречи должны быть тщательно подготовлены. Перед каждой нужно составлять письменный план встречи, а по ее итогам – детальный отчет. Вся эта информация должна храниться в организации, а не в голове у конкретного специалиста. Письма и отчеты нужно продумывать, порой для этого привлекают профессиональных копирайтеров и дизайнеров.

На каждого донора должен быть индивидуальный план работы с ним, который постоянно корректируется.

Полезные ссылки

Тони Майерс: визитки с должностью «фандрайзер» лучше выбросить, Miloserdie.ru <https://www.miloserdie.ru/article/toni-majers-ne-govorite-ya-rabotayu-s-krupnymi-donorami/>

КАК ВЫБРАТЬ ПЛАТЕЖНУЮ СИСТЕМУ?

Сегодня большинство пожертвований переводится через различные платежные системы, подключенные к нашим сайтам. Выбор платежных систем огромен: Cloud Payments, ChronoPay, Assist, Robokassa, RBK Money, PayOnline, Yandex.Money и другие – и это не считая возможностей, которые многие банки предоставляют самостоятельно. Выбор оптимальной платежной системы – задача не очень сложная, если знать, как выбирать. Поговорим об основных критериях выбора, ибо не все из них очевидны.

Размер комиссии

Размер комиссии – это первое, что приходит на ум. Многие ограничиваются выбором лишь по этому критерию. И это не верно. Вы можете выбрать систему с комиссией 1,8 %, а другая НКО выберет систему с комиссией 2,5 %. При этом вы будете терять часть платежей из-за настроек безопасности, а вторая НКО будет получать все. В итоге ваша экономия потеряет смысл уже после первого потерянного пожертвования. Вот почему важны и другие критерии.

Обязательные платежи

Некоторые системы могут взимать плату вне зависимости от объемов транзакций. Например, ежемесячная абонентская плата. Или минимальная стоимость платы за транзакцию. К примеру, при комиссии 2 % и минимальной плате за транзакцию 2 рубля для сумм меньше 100 рублей комиссия окажется выше 2 % (20 % при сумме 10 рублей).

Гибкость настроек безопасности

Это очень важный параметр. Многие системы жестко борются за безопасность платежей. Это правильно, ведь мошенники находят все новые способы получить товар, обманув банковские системы. Но пожертвование является низкорисковой операцией, ведь плательщик ничего не получает взамен, кроме «спасибо». Поэтому нам хорошо бы максимально снизить препятствия на пути платежа. Например, ваш донор отдыхает в Египте или ОАЭ, получает ваше письмо, идет на сайт сделать пожертвование и не мо-

жет – если настройки безопасности платежной системы запрещают проводить платежи из этих стран.

Как устроен эквайринг

Тут много технических деталей. Озвучим лишь самое простое: сколько договоров вам придется подписывать (только с платежной системой или с другими участниками цепочки), а также есть ли у системы «запасные каналы» – банки, которые проведут вашу транзакцию в случае, если основной канал даст сбой.

Объем передаваемых данных

Некоторые платежные системы жестко ограничивают объем передаваемых данных между собой и вашим сайтом. А нам желательно знать о донорах как можно больше. Например, первые и последние цифры номера карты – удобный идентификатор. А срок окончания действия карты (Expiry Date) подскажет нам, когда донору напомнить о переподписке на регулярный платеж.

Надежность

Как и с банком, надо изучать рейтинги надежности платежных систем. Если в ней будет сбой, это может обернуться катастрофой для вас – ведь тысячи ежедневных платежей от доноров могут просто пропасть.

Оперативность и качество работы техподдержки

Вам точно придется периодически что-то перенастраивать или решать форс-мажорные задачи, когда у доноров не будут проходить платежи. Тут очень важно, чтобы техподдержка была всегда на связи и качественно и быстро обрабатывала ваши запросы.

Разнообразие платежных сервисов

В последнее время платежные системы предлагают все больше разных способов приема денег, а не только проведение стандартного платежа картой. Многие из этих сервисов могут быть для вас удобными и эффектив-

Экономическая устойчивость НКО

ными. Например, оплата по QR-коду, установка виджетов на сайты, предоставление мобильных POS-терминалов (mPOS и другие).

Формулировки в договоре

Прием пожертвований в пользу НКО – до сих пор не всем понятная процедура. Поэтому некоторые платежные системы предложат вам стандартный договор, в котором будет фигурировать прием оплаты товаров и услуг. Если вы подпишете его в таком виде, велика вероятность налоговых последствий. Для нас же единственная допустимая формулировка: прием пожертвований.

Возможность оформления подписок на автоматические регулярные (рекуррентные) пожертвования

Последний по счету, но один из важнейших критериев по сути. Формально эту услугу предлагают практически все системы. Но механизм реализации таких платежей у всех разный, и это критически влияет на удобство работы. Тут много деталей, не будем их все разбирать.

Добавим, что лучший способ не ошибиться – посоветоваться с теми фондами, которые прошли долгий путь выбора, настройки и тестирования платежных систем, а также проработали все юридические вопросы.

КАК РАБОТАЮТ В ФАНДРАЙЗИНГЕ ЗАКОНЫ МАРКЕТИНГА?

Повторюсь, фандрайзинг очень похож на бизнес. Он подчиняется тем же основным законам маркетинга, что и любые продажи или работа с клиентами. Перечислим лишь некоторые правила, подходы и законы, о которых нужно помнить, занимаясь фандрайзингом. Все это применимо в первую очередь для работы с массовыми частными донорами, но многое подойдет и для работы с компаниями и крупными частными благотворителями. Про любое из приведенных ниже правил написано много книг, вы легко найдете их в интернете.

Пирамида потребностей Маслоу

Многие ее хорошо знают. Нам важно, что на разных ее уровнях у людей разные мотивации. И мы в работе можем задействовать не только самый верхний (самореализация), но и предыдущие (желание быть лучше других, желание быть таким же, как другие, забота о безопасности). Всего лишь меня формулировки в своих обращениях, мы достигнем до большего числа людей.

Формула AIDA

Attention – interest – desire – action – это модель потребительского поведения, последовательность событий, ведущих к принятию решения. Важно помнить, что до каждого следующего события в этой цепочке доходит лишь часть людей. И увеличивать эффективность нужно а) вовлекая как можно больше людей, б) работая над повышением конверсии (перехода на следующий уровень).

Классический пример: многие фонды тратят огромные силы на то, чтобы рассказать о себе, мотивировать людей помогать и очень успешно доводят их до стадии, когда человек заходит на страницу сайта для совершения пожертвования с мыслью «хочу помочь». Но потом фонд теряет всех этих замечательных людей, так как на сайте страница «Помочь» организована неграмотно, платежная система не подключена, даны лишь банковские реквизиты. Это неудобно, и до стадии «действие» люди просто не доходят.

Формула 10:3:1

Это соотношение значимости правильного выбора целевой аудитории (у кого просить), качества нашего продукта/проекта (на что просить) и креатива (как просить). Если коротко, то найти правильного потенциального донора, который хочет помогать, в десять раз важнее, чем красиво оформить письмо и буклет с просьбой о поддержке. Даже самый креативный ролик не побудит помогать тех, кому мы не интересны.

Закон Парето (соотношение 80/20)

80 % всех наших сборов будут поступать от 20 % наших доноров. Есть много способов применения этого закона. Например, направляйте основные усилия на те 20 % доноров, которые дают больше всего денег.

.....
Тратьте 80 % своих сил на то, что у вас получается лучше всего, а за остальное заплатите тем, кто делает это лучше вас.

Еще мы получаем лишь 20 % денег от первых пожертвований, а 80 % – от вторых, пятых, двадцатых. Вот почему важно развивать отношения с существующими донорами.

Принципы психологии влияния

Люди принимают многие решения, не особо задумываясь, следуя неким психологическим инстинктам. Зная об этом, можно помочь человеку принять нужное нам решение. Эти принципы (взаимный обмен, последовательность, социальное доказательство, благорасположение, авторитет, дефицит) хорошо описаны в книге Роберта Чалдини «Психология влияния».

Мы ни в коем случае не говорим о манипуляциях. Мы лишь помогаем человеку увидеть что-то важное для него, но не лежащее на поверхности. Манипуляции, наоборот, нам категорически не полезны. Ведь если мы сможем убедить человека совершить нежелательное для него действие (пожертвовать, хотя он и не хотел), то через какое-то время он будет очень разочарован, и у него останется негативное впечатление о нас. Фондам же хорошее отношение и доверие часто важнее денег.

Пересечение аудиторий

Мы работаем «на пересечении аудиторий». Есть аудитория людей, которые хотят помогать. Есть те, у кого есть деньги. Есть аудитория тех, кто умеет пользоваться банковскими картами. И эти аудитории не совпадают. Они пересекаются. То есть наши потенциальные доноры – те, кто и помогать хочет, и деньгами обладает, и картой пользоваться умеет. Значит,

во-первых, надо стараться захватывать максимально большие области пересечения. Во-вторых, совершенно нормально к одним и тем же аудиториям обращаться повторно – ведь области пересечений все время меняются: кто не мог помочь вчера, сможет сегодня.

Стереотипы восприятия

Это понятие есть в рекламе. Суть в том, что как бы хорошо мы ни формулировали свое обращение, человек воспримет его по-своему, так как наше сообщение преломится через его систему ценностей, жизненный опыт, стереотипы. Если мы это понимаем, то будем формировать свои обращения с учетом наличия этих стереотипов у людей. Например, мы знаем, что у людей есть стереотип, что маленькие деньги не помогают. Тогда мы вместо «пожертвуйте 100 рублей» напишем «100 рублей кажутся небольшой суммой, но даже ее порой достаточно, чтобы спасти от смерти, ведь именно столько стоит...», тем самым снимая влияние этого стереотипа.

Полезные ссылки 

Роберт Чалдини. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся:
<https://www.litres.ru/robert-chaldini/psihologiya-vliyaniya-ubezhday-vozdeystvuy-zaschischaysya/>

КАК ПРОСИТЬ? ИНСТРУМЕНТЫ ФАНДРАЙЗИНГА

Итак, допустим, у нас есть стратегия, команда, технологии, решимость и энергия. Мы определились, какие доноры нам наиболее интересны, и знаем, на что нам нужны деньги и сколько. То есть мы готовы сделать свое первое обращение. Значит, самое время кратко перечислить, какие есть способы обращения к донорам за поддержкой. Другими словами, ответить на вопрос «как просить».

Ниже перечислены основные (не все, конечно) доступные нам инструменты. Приведенная классификация весьма условна, так как многие методы пересекаются и часто комбинируются. Здесь невозможно разобрать каждый из них детально.

Массовые рассылки и вложения

Массовые рассылки, иначе «директ-мэйл» (direct mail) – это один из наиболее старых и известных методов: письмо-обращение запечатывается в конверт и отправляется сотням и тысячам адресатов. Во многих странах этот инструмент используется до сих пор очень активно. В России цифровизация прошла очень быстро, и эра директ-мейла оказалась короткой. Но совсем сбрасывать этот инструмент со счетов рано – многим людям нравится получать бумажные письма, есть в них какое-то особое тепло. Другая вариация этого метода – вложение в журналы.

Безадресные обращения

Этот способ очень похож на предыдущий. Отличие в том, что вы не можете знать заранее, к кому попадут ваши обращения, – у вас нет базы адресов. Классический способ применения такого метода – распространение листовок и буклетов через магазины, стойки для промоматериалов в ресторанах, на выставках и т. д. Как правило, отклики крайне низкие (меньше 1 %), но нередко этот метод все равно оказывается эффективным – ведь и расходы невелики: печать листовок стоит немного.

Ящики для пожертвований (ящики-копилки, donation boxes)

Наверное, не осталось уже ни одного крупного магазина, в котором не стоит ящик для пожертвований благотворительной организации. Суть проста и всем знакома: ящик (как правило, прозрачный) устанавливается в людных местах, рядом вешают плакат с обращением, и люди бросают в ящик наличные деньги.

Принципиальное отличие этого метода от других – вы не знаете, кто и сколько денег пожертвовал, вы получаете анонимные платежи без возможности персонализировать и развить отношения с донорами.

В последние годы в благотворительном сообществе идет бурная дискуссия относительно использования этого метода, так как именно его облюбовали мошенники, которые под видом сборов на благотворительность собирают себе в карман. Такие сборщики ходят по улицам, электричкам,

городским пробкам, стоят в переходах – везде, где есть поток людей. Так как собирают наличные, отследить их судьбу потом почти невозможно.

.....
Многие крупные организации сошлись во мнении, что ящики можно использовать только стационарные (установленные по договоренности с магазином и т. п.) либо переносные в формате специальных мероприятий. Это зафиксировано в Декларации об основах прозрачности НКО, которую подписали более 250 российских НКО.

Привлечение пожертвований через ящики в течение многих лет не было нормально урегулировано законодательно. В 2020 году появились соответствующие законы и иные документы, регулирующие эту деятельность. Изучите их, прежде чем использовать этот инструмент.

Полезные ссылки

Проект «Все вместе за разумную помощь»: <https://stop-obman.info>

Видеоролик «Благотворительность и мошенники. Как отличить?» – «Детские деревни – SOS»: <https://youtu.be/vsCWv-WD6u0>

Прямой диалог (face-2-face)

Эта технология сегодня – одна из самых популярных и эффективных во всем мире. По сути, это промоакция: представители фонда в людных местах рассказывают прохожим о проблеме и предлагают сделать пожертвование. Преимуществ у этого метода много: это и личное общение с каждым донором (которого нет в большинстве других способов), и возможность четко соответствовать собеседнику, учитывая его личные особенности, и быстрое получение результата (пожертвования делаются сразу), и т. д.

Но есть и недостатки. Во-первых, эта технология дорогая. Конечно, если работать на мероприятии, можно использовать труд волонтеров, но, если мы хотим сделать акцию постоянно действующей, волонтерами не

Экономическая устойчивость НКО

обойтись – придется нанимать и растить квалифицированных «уличных фандрайзеров».

.....
Можно делать face-2-face своими силами, а можно с привлечением специализированного агентства. В России пока есть лишь одно агентство, выполняющее эту работу профессионально. С ним работают на сегодняшний день три НКО: «Детские деревни – SOS», Гринпис и Красный Крест.

Важно: в рамках «прямого диалога» доноры подписываются на регулярные автоматические пожертвования (банковской картой или иными способами), которые переводятся на расчетный счет НКО. Наличные деньги категорически не принимаются, равно как и переводы на личные карты.

Полезные ссылки 

«Прямой диалог» – «Детские деревни – SOS»: https://youtu.be/e_l2fp-wExg

Мероприятия

Пожалуй, один из наиболее известных и популярных инструментов. Благотворительные концерты, велопробеги, завтраки и проч. Все это и еще тысячи видов мероприятий объединяет одно: мы собираем потенциальных доноров в одном месте в определенное время, вовлекаем их в какую-то активность и собираем с них пожертвования. Как правило, на мероприятии используется целый ряд фандрайзинговых механизмов: аукционы, лотереи, СМС-пожертвования, прямой диалог, сбор пожертвований в ящик и т. д.

Чтобы мероприятие было эффективным, нужно, чтобы оно было интересным для публики. Для этих целей часто приглашают звезд, известных общественных деятелей. Качественное мероприятие обходится дорого: аренда помещения, еда и напитки, промоматериалы, техническое оснащение и т. д. Часто большая часть расходов ложится на плечи партнеров и спонсоров. И все же нередки случаи, когда затраты на организацию фандрайзингового мероприятия в итоге превышали собранные средства.

.....
При организации фандрайзинговых мероприятий важно просчитать все риски, из-за которых мероприятие может сорваться (погода, пробки на дорогах и проч.), и не забыть, что основная цель – не развлечение или пиар, а именно сбор средств.

Реклама и СМИ

Ролики на телеканалах или плазменных панелях в супермаркетах, рекламные модули в журналах и статьи в газетах – все это не только может информировать о проблемах, которые мы решаем, но и привлекать пожертвования. Ролик может содержать предложение отправить СМС или зайти на сайт и сделать пожертвование. В журнале можно даже напечатать реквизиты счета для приема платежей.

Это, пожалуй, наиболее безличный способ обращения к донорам – мы просто вещаем в эфир, не зная точно, сколько людей нас смотрят или читают и как они реагируют на наши обращения. И тем не менее реклама может быть очень эффективной – особенно если удастся разместить ее бесплатно и использовать в сочетании с другими инструментами. Качественная реклама всегда способствует созданию информационного поля вокруг вашей организации и ее проблематики, повышает вашу известность, а следовательно – и уровень доверия к организации. Ключевое слово здесь – «качественная».

Сборы с помощью СМС

Миллионы наших сограждан уже привыкли жертвовать, отправляя СМС на короткий номер. Для успешного использования этого метода важно, чтобы реклама, в которой призывают сделать СМС-пожертвование, была очень массовой. Поэтому лучше всего такой способ работает при размещении роликов и сюжетов на федеральных телеканалах.

Телемаркетинг

В разных странах есть агентства, которые специализируются на обзвоне потенциальных доноров с просьбой сделать пожертвование. У нас в стране этот способ сильно недооценен – им пользуются лишь немногие фонды и, как правило, для общения с уже имеющимися донорами. С помощью звонков фонды могут благодарить доноров за поддержку, предлагать сделать новое пожертвование либо увеличить сумму регулярной поддержки, вернуть остановившего поддержку донора. Личное общение, пусть и телефонное, всегда приятней и эффективней обезличенных дистанционных методов.

Интернет

Сложно отделить интернет от других технологий. Ведь в нем могут быть и рассылки, и реклама, и мероприятия... Но одно отличие от всех остальных инструментов все же есть – общение происходит через экран монитора или смартфона.

Про фандрайзинг в сети можно рассказывать часами. Проговорим лишь наиболее важные моменты.

Во-первых, у вас должен быть сайт. В современном мире, если у вас нет сайта, – это все равно, что вас не существует. И сайт должен быть качественным, простым в использовании, быстрым, понятным, обязательно с мобильной версией. Хорошей практикой является создание отдельных так называемых посадочных страниц (landing pages) под разные проекты и кампании.

.....
На сайте обязательно должна быть хорошо заметная кнопка «Помочь» – иначе тысячи человек пройдут мимо, даже не узнав, что вы собираете деньги.

Следующий момент: нужно обязательно собирать контактные данные доноров и постоянно работать с базой. Практика мирового фандрайзинга в интернете говорит, что именно на рассылках по горячей базе доноров собираются средства в сети. Не забывайте, что интернет изначально «тех-

нологичен». Этим нужно пользоваться: грамотно выстроенная аналитика и специальные инструменты для тестирования позволят вам оценить поведение доноров и добиться максимальной эффективности.

Отдельной строкой стоит упомянуть социальные сети. Сами по себе они не приносят сколько-нибудь значимых сумм (далеко не во всех можно вообще сделать пожертвование), пожертвования в основном совершаются путем перехода по ссылкам на наши сайты. Но соцсети – мощный инструмент поддержания лояльности тысяч людей. И главное: соцсети – привычное «место жительства» наших доноров, а значит, именно там им комфортно и удобно общаться с нами.

Краудфандинг

Есть несколько краудфандинговых платформ, с помощью которых можно собирать средства. Такие платформы удобны в первую очередь тем НКО, которые по какой-то причине не могут настроить собственный сайт для качественного приема пожертвований.

Этот инструмент сегодня набирает популярность, но важно его не переоценивать. Как бы хороша ни была платформа, сбор не будет успешным, если вы не сможете обеспечить поток людей. А если вы умеете генерировать потоки потенциальных доноров, то, возможно, лучше приложить усилия к совершенствованию собственного сайта и направить этот поток на него.

Полезные ссылки 

Онлайн-курс «Краудфандинговый проект за 60 минут»: <https://school.planeta.ru/>

Волонтерский фандрайзинг (peer-2-peer), «Приведи друга» (Donor gets Donor)

В последние годы люди, принимая решение, все меньше доверяют рекламе и все больше опираются на мнения друзей и знакомых. Поэтому продвижение через знакомых – один из самых эффективных способов поиска друзей, партнеров, доноров. Сюда можно отнести специальные акции, в которых вы просите своих доноров помочь вам привлечь их друзей. На-

Экономическая устойчивость НКО

пример, вы можете прислать буклеты с просьбой раздать их друзьям или пригласить на мероприятие своих доноров и предложить им прийти с партнерами и т. д.

Многие знакомы с акцией «Безумное чаепитие», в которой участвуют сотни сторонников фонда «Подари жизнь». Все более популярным также становится создание специальных онлайн-инструментов для вовлечения друзей в благотворительность – например, персональные фандрайзинговые страницы на сайтах-агрегаторах или сайте НКО. Дни рождения, свадьбы, «корпоративы», восхождения на Эльбрус и проч. – любой формат приемлем, фантазия ничем не ограничена. По сути, мы используем «послов» для продвижения наших идей. Такими послами могут быть не только сами доноры, но и члены правления, известные люди, сотрудники компаний партнеров и т. д.

Полезные ссылки

Катрина Ванхасс и Отис Фултон. Сто друзей. Поведенческая экономика волонтерского фандрайзинга: <https://shop.takiedela.ru/sto-druzej-povedencheskaya-ekonomika-volonterskogo-fandrajzinga>

Интегрированные кампании

И напоследок можно добавить еще одно понятие – интегрированные кампании. Во всем мире они давно используются. Интегрированной кампанией называют целый комплекс самых разных действий, направленных на привлечение пожертвований. Важно, что вся кампания имеет единый набор образов (цели, мотивы, истории, слоганы), единый визуальный ряд и при этом разные каналы продвижения и целевые аудитории. Так, в рамках интегрированной кампании могут быть одновременно задействованы рассылки, публиковаться статьи и реклама в СМИ, может быть создан специальный сайт, может проводиться ряд мероприятий и т. д.



Константин Сулимов,

*эксперт Центра гражданского анализа
и независимых исследований «ГРАНИ»*

ЗАЧЕМ НКО ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ВЛАСТЬЮ?

Чтобы лучше выполнять свою миссию.

Государство в лице органов власти обладает и распоряжается огромными ресурсами, прежде всего материальными (финансы, имущество) и нормативными (установление правил и контроль их соблюдения), а также организационными, информационными, репутационными, экспертными и прочими.

Во многих случаях разумно использовать эти ресурсы. Особенно если необходимы системные изменения в сфере деятельности НКО, подкрепленные устойчивыми правилами. Какие конкретно ресурсы нужны – определяется темой, предметной сферой деятельности НКО и ее потребностями. Как получить к ним доступ – об этом речь пойдет дальше.

Разумеется, НКО могут действовать, не привлекая государственные ресурсы, и повсеместно так и делают. Более того, некоторые НКО сознательно отстраняются от взаимодействия с государством, от использования его ресурсов. Это может быть связано с принципиальной позицией, с истолкованием миссии некоммерческой деятельности. Но могут быть и иные причины. Например, у некоммерческой организации достаточно других ресурсов, или ее беспокоят издержки и риски взаимодействия с властью.

.....
Любой НКО важно четко понимать, зачем идти на взаимодействие с государством и какие издержки при этом придется нести. Они обязательно будут. Но могут быть и существенные выгоды.

ЗАЧЕМ ОРГАНАМ ВЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С НКО?

Чтобы лучше выполнять свои задачи, и потому что такова государственная политика.

Дело в том, что у государства есть широкий набор обязательств перед гражданами: от частично бесплатного образования и здравоохранения до, например, обеспечения транспортного сообщения и охраны правопорядка, а также много-много другого. Обязательства от имени государства должны выполнять органы власти – на федеральном, региональном и местном уровне¹.

Государственные обязательства органы власти реализуют через полномочия, как самостоятельно, то есть силами собственных государственных и муниципальных служащих, так и с помощью других организаций и даже физических лиц. Пожалуй, самый многочисленный класс таких «помощников» – это всем известные государственные и муниципальные учреждения: школы, больницы, университеты, детские дома, дома престарелых и т. д. Они часто кажутся государственным органам наиболее удобными «партнерами», потому что они сами их учредили, то есть имеют над ними некоторую власть. Но, кроме учреждений, государство привлекает огромное количество других организаций, как коммерческих, так и некоммерческих, для решения разных задач: от поставки лекарств, учебников, питания или строительства дорог до исследований, экспертизы и помощи уязвимым группам.

Без негосударственных организаций современное государство просто не справится со своими задачами. Кроме того, существует государственная политика по поддержке некоммерческой деятельности, потому что она считается значимой для общества.

¹ В последнем случае речь идет о муниципальном уровне управления, который должен быть относительно независимым от государственного, но практика и обязательства, и – главное – способы их исполнения сильно унифицированы по всей вертикали публичного управления, поэтому здесь и далее различия не акцентируются, хотя в конкретных случаях они могут быть, и их надо принимать в расчет.

КАКИЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ С НКО ЧАЩЕ И БОЛЬШЕ?

Это прежде всего ведомства социального блока, а также органы, прямо уполномоченные на взаимодействие с гражданским обществом, поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО¹).

Органы, уполномоченные на взаимодействие с НКО

Их можно идентифицировать по названиям: например, Департамент общественных и внешних связей Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, Департамент общественных проектов администрации губернатора Пермского края. Они могут предоставлять субсидии НКО как по конкурсу, так и без него, вести информационные порталы для НКО, собирать и анализировать информацию о некоммерческой деятельности, оказывать консультационную поддержку, вести реестры региональных СО НКО – получателей поддержки, обеспечивать подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций и тому подобное.

Конкретная конфигурация системы поддержки СО НКО зависит от региона и муниципалитета, но в целом она довольно масштабна, существуют законы и государственные программы (подпрограммы) по поддержке СО НКО. По данным Министерства экономического развития РФ (Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций, 2019), в 2018 году финансовую поддержку из бюджетов субъектов РФ получили 7,4 тыс. организаций, в виде субсидий на конкурсной основе СО НКО получили 18,5 млрд рублей.

¹ Самый известный на сегодня статус НКО в России. Установлен Федеральным законом «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ. Чтобы считаться СО НКО, организация должна быть зарегистрирована в определенной организационно-правовой форме (не быть государственной корпорацией, государственной компанией, политической партией) и иметь в уставе указание на один или несколько видов деятельности, перечисленных в ст. 31.1 ФЗ-7. В региональных законах могут устанавливаться дополнительные региональные виды деятельности. Суть этого статуса в том, что органы власти могут оказывать экономическую поддержку любым НКО, а СО НКО – в приоритетном порядке.

Взаимодействие НКО и власти

На федеральном уровне уполномоченной структурой является Департамент стратегического развития и инноваций Министерства экономического развития РФ.

Полезные ссылки

Система поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций Минэкономразвития РФ: <http://nko.economy.gov.ru/>

Департамент стратегического развития и инноваций Минэкономразвития РФ: <https://www.economy.gov.ru/material/departments/d01/>

Близкой по сути деятельностью могут заниматься по поручению государства негосударственные структуры. Самая известная из таких на сегодняшний момент – это Фонд президентских грантов, который субсидирует тысячи НКО (например, в 2018 году более 8 млрд рублей получили 3 573 некоммерческие организации по всей России).

Органы власти социальной сферы

Деятельность органов власти в сферах образования, здравоохранения, социальной защиты и социального обслуживания, культуры, физкультуры и спорта и, довольно часто, молодежной политики непосредственно связана с предметной деятельностью НКО, потому что направлена на решение каких-то социальных проблем. Соответственно, именно они могут быть (и являются) непосредственными партнерами НКО.

.....
В документах, которыми руководствуются органы власти, – это прежде всего государственные (муниципальные) программы и положения о ведомствах – часто прямо указаны цели и задачи, связанные с взаимодействием с НКО.

Например, в государственной программе «Развитие здравоохранения в Санкт-Петербурге» (утверждена Постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 30 июня 2014 года № 553) есть соответствующие целевые показатели и индикаторы: «количество СО НКО <...>, реализующих проекты

в области здравоохранения», «рост объема финансовой поддержки <...> , предоставляемой в форме субсидий СО НКО, осуществляющим деятельность в области здравоохранения», а также мероприятия по профилактике ВИЧ и гепатитов с привлечением СО НКО.

В федеральной государственной программе «Социальная поддержка граждан» (утверждена Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 года № 296, с изменениями и дополнениями от 16 марта 2020 года) поставлена задача «расширить участие негосударственных некоммерческих организаций в решении социальных вопросов». Подобные положения есть и в других государственных и муниципальных программах.

По данным Минэкономразвития (Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций, 2019), общий объем средств, переданных субъектами РФ социально ориентированным НКО в отраслях социальной сферы в 2018 году, превысил 31,3 млрд рублей. Эти средства были распределены между 4,4 тыс. СО НКО, услуги которых получили более 22 млн человек (в 2017 году – более 24 млрд рублей на 4,1 тыс. СО НКО, услуги которых получили более 6 млн человек).

Эти данные, вероятно, не полны и меняются каждый год, но они показывают, что государство взаимодействует с НКО и в целом готово развивать взаимодействие.

С ЧЕГО НАЧАТЬ И КАКИЕ ВОЗМОЖНЫ СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ?

Это очень большой и комплексный вопрос, и конкретный ответ на него возможен только в ракурсе деятельности и интересов конкретной организации. Но есть несколько принципиальных моментов.

В самом общем виде можно выделить две стратегии взаимодействия: условно «имперсональную» (безличную) и «персональную» (личную).

Имперсональная стратегия

Суть имперсональной стратегии в том, что можно использовать государственные ресурсы, не вступая или почти не вступая в личный контакт с чиновниками. Для этого есть масса возможностей. Можно участвовать в конкурсах субсидий и грантов, в закупках для государственных и муниципальных нужд, получить бесплатно или по сниженным арендным ставкам помещение, пользоваться другой поддержкой, которую оказывают органы власти и ресурсные центры СО НКО на общих и вполне формальных основаниях.

Выгода этой стратегии в том, что можно минимизировать издержки на взаимодействие с органами власти, получая необходимые ресурсы в обмен на понятные и формализованные обязательства (провести мероприятие, оказать услуги, подготовить информацию и прочее).

Что необходимо для реализации этой стратегии?

Во-первых, нужно отслеживать информацию о таких возможностях:

- на сайтах уполномоченных в сфере деятельности НКО государственных органов;
- на специальных порталах для НКО – на федеральном уровне портал «Система поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций Минэкономразвития РФ», аналогичные есть в большинстве случаев на региональном, а иногда и на муниципальном уровне;
- на сайтах ресурсных центров и агрегаторах информации для НКО, например, Агентства социальной информации, Фонда президентских грантов и других институтов;
- на портале Единой информационной системы в сфере закупок.

Полезные ссылки 

Фонд президентских грантов: президентскиегранты.пф

Единая информационная система в сфере закупок: <https://zakupki.gov.ru>

Агентство социальной информации: <https://www.asi.org.ru/>

Возможно, в вашем регионе вступит в действие с 1 сентября 2020 года (перечень будет утвержден Правительством РФ) свежий федеральный закон «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере» от 13 июля 2020 года № 189-ФЗ, и тогда появится возможность участвовать в конкурсах в рамках этого закона, а также оказывать услуги по социальному сертификату.

Во-вторых, необходимо быть готовым к выполнению формальных требований, которые отличаются в поле действия разных механизмов, но в целом касаются финансов, опыта, кадров, репутации, открытости организации.

Персональная стратегия

Персональная стратегия – более трудоемкая и даже рискованная, но при этом сулит больше возможностей, если необходимо изменить системным образом саму практику в какой-либо проблемной области. Ее стратегическая суть в том, чтобы органы власти стали рассматривать проблему, над решением которой бьется НКО, как свою собственную, чтобы у них появилась заинтересованность в ее решении.

Тут существует масса нюансов, но можно представить условную модель поведения на основании опыта деятельности некоторых НКО.

- 1.** Идентифицировать орган власти, в поле ответственности которого находится проблема/тема. Иногда такой орган очевиден, иногда нет, проблема может иметь межведомственный или межуровневый характер. Неплохо иметь людей, разбирающихся в административной логике, или знать, к кому обратиться за консультацией (ресурсные центры, эксперты).
- 2.** Определить конкретного чиновника и способ контакта с ним. Можно действовать формально – через официальный запрос, письмо по официальным каналам на имя главы ведомства. Но практика показывает, что это работает, только если автор обращения (организация или человек) уже обладает очень весомой репутацией. И даже в этом случае глава ведомства направит обращение своим

Взаимодействие НКО и власти

подчиненным, которые обрабатывают множество подобных запросов не только от НКО, но и от других органов власти, собственного начальства и т. д., а поэтому шансы на успех неопределенны.

Чтобы наладить контакт с конкретным человеком, можно использовать личные встречи, социальные сети, институционализованные площадки взаимодействия (общественные советы при органах власти, общественные палаты). Важно подготовиться к тому, что о вас будут наводить справки, то есть, как минимум, нужен сайт с актуальной информацией о вашей организации. Важен формат контакта и другие аспекты.

Полезные ссылки

Как НКО стать партнером власти, АСИ, 2019:

<https://www.asi.org.ru/news/2019/11/07/kak-nko-stat-partnerom-vlasti/>

- 3.** Подготовить предложения, которые должны быть понятны и укладываться (пусть не целиком) в представление чиновника о специфике, возможностях и целях деятельности его ведомства, иметь конкретные и достижимые результаты (еще раз – не только для НКО, но и для ведомства), содержать адекватное предположение о необходимых мерах и средствах достижения результата. Все это непросто и во многом приходит с опытом. Но и не страшно – если удастся заинтересовать чиновника, то многие технические административно-управленческие детали он решит сам с коллегами.
- 4.** Будьте готовы взять на себя часть усилий, например организационных, которые, по вашему мнению, должен предпринимать сам орган власти (просто потому, что иначе процесс может не пойти). Например, организация встреч, фиксация обязательств, мониторинг исполнения и прочее.
- 5.** Если вы рассчитываете на возмещение ваших затрат и усилий (финансовое, например), будьте готовы к тому, что оно может быть отложено во времени. Это связано с бюджетными циклами и прочими деталями.

6. Готовьтесь к максимально возможной открытости вашей НКО для чиновников. И не только формальной. Некоторые организации практикуют в ходе реализации проекта, если он подразумевает плотный контакт с чиновниками, подготовку персональных отчетов о сделанном за период (неделю, месяц). Это очень краткие, неформализованные документы, просто справки, которые помогают поддерживать контакт и доверие к тому, что делает НКО.
7. Будьте готовы к неожиданным просьбам со стороны органа власти о помощи – дать информацию, отзыв, принять участие в мероприятии и т. д. Выполнение таких просьб может выливаться в солидные издержки. Нужно найти баланс между сохранением партнерских отношений и тем, чтобы не свести всю деятельность к обслуживанию органа власти.

Вместо заключения

Принципиально важно, что у государства есть обязательства перед гражданами и обществом, и задачи по их исполнению.

НКО могут и предлагают решения этих задач. Это очень важный ракурс – он позволяет НКО выйти из роли просителя во взаимодействии с государством.

Важно однако понимать, что взгляды на проблемы и их решения у НКО и государственных органов могут не совпадать. Тогда необходимо приложить усилия по сближению взглядов.

Кроме того, НКО иногда приходится конкурировать с другими организациями, потому что у государственных органов есть выбор, с кем взаимодействовать. Это означает, что НКО нужно иметь и уметь использовать свои конкурентные преимущества.



Анна Лadoшкина, Юлия Крылова,
*дизайнеры, веб-разработчики, эксперты в
области веб-технологий для некоммерческого
сектора*

КАКИЕ ИТ-ТЕНДЕНЦИИ ДОЛЖНА ЗНАТЬ СОВРЕМЕННАЯ НКО?

С каждым годом некоммерческим организациям требуется все больше знаний в сфере ИТ, чтобы успевать за конкурентами и работать эффективно.

Вот десять современных ИТ-тенденций, которым необходимо следовать НКО.

1. У НКО есть работоспособный, адаптированный под мобильные устройства сайт.
2. НКО автоматизирует процессы в офисе.
3. НКО автоматизирует коммуникацию с жертвователями, благополучателями и волонтерами.
4. НКО автоматизирует и снижает затраты на обучение сотрудников и благополучателей.
5. НКО позволяет работать сотрудникам там, где им удобно, и хранит данные в «облаках».
6. НКО следит за личной безопасностью сотрудников.
7. НКО следит за безопасностью сайта и документов.
8. НКО знает и соблюдает законы, касающиеся ИТ.
9. НКО знает, где можно найти финансирование на поддержание ИТ-инфраструктуры.
10. НКО знает, где найти ИТ-волонтеров и получить помощь pro bono.

ЧТО ТАКОЕ ОБЛАЧНЫЕ СЕРВИСЫ И ЗАЧЕМ ОНИ НУЖНЫ?

Представьте себе ситуацию: у вас завтра важные переговоры, а ваш компьютер внезапно перестал включаться. А на нем презентация, отчет и другие документы. Еще более экстремально, если компьютер изъяла прокуратура и вы не успели стереть файлы и ограничить доступ. Или вы просто находитесь вне офиса и у вас появилось время поработать над определенным документом. Во всех этих случаях пригодятся облачные сервисы.

Благодаря облачным сервисам вы можете, находясь где угодно, совместно с командой работать над любыми документами: от таблицы Excel до мультимедийной презентации. Облачные сервисы доступны с разных устройств, можно получить доступ к файлам и рабочим материалам со смартфона или планшета.

Ниже – пять наиболее популярных облачных платформ для хранения файлов и удаленной работы с ними:

- Google One (Диск): <https://one.google.com>;
- Яндекс Диск: <https://disk.yandex.ru>;
- Dropbox: <https://www.dropbox.com>;
- pCloud: <https://www.pcloud.com/eu>;
- Облако Mail: <https://cloud.mail.ru>.

ЗАЧЕМ НКО TASK-МЕНЕДЖЕРЫ?

Без должной организации рабочего процесса задачи и поручения скапливаются и путаются. Их присылают на почту и в мессенджеры, некоторые могут быть записаны только в блокноте без привязки к проектам и дедлайнам. Таск-менеджеры позволяют координировать работу команды, помогают не забывать о важных вопросах и учитывать загруженность каждого сотрудника.

Мы отобрали шесть таск-менеджеров, которыми ваша команда может пользоваться бесплатно:

- Asana: <https://app.asana.com>;
- Wrike: <https://www.wrike.com/ru>;

Технологии для НКО

- «Лидер Таск»: <https://www.leadertask.ru>;
- Pyrus: <https://pyrus.com/ru/product>;
- Trello: <https://trello.com>;
- «Битрикс24»: <https://www.bitrix24.ru>.

КАК ПЕРЕЙТИ НА ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ?

Электронная подпись становится неотъемлемой частью работы некоммерческих организаций. С 1 января 2020 года сдавать отчетность по НДФЛ на бумажном носителе могут только те юридические лица, которые за год выплатили доходы максимум десяти сотрудникам. Все остальные должны будут предоставлять документы в электронном виде и подписывать их цифровой подписью.

Чтобы начать использовать электронный документооборот, нужно подключиться к одной из систем и выпустить электронную подпись. Какие системы наиболее популярны?

Контур.Диадок <https://www.diadoc.ru>

Минимальный тариф за 900 руб. включает в себя 100 документов. Позволяет обмениваться документами только с контрагентами, оператором электронного документооборота которых является «СКБ Контур». При этом клиент может приобретать тарифный план «Минимальный» не чаще одного раза в год.

Taxcom/1С ЭДО <https://taxcom.ru/dokumentooBOROT/ehdo-v-1s>

Есть два варианта работы, от которых зависит оплата услуг оператора. Если вы используете решение 1С ЭДО, то цену устанавливает франчайзи 1С в вашем городе. Второй вариант работы – напрямую, без привязки к 1С.

СБИС <https://sbis.ru>

Минимальный пакет – 500 руб. в год, ограничение – 50 пакетов в квартал. В пакет могут входить любые виды документов и в любом количестве, но в каждом должно быть не более одного счета-фактуры. Берут оплату за подключение к сервису (500 руб.).

Полезные ссылки 

Как мы выбирали сервис для электронного документооборота с заказчиками, habr.com: <https://habr.com/ru/post/448666>

Подпишусь под каждым словом: что такое электронная подпись и как ее использовать, «Теплица социальных технологий»: Подробнее об электронной подписи: <https://te-st.ru/2020/01/29/what-is-digital-signature>

КАКОЙ МЕССЕНДЖЕР ВЫБРАТЬ ДЛЯ НКО?

Мессенджеры ускоряют коммуникацию и позволяют создать общее рабочее пространство для всей команды. Так как их много, лучше выбрать один как стандарт для всей организации.

Самые популярные мессенджеры:

- Whatsapp <https://www.whatsapp.com>;
- Viber <https://www.viber.com/ru>;
- Telegram <https://telegram.org>;
- Skype <https://www.skype.com/ru>;
- Facebook Messenger <https://www.messenger.com>;
- Signal <https://signal.org/ru>;
- Яндекс.Мессенджер <https://yandex.ru/messenger>.

Полезные ссылки 

На удаленку: лучшие инструменты для дистанционной работы вашей команды, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2020/03/19/tools-for-remote-work>

Мессенджеры и угрозы безопасности. Размышляем о приватности мессенджеров вместе с главой WhatsApp, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2020/08/06/whatsapp>

Без стресса: 25 методов управления удаленной командой, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2020/07/25/remote-work-canva>

Инструменты для тайм-менеджмента, организации хранения информации и общения в команде, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2018/04/04/tools-for-personal-development>

ЧТО ТАКОЕ CRM? КАК CRM ПОМОГАЕТ РАБОТАТЬ С ЖЕРТВОДАТЕЛЯМИ И ВОЛОНТЕРАМИ?

CRM (Customer Relationship Management) – это база данных. НКО использует ее обычно для сбора и анализа данных о спонсорах, волонтерах, пожертвованиях.

Такая база позволяет хранить и систематизировать:

- имена, основные контакты;
- записи о посещениях сайта, соцсетей, данные о пожертвованиях;
- даты первых контактов, даты первых и даты регулярных пожертвований, способы внесения средств;
- информацию, откуда появился каждый конкретный донор/волонтер;
- историю коммуникаций с жертвователями, партнерами, волонтерами и т. д.

CRM помогает содержать в порядке информацию о нынешних партнерах и находить новых с помощью анализа маркетинговых коммуникаций.

Бесплатные и условно бесплатные CRM:

- Supasoft: <https://supasoft.ru>;
- «Битрикс24»: <https://www.bitrix24.ru>;
- Onlyoffice: <https://www.onlyoffice.com>;
- «Планфикс»: <https://planfix.ru>;
- «Мегаплан»: <https://megaplan.ru>;
- Sails CRM: <https://sails-crm.com>.

Полезные ссылки 

Как выбрать CRM-систему: рекомендации и опыт ведущих благотворительных фондов, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/reports/meetup-crm-for-ngo>

CRM для НКО: как автоматизировать работу с донорами, АСИ: <https://www.asi.org.ru/news/2019/02/25/crmdlyankoka>

Приведем примеры CRM, созданных НКО и для НКО

CRM от «Ночлежки» <https://homeless.ru/>

Благотворительная организация «Ночлежка», которая занимается помощью бездомным людям, разработала и запустила собственную CRM-программу под названием «Многофункциональный кабинет соцработника» (МКС).

МКС позволяет вносить в базу информацию о подопечных НКО и анализировать данные. Программа выложена с открытым исходным кодом – это значит, что ее можно доработать под себя.

Чтобы скачать и установить МКС от «Ночлежки», необходимо заполнить [анкету](#). В течение недели представители команды свяжутся с заявителем и помогут с внедрением. Код сервиса на GitHub: <https://github.com/homelessru>

CRM (DRM) от фонда «Дети наши» <https://detinashi.ru>

Фонд, занимающийся профилактикой социального сиротства, разработал собственную платформу в 2017 году после получения президентского гранта. Система позволяет автоматизировать работу с донорами и благополучателями: собирает данные, отслеживает онлайн-пожертвования, делает отчеты. Это облачная система, поэтому вам не потребуется ни дополнительное оборудование, ни услуги IT-специалистов. DRM платная, но дешевле коммерческих аналогов.

Philin CRM <http://philin-crm.org/>

CRM на базе Terasoft учитывает специфику некоммерческого сектора. Это разработка платформы Philin, которая с 2014 года предлагает инфраструктурные услуги и сервисы некоммерческим организациям.

Полезные ссылки

Зачем благотворительному фонду CRM-система и какую из них выбрать, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/reports/meetup-crm/>

CRM-система «Мегаплан»: деловое общение, ведение проектов и упрощение финансовых процессов, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/entries/megaplan/>

Как CRM-системы помогают фондам стать эффективней, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2019/08/05/how-crm-help-funds-become-more-efficient/>

ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЕ: КАКИЕ СЕРВИСЫ МОЖЕТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ НКО В СВОЕЙ РАБОТЕ?

НКО – это особый мир со своим языком, ценностями и знаниями. Передавать эти знания сотрудникам, волонтерам, коллегам непросто, обучение требует времени и других ресурсов. Онлайн-форматы позволяют систематизировать этот процесс и увеличивать охват обучающихся программ. Кроме того, онлайн-обучение можно развивать как отдельный продукт: продажа доступа к курсам и дополнительных услуг может стать еще одним источником дохода для некоммерческой организации.

Мы выбрали три платформы, на которых можно создавать и бесплатно загружать любые курсы:

- Udemy: <https://www.udemy.com/ru/>;
- Stepik: <https://welcome.stepik.org/ru/>;
- Eduardo: <https://eduardo.studio/tarify>.

Одна из самых простых форм дистанционного обучения – вебинары. Ключевые факторы при организации вебинара – надежность и качество площадки.

Наиболее популярные сервисы для проведения вебинаров:

- MyOwnConference: <https://myownconference.ru/>;
- AnyMeeting: <https://www.intermedia.net/>;
- ClickMeeting: <https://clickmeeting.com/ru/>;
- GoToMeeting: <https://www.gotomeeting.com/>;
- Skype для бизнеса: <https://www.skype.com/ru/business/>;
- Zoom Meeting: <https://zoom.us>.

Если вы не хотите, чтобы ваши образовательные программы были доступны всем, и для вас важна безопасность, можно выстроить систему на собственном хостинге с помощью Moodle: <https://moodle.org>. Moodle – серьезный и гибкий инструмент, к тому же бесплатный, но для его настройки понадобится помощь программистов.

Полезные ссылки

Видеоурок «Теплицы социальных технологий»: система дистанционного обучения – обзор СДО iSpring Online: <https://te-st.ru/2018/07/09/distance-learning-system-ispring-online-survey-overview>

ЗАЧЕМ НКО НУЖЕН САЙТ?

У сайта НКО есть несколько главных задач.

- **Информационная.** Распространенная ситуация: человек что-то когда-то о вас слышал, запомнил название и теперь открывает браузер, чтобы узнать подробнее. Если он не находит в интернете официальный сайт организации, доверие к ней падает.
- **Фандрайзинговая.** С помощью сайта можно собирать деньги как для подопечных вашей организации, так и на административные нужды. Сборы в соцсетях вызывают меньше доверия, чем на сайте.
- **Обучающая.** Именно на сайте лучше всего хранить полезные материалы для благополучателей, специалистов и СМИ. Гораздо легче дать несколько ссылок, чем переправлять все материалы вручную.

ЧТО ВХОДИТ В ПОНЯТИЕ САЙТ?

Домен

Домен – это адрес вашего сайта. Полное доменное имя состоит из непосредственного имени домена и далее имен всех доменов, в которые он входит, разделенных точками.

Например, полное имя asi.org.ru обозначает домен третьего уровня asi.org, который входит в домен второго уровня org, который входит в домен верх-

Технологии для НКО

него уровня asi. В обыденной речи под доменным именем нередко понимают именно полное доменное имя. При выборе домена лучше всего идти с конца, то есть выбрать, в какой доменной зоне будет находиться ваш сайт.

Для некоммерческой организации лучше всего выбирать такие доменные зоны:

.ru – означает, что сайт находится в России;

.org – означает, что сайт принадлежит некоммерческой организации, а не бизнесу.

.....
Мы не рекомендуем использовать кириллические домены без латинских, так как при копировании ссылок у вас будут воспроизводиться нечитаемые символы.

Помимо традиционных доменных зон, сейчас появляются новые: .space .app .pro .info .store .moscow и .charity

Домен можно купить через своего хостера, а можно отдельно, например на сайте <https://www.nic.ru/catalog/domains>.

Хостинг

Хостинг – это место, где находятся файлы вашего сайта. Хостинг-компаний очень много, но мы бы рекомендовали выбирать крупные с круглосуточной техподдержкой и защитой от хакерских атак.

Система управления (CMS)

Если вы не хотите привлекать верстальщика всякий раз, когда вам нужно создать новую страницу на сайте или даже просто опубликовать новость, нужно, чтобы у вашего сайта была CMS (content managment system). Именно с ее помощью вы в дальнейшем будете управлять вашим сайтом. CMS существует очень много. Поговорим о самых популярных.

WordPress

Это наиболее популярная CMS: более половины пользователей предпочитают именно WordPress. Чтобы понять почему, посмотрим на ее характеристики.

- Наиболее широкий набор плагинов, тем, виджетов для галерей, форумов, мультязычность, различные каталоги, магазины и т. д.
- WYSIWYG и редактор Gutenberg облегчат жизнь тем, у кого есть проблемы с HTML-разметкой и другими языками.
- Технический опыт не обязателен. Админ-панель намного проще, чем в других CMS: PHP и CSS файлы можно редактировать непосредственно в админке. Например, можно легко вставить текст из любого текстового редактора, в отличие от Drupal или Joomla.
- WordPress – довольно сильный инструмент для разработчиков и дизайнеров, которые создают сайты для клиентов.

Joomla

Несмотря на простоту в сравнении с Drupal, Joomla является полноценным инструментом для разработки. В чем ее преимущества?

- Поддержка протоколов контроля доступа (OpenID, LDAP, Gmail.com).
- Наличие удобной админ-панели с широким набором функций: шаблоны, стили, управление меню и т. д.
- Простой процесс установки для неопытных пользователей.

Drupal

С каждым новым релизом Drupal становится все проще в плане использования. Ниже перечислены особенности этой CMS.

- Наличие так называемых хуков (hooks), которые позволяют избежать практически любых проблем в системе.
- Модули CCK и VIEWS позволяют конструировать произвольные типы данных и их отображение.
- Модуль Тахопому позволяет систематизировать контент по уровням, признакам и категориям.

Технологии для НКО

- Огромное количество модулей, которые позволят добавить на сайт пользовательские блоги, OpenID, форумы, профили и т. д., повышая его функциональность.

.....
Доля мобильного трафика достигла 50 %, а в некоторых сферах и 90 %, поэтому крайне важно, чтобы ваш сайт хорошо отображался на планшетах и телефонах. Мы не рекомендуем делать отдельную мобильную версию. Гораздо лучше, когда сайт имеет адаптивную верстку и перестраивается в зависимости от размера экрана.

КАК СОЗДАТЬ САЙТ САМОСТОЯТЕЛЬНО?

Если организация или волонтерское движение только начинает свою работу, обычно нет ни денег, ни четкого представления, каким должен быть сайт и какие функции от него требуются. В этом случае имеет смысл создавать сайт самостоятельно. Он может представлять организацию на первом этапе и работать как прототип будущего более сложного сайта. Работать с черновиком гораздо проще, чем с чистым листом.

Платформ для создания сайтов сейчас много. Самые известные из них:

- Tilda: <https://tilda.cc/ru>;
- WordPress: <https://ru.wordpress.org> (в том числе специально созданная тема для НКО «Кандинский» <https://knd.te-st.ru>);
- Wix: <https://ru.wix.com>;
- Google сайты: <https://sites.google.com>.

Сравним их по ряду параметров, которые важны при выборе платформы.

Название	Tilda	WordPress	Wix	Google сайты
Количество бесплатных шаблонов	Около 50 для различных сфер и видов бизнеса и деятельности	+500	+500	
Возможность привязать свой домен	Да, бесплатно	Да, бесплатно	Да, 90 руб. в месяц	Да, бесплатно
Сео-оптимизация	Есть	Есть. Множество плагинов для этого	Есть	Нет
Стоимость платных тарифов	В платной версии доступно больше блоков для страниц и можно удалить значок Tilda из подвала. Снимается ограничение на размер сайта Personal – 500 руб. в месяц (один сайт) Buisness – 1000 руб. в месяц (5 сайтов)	Сам WordPress полностью бесплатен, некоторые темы и плагины платные	Базовый – 150 руб. в месяц Безлимитный – 250 руб. в месяц VIP – 500 руб. в месяц	Платных тарифов нет
Возможность кастомизации	Есть	Есть	Есть	Есть, но ограничена
Хостинг	Хостинг Tilda На хостинге нельзя хранить файлы для скачивания	Ваш хостинг	Хостинг WIX	Хостинг Google сайтов
Особая прелесть	Бесплатная библиотека со стоковыми изображениями и иконками. Возможность делать сложную анимацию на сайте	Возможность в будущем создать там же сложный сайт с помощью программиста	Создание сайтов с помощью искусственного интеллекта Wix ADI	Вообще нет платных функций. Удобно работать с Google-дискон и встраивать презентации и файлы оттуда

КАК НАПИСАТЬ ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ НА СОЗДАНИЕ САЙТА?

Существует мнение, что техническое задание (ТЗ) необходимо писать только в том случае, если вы заказываете сайт у сторонней организации. Но ТЗ нужно и вам самим – чтобы понять, чего именно вы хотите.

.....
Главное правило – никогда не скачивайте ТЗ из интернета.

Вот список проблем, которые могут возникнуть, если вы либо работаете без ТЗ, либо не пишете его сами:

- на сайте не будет необходимых вам функций;
- сайт не будет открываться совсем или будет открываться с ошибками в определенных браузерах и (или) на мобильных платформах;
- сайт будет открываться долго;
- сайт будет невозможно найти в интернете;
- сайт не понравится целевой аудитории и не будет выполнять свои функции.

Подготовка к созданию ТЗ

Сначала нужно собрать всю необходимую для ТЗ информацию.

1. Запишите все функции, которые должен выполнять сайт. Например, собирать пожертвования, менять отношение к проблеме, предъявлять результаты работы корпоративным донорам, продавать продукцию, собирать подписчиков, искать волонтеров. Расставьте приоритеты: единицей помечайте самую важную функцию, двойкой – менее важную и т. д.
2. Обозначьте целевую аудиторию: запишите, какие группы должны заходить к вам на сайт и что они должны делать: вносить пожертвования, распространять новости, становиться волонтерами. И опять расставьте приоритеты: единица – самая важная группа и т. д.

3. Напишите, какие разделы на сайте важны для каждой целевой группы. Подумайте о «посадочных» страницах.
4. Проверьте себя и спросите у нескольких представителей целевой аудитории, что им было бы интересно читать на сайте.
5. Составьте список всего контента, который у вас есть сейчас. Составьте список того, что вам необходимо написать.
6. Составьте список сайтов, которые вам нравятся. Проанализируйте сайты, чтобы понять, что конкретно нравится в каждом из них.
7. Подумайте, по каким критериям вы будете оценивать эффективность сайта.

Сайт может быть продающим или информационным. Эффективность продающего сайта оценивают по продажам: продающий саму НКО – по количеству обращений с сайта; продающий конкретный продукт – по количеству оформленных пожертвований или купленного мерча. Эффективность информационного сайта оценивают по количеству посещений и времени, проведенному на сайте.

Проделав эту работу, вы можете вместе с разработчиком подумать над прототипом и дизайном.

Создание ТЗ

Мы рекомендуем при создании ТЗ использовать следующую структуру:

- описание ключевых страниц и функций сайта;
- разработка дизайна, требования к дизайну;
- выбор CMS, технические требования.

В само ТЗ не обязательно включать всю информацию, которую вы собрали на этапе подготовки, но было бы хорошо обговорить с разработчиками все ваши соображения. Хорошие разработчики помогут составить официальное ТЗ и подобрать точные формулировки. Работа над ТЗ вместе с исполнителем гарантирует более полное понимание задачи, а значит, и более четкое ее выполнение.

Технологии для НКО

Полезные ссылки 

Сайт для НКО: как составить техническое задание, АСИ: <https://www.asi.org.ru/news/2019/03/21/sajt-nko/>

Инфографика: как составить задание на разработку сайта, АСИ: <https://www.asi.org.ru/news/2019/04/24/infografika-kak-sostavit-zadanie-na-razrabotku-sajta/>

КАК НАЙТИ ИТ-ВОЛОНТЕРА ИЛИ НАНЯТЬ КАЧЕСТВЕННОГО ИТ-СПЕЦИАЛИСТА ДЛЯ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

Некоммерческая организация может воспользоваться помощью ИТ-волонтеров. В рунете есть три самые популярные площадки, где можно опубликовать задачу и попытаться найти исполнителя.

ИТ-волонтер: <https://itv.te-st.ru>

ИТ-волонтер – платформа, созданная «Теплицей социальных технологий». У ресурса самая большая рубрикация ИТ-задач. Помимо этого, можно указать свою специализацию, чтобы волонтер, которому важно помогать именно больным детям или животным, мог выделить вашу задачу среди десятков других.

Все бесплатно, но вы можете в задании указать бонус для волонтера, например, пицца, пиво или небольшая денежная сумма. Для волонтеров действует «пирожковый» рейтинг, который позволяет выделить топ наиболее активных пользователей сайта.

Полезные ссылки 

Честный отзыв про отзывы на ИТ-волонтере. Александр Гусев делится опытом работы на платформе ИТ-волонтер, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2020/08/07/reviews-it-volunteer/>

Юристы PILnet помогут НКО на платформе ИТ-волонтер, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2019/10/18/pilnet-itv/>

ProCharity: <https://procharity.ru>

Площадка ProCharity создана фондом «Друзья» совместно с Mastercard.

Волонтеры помогают фондам в таких областях, как IT, дизайн и верстка, маркетинг и коммуникации, обучение и тренинги, переводы, стратегический консалтинг, финансы и фандрайзинг, фото и видео, юридические услуги.

Взаимодействие с платформой полностью бесплатно. Перед публикацией задания необходимо зарегистрироваться и пройти модерацию. Можно спросить совета у модератора по оформлению задания и как сделать так, чтобы помощник нашелся быстрее.

Todogood: <http://todogood.com>

На платформе только бизнес-волонтеры. Они работают проектными группами и не решают отдельные маленькие задачи. Нет свободной публикации проекта – проекты отбирает координатор. Услуги платформы платные, но возможно выиграть грант на оплату услуг.

КАКИМИ ГРАНТАМИ И СКИДКАМИ НА УСЛУГИ МОЖНО ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ИТ-ИНФРАСТРУКТУРЫ?

Грант на продвижение

Google дает 10 тыс. долларов США на контекстную рекламу ежемесячно, если вы используете эту рекламу для привлечения волонтеров, жертвователей и благополучателей.

Этот грант дается один раз на организацию, поэтому не теряйте доступ к вашему рекламному кабинету и Google-аналитике.

Полезные ссылки 

Google для некоммерческих организаций: <https://www.google.com/nonprofits/offerings/google-ad-grants/>

Инструкция, как активировать Google-грант: <https://support.google.com/nonprofits/answer/3367461?hl=ru>

Технологии для НКО

Скидки на оплату лицензионных программ для НКО

Многие компании готовы предоставлять НКО свои программные продукты с большой скидкой. Практически все эти предложения аккумулирует программа TeploDigital: <https://www.teplodigital.org>.

Сейчас ПО со скидками от 50 до 100 % можно приобрести у Microsoft, Adobe, Amazon, Autodesk и других компаний и сервисов.

Программы веб-сервисов для НКО

Многие веб-сервисы предлагают различные программы для поддержки НКО. Почитайте документацию к платформе, которой вы пользуетесь: может оказаться, что у нее есть такое льготное решение. Вот примеры программ и акций технологических компаний для НКО:

- GSuite для НКО: облачные сервисы Google бесплатно;
- Getresponse: организация e-mail маркетинга, специальная программа для НКО, скидка от 30 до 50 %;
- программа Social Impact Host от www.airbnb.com.

Полезные ссылки

Как активировать G Suite for Nonprofits:

<https://support.google.com/nonprofits/answer/3367223?hl=ru>

GetResponse for Non-Profits 50 % or 30 % off forever for nonprofit organizations: <https://www.getresponse.com/non-profit?backurl=&ga=2.188784747.1123093466.1595285197-2088431246.1595285197>

Специальные услуги Airbnb для НКО, принимающих волонтеров и туристов: <https://www.airbnb.com/d/social-impact-host>

КАКИЕ ЗАКОНЫ В ИНТЕРНЕТЕ НУЖНО СОБЛЮДАТЬ, ЧТОБЫ НЕ ПОЛУЧИТЬ ШТРАФ?

Авторские и интеллектуальные права

Авторские права охраняются законом. Никто не может без разрешения использовать чужой труд, поэтому лучше не публиковать чужие фотогра-

фии и тексты на вашем сайте и в соцсетях. Если фотография свободна для скачивания и в правах автор указал, что разрешает использовать ее, нужно публиковать имя и ссылку на первоисточник.

Полезные ссылки

Хочу проиллюстрировать новость на своем сайте фотографией из интернета. Это законно? «Сделано.медиа»: <https://sdelano.media/internetphoto/>

Подраздел «Авторское право» сайта «Сделано.медиа»: <https://sdelano.media/values/#avtor>

Возрастные ограничения

Некоторая информация в интернете должна содержать возрастную маркировку, в частности информация о концертах, книгах, мобильных приложениях. Для новостной ленты и комментариев маркировка в основном не нужна, но иногда может понадобиться – в зависимости от типов материалов и темы, с которой работает организация.

Полезные ссылки

Когда возрастная маркировка на сайте обязательна, «Сделано.медиа»: <https://sdelano.media/markinng/>

Сбор денежных средств на сайте

НКО должна отчитываться о собранных пожертвованиях как перед официальными органами, так и перед жертвователями. Необходимо наладить публикацию регулярных отчетов на сайте, а также оформлять сбор пожертвований в соответствии с требованиями законодательства.

Полезные ссылки

Я установил на свой сайт форму для сбора денег. Чем мне это грозит? «Сделано.медиа»: <https://sdelano.media/onlinedonate/>

Сохранность персональных данных

С 1 июля 2017 года начали действовать поправки в ст. 13.11 Кодекса об административных правонарушениях «Нарушение законодательства Российской Федерации в области персональных данных». Если вы собираете, храните или обрабатываете персональные данные, то на сайте у вас должны быть опубликованы соглашение об обработке персональных данных и политика конфиденциальности, а кроме того, вы должны уведомить Роскомнадзор.

Полезные ссылки

Что нужно знать про новые правила хранения персональных данных? «Сделано.медиа»: <https://sdelano.media/personaldatastorage/>

По закону персональные данные необходимо хранить в России, поэтому если вы их собираете, ваши серверы должны находится на территории РФ.

Полезные ссылки

Почему персональные данные надо хранить в России? «Сделано.медиа»: <https://sdelano.media/russiapersonaldata/>

Подраздел «Персональные данные и информация о людях в Сети» сайта «Сделано.медиа»: <https://sdelano.media/values/#persona>

Информация и правовые риски для НКО: на что обратить внимание, АСИ: https://www.asi.org.ru/news/2020/04/15/informatsiya-i-pravovie-riski-nko-arapova_blagosfera/

Угрозы приватности, налоги для НКО и новые законы: что случилось в мае 2020 года, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2020/06/01/results-of-may-2020/>

Законы 2019: что важного произошло в сфере НКО, гражданского активизма и технологий, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2019/12/10/law-2019-in-ngo/>

КАК ОБЕЗОПАСИТЬ ЛИЧНЫЙ АККАУНТ В ИНТЕРНЕТЕ?

Почта (email), шифрованные сервисы

SecureGmail – расширение для Google Chrome – шифрует письмо прямо в вашем почтовом ящике gmail. Достаточно указать пароль. Получатель, у которого установлен тот же плагин, должен знать ваш пароль, чтобы расшифровать письмо.

Encrypted Communication – аналогичный плагин для Firefox. Принцип работы тот же.

PGP (Pretty Good Privacy) – более изящное решение с использованием шифрования. Оно подходит для настольных почтовых клиентов Thunderbird и Postbox, а также большинства веб-приложений (Gmail, Outlook, Google Apps, Yahoo и т. д.). При этом методе используются два ключа – публичный и приватный, с помощью которых письма шифруются и дешифруются.

Полезные ссылки

How to encrypt your email and keep your conversations private, Lifehacker: <https://lifehacker.com/how-to-encrypt-your-email-and-keep-your-conversations-p-1133495744>

Аккаунты в соцсетях, двухфакторная аутентификация

Сейчас почти все соцсети используют двухфакторную идентификацию с помощью мобильных телефонов. Мы рекомендуем включить эту настройку для вашей безопасности.

Менеджеры паролей

Менеджеры паролей не только помогают очистить свою память от ненужной информации в виде пароля от сайта, на который вы заходите раз в год, но и обезопасить себя.

Самый популярный менеджер – Lastpass: <https://www.lastpass.com>.

Антивирусы, шифрование, обновление ПО

Чтобы чувствовать себя в безопасности, обязательно используйте только лицензионные ОС и программы и не забывайте их обновлять. Также крайне важно проверять антивирусом все программы, флешки и файлы.

КАК ОБЕЗОПАСИТЬ САЙТ ОРГАНИЗАЦИИ?

Следить за безопасностью сайта очень важно не только потому, что взломанный сайт значительно понижается в поисковой выдаче и выдает ошибки пользователям, но и потому, что возможна кража денег, например при сборе пожертвований.

Вот четыре самых распространенных способа взлома сайта.

Подбор пароля

Если вы думаете, что вы никому не нужны и поэтому ваш пароль никто не подберет, это большая ошибка. Пароли подбирают роботы, посредством скрипта они перебирают сайты и пробуют на прочность каждый.

Поэтому крайне важно:

- не использовать один пароль на нескольких сайтах;
- использовать сложные пароли;
- использовать менеджер паролей.

Полезные ссылки

Как создать безопасный пароль и проверить его надежность, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2015/08/04/how-to-make-secure-password-screencast/>

Как взламывают сайты и как вам этого избежать, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2016/02/05/how-hack-websites/>

Григорий Земсков: 61 процент владельцев сайтов не подозревают, что их взломали, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/reports/meetup-security-report/>

Взлом через известную уязвимость в самом сайте

По статистике, если сайт не обновлялся более трех лет, он уже взломан. Если вы используете известную CMS, не пренебрегайте предложениями обновить систему. Такие обновления содержат необходимые исправления и латают дыры в безопасности.

Если сайт создан программистами на заказ, обращайтесь к ним раз в два года для проверки безопасности.

Взлом хостинга

Иногда взломать сайт могут и через хостинг, поэтому крайне важно выбирать проверенных хостеров, подходящих вам не только по цене, но и по требованиям безопасности.

Существует четыре типа хостинга. Сравним их в таблице, где 1 – самое низкое значение, а 5 – самое высокое.

	Виртуальный хостинг	Виртуальные сервера VPS	Облачный хостинг	Выделенные сервера
Стоимость	1	2	4	5
Производительность	3	4	5	4
Необходимые технические знания	1	5	1	5
Управление сервером	1	5	2	5

Есть множество компаний, которые предоставляют услуги хостинга. Самые популярные:

- Reg.ru;
- Beget;
- Timeweb;
- Hetzner;
- Selectel.

Полезные ссылки 

Хостинг: что это, зачем и как выбрать, vc.ru: <https://vc.ru/services/74241-hosting-cto-eto-zachem-i-kak-vybrat>

Вирус из внешнего источника

Даже если вы придерживаетесь всех рекомендаций, представленных выше, вирус все равно может проникнуть на сайт с любого компьютера пользователя, заходящего на сайт. Поэтому мы рекомендуем самостоятельно делать проверки сайта не реже раза в месяц. Эту проверку можно делать у вашего хостера, если у него есть такая услуга.

Также вы можете воспользоваться следующими сервисами для проверки:

- <https://hackertarget.com/wordpress-security-scan/>;
- <http://www.scanwp.com/>;
- <https://transparencyreport.google.com/safe-browsing/search>.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВАШ САЙТ ВЗЛОМАЛИ?

Если вас все-таки взломали, главное – не паникуйте. Тут важно действовать, во-первых, обдуманно и только во-вторых – быстро.

Самое простое – это попробовать восстановить сайт из бекапа, резервной копии данных. Для этого у вас должен быть настроен ежедневный бекап сайта. Желательно, чтобы на хостинге хранилось несколько копий, чтобы была возможность сохраниться из бекапа, например, недельной давности, потому что вы могли не сразу заметить заражение.

Если это не помогло, лучше обратиться к профессионалам. Они смогут провести диагностику, почистить и починить сайт. В качестве такого профессионала мы можем порекомендовать «Ревизиум» (<https://revisium.com/>), участника программы «Пасека».



Дарья Милославская,

председатель Совета Ассоциации «Юристы за гражданское общество»

Ольга Шумбурова,

исполнительный директор Ассоциации «Юристы за гражданское общество»

**Екатерина Васютина, Ирина Кузнецова,
Александра Сазонова, Софья Прохорова,
Антон Семёнов, Василий Романец,**

юристы Ассоциации «Юристы за гражданское общество»

КАК ОЦЕНИТЬ СВОЮ ЮРИДИЧЕСКУЮ ГРАМОТНОСТЬ?

Как известно, люди делятся на юристов и неюристов. Неюристы тоже делятся на две категории: на тех, кто уверен, что все люди хотя бы немного разбираются в медицине, образовании и праве, и тех, кто осознает, что знание закона, его толкование, понимание и применение – это отдельная сфера, которая ничуть не уступает по трудности освоения химии, физике или астрономии.

Люди, работающие в НКО, по мере сил осваивают эту область. Чтобы понять, насколько вы преуспели в этом, предлагаем пройти простой тест. Нужно ответить на 13 вопросов.

1. Знаете ли вы, чем отличаются общественные организации от собственно некоммерческих?
2. Знаете ли вы, что в каждом протоколе надо писать точный адрес проведения заседания, а также точное время его начала и окончания?

Юридические аспекты деятельности НКО

3. Знаете ли вы, что любой трудовой договор должен содержать как минимум девять обязательных условий, отсутствие любого из которых может обернуться штрафом?
4. Знаете ли вы, чем трудовой договор отличается от дистанционного трудового договора?
5. Знаете ли вы, что такое биометрические персональные данные, и можете ли назвать хотя бы семь необходимых условий, которые должны содержаться в согласии на обработку персональных данных?
6. Знаете ли вы, что пожертвование – всегда безвозмездно, и никакая кружка, значок, билет на концерт не могут выдаваться «в обмен» на пожертвование?
7. Знаете ли вы, где можно посмотреть срок полномочий руководителя и (или) коллегиального органа и что делать, если срок истекает?
8. Знаете ли вы, что понятия «юридический адрес» в законодательстве нет, а отсутствие организации по адресу местонахождения может повлечь ее ликвидацию?
9. Знаете ли вы, чем общественно полезные услуги отличаются от социальных и зачем вам иметь об этом некоторое представление?
10. Знаете ли вы, что у некоммерческих организаций нет права на «фирменное наименование»?
11. Знаете ли вы, чем примечательна для всех НКО дата 15 апреля любого года, кроме 2020-го?
12. Знаете ли вы разницу между целевыми средствами и целевым капиталом?
13. Знаете ли вы, что означает соотношение 20/80 для благотворительных организаций?

Если хотя бы на 10 из этих вопросов вы смогли ответить «да», скорее всего, вы давно работаете в этой сфере и (или) у вас есть юридическое образование. Но и в этом случае важно регулярно проверять себя: точные знания в юридическом деле помогут вашей организации избежать многих неприятностей.

КАКИЕ ЗАКОНЫ ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНО ЗНАТЬ?

Если вы планируете долго и успешно работать в секторе гражданских инициатив, необходимо знать хотя бы основные положения следующих документов:

- Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
- Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях» – дополнительно для общественных организаций и общественных движений;
- Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» – для осуществления благотворительной деятельности и привлечения добровольцев;
- Трудовой кодекс РФ – для привлечения к работе сотрудников;
- Налоговый кодекс РФ и Федеральный закон от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» – для успешного ведения финансово-хозяйственной деятельности;
- Гражданский кодекс РФ – для заключения договоров с юридическими и физическими лицами, которые не являются сотрудниками вашей организации;
- Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» – для правильной работы с персональными данными сотрудников, контрагентов, добровольцев, благополучателей;
- Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» – чтобы успешно проходить проверки контролирующих органов.

КАК ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ НКО?

Процедуру регистрации НКО осуществляет уполномоченный орган исполнительной власти – Министерство юстиции Российской Федерации (его территориальные органы).


Какие документы нужно подготовить, чтобы зарегистрировать некоммерческую организацию?

Комплект документов для подачи в управление Министерства юстиции РФ по региону включает:

- устав – в трех экземплярах, два из которых скрепляются, прошиваются и заверяются подписью заявителя, один остается нескрепленным;
- протокол/решение о создании НКО, утверждении устава, адресе местонахождения, избрании органов управления, предусмотренных уставом, – в двух экземплярах, которые скрепляются, прошиваются и заверяются подписью заявителя;
- заявление по форме Р11001 – в двух экземплярах, которые скрепляются, прошиваются и заверяются подписью заявителя;
- документы на адрес (гарантийное письмо и копия свидетельства о государственной регистрации права) в двух экземплярах (если это адрес регистрации учредителя или руководителя – документы можно не представлять);
- квитанцию об оплате государственной пошлины в размере 4 тыс.руб.;
- расписку – в двух экземплярах.

Полезные ссылки 

Формы заявления о регистрации НКО на официальном сайте Министерства юстиции РФ: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/formy-zayavlenij/>

 В связи с обновлениями сайта Минюста ссылка может не открываться. Рекомендуем искать нужный раздел на сайте <https://minjust.gov.ru/ru>

Дополнительно:

- доверенность, удостоверенная нотариусом;
- если учредитель – юридическое лицо, то решение уполномоченного органа этого юрлица.

Документы для регистрации нужно подать в течение трех месяцев с даты принятия решения о создании организации.

.....
Следует помнить, что для создания общественного объединения вам необходимы еще как минимум два единомышленника, поскольку законом установлено требование о трех учредителях. Для ассоциаций – не менее двух учредителей. Не забудьте заранее определиться с адресом местонахождения вашей будущей организации.

КАКИЕ ЮРИДИЧЕСКИЕ ДОКУМЕНТЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ У НКО?

Требования к ведению документации всех организаций установлены законодательством РФ. На какие категории документов должен в первую очередь обратить внимание руководитель НКО?

Уставные документы: устав некоммерческой организации; свидетельство о государственной регистрации НКО, свидетельство о постановке на учет в налоговом органе, свидетельство о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ, лист записи), листы записи о внесении изменений в учредительные документы или ЕГРЮЛ; извещения о постановке на учет во внебюджетные фонды, уведомление о переходе на упрощенную систему налогообложения и прочие; положения: о ревизионной комиссии (если предусмотрено уставом), о членстве (если предусмотрено уставом) и иные внутренние документы, наличие которых предусмотрено уставом организации (положения, реестры, карточки, регламенты), документы на адрес местонахождения.

Юридические аспекты деятельности НКО

Протоколы и решения органов управления: например, об избрании руководящих органов, о продлении срока полномочий, об участии в конкурсах на получение государственной поддержки и т. д.

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

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

Бухгалтерская и налоговая отчетность: бухгалтерские балансы, налоговые декларации, отчеты во внебюджетные фонды и др.

Документы по персональным данным: приказ о назначении ответственного лица, политика в отношении обработки персональных данных, положение об обработке персональных данных, документы о применении технических средств защиты информации, журнал учета обращений субъектов персональных данных и др.

КАК ОФОРМИТЬ СМЕНУ РУКОВОДИТЕЛЯ В НКО?

Если в некоммерческой организации происходит смена руководителя (лица, действующего от имени организации без доверенности), необходимо отразить эти изменения в ЕГРЮЛ. Важно учитывать, что регистрация изменений производится только в том случае, если руководителем становится новое лицо (при продлении полномочий старого руководителя совершать дополнительные регистрационные действия не требуется). Для регистрации изменений в территориальное управление Министерства юстиции РФ по региону подается следующий пакет документов:

- протокол (решение) о смене руководителя НКО – в двух экземплярах, которые скрепляются, прошиваются и заверяются подписью заявителя (нового руководителя) и печатью организации;
- заявление по форме Р14001 с данными на нового руководителя – в двух экземплярах, один из которых удостоверяется нотариально, а второй скрепляется, прошивается и заверяется подписью заявителя.

Документы для регистрации нужно подать строго в течение трех рабочих дней с даты принятия решения о смене руководителя.

Полезные ссылки

Форма заявления о смене руководителя на официальном сайте Министерства юстиции РФ: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/formy-zayavlenij/>

КАК ВЫЙТИ ИЗ ЧИСЛА УЧРЕДИТЕЛЕЙ ИЛИ ВОЙТИ В ЧИСЛО УЧРЕДИТЕЛЕЙ?

Выход из состава учредителей НКО допускается в НКО таких организационно-правовых форм, как потребительский кооператив, общественная организация, общественное движение, ассоциация (союз), товарищество собственников недвижимости, фонд и автономная некоммерческая организация.

Учредитель должен направить уведомление о выходе из состава учредителей в организацию и представить в Федеральную налоговую службу сведения по форме Р14001 (которая должна быть нотариально удостоверена). Согласие остальных учредителей при этом не требуется.

.....

В случае когда учредитель последний или единственный, перед выходом он обязан передать полномочия преемнику – оставлять организацию без учредителей нельзя.

Войти в состав учредителей можно в фондах и автономных некоммерческих организациях. Учредители принимают решение о приеме в состав учредителей нового лица, далее сведения о новом учредителе вносятся в ЕГРЮЛ. Для этого в территориальное управление Министерства юстиции РФ по региону подается комплект документов:

- протокол (решение) учредителей о приеме в состав учредителей нового лица – в двух экземплярах, которые скрепляются, прошиваются и заверяются подписью заявителя и печатью организации;

Юридические аспекты деятельности НКО

- заявление по форме Р14001 с данными на нового учредителя – в двух экземплярах, один из которых удостоверяется нотариально, а второй скрепляется, прошивается и заверяется подписью заявителя.

Полезные ссылки

Форма заявления о смене учредителя на официальном сайте Министерства юстиции РФ: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/formy-zayavlenij/>

КАК ВНЕСТИ ИЗМЕНЕНИЯ В УСТАВ?

Для начала необходимо определиться с характером вносимых изменений. Как правило, изменения в устав вносятся, когда необходимо привести его в соответствие с действующим законодательством, когда нужно изменить наименование, расширить цели и предмет деятельности и в других случаях.

Далее должно быть проведено заседание высшего органа или принято решение единолично (если высший орган управления неколлегиальный). По итогам необходимо подготовить следующий комплект документов:

- заявление о государственной регистрации изменений, вносимых в учредительные документы по форме Р13001;
- решение учредителя или протокол высшего органа управления (в зависимости от организационно-правовой формы и структуры органов управления);
- устав в новой редакции или изменения в устав в форме отдельного документа.

Также необходимо оплатить государственную пошлину в размере 800 руб., за исключением случаев приведения устава в соответствие с Федеральным законом от 05.05.2014 № 99-ФЗ и подачи документов в форме электронных документов.

В случае подачи документов в Министерство юстиции РФ (его территориальные органы) лично или почтовым отправлением заявление о го-

сударственной регистрации изменений, вносимых в учредительные документы по форме Р13001, удостоверяется нотариально.

Минимальный комплект документов для внесения изменений в устав при личной подаче документов или почтовым отправлением таков:

- заявление о государственной регистрации изменений, вносимых в учредительные документы по форме Р13001, – два экземпляра. Один экземпляр удостоверяет нотариус, второй прошивается самостоятельно;
- решение учредителя или протокол высшего органа управления (в зависимости от организационно-правовой формы и структуры органов управления) – два экземпляра;
- устав в новой редакции или изменения в устав в форме отдельного документа – три экземпляра. Два экземпляра прошиваются, один экземпляр представляется под скрепку (рекомендуем уточнить это в территориальном управлении Минюста, так как на практике встречается разное толкование);
- квитанция об оплате государственной пошлины;
- расписка о приеме документов – два экземпляра.

Чтобы подавать и получать документы, представителю организации необходимо оформить нотариальную доверенность (за исключением случая, когда это делает руководитель НКО).

Полезные ссылки 

Форма заявления о внесении изменений в устав на официальном сайте Министерства юстиции РФ: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/formy-zayavlenij/>

КАК СМЕНИТЬ АДРЕС?

Для начала необходимо проверить, как указан адрес местонахождения организации в действующем уставе.

Если адрес местонахождения в уставе указан полностью, необходимо вносить изменения в устав. При этом к комплекту документов обязательно

Юридические аспекты деятельности НКО

надо приложить документы, подтверждающие, что организация находится по новому адресу (за исключением случаев, когда в качестве нового адреса выступает домашний адрес).

Если адрес местонахождения в уставе указан не полностью, необходимо внести изменения в ЕГРЮЛ. Для этого следует провести заседание высшего органа или принять решение единолично. По итогам надо подготовить следующий комплект документов:

- заявление о государственной регистрации изменений, не связанных с внесением изменений в учредительные документы по форме Р14001;
- решение учредителя или протокол высшего органа управления (в зависимости от организационно-правовой формы и структуры органов управления);
- договор аренды (субаренды, безвозмездного пользования и т. д.) с приложением копии свидетельства о государственной регистрации права или выписки из Единого государственного реестра недвижимости (ЕГРН).

В случае подачи документов в Министерство юстиции РФ (его территориальные органы) лично или почтовым отправлением заявление о государственной регистрации изменений, не связанных с внесением изменений в учредительные документы по форме Р14001, удостоверяется нотариально.

Минимальный комплект документов для внесения изменений в ЕГРЮЛ при личной подаче документов или почтовым отправлением:

- заявление о государственной регистрации изменений, не связанных с внесением изменений в учредительные документы по форме Р14001, – два экземпляра. Один экземпляр удостоверяет нотариус, второй экземпляр прошивается самостоятельно;
- решение учредителя или протокол высшего органа управления (в зависимости от организационно-правовой формы и структуры органов управления) – два экземпляра;

- договор аренды (субаренды, безвозмездного пользования и т. д.) с приложением копии свидетельства о государственной регистрации права или выписки из ЕГРН;
- расписка о приеме документов – два экземпляра.

Для подачи и получения документов представителю организации необходимо оформить нотариальную доверенность (за исключением случая, когда это делает руководитель НКО).

Полезные ссылки

Форма заявления о смене адреса на официальном сайте Министерства юстиции РФ: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/formy-zayavlenij/>

КАК ОТЧИТЫВАТЬСЯ ПЕРЕД ОРГАНАМИ ЮСТИЦИИ?

Ст. 32 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» обязывает НКО представлять в территориальные органы Министерства юстиции в субъектах РФ «документы, содержащие отчет о своей деятельности, о персональном составе руководящих органов, документы о расходовании денежных средств и об использовании иного имущества, в том числе полученных от международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства». Формы отчетов утверждены Приказом Минюста России от 16.08.2018 № 170 (Приложение № 1, формы ОН0001 и ОН0002).

Полезные ссылки

Формы отчетов НКО на официальном сайте Министерства юстиции РФ: <https://minjust.gov.ru/ru/pages/otchetnost-nekommercheskih/>

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

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

Юридические аспекты деятельности НКО

- НКО в течение года не получала имущество и деньги от международных или иностранных организаций, иностранных граждан, лиц без гражданства;
- поступления имущества и денежных средств НКО в течение года составили менее 3 млн рублей.

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

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

Тут законом предусмотрены два варианта.

1. НКО может разместить отчет о своей деятельности на информационных ресурсах Министерства юстиции РФ в интернете. На Информационном портале НКО Минюста РФ (<http://unro.minjust.ru/>) зарегистрированным пользователям доступна опция «Загрузка отчета». Вы можете скачать необходимую форму отчета, заполнить ее, загрузить на портал, и ваша отчетность будет автоматически считаться и представленной в Минюст, и опубликованной.
2. НКО может предоставить СМИ для публикации отчет о своей деятельности либо информацию о продолжении своей деятельности – в объеме сведений, представляемых в уполномоченный территориальный орган Минюста в субъектах РФ.

Срок для представления отчетности – до 15 апреля года, следующего за отчетным, установлен Постановлением Правительства РФ от 15.04.2006 № 212.

Требования для общественных объединений изложены в ст. 29 Федерального закона от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях». Все общественные объединения обязаны ежегодно представлять в территориальные органы Минюста письмо о продолжении деятельности организации и информацию об объеме денежных средств и иного имущества,

получаемых от международных и иностранных организаций, иностранных граждан и лиц без гражданства, о целях расходования средств или использования имущества и об их фактическом расходовании или использовании по форме отчета ОН0003 (Приложение 2 к Приказу Минюста России от 16.08.2018 № 170).

КАК ОФОРМЛЯТЬ ОТНОШЕНИЯ С СОТРУДНИКАМИ?

Если организация нанимает персонал, прежде всего необходимо оформить отношения с бухгалтером и руководителем организации. Отношения оформляются на основании Трудового кодекса РФ путем заключения трудового договора. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр остается у работника, второй – у работодателя.

Трудовой договор должен содержать обязательные положения, установленные ст. 57 Трудового кодекса, среди них, в частности, можно отметить следующие:

- сведения о работнике (фамилия, имя, отчество) и о работодателе (в случае юридического лица – полная организационно-правовая форма, полное название, фамилия, имя, отчество руководителя и документ, подтверждающий его полномочия, в случае физического лица – фамилия, имя, отчество), заключивших трудовой договор;
- место работы (с указанием структурного подразделения);
- дата начала работы;
- наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации;
- класс условий труда, установленный по итогам проведенной специальной оценки условий труда, либо обоснование ее непроведения;
- режим труда и отдыха;
- условия оплаты труда;
- условие об обязательном социальном страховании работника.

Юридические аспекты деятельности НКО

По общему правилу возможно заключение трудового договора с лицами, достигшими шестнадцатилетнего возраста.

Трудовой договор может быть заключен:

- на неопределенный срок;
- на определенный срок не более пяти лет (нижней границы нет) по одному из оснований, установленных ст. 59 Трудового кодекса. Трудовой договор, ограниченный сроком действия, называется срочным.

.....
Трудовой договор отличается от договоров оказания услуг или подряда: по трудовому договору работник выполняет определенную трудовую функцию, обязательно каждые полмесяца получает зарплату, обязан соблюдать распорядок рабочего времени, имеет право на отпуск и оплату больничных. Все эти условия невозможны для тех, с кем организация заключает договоры гражданско-правового характера, то есть договоры на оказание определенной услуги или создание определенного продукта.

КАК ОФОРМЛЯТЬ ОТНОШЕНИЯ С ВОЛОНТЕРАМИ?

Договор с волонтером носит гражданско-правовой (не трудовой!) характер и предполагает безвозмездную деятельность.

Если волонтер помогает некоммерческой организации, предмет договора – безвозмездное выполнение волонтером работ и (или) оказание им услуг в благотворительных целях, закрепленных в п. 1 ст. 2 Федерального закона от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)», или в иных общественно полезных целях (определение и перечень которых законом не установлены). По согласованию сторон в договор может быть включено условие о возмещении расходов волонтера на питание, приобретение форменной и специальной

одежды, оборудования, средств индивидуальной защиты, предоставление помещения во временное пользование, оплата проезда до места назначения и обратно, уплата страховых взносов на добровольное медицинское страхование волонтера либо на страхование его жизни или здоровья при осуществлении им волонтерской деятельности.

Организатор волонтерской деятельности или волонтерская организация заключают с волонтером договор, предметом которого является безвозмездное выполнение волонтером работ и (или) оказание им услуг в рамках деятельности указанных организаций для достижения общественно полезных целей. Договор может включать обязанность организатора волонтерской деятельности или волонтерской организации предоставить волонтеру питание, форменную и специальную одежду, оборудование, средства индивидуальной защиты, помещение во временное пользование, оплатить проезд до места назначения и обратно, уплатить страховые взносы на добровольное медицинское страхование волонтера либо на страхование его жизни или здоровья при осуществлении им волонтерской деятельности и (или) по возмещению расходов, связанных с исполнением договора.

.....
Принимая решение о возмещении расходов, важно помнить, что закрытый перечень доходов, в том числе доходов волонтеров, которые освобождаются от налога на доходы физических лиц, установлен в ст. 217 Налогового кодекса РФ.

Волонтерская организация может в договоре обязать волонтера соблюдать требования, которые предусмотрены ее внутренними документами, и закрепить свое право в одностороннем порядке расторгнуть договор с волонтером в случае нарушения этих требований.

КАК ОФОРМЛЯТЬ ОТНОШЕНИЯ С ДОНОРАМИ?

Самый распространенный способ получения финансирования НКО – это заключение договоров пожертвования между человеком или организацией, у которой есть деньги, и вашей НКО, которая готова осуществлять общественно полезные проекты.

Формы, в которых может быть сделано благотворительное пожертвование, определены в ст. 5 Федерального закона от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)»:

- передача в собственность имущества, в том числе денежных средств и (или) объектов интеллектуальной собственности;
- наделение правами владения, пользования и распоряжения любыми объектами права собственности;
- выполнение работ, предоставление услуг благотворителями – юридическими лицами.

Независимо от того, принимаете вы пожертвования деньгами, имуществом или услугами, договор должен быть заключен.

.....
Если вы собираете пожертвования с помощью интернет-технологий, можно разместить на сайте публичную оферту (предложение заключать договор). Люди, которые согласны с тем, что деятельность НКО полезна, и готовы ее поддержать, перечислением средств выразят согласие с условиями договора.

КАК ОФОРМИТЬ ПРИНОСЯЩУЮ ДОХОД ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?

Право некоммерческой организации осуществлять приносящую доход деятельность должно быть прямо закреплено в ее уставе, такое требование было установлено в ст. 50 Гражданского кодекса РФ в 2014 году. При этом приносящая доход деятельность должна соответствовать целям создания некоммерческой организации и служить достижению этих целей.

Виды приносящей доход деятельности НКО, перечисленные в ее уставе, должны быть отражены и в ЕГРЮЛ путем указания соответствующих кодов ОКВЭД (п. 1 ст. 5 Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»).

Гражданским кодексом РФ установлено требование о том, что у НКО, в уставах которых закреплено право осуществления приносящей доход деятельности, должно быть имущество, достаточное для осуществления указанной деятельности, рыночной стоимостью не менее минимального размера уставного капитала, предусмотренного для обществ с ограниченной ответственностью (10 тыс. руб. на 23 июня 2020 года).

Приносящая доход деятельность некоммерческих организаций оформляется договорами. Наиболее распространены договоры возмездного оказания услуг, купли-продажи, выполнения работ. Требования к договорам отдельных видов установлены частью второй Гражданского кодекса РФ. Договоры юридических лиц между собой и с гражданами оформляются в простой письменной форме, за исключением сделок, требующих нотариального удостоверения (например, договор аренды).

Для целей налогового и бухгалтерского учета организация должна оформлять первичные учетные документы, подтверждающие получение дохода от осуществляемой деятельности (факты хозяйственной жизни). Формы первичных учетных документов определяет руководитель организации по представлению должностного лица, на которое возложено ведение бухгалтерского учета, а обязательные реквизиты первичных учетных документов установлены законом (п. 2 ст. 9 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»).



С 1 июля 2019 года обязательно использование онлайн-кассы при расчетах организаций с физическими лицами за товары, работы и услуги.

При этом закон устанавливает ряд случаев, когда применять онлайн-кассу необязательно, в частности:

Юридические аспекты деятельности НКО

- *при торговле на ярмарках и в выставочных комплексах;*
- *при осуществлении деятельности по присмотру и уходу за детьми, больными, престарелыми и инвалидами;*
- *при оказании услуг по проведению религиозных обрядов и церемоний;*
- *при реализации предметов религиозного культа и религиозной литературы в культовых зданиях и сооружениях и на относящихся к ним территориях.*

КАК СОБИРАТЬ СРЕДСТВА БЕЗ РИСКА? (КРАУДФАНДИНГ ПО ПРАВИЛАМ)

Краудфандинг, или в дословном переводе «народное финансирование», или публичный сбор – это один из самых популярных сейчас способов привлечения средств в некоммерческие организации. При этом очевидно, что где деньги, там и риски, поэтому собирать деньги в публичном пространстве нужно в полном (или хотя бы максимально возможном) соответствии с действующим законодательством.

Основные способы краудфандинга:

- сбор напрямую на расчетный счет некоммерческой организации;
- сбор на краудфандинговой платформе, которая потом перечисляет все полученные средства НКО единым траншем;
- сбор наличных денежных средств с использованием ящиков-копилек.

Независимо от того, какой способ выберет некоммерческая организация, нужно помнить, что собранные за счет краудфандинга денежные средства освобождаются от налогообложения только в том случае, если их можно классифицировать как пожертвования. Поэтому настоятельно рекомендуем заглянуть в ст. 582 Гражданского кодекса РФ, в которой дано определение пожертвования, а также Федеральный закон от 11.08.1995

№ 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)».

.....
Пожертвование – это дарение вещи в общепользых целях. Конкретные общепользых цели, ради реализации которых работает НКО, должны быть перечислены в ее уставе.

До начала сбора НКО обязана оформить определенный пакет документов, в нем обязательно должны быть:

- положение о публичном сборе пожертвований, в котором определяется, в частности, на какие цели будут израсходованы средства и возможные способы перечисления денег НКО;
- приказ исполнительного руководящего органа о начале сбора;
- оферта на официальном сайте НКО, которая регламентирует права и обязанности жертвователя и получателя пожертвования.

Какие еще документы понадобятся, зависит от выбранного способа сбора пожертвований.

Помимо перечисленных выше «безопасных» способов краудфандинга есть и особо рискованные. Среди них сборы на личную карту физического лица от имени некоммерческой организации и весьма распространенная практика, когда НКО за пожертвование предлагает некий сувенир (футболку, кружку и т. д.).

Сборы на личную карту опасны, в первую очередь, с репутационной точки зрения: это самый любимый способ разного рода мошенников. Кроме того, проверить, все ли собранные средства переданы некоммерческой организации, и привлечь человека к ответственности, если не все, практически невозможно.

«Кружка за пожертвование» – это по сути продажа, поэтому риск переквалификации дохода в налогооблагаемый крайне высок. Последствием может стать доначисление налогов, ответственность в виде пеней и штрафов и необходимость пересдавать отчетность. Так что использовать эту схему мы настоятельно не рекомендуем.

.....
Помните, что собирать денежные средства в публичном пространстве можно на общепользные цели, прописанные в уставе НКО и положении о публичном сборе пожертвований. Перед началом сбора важно скрупулезно подготовить пакет документов. Рискованных способов сбора средств лучше избегать. Тогда риски удастся минимизировать, а собранные средства принесут пользу.

КАК ПОПАСТЬ В РЕЕСТР НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ – ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ОБЩЕСТВЕННО ПОЛЕЗНЫХ УСЛУГ?

Чтобы войти в реестр исполнителей общественно полезных услуг, организация должна соответствовать следующим критериям:

- быть социально ориентированной НКО;
- год и более осуществлять общественно полезные услуги;
- не находиться в реестре недобросовестных поставщиков;
- не выполнять функции иностранного агента;
- не иметь задолженности по обязательным платежам и сборам.

Алгоритм по вхождению в реестр достаточно простой и не потребует от организации больших усилий по сбору огромного количества документов.

Полезные ссылки 

Реестр некоммерческих организаций – исполнителей общественно полезных услуг на официальном сайте Министерства юстиции РФ:

<https://minjust.gov.ru/ru/pages/vedenie-reestr/>

Сведения из реестра недобросовестных поставщиков (подрядчиков, исполнителей) и реестра недобросовестных подрядных организаций на официальном сайте единой информационной системы в сфере закупок: <https://zakupki.gov.ru/epz/dishonestsupplier/search/results.html>

Реестр НКО, выполняющих функции иностранного агента, на официальном сайте Министерства юстиции РФ: <http://unro.minjust.ru/NKOForeignAgent.aspx>

Для начала организация должна понять, с какой общественно полезной услугой (можно сразу несколько) она может попасть в реестр исполнителей. Просматривая устав, нужно соотнести виды деятельности организации с перечнем общественно полезных услуг, закрепленным Постановлением Правительства РФ от 27.10.2016 № 1096 «Об утверждении перечня общественно полезных услуг и критериев оценки качества их оказания». Не обязательно, чтобы услуга была записана в уставе дословно, достаточно смыслового соответствия.

Далее надо понять, какой орган государственной власти из перечня, закрепленного Постановлением Правительства РФ от 26.01.2017 № 89 «О реестре некоммерческих организаций – исполнителей общественно полезных услуг», уполномочен выдавать заключения о качестве общественно полезных услуг в выбранной сфере. Обращаться нужно в территориальный орган субъекта РФ.

Нужно подготовить заявление по форме, установленной Постановлением Правительства № 89, и дополнительные документы. Список этих документов закреплен регламентом государственного органа, в который организация обращается за заключением оценки качества оказания общественно полезных услуг. В случае если такой регламент государственным органом еще не разработан, стоит опираться на само Постановление Правительства РФ № 89, где сказано, что какие-либо дополнительные документы организация может не предоставлять. Ответ должен поступить в течение 30 дней после подачи заявления на получение заключения, в исключительных случаях срок может быть увеличен еще на 30 дней. При положительном решении организация получает на руки заключение, подписанное уполномоченным лицом.

Следующий шаг – подать такое же заявление в территориальный орган Министерства юстиции РФ субъекта РФ и приложить к нему заключение.

.....
При подаче документов в Минюст на заявлении обязательно надо указать количество листов приложения (заключения).

После рассмотрения заявления Минюст принимает решение о включении организации в реестр. Срок пребывания в реестре составляет два года, потом можно в упрощенном порядке подать заявление в Минюст повторно.

С 15 сентября 2020 года вступили в силу изменения, позволяющие подавать заявление о включении в реестр некоммерческим организациям, которые надлежащим образом реализовали проекты по одному или нескольким приоритетным направлениям в сфере оказания общественно полезных услуг с использованием грантов Президента Российской Федерации. В этом случае к заявлению о включении в реестр необходимо приложить заключение, полученное от Фонда президентских грантов.

Организация, признанная исполнителем общественно полезных услуг, включенная в реестр, может получить государственную поддержку в приоритетном порядке: финансовую, информационную, имущественную и т. д. Правила и способы получения устанавливаются нормативно-правовыми актами Российской Федерации, а также нормативно-правовыми актами субъектов и муниципалитетов. В части регионов РФ проводятся дополнительные конкурсы для исполнителей общественно полезных услуг, организации могут получить помещение в приоритетном порядке, для них выделяют эфирное время на региональных каналах для социальной рекламы и т. д.

КАК СОЗДАТЬ ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ?

Существует два способа создания целевого капитала.

1. Создание целевого капитала «внутри» НКО – фонда, общественно-го фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации и религиозной организации. В таком случае в уставе организации должны быть предусмотрены положения, ре-

гулирующие процедуры формирования, пополнения и расформирования целевого капитала. Если же НКО уже зарегистрирована и приняла решение сформировать целевой капитал, то ей придется внести соответствующие изменения в устав.

2. Создание специализированного фонда управления целевым капиталом. В таком случае регистрируется новая НКО, которая может осуществлять деятельность, связанную исключительно с формированием, пополнением целевого капитала, использованием дохода от целевого капитала и распределением такого дохода в пользу иных некоммерческих организаций.

Регистрационные действия, связанные с внесением изменений в устав НКО, а также созданием специализированного фонда управления целевым капиталом, осуществляет Министерство юстиции Российской Федерации в общем порядке.

.....
Формирование и использование дохода от целевого капитала возможно только в сфере образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта (кроме профессионального спорта), искусства, архивного дела, социальной помощи (поддержки), охраны окружающей среды, оказания гражданам бесплатной юридической помощи и осуществления их правового просвещения, функционирования общероссийского обязательного общедоступного телеканала общественного телевидения.

КАКИЕ ПРОВЕРКИ МОГУТ ЖДАТЬ НКО?

Проверять НКО могут различные органы государственной власти в пределах своей компетенции. Контролирующие органы обязаны руководствоваться Федеральным законом от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществле-

Юридические аспекты деятельности НКО

нии государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (далее ФЗ № 294). Кроме того, проведение проверок регламентируется специальными законами.

Попробуем кратко описать полномочия контролирующих органов в наиболее актуальных сферах деятельности НКО.

Органы прокуратуры РФ

Органы прокуратуры осуществляют контроль (надзор) за соблюдением законодательства в целом, то есть прокуратура имеет право проводить проверки практически в любой сфере деятельности НКО. Как правило, органы прокуратуры инициируют проверки, когда к ним поступает информация о нарушении закона (в том числе жалобы, обращения) или если есть обоснованный приказ (распоряжение) руководителя органа прокуратуры. Положения ФЗ № 294 на отношения, связанные с осуществлением прокурорского надзора, не распространяются. Органы прокуратуры руководствуются нормами ФЗ «О прокуратуре Российской Федерации» и могут привлекать к своим проверкам специалистов из других государственных органов.

Министерство юстиции РФ (территориальные подразделения)

Министерство юстиции РФ (территориальные подразделения) контролирует соблюдение некоммерческими организациями законодательства РФ, соответствие деятельности НКО целям, заявленным в учредительных документах, а также расходование средств на уставную деятельность.

.....
Минюст наряду с органами прокуратуры наделен полномочиями по противодействию экстремистской деятельности: выносит предупреждения или обращается в суд с заявлением о ликвидации НКО или о запрете деятельности незарегистрированного общественного объединения.

Органы Федеральной налоговой службы

Органы ФНС контролируют, правомерно ли доходы НКО отнесены к не облагаемым налогом, а также целевое использование доходов, полученных НКО на ведение уставной деятельности. Вместе с тем органы ФНС осуществляют функцию по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (совместно с Федеральной службой по финансовому мониторингу, Росфинмониторингом).

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

Роскомнадзор наделен полномочиями по контролю за соблюдением НКО требований законодательства в сфере обработки персональных данных, а также за деятельностью СМИ. На осуществление Роскомнадзором своих контрольных полномочий, как и на прокурорский надзор, не распространяются требования ФЗ № 294, эта функция регулируется специальным Постановлением Правительства РФ от 13.02.2019 № 146.

Федеральная инспекция труда (и подчиненные ей государственные инспекции труда)

Инспекции труда контролируют соблюдение требований законодательства о труде и об охране труда (выполнение обязанности по проведению специальной оценки условий труда), а также соблюдение прав работников.

Органы Государственного противопожарного надзора

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

Помимо перечисленных, существует еще множество органов государственной власти, уполномоченных на осуществление контрольных функций в той или иной сфере деятельности: органы Роспотребнадзора, Феде-

Юридические аспекты деятельности НКО

ральная антимонопольная служба, Федеральная служба по техническому и экспортному контролю и др.

.....
Согласно ФЗ № 294, один и тот же орган может проводить плановые проверки НКО не чаще чем раз в три года. Внеплановые проверки могут проводиться незамедлительно (при наличии соответствующих оснований для их проведения), как с предварительным уведомлением проверяемой организации, так и без такового.

КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К ПРОВЕРКЕ?

О проведении плановой проверки проверяемые организации извещаются заблаговременно (не менее чем за три рабочих дня до ее начала). Таким образом, у НКО всегда есть время на подготовку.

Планы проверок должны быть размещены на официальных сайтах контролирующих органов в интернете в конце года, предшествующего тому, в котором проводится проверка. Проще всего получить информацию о готовящейся проверке в сводном плане проверок на сайте Генеральной прокуратуры РФ: <https://genproc.gov.ru/>.

Что обязательно нужно предпринять перед проверкой:

- проанализировать действующие нормативно-правовые акты в той сфере, которой касается проверка, выявить «проблемные места» и постараться их устранить до начала проверки;
- проанализировать положение о контролирующем органе и административный регламент проведения проверок (обычно эти документы размещены в свободном доступе на официальных сайтах соответствующих органов в интернете) для понимания пределов его полномочий;
- перед началом проверки необходимо потребовать у проверяющего копию распоряжения о проведении проверки (если ранее это распоряжение не было доставлено в адрес организации почтой), в

нем должны быть указаны сроки проведения проверки, вид и предмет проверки, а также перечислены лица, уполномоченные на ее проведение (только эти лица допускаются к проверке).

С внеплановыми проверками все сложнее, поскольку времени на подготовку у вас будет очень мало или не будет совсем. Поэтому тут можно дать только самые общие рекомендации:

- действовать строго в рамках закона, не препятствовать проверяющим, при необходимости фиксировать их неправомерные требования;
- все свои возражения аргументировать ссылками на конкретные положения нормативно-правовых актов;
- вносить свои замечания в протокол (акт) проверки;
- выявленные нарушения стараться по возможности устранять в ходе самой проверки;
- по возможности вести видеозапись процесса проверки, предварительно уведомив об этом проверяющих.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ЛИКВИДАЦИИ ИЗ-ЗА НЕВНИМАТЕЛЬНОСТИ?

Незнание законов, невнимательное отношение к соблюдению законодательства со стороны органов управления НКО может привести (и на практике нередко приводит) к ликвидации некоммерческой организации по инициативе Минюста или органов прокуратуры.

Рассмотрим самые распространенные случаи принудительной ликвидации НКО или исключения ее из ЕГРЮЛ.

Несовпадение адреса регистрации организации, указанного в ЕГРЮЛ, и адреса ее фактического местонахождения

В Едином государственном реестре юридических лиц должен быть указан адрес юридического лица в пределах места нахождения юридического лица (ч. 3 ст. 54 Гражданского кодекса РФ). Сообщения, доставленные по адресу, указанному в ЕГРЮЛ, считаются полученными юридическим лицом.

Экономическая устойчивость НКО

Если там нет ни организации, ни ее представителя, она рискует не получить юридически значимые сообщения.

.....

Если должностные лица Минюста в рамках осуществления государственного контроля выявляют несоответствие сведений об адресе местонахождения НКО, содержащихся в ЕГРЮЛ, они не обязаны предпринимать меры по установлению фактического местонахождения НКО, а имеют право обратиться в суд с заявлением о ликвидации НКО как прекратившей свою деятельность.

Сведения о смене адреса местонахождения НКО должны быть поданы в территориальный орган Минюста в течение трех дней с момента принятия такого решения органами управления НКО (п. 7 ст. 32 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»).

Запись о недостоверности сведений в ЕГРЮЛ

Запись о недостоверности сведений вносится налоговыми органами, например, если в инспекцию поступило заявление заинтересованного лица о недостоверности сведений в ЕГРЮЛ. Часто внесение такой записи связано с выявлением адреса массовой регистрации юрлиц, несоответствия адреса регистрации и фактического местонахождения юрлица, действующей дисквалификацией руководителя или его участием в большом количестве юрлиц.

Если в ЕГРЮЛ обнаружена запись о недостоверности сведений, руководству НКО необходимо незамедлительно обратиться в налоговую инспекцию для уточнения информации. Через шесть месяцев с момента внесения записи организация может быть ликвидирована.

Проблемы с отчетностью

Неоднократное несоблюдение сроков и периодичности представления отчетности в Минюст и налоговой отчетности, недостоверность содержания отчетов также могут стать причиной принудительной ликвидации НКО. П. 10 ст. 32 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» устанавливает, что неоднократное непредставление НКО в установленный срок сведений, предусмотренных законом, является основанием для обращения уполномоченного органа или его территориального органа в суд с заявлением о ликвидации НКО.

Неоднократные нарушения закона в деятельности НКО

Согласно п. 3 ч. 3 ст. 61 Гражданского кодекса, юридическое лицо может быть ликвидировано судом по иску уполномоченного органа в связи с неоднократными нарушениями закона. В качестве неоднократных нарушений закона также рассматриваются случаи привлечения НКО к административной ответственности за неисполнение предписаний органа государственного контроля, выданных по результатам ранее проведенных проверок.

Полезные ссылки 

Сайт Ассоциации «Юристы за гражданское общество»: <https://lawcs.ru>



Елена Темичева,

*директор по коммуникациям и стратегическому
развитию Центра «Благосфера»*

Мы с вами живем в век информационной гиперактивности. Если сравнить интенсивность обмена информацией, скажем, столетней давности с сегодняшним, это как черно-белое кино и реальность 4.0. Сегодня без осознанного и эффективного управления информационными потоками между вашей организацией и любыми другими заинтересованными сторонами вы проигрываете, можно сказать, на старте, а вернее, еще не приступив к деятельности. А чтобы управлять информацией, нужно владеть технологией выстраивания отношений. Именно эта деятельность и называется «связи с общественностью».

Речь не о «пиариться» в значении «кричать о себе погромче». А о том, как выстроить систему информирования, подобрать правильные коммуникационные инструменты, создать нужный контекст, построить эффективное партнерство – будь то на уровне конкретного события, проекта или всего некоммерческого сектора.

Даже если вы считаете, что PR – это не про вас, вы ошибаетесь! Находясь в публичном общественном поле, вы уже в игре. Поэтому давайте разберем основные правила и возможные ходы.

КАК ВЫСТРОИТЬ СТРАТЕГИЮ КОММУНИКАЦИИ НКО?

Коммуникационная стратегия – это совокупность последовательных, выполняемых согласно утвержденному плану действий, которые направлены на построение эффективных коммуникаций в интересах чего-либо (кого-либо).

Подход к выстраиванию стратегии коммуникации очень технологичен и хорош тем, что его можно использовать не только на уровне организации, но и на уровне конкретного проекта или события. В любом случае вы проходите одни и те же этапы.

1. Оценка ситуации

Определите проблемы, которые вы хотите решить, и условия (как внешние, так и внутренние), в которых ваша НКО осуществляет свою деятельность. Эти условия можно «персонифицировать», если вы определите круг ваших контрагентов («держателей проблем») и возможных партнеров (это те НКО, проекты, группы, которые находятся в ситуации, схожей с вашей, и хотели бы решить те же проблемы).

2. Постановка цели и задач

Из всего круга проблем выберите ту, на которую имеет смысл влиять с помощью коммуникаций, где у вас потенциально больше возможностей. После этого сформулируйте коммуникационную цель. Вы хотели бы поднять какую-то проблему для общества (просветить)? Проинформировать о чем-то? Улучшить имидж? Привлечь сторонников (волонтеров, жертвователей)? Построить партнерство?

Тут важно помнить, что есть последовательность достижения целей:

- информирование (узнать о проблеме, вашей деятельности и т. п.);
- изменение отношения (например, перестать относиться к людям с инвалидностью как к людям второго сорта);
- изменение поведения (например, заставить сделать пожертвование, записаться в волонтеры).

Прыгать через ступеньки нельзя. Если о вашей организации или о значимости проблемы, которую вы решаете, никто не знает, вы не добьетесь притока сторонников или ресурсов. Ставьте цели адекватно – на том уровне, на котором вы находитесь.

3. Определение целевой аудитории

Целевая аудитория – та группа людей, на которую в первую очередь нужно влиять для достижения вашей цели. Целевая аудитория обладает своими характеристиками – как социально-демографическими, так и поведенческими, психологическими. Чем точнее вы сформулируете эти характеристики, тем эффективнее настроите свои действия. «Все жители города» – это не целевая аудитория для стратегии. Это все от 0 до 100, любого уровня образования и достатка и т. д. А вот, например, социально активные горожане в возрасте от 25 до 45 лет, со средним достатком, как правило, семейные, активно пользующиеся такими-то соцсетями, любящие путешествовать и т. д. – это уже другое дело!

4. Формулировка послания

Что именно вы хотите донести вашей целевой аудитории? Чтобы она узнала (сделала) что именно? «Получить помощь в такой-то ситуации можно на нашей горячей линии». «Мы – эксперты в области помощи детям-сиротам». «Нам нужна помощь волонтеров-медиков». «Сделайте пожертвование регулярным»... Послание – это такой «скелет» вашей коммуникации, на который вы сможете наращивать «мышцы» в любом формате: текст, изображение, видео, устная речь и т. д. В хорошем послании содержится только одна мысль, которая сформулирована ясно и исключает неверные интерпретации.

5. Выбор каналов коммуникации

Теперь задача оценить, где именно «обитает» ваша целевая аудитория? Из каких источников она привыкла получать информацию? Это молодые люди, которые большую часть времени проводят в своих учебных заведениях и в клубах, кафе? Любители природы, которые пользуются соответствующими интернет-ресурсами? Пользователи Facebook или «ВКонтакте»? Посетители музеев или библиотек? В зависимости от этого вы выберете канал коммуникации – то есть где вы разместите ваше послание.

6. Выбор инструментов

Следующий шаг – в каком виде через этот канал вы передадите свое послание. Нужно сделать инфографику или серию постов? Организовать очную встречу или фестиваль? Записать видео или подкаст? Опубликовать статью в СМИ? Набор коммуникационных инструментов обширен: это все виды очной, заочной и онлайн-коммуникации. И конечно, стоит подумать о целом комплексе инструментов, чтобы послания в разных видах подкрепляли одно другое.

7. Планирование

На этом этапе вы, наконец, составляете подробный план конкретных действий: письма, встречи, события, их бюджет и расписание, включая время на оценку эффективности этих действий.

Полезные ссылки

Мастер-класс «Разработка стратегии коммуникации для НКО», Медиа-центр «АСИ – Благосфера»: https://www.youtube.com/watch?v=AXzatsbuLo&list=PL1RkkQZOJwAvS_SUmADTKaVCbhVhSfC8o

Крылова Ю.С. PR и продвижение некоммерческого проекта, ЦРНО¹: https://www.crno.ru/skachat1/materialyi-czrno?files_start=7

КАКИЕ КАНАЛЫ КОММУНИКАЦИИ РАЗВИВАТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ?

Чтобы сделать поток информации о себе регулярным и управляемым, нужно поддерживать постоянные каналы коммуникации. Они могут быть «собственными» – свой сайт, аккаунты в социальных сетях, блоги, свое медиа – и «внешними» (партнерство со СМИ, другими организациями со своими информационными ресурсами, коммуникационными офлайн-площадками и т. д.).

¹ 13.05.2015 Межрегиональная благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций» внесена в реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента.

Полезные ссылки

SMM для НКО: вебинары, лекции и курсы, дающие исчерпывающие знания, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/2019/10/21/smm-for-ngos-webinars-lectures-and-courses-that-will-provide-comprehensive-knowledge/>

Мастер-класс «НКО в социальных сетях: грамотный старт», Медиацентр «АСИ – Благосфера» https://www.youtube.com/watch?v=CvIPbueioQk&list=PL1RkkQZOJwAvS_SUmADTKaVCbhVhSfC8o&index=3

Полезные издания

Амзин А. Интернет-журналистика. Как писать хорошие тексты, привлекать аудиторию и зарабатывать на этом, Москва, 2020

Амзин А. и др. Как новые медиа изменили журналистику: 2012–2016, Екатеринбург, 2016

КАК УСПЕШНО ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ СО СМИ?

Профессиональные СМИ, несмотря на приоритет развития собственных информационных ресурсов, остаются важным каналом коммуникации. В построении отношений с ними можно выделить несколько основных подходов, несколько условий эффективного взаимодействия. И здесь ключевое слово – «взаимодействие». Если вы не рассматриваете СМИ только как площадку для размещения платной рекламы, если речь идет именно о связях с общественностью, главное, о чем нужно помнить, – в сотрудничестве должны быть заинтересованы обе стороны. Так в каком же случае такая заинтересованность СМИ в сотрудничестве с вами будет выше?

Информационный повод

Это ключ к тому, чтобы в море информации журналисты «запеленговали» именно вашу. «Напишите о нас, мы давно ведем важную деятельность, у нас много программ» – так не пойдет. Вы не выдержите конкуренции с огромным потоком информационных поводов. Поэтому важно уметь формировать инфоповоды. Что может стать информационным поводом:

Связи с общественностью

- событие;
- ваша экспертная, профессиональная оценка актуальных резонансных событий;
- памятная дата, по тематике подходящая к вашей деятельности;
- данные, которыми обладает ваша организация, и т. д.

Таргетинг

Таргетинг – это настройка вашего сообщения под целевую аудиторию. Не надо проводить ковровую бомбардировку всех СМИ по любому поводу. При таком подходе ваш релиз в 99 % случаев попадет в корзину. Отберите те медиа, для которых подходит ваш повод.

Оцените:

- вид СМИ (для телевидения подойдут события, где можно снять интересную картинку, для мультимедийных СМИ – визуальный и интерактивный контент, для радио – участие интересных спикеров и т. д.);
- специализацию СМИ (общественно-политическое, досуговое, глянец и т. д.);
- целевую аудиторию СМИ (предприниматели, домохозяйки, любители спорта и т. д. и (или) территориальный охват);
- редакционную политику (тематические рамки, стиль информации и т. д.).

Стиль предоставления информации

Не забывайте, что вы обращаетесь не к агрегатору релизов, а в профессиональную редакцию. Не предлагайте журналистам «разместить информацию», предлагайте сведения, повод для создания материалов. Не стоит напирать на сознательность журналиста, давить на жалость, заявлять: «Вы просто не можете не...». Журналисты не обязаны взять именно ваш повод. Уважительно относитесь к редакционной политике и формату. Не подходит – выберите другое СМИ.

Помощь в работе

Заранее подумайте о том, как вы можете помочь журналистам. Помочь на месте съемок с реквизитом, подготовить справочные или иллюстрационные материалы и т. д. Не бойтесь говорить не только о себе – если вы станете «информационным центром» для СМИ в сфере ваших профессиональных интересов, это будет залогом длительных взаимовыгодных отношений.

Заверение текста

Вопреки распространенному заблуждению, по закону о СМИ журналист не обязан предоставлять вам материал, в том числе интервью, на заверение. Вы можете высказать такое пожелание, если журналист сам не предложил вам показать материал, но будьте готовы к отказу. Если вам все-таки прислали текст, не правьте стиль, проверяйте факты. Если у вас есть важные ограничения в предоставлении информации (например, вы оберегаете своих благополучателей от нежелательного внимания), заранее предупредите об этом журналиста.

Здесь еще раз стоит сказать о том, как важно, чтобы на ваших информационных ресурсах была актуальная информация. Чтобы узнать о вас больше, журналист первым делом пойдет на ваш сайт и в социальные сети.

Полезные ссылки

Мастер-класс «НКО и СМИ: секреты взаимности», Медиациентр «АСИ – Благосфера»: https://www.youtube.com/watch?v=KG91S6FzALs&list=PL1RkkQZOJwAvS_SUmADTKaVCbhVhSfC8o&index=2

Как (не) надо общаться с журналистами: конспект мини-курса, «Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru/reports/media-communication-course/>

Взаимодействие СМИ и НКО, АСИ: <https://www.asi.org.ru/tag/vzaimodejstvie-smi-i-nko/>

КАК СОЗДАВАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ СООБЩЕСТВА?

Сообщества – это не то же самое, что аудитория, для которой вы готовите события, или ваши подписчики в соцсетях. Члены сообщества – это люди, лично знакомые друг с другом. Величина сообщества может быть до 10 человек, а может быть за 100.

Именно через создание и поддержание сообществ (комьюнити-менеджмент) сегодня выстраиваются отношения организации с широким кругом заинтересованных лиц, продвигается деятельность НКО, создается система информирования.

.....

К информации, полученной напрямую от известного вам человека, доверие гораздо выше, чем к любой рекламе или информационному материалу. Поэтому все больше ресурсов в связях с общественностью вкладывают именно в комьюнити-менеджмент.

Допустим, вы занимаетесь организацией волонтерской помощи в больницах. Тогда вам нужны и сообщество врачей, и сообщество экспертов, и сообщество волонтеров, и сообщество пациентов и т. д. Чаще всего НКО имеют дело с уже сформировавшимися сообществами, но иногда и становятся инициаторами их создания.

Ключевой момент в построении сообществ – объединяющий интерес и возможность вместе действовать ради него, будь то объединение ради решения социальной проблемы или ради интересного досуга. Главное, чтобы тема стимулировала личные контакты, знакомство людей. Вместе пробежать дистанцию, вместе создать продукт, вместе поделиться опытом и т. д.

Чтобы поддерживать отношения с сообществом, пригодится весь набор коммуникационных инструментов (это и ведение групп в соцсетях, и специальные события, и рассылки, и информпродукты) плюс личностная коммуникация. Обязательно уделять время именно личному общению с членами сообщества, онлайн или офлайн, причем общению регулярному.

Полезные ссылки 

Вебинар «Работа НКО с сообществом», Медиацентр «АСИ – Благосфера»:
https://www.youtube.com/watch?v=iToW3h5Mev8&feature=youtu.be&fbclid=IwAR1h30akL3ugEblRO6IKq5_gqpbJrhGC_ee5-fgV3RF86XNTCIB5TYsNg

«Городские сообщества. Право на город», лекция Свята Мурунова, руководителя Центра прикладной урбанистики: <https://www.youtube.com/watch?v=aay7qjlu2Ug>

КАК ВЫСТРАИВАТЬ СВЯЗИ ВНУТРИ СЕКТОРА?

Некоммерческий сектор тоже можно рассматривать как большое сообщество, которое делится на ряд подсообществ – по направлению деятельности (организации, работающие в сфере экологии или донорства), по формату (добровольческие движения, ресурсные центры), по условиям (СОНКО, «иностранные агенты»), по территории деятельности и т. п. Выстраивание связей между всеми этими сообществами – важная часть стратегических коммуникаций. Это ресурс для построения партнерств, для лоббирования интересов, экспертная, организационная, информационная поддержка и много других возможностей.

КАК МОЖНО СТАТЬ ЧАСТЬЮ СООБЩЕСТВА?

Войти в профессиональные ассоциации

Внутри сектора существуют свои профессиональные членские объединения по разному принципу. Ассоциация благотворительных организаций (например, Благотворительное собрание «Все вместе») или партнерство грантодающих организаций (например, Форум Доноров), сообщество НКО, использующих одну технологию (например, фестиваль «Добрый город») или партнерство фондов местных сообществ, коалиция за прозрачность НКО («Все вместе против мошенников») или форум экологических движений.

Войти в клуб

Чаще всего клубы объединяют специалистов НКО на личном уровне. Например, клуб пиарщиков НКО или клуб фандрайзеров.

Посещать постоянные профессиональные площадки

Регулярно проводятся профессиональные конференции НКО или с участием НКО, где рассматриваются важные для сектора вопросы и присутствуют лидеры сектора.

Подписаться на сообщества в соцсетях

В каждой теме и в каждом регионе вы наверняка найдете сообщество или группу в соцсетях, объединяющую сотрудников НКО по разным темам. Если в вашем городе (регионе) такой группы еще нет, подумайте о возможности инициировать ее создание.

Войти в информационные сети

Сети НКО для постоянного обмена информацией могут действовать как на уровне региона (чаще всего их инициаторами выступают ресурсные центры, но не только), так и на уровне всего сектора. Например, информационная сеть ресурсных центров НКО или информационная сеть правозащитного движения.

Подобрать информационных партнеров по теме

Организации, которые близки вашей НКО по целям деятельности и (или) аудитории, могут стать вашими постоянными партнерами в распространении информации. Вы можете обмениваться постами в соцсетях, включать сообщения друг друга в рассылку, обмениваться «секциями» на ваших событиях и т. п.

Делиться ресурсами

Шеринг-подход в отношениях с коллегами по сектору – важное условие выстраивания отношений. Делиться ресурсами – это вовсе не обязательно

делиться деньгами. Это может быть помещение, оборудование, информационный ресурс, экспертиза, связи. Делясь с другими НКО, вы вкладываете эти ресурсы в общие условия деятельности сектора.

Действовать в партнерстве

Для решения разного рода коммуникационных задач вы можете найти потенциальных партнеров среди других НКО. Возможно, пришло время задуматься о совместной PR-кампании или линейке событий для общей целевой аудитории? Даже если такой проект будет краткосрочным, он позволит вам выстроить долговременные отношения с ключевыми сторонниками в секторе.

Полезные ссылки

Благотворительное собрание «Все вместе»: <https://www.wse-wmeste.ru>

Форум Доноров: <https://www.donorsforum.ru>

Клуб фандрайзеров: <http://www.clubfund.ru>

Информационная сеть центров ресурсной поддержки НКО: <https://www.facebook.com/groups/943166179182453/>

Декларация «Все вместе за разумную помощь»: <https://stop-obman.info/deklaracia-2/>

КАК ПРОВЕСТИ УСПЕШНОЕ СОБЫТИЕ?

Событие – один из самых ярких инструментов коммуникации. Подход к созданию события по сути такой же, как к проекту. Последовательность действий такая:

- 1) ставите цель и задачи;
- 2) определяете целевую аудиторию;
- 3) выбираете формат события;
- 4) разрабатываете план действий;
- 5) оцениваете ресурсы;
- 6) описываете ожидаемые результаты.

Связи с общественностью

Формат события можно выбрать из традиционных, диктующий определенные условия проведения. Например, круглый стол – это всегда обсуждение, дискуссия; пресс-конференция – это всегда новость, которую вы оглашаете, и представители СМИ в качестве целевой аудитории; вебинар – это всегда онлайн-обучение; презентация – это всегда некий новый продукт (проект, исследование, услуга...), который вы впервые представляете аудитории. А можно сконструировать событие самому, опираясь на свои задачи, скомбинировать разные форматы или придумать уникальный.

На что важно обращать внимание при проведении события?

Место и время проведения

Выбор места может стать как вашей уникальной «фишкой» (фестиваль во время сплава на катамаранах, акция по сбору пожертвований на катке и т. д.), так и, напротив, сигналом, что вы придерживаетесь традиционного формата (конференц-зал, фестиваль лаундж и т. д.). Выбирая время, важно учитывать информационные привычки вашей аудитории и просто удобство (часовые пояса для разных регионов при организации онлайн-события, время сдачи новостных сообщений в номер для журналистов и т. д.).

Оформление и информпакеты

Заблаговременно подумайте об оформлении помещения, дополнительных материалах для участников. На место обязательно приехать заранее и спланировать все, учитывая особенности локации.

Получение обратной связи

Чтобы оценить эффективность события, разработайте механизм получения обратной связи. Возможно, это интерактивное голосование на самом событии или сбор анкет? Или последующее обращение к участникам? Или открытая стена пожеланий? Вариантов много, главное, чтобы они подходили вашей аудитории.

Контекст

Не забывайте, что вокруг вас кипит бурная информационная жизнь. Проверьте, какие события проводятся по вашей тематике в одно время с вашим. Что еще потенциально может заинтересовать вашу аудиторию? Нет ли внешних обстоятельств, которые помешают пробиться вашему информационному поведению?

Полезные издания

Франкель Н., Румянцев Д. Event-маркетинг. Все об организации и продвижении событий, Санкт-Петербург, 2019

Берлов А., Шумович А. Смешать, но не взбалтывать. Рецепты организации мероприятий, Москва, 2017

Полезные ссылки

Реализация инициативы: подготовка публичного мероприятия. Обучающий модуль Центра ГРАНИ:

<https://grany-center.org/uploads/files/innovacionnye-formaty-meropriyatiy.pdf>

КАКИЕ PR-ЗАДАЧИ ПОМОГАЕТ РЕШИТЬ ПУБЛИЧНЫЙ ОТЧЕТ?

Важный стратегический инструмент коммуникации для НКО – публичный отчет. Это не та обязательная отчетность, которую НКО сдает в Минюст, а добровольный отчет, который готовится НКО для разных заинтересованных сторон и может представлять как аналитическую содержательную, так и финансовую информацию о деятельности организации за определенный период.

Такой отчет может быть адресован клиентам, партнерам, сторонникам, а также широкой общественности и на основе количественных и качественных показателей рассказывать, как ваша организация следует своей миссии, добивается поставленных задач. Какие коммуникационные задачи он решает?

Информирование о вашей деятельности

Когда вы хотели бы подробнее познакомить кого-то с вашей деятельностью (потенциального партнера, спонсора, журналиста и т. д.), дать ссылку на отчет или предоставить его в другом формате – отличное решение.

Привлечение партнеров (спонсоров, жертвователей)

Потенциальные партнеры с помощью отчета смогут удостовериться, что вы работаете не зря и готовы публично анализировать свою деятельность.

Отчет – это и фандрайзинговый инструмент. С публичным отчетом в руках можно пойти на первую встречу со спонсором. Вдохновившись достигнутыми вашей НКО результатами и оценив вашу прозрачность, потенциальные частные жертвователи смогут принять решение в вашу пользу.

Повышение мотивации сотрудников (волонтеров)

Публичный отчет – обнародование результатов вашей деятельности – важный фактор для сотрудников и волонтеров, которые смогут почувствовать себя причастными к значимому для общества делу.

Выстраивание отношений с сообществом

Публичный отчет – это инструмент расширения аудитории, с одной стороны, а с другой – поддержания отношений с сообществами. Подчеркивая в отчете то, что важно для определенного сообщества, собирая отзывы этого сообщества для отчета, вы поддерживаете и развиваете ваши отношения.

Повышение доверия к НКО

С помощью отчета вы демонстрируете приверженность ценностям, подчеркиваете значимость вашей деятельности, демонстрируете результаты и затраченные ресурсы, что делает деятельность вашей организации прозрачной, понятной для общества и повышает доверие к вам.

Чаще всего НКО публикуют годовые публичные отчеты, но в последнее время все больше организаций используют онлайн-отчетность – аналитику о деятельности по набору параметров ежемесячно или даже в режиме реального времени. Такими параметрами чаще всего становятся количественные показатели (скольким помогли, сколько денег собрали или раздали, сколько волонтеров записалось и т. д.). Иногда их дополняют цитатами и комментариями.

Формат отчета может быть очень разным – от печатного издания до открытки, от мультимедийного онлайн-продукта до регулярных постов руководителя НКО в соцсетях.

Полезные ссылки

Стандарт информационной открытости НКО: <https://www.infoculture.ru/wp-content/uploads/2018/03/Standart-informacionnoi-otkrytosti-NKO.-Metodicheskie-rekomendacii-po-primeneniju.pdf>

Конкурс годовых отчетов НКО «Точка отсчета»: <http://www.donorsforum.ru/projects/tochka-otschyota/>

Лучшие практики добровольной публичной отчетности некоммерческих организаций, Форум Доноров: <http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2019/02/Broshyura-proekta-Tochka-otscheta-2018.pdf>

Публичный годовой отчет о работе НКО. Руководство по составлению, Центр РНО: <https://ngokitchen.ru/wp-content/uploads/2016/02/Publichnyj-godovoj-otchet-rabote-NKO-1.pdf>



Павел Гамольский,

*президент Ассоциации «Клуб бухгалтеров
и аудиторов НКО»*

Налоговые льготы для НКО

КАКИЕ НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ МОГУТ ПОЛУЧАТЬ НКО?

Некоммерческие организации могут получать следующие налоговые льготы и освобождения:

- право не облагать налогом на прибыль (при применении упрощенной системы налогообложения – налогом, взимаемым при применении УСН) целевые поступления, перечисленные в ст. 251 Налогового кодекса РФ;
- при продаже товаров, работ, услуг, относящихся к социальной сфере, пользоваться льготами по налогу на добавленную стоимость (согласно главе 21 НК РФ);
- право не удерживать налог на доходы физических лиц при осуществлении некоторых выплат, связанных с благотворительной деятельностью.

КАКИЕ ПОСТУПЛЕНИЯ ДЛЯ НКО НЕ ОБЛАГАЮТСЯ НАЛОГОМ НА ПРИБЫЛЬ?

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

- пожертвования, признаваемые таковыми в соответствии с гражданским законодательством Российской Федерации;
- взносы учредителей (участников, членов) НКО, осуществленные в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- безвозмездно полученные работы (услуги), выполненные (оказанные) при наличии договора;
- средства и иное имущество, имущественные права, которые получены на осуществление благотворительной деятельности;
- средства, предоставленные из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов, бюджетов государственных внебюджетных фондов на осуществление уставной деятельности;
- имущество, имущественные права, переходящие по завещанию в порядке наследования.

ЧТО ТАКОЕ ПОЖЕРТВОВАНИЕ?

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

КОМУ МОГУТ ДЕЛАТЬСЯ ПОЖЕРТВОВАНИЯ?

Пожертвования могут делаться всем НКО, на которые распространяется действие Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

НА КАКИЕ ЦЕЛИ МОЖЕТ ПЕРЕДАВАТЬСЯ И ФАКТИЧЕСКИ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПОЖЕРТВОВАНИЕ?

В ст. 582 ГК РФ говорится, что основное условие передачи и использования пожертвования – «на общепользные цели». При этом перечень таких целей законодательство РФ не раскрывает. Прояснить, что это такое, помогает анализ Конституции РФ и ряда законодательных актов. Он позволяет сделать вывод о том, что к общепользным можно отнести цели благотворительной деятельности, указанные в ст. 2 Федерального закона от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», а также цели создания некоммерческих организаций, перечисленные в Федеральном законе «О некоммерческих организациях».

.....

На практике возникают вопросы о том, можно ли расходовать пожертвования на содержание организации, включая заработную плату административно-управленческого персонала НКО, уплату налогов (на имущество, транспортного налога, земельного налога и др.), содержание помещений и оборудования, приобретение канцтоваров и т. д.

С точки зрения экспертов Клуба бухгалтеров и аудиторов НКО, при решении этих вопросов первичны цели деятельности организации. Если вся деятельность НКО является общепользной, то и расходы на содержание организации допустимо финансировать из средств пожертвований.

В то же время невозможно получить такого рода поступления, как «пожертвование на уплату налогов», «пожертвование на содержание организации» и т. д. Сама по себе уплата налогов не может быть общепользной целью, как и содержание организации.

ОБЯЗАТЕЛЬНО ЛИ ПОДПИСЫВАТЬ ДОГОВОР ПОЖЕРТВОВАНИЯ В ПИСЬМЕННОЙ ФОРМЕ?

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

ОБЯЗАТЕЛЬНО ЛИ УКАЗЫВАТЬ НАЗНАЧЕНИЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ?

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

КТО МОЖЕТ ПЕРЕДАВАТЬ ПОЖЕРТВОВАНИЯ?

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

КАКИЕ ЛЬГОТЫ ПО НДС МОГУТ ПОЛУЧАТЬ НКО?

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

- услуги по уходу за больными, инвалидами и престарелыми, необходимость ухода за которыми подтверждена соответствующими заключениями организаций здравоохранения, органов социальной защиты населения и (или) федеральных учреждений медико-социальной защиты;
- услуги по присмотру и уходу за детьми в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по реализации образовательных программ дошкольного образования;

- услуги по проведению занятий с несовершеннолетними детьми в кружках, секциях (включая спортивные) и студиях;
- услуги в сфере образования, оказываемые организациями, осуществляющими образовательную деятельность, являющимися некоммерческими организациями, по реализации основных и (или) дополнительных образовательных программ, указанных в лицензии, за исключением консультационных услуг, а также услуг по сдаче в аренду помещений, услуг по социальному обслуживанию несовершеннолетних детей;
- услуги по поддержке и социальному обслуживанию граждан пожилого возраста, инвалидов, безнадзорных детей и иных граждан, которые признаны нуждающимися в социальном обслуживании и которым предоставляются социальные услуги в организациях социального обслуживания в соответствии с законодательством РФ о социальном обслуживании и (или) законодательством РФ о профилактике безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних;
- услуги по выявлению несовершеннолетних граждан, нуждающихся в установлении над ними опеки или попечительства, включая обследование условий жизни таких несовершеннолетних граждан и их семей;
- услуги по выявлению совершеннолетних недееспособных или не полностью дееспособных граждан, нуждающихся в установлении над ними опеки или попечительства, включая обследование условий жизни таких граждан и их семей;
- услуги по подбору и подготовке граждан, выразивших желание стать опекунами или попечителями несовершеннолетних граждан либо принять детей, оставшихся без попечения родителей, в семью на воспитание в иных установленных семейным законодательством РФ формах;
- услуги по подбору и подготовке граждан, выразивших желание стать опекунами или попечителями совершеннолетних недееспособных или не полностью дееспособных граждан;

- услуги населению по организации и проведению физкультурных, физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий;
- услуги по профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации, оказываемые по направлению органов службы занятости;
- реализация товаров (работ, услуг), за исключением подакцизных товаров, реализуемых (выполненных, оказанных) в рамках оказания безвозмездной помощи (содействия) РФ в соответствии с Федеральным законом «О безвозмездной помощи (содействии) РФ и внесении изменений и дополнений в отдельные законодательные акты РФ о налогах и об установлении льгот по платежам в государственные внебюджетные фонды в связи с осуществлением безвозмездной помощи (содействия) Российской Федерации»;
- услуги, оказываемые организациями, осуществляющими деятельность в сфере культуры и искусства;
- работы (услуги) по производству кинопродукции, выполняемые (оказываемые) организациями кинематографии, реализация прав на использование (включая прокат и показ) кинопродукции, получившей удостоверение национального фильма;
- реализация (передача, выполнение, оказание для собственных нужд) товаров (за исключением подакцизных, минерального сырья и полезных ископаемых, а также других товаров по перечню, утверждаемому Правительством РФ по представлению общероссийских общественных организаций инвалидов), работ, услуг (за исключением брокерских и иных посреднических услуг), производимых и реализуемых:
 - ✓ общественными организациями инвалидов (в том числе созданными как союзы общественных организаций инвалидов), среди членов которых инвалиды и их законные представители составляют не менее 80 процентов;

- ✓ организациями, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов общественных организаций инвалидов, если среднесписочная численность инвалидов среди их работников составляет не менее 50 процентов, а их доля в фонде оплаты труда – не менее 25 процентов;
- ✓ учреждениями, единственными собственниками имущества которых являются общественные организации инвалидов, созданные для достижения образовательных, культурных, лечебно-оздоровительных, физкультурно-спортивных, научных, информационных и иных социальных целей, а также для оказания правовой и иной помощи инвалидам, детям-инвалидам и их родителям;
- передача товаров (выполнение работ, оказание услуг), передача имущественных прав безвозмездно в рамках благотворительной деятельности в соответствии с Федеральным законом от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)», за исключением подакцизных товаров;
- реализация входных билетов и абонементов, форма которых утверждена в установленном порядке как бланк строгой отчетности, организациями физической культуры и спорта на проводимые ими спортивно-зрелищные мероприятия; оказание услуг по предоставлению в аренду спортивных сооружений для подготовки и проведения указанных мероприятий;
- услуги санаторно-курортных, оздоровительных организаций, организаций отдыха и оздоровления детей, в том числе детских оздоровительных лагерей, расположенных на территории РФ, оформленных путевками или курсовками, являющимися бланками строгой отчетности;
- безвозмездное оказание услуг по производству и (или) распространению социальной рекламы в соответствии с законодательством РФ о рекламе.

КАКИЕ ЛЬГОТЫ ПО НАЛОГУ НА ИМУЩЕСТВО МОГУТ ПОЛУЧАТЬ НКО?

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

- общероссийские общественные организации инвалидов (в том числе созданные как союзы общественных организаций инвалидов), среди членов которых инвалиды и их законные представители составляют не менее 80 процентов, – в отношении имущества, используемого ими для осуществления их уставной деятельности;
- организации, уставный капитал которых полностью состоит из вкладов указанных общероссийских общественных организаций инвалидов, если среднесписочная численность инвалидов среди их работников составляет не менее 50 процентов, а их доля в фонде оплаты труда – не менее 25 процентов, – в отношении имущества, используемого ими для производства и (или) реализации товаров (за исключением подакцизных товаров, минерального сырья и иных полезных ископаемых, а также иных товаров по перечню, утверждаемому Правительством РФ по согласованию с общероссийскими общественными организациями инвалидов), работ и услуг (за исключением брокерских и иных посреднических услуг);
- учреждения, единственными собственниками имущества которых являются указанные общероссийские общественные организации инвалидов, – в отношении имущества, используемого ими для достижения образовательных, культурных, лечебно-оздоровительных, физкультурно-спортивных, научных, информационных и иных целей социальной защиты и реабилитации инвалидов, а также для оказания правовой и иной помощи инвалидам, детям-инвалидам и их родителям.

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

.....

В соответствии со ст. 346.11 НК РФ организации, применяющие УСН, освобождаются от налога на имущество, за исключением налога, уплачиваемого в отношении объектов недвижимого имущества, налоговая база по которым определяется как их кадастровая стоимость в соответствии с НК РФ.

Финансовая отчетность

КАКИЕ ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ДОЛЖНЫ ПРЕДСТАВЛЯТЬ НКО В ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ?

НКО обязаны представлять:

- в налоговые органы – налоговые декларации, сведения и расчеты;
- в органы Пенсионного фонда РФ – ежемесячные отчеты «Сведения о застрахованных лицах (форма СЗВ-М)» (ежемесячно не позднее 15-го числа месяца, следующего за отчетным периодом – месяцем), ежегодные отчеты «Сведения о страховом стаже застрахованных лиц (форма СЗВ-СТАЖ)» (срок сдачи по общему правилу – не позднее 1 марта года, следующего за отчетным годом; для отдельных случаев установлены иные сроки), а также «Сведения о трудовой деятельности зарегистрированного лица (СЗВ-ТД)» (по общему правилу – не позднее рабочего дня, следующего за днем издания соответствующего приказа (распоряжения), иных решений или документов, подтверждающих оформление трудовых отношений);
- в территориальный орган ФСС РФ – ежеквартальные расчеты по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством в ФСС РФ, а также по расходам на выплату обязательного страхового обеспечения по указанному виду обязательного социального страхования, произведенным в счет уплаты этих страховых взносов в ФСС РФ;

- в органы Минюста России – ежегодная отчетность о деятельности;
- в органы государственной статистики – отчетность, перечень и сроки представления которой организации нужно узнавать самостоятельно.

Сроки представления в налоговые органы налоговых деклараций и других отчетов см. в таблице.

Наименование налога	Общий режим налогообложения (ОРН)		Упрощенная система налогообложения
	при наличии деятельности, приносящей доход	при отсутствии деятельности, приносящей доход	
Налог на прибыль	Ежеквартально в общеустановленном порядке (не позднее 28 календарных дней со дня окончания соответствующего отчетного периода), дополнительно в годовой декларации – лист 07 (при наличии данных для заполнения) – не позднее 28 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом	1 раз в год в составе: титульный лист, лист 2, лист 7 – не позднее 28 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом	Не представляется
НДС	Ежеквартально в общеустановленном порядке. Титульный лист и раздел 1 декларации представляют все налогоплательщики (кроме особо оговоренных случаев), разделы 2–12, а также приложения к разделам 3, 8 и 9 декларации включаются в состав декларации только при осуществлении налогоплательщиками соответствующих операций – не позднее 25-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом, в электронной форме по телекоммуникационным каналам связи. Налогоплательщики, использующие право на освобождение от исполнения обязанностей налогоплательщика, связанных с исчислением и уплатой НДС, не представляют налоговую декларацию по НДС, если не выставляли счета-фактуры с выделенной суммой налога		Не представляется, кроме следующих случаев: а) аренда государственного и муниципального имущества; б) выплаты за услуги иностранным юридическим лицам

<p>Налог на имущество</p>	<p>При наличии в собственности недвижимого имущества налоговые декларации представляются по итогам налогового периода – не позднее 30 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом</p>	<p>Не представляется, за исключением случаев, когда в собственности есть недвижимое имущество, налоговая база по которому определяется как кадастровая стоимость</p>
<p>Транспортный налог</p>	<p>В 2020 году налоговая декларация за 2019 год представлялась последний раз, только при наличии на балансе зарегистрированных транспортных средств, являющихся объектом налогообложения, – не позднее 1 февраля 2020 года. С 2021 года представление налоговых деклараций по этому налогу не предусмотрено</p>	
<p>Земельный налог</p>	<p>В 2020 году налоговая декларация за 2019 год представлялась последний раз, только в случае обладания земельными участками, признаваемыми объектом налогообложения, являющихся объектом налогообложения, – не позднее 1 февраля 2020 года. С 2021 года представление налоговых деклараций по этому налогу не предусмотрено</p>	
<p>НДФЛ</p>	<p>В 2020 году:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ справка о доходах физического лица (форма 2-НДФЛ) по каждому физическому лицу за 2019 год – не позднее 1 марта 2020 года; ◆ расчет сумм налога на доходы физических лиц, исчисленных и удержанных налоговым агентом (форма 6-НДФЛ). <p>Срок сдачи – за первый квартал, полугодие, девять месяцев – не позднее последнего дня месяца, следующего за соответствующим периодом, за год – не позднее 1 марта 2020 года.</p> <p>С 2021 года оба этих расчета будут объединены в один, а сроки сдачи пока неизвестны. Предположительно отчет будет представляться в те же сроки, в которые сейчас представляется форма 6-НДФЛ</p>	
<p>Страховые взносы</p>	<p>Расчет по страховым взносам – не позднее 30-го числа месяца, следующего за расчетным (отчетным) периодом, т. е. за первый квартал – не позднее 30 апреля, за полугодие – не позднее 30 июля, за девять месяцев – не позднее 30 октября, за год – не позднее 30 января следующего года</p>	
<p>Налог, взимаемый в связи с применением упрощенной системы налогообложения</p>	<p>–</p>	<p>Не позднее 31 марта года, следующего за истекшим налоговым периодом</p>

Акцизы	При совершении операций, подлежащих налогообложению в соответствии с главой 22 «Акцизы» НК РФ, – не позднее 25-го числа месяца, следующего за истекшим налоговым периодом, а налогоплательщики, имеющие свидетельство о регистрации лица, совершающего операции с прямогонным бензином, и (или) свидетельство о регистрации организации, совершающей операции с денатурированным этиловым спиртом, – не позднее 25-го числа третьего месяца, следующего за отчетным	Не представляется	Не представляется (применение УСН лицами, занимающимися производством подакцизных товаров, не допускается)
Сведения о среднесписочной численности работников за предшествующий календарный год	В 2020 году – не позднее 20 января 2020 года. С 2021 года не представляется		

Упрощенная система налогообложения

КАКИЕ НКО МОГУТ ПРИМЕНЯТЬ УСН?

В соответствии со ст. 346.12 Налогового кодекса РФ НКО могут перейти на применение УСН, если соответствуют следующим условиям:

- отсутствуют филиалы;
- численность работников не превышает 100 человек;
- стоимость амортизируемого имущества не превышает 150 млн рублей;
- объем доходов от реализации и внереализационных доходов за 9 месяцев года, предшествующего году применения УСН, не превышает 112,5 млн рублей.

КАК ПЕРЕЙТИ НА УСН?

Порядок перехода на УСН устанавливает ст. 346.13 НК РФ: нужно подать заявление в налоговый орган по специальной форме в период с 1 октября по 31 декабря года, предшествующего тому, в котором организация планирует применять УСН.

Вновь создаваемые НКО могут подать уведомление о переходе на УСН не позднее 30 календарных дней с даты постановки на учет в налоговом органе, указанной в свидетельстве о постановке на учет в налоговом органе.

.....
Применение УСН носит уведомительный характер, и налоговые органы не вправе препятствовать НКО в переходе и дальнейшем применении УСН.

КАКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ НКО, ПРИМЕНЯЮЩАЯ УСН?

Эти преимущества описаны в главе 26.2 НК РФ.

1. Сокращается количество налогов, уплачиваемых организацией: НДС, налог на прибыль и налог на имущество.

НДС

Все виды деятельности, осуществляемые НКО, при применении УСН освобождаются от НДС. Исключаются любые претензии в части НДС при осуществлении таких операций, как строительство хозяйственным способом (что актуально, например, при строительстве зданий храмов), и операций по безвозмездной передаче товаров, работ и услуг при осуществлении основной уставной деятельности (актуально для всех НКО). Как и другие организации, НКО остаются плательщиками НДС при ввозе товаров на территорию РФ и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией, а также налоговыми агентами при выплате доходов иностранным юридическим лицам и аренде государственного и муниципального имущества.

Налог на прибыль

При получении внереализационных доходов НКО, применяющие УСН, снизят свою налоговую нагрузку более чем в 3 раза (с 20 до 6 %) при выбранном объекте налогообложения «доходы».

Налог на имущество

НКО, применяющая УСН, освобождается от уплаты налога на имущество независимо от того, в какой деятельности используется недвижимое имущество: основной уставной или приносящей доход деятельности. Однако это освобождение не действует в отношении объектов недвижимого имущества, налоговая база по которым определяется как их кадастровая стоимость в соответствии с НК РФ.

Сокращается количество отчетов, представляемых НКО в налоговые органы: налоговые декларации по НДС и налогу на прибыль, а также по налогу на имущество, за исключением случаев, когда в собственности НКО находятся объекты недвижимого имущества, налоговая база по которым определяется как их кадастровая стоимость в соответствии с НК РФ.

В 2020–2024 годах вправе применять пониженный тариф страховых взносов на обязательное страхование (20 %):

- некоммерческие организации, применяющие УСН, доходы которых (как в предшествующем году, так и в текущем) не менее чем на 70 % сложились из грантов, целевых поступлений и доходов от приносящей доход деятельности по следующим видам деятельности: социальное обслуживание граждан, научные исследования и разработки, образование, здравоохранение, культура и искусство (деятельность театров, библиотек, музеев и архивов) и массовый спорт (за исключением профессионального);
- благотворительные организации, применяющие УСН.

КАКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ИЗ ЧИСЛА НКО ПОДЛЕЖАТ ОБЯЗАТЕЛЬНОМУ АУДИТУ?

В соответствии с Федеральным законом от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» обязательный аудит осуществляется, в частности, если:

- объем выручки от продажи продукции (выполнения работ, оказания услуг) организации за предшествовавший отчетному год превышает 400 млн рублей или сумма активов бухгалтерского баланса по состоянию на конец года, предшествовавшего отчетному, превышает 60 млн рублей;
- организация является фондом. На момент подготовки материала (май 2020 года) все фонды независимо от объема поступлений обязаны проходить аудит. В январе 2020 года Государственная Дума приняла в первом чтении законопроект, освобождающий фонды с объемом поступлений до 3 млн рублей от обязательного аудита. Ждем принятия законопроекта в окончательной редакции;
- обязательный аудит в отношении этих организаций предусмотрен федеральным законом.

Например, таким законом является ФЗ от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», которым предусмотрено, что «годовая бухгалтерская отчетность некоммерческой организации, связанная с формированием целевого капитала, использованием, распределением дохода от целевого капитала, подлежит ежегодному обязательному аудиту, если балансовая стоимость имущества, составляющего целевой капитал, превышает на конец отчетного года 20 миллионов рублей» (п. 6 ст. 6), и «бухгалтерский учет и бухгалтерская отчетность не являющегося собственником целевого капитала получателя дохода от целевого капитала подлежат обязательному ежегодному аудиту в части использования дохода от целевого капитала, если размер финансирования этого получателя дохода от целевого капи-

тала за счет дохода от целевого капитала в течение отчетного года составляет более 5 миллионов рублей».

Полезные ссылки

Куда можно обратиться для проведения аудиторской проверки? Рекомендации Клуба бухгалтеров и аудиторов НКО: <http://bclub-ngo.ru/rekomendacii/audit-v-nko/>

КАКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УСТАНОВЛЕНА ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ ЗА УКЛОНЕНИЕ ОТ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ?

В настоящее время специальная ответственность за уклонение от прохождения обязательного аудита законодательством не предусмотрена (хотя проекты, вводящие такую ответственность, разрабатываются).

Вместе с тем ст. 18 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» предусмотрено, что в случаях если бухгалтерская (финансовая) отчетность подлежит обязательному аудиту, аудиторское заключение включается в государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности, а срок для представления в таких случаях аудиторского заключения – в течение 10 рабочих дней со дня, следующего за датой аудиторского заключения, но не позднее 31 декабря года, следующего за отчетным годом.

В 2020 году за непредставление аудиторского заключения в названные сроки в налоговый орган могут быть применены следующие виды ответственности:

- к организации – штраф в размере 200 рублей (п. 1 ст. 126 НК РФ);
- к руководителю организации – административный штраф в размере от 2 тыс. до 3 тыс. рублей (ст. 15.11 КоАП РФ).

ГДЕ ПОЛУЧИТЬ КОНСУЛЬТАЦИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО БУХГАЛТЕРА?

Клубы бухгалтеров и аудиторов НКО действуют в Москве, Великом Новгороде, Воронеже, Екатеринбурге, Казани, Кемерово, Кургане, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Пензе, Пскове, Самаре, Саратове, Ульяновске и некоторых других городах. Клубы, в частности, проводят:

- регулярные дискуссионно-просветительские встречи (посещение бесплатное) с целью повышения квалификации, получения консультаций специалистов, обсуждения проблемных ситуаций, возникающих в практической работе;
- ежемесячные бесплатные вебинары, которые позволяют быть в курсе последних изменений в законодательстве и получать ответы на вопросы, имея доступ в интернет и находясь в любой точке земного шара.

Москва: Ассоциация «Клуб бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций»

<http://bclub-ngo.ru>
(495) 972-80-68
bclub-ngo2014@mail.ru

Кемеровская область: Клуб бухгалтеров некоммерческих организаций на базе Кузбасского центра «Инициатива»

<http://www.init-kc.ru>
(3842) 36-38-74

Нижегородская область: Клуб бухгалтеров некоммерческих организаций на базе Ассоциации «Служение»

<https://sluzhenye.org/proekty/klub-buhgalterov-nko-g-nizhnego-novgoroda-i-nizhegorodskoy-oblasti/>
(831) 431-35-64, 431-30-52 (10:00 – 18:00, пн. – пт.)
audit-ltd@yandex.ru

Новосибирская область: Клуб бухгалтеров некоммерческих организаций на базе Сибирского центра поддержки общественных инициатив

(383) 254-00-45
<https://scisc.ru>

Санкт-Петербург: Центр развития некоммерческих организаций¹

Бухгалтерско-юридическая служба ЦРНО оказывает очные и заочные консультации (услуги платные), проводит семинары и круглые столы.

<http://www.crno.ru/services/detail/30298/>

(812) 718-37-94, (950) 000-75-75

crno@crno.ru

Воронежская область: Ресурсный центр НКО Воронежской области

<http://nkovrn.ru>

(473) 210 60 16, доб. 104 (9:00 – 18:00, пн. – пт.)

Краснодарский край: Клуб бухгалтеров некоммерческих организаций Краснодарского края

(928) 282-58-89

inna.boglaevskaya@mail.ru

Пензенская область: Клуб бухгалтеров некоммерческих организаций Пензенской области на базе Пензенского регионального общественного благотворительного фонда «Гражданский союз»²

<https://penzafond.ru>

(412) 260-120

e-mail: swbodrova@yandex.ru

Саратовская область: Клуб бухгалтеров некоммерческих организаций города Саратова и Саратовской области на базе Саратовского регионального общественного фонда поддержки гражданских инициатив «Общество и право»

<http://srofpgi.ru/>

(8452) 23-28-94

rtn-elena@mail.ru

Полезные ссылки 

Клуб бухгалтеров и аудиторов НКО: <http://bclub-ngo.ru>

Учет в НКО и жилищном хозяйстве, форум на сайте «Клерк.Ру»: <http://forum.klerk.ru/forumdisplay.php?f=23>

Учет в некоммерческих организациях, рубрика «Клерк.Ру»: <http://www.klerk.ru/rubricator/112>

¹ 13.05.2015 Межрегиональная благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций» внесена в реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента.

² 15.05.2019 Пензенский региональный общественный благотворительный фонд «Гражданский союз» внесен в реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента.



Денис Самойлов,

эксперт-исследователь Центра гражданского анализа и независимых исследований ГРАНИ (Центр ГРАНИ)

ЧТО ТАКОЕ СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ?

Понятие «социальные услуги» используется в двух значениях.

- 1.** Под социальными услугами понимается любая деятельность, осуществляемая по запросам клиентов и направленная на удовлетворение их потребностей, в социальных сферах: образования, здравоохранения, культуры, физкультуры и спорта, социального обслуживания.
- 2.** Понятие «социальная услуга» зафиксировано в Федеральном законе от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации». Согласно закону, социальная услуга – действие или действия в сфере социального обслуживания по оказанию постоянной, периодической, разовой помощи, в том числе срочной помощи, гражданину в целях улучшения условий его жизнедеятельности и (или) расширения его возможностей самостоятельно обеспечивать свои основные жизненные потребности. Социальное обслуживание граждан – деятельность по предоставлению социальных услуг гражданам.

.....
Виды социальных услуг, предоставление которых может финансироваться из бюджета, указаны в ст. 20 ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан».

МОГУТ ЛИ НКО ОКАЗЫВАТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ И КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?

НКО могут включиться в производство социальных услуг, в том числе за счет бюджетных средств. Для этого нужно предпринять следующие шаги.

1. Оцените деятельность организации с точки зрения оказания услуг. Возможно, многое из того, что делает организация, – по сути услуги, но не воспринимается в таком качестве.
2. Оцените возможности привлечения средств на оказание социальных услуг. НКО могут оказывать услуги в любой отрасли социальной сферы, в том числе платные, может привлекать бюджетные и внебюджетные средства для осуществления этой деятельности.
3. Посмотрите устав организации и при необходимости внесите в него изменения, прописав деятельность, которую предусматривает оказание социальных услуг.
4. Уточните ОКВЭД организации. При регистрации любого юридического лица присваиваются коды экономической деятельности, которые она осуществляет согласно уставу. Если организация планирует предоставление услуг в сфере социального обслуживания населения (или других услуг в социальной сфере), рекомендуется указать соответствующие коды экономической деятельности.
5. Оцените, возможно ли оказание платных услуг для вашей организации. В соответствии с Гражданским кодексом РФ НКО имеет право осуществлять деятельность, приносящую доход, если это предусмотрено уставом организации. Кроме того, НКО должна иметь обособленное имущество в размере не менее минимального капитала, предусмотренного для обществ с ограниченной ответственностью.

Полезные ссылки 

Внесение изменений в устав НКО, публикация Центра помощи НКО:

<https://mosnko.ru/vnesenie-izmenenij-v-ustav-nko/>

НКО и социальные услуги

Внесение изменений в регистрационные данные юридического лица, разъяснения Федеральной налоговой службы РФ: https://www.nalog.ru/rn77/related_activities/registration_ip_yl/reg_yl/changes_reg/

Деятельность НКО, приносящая доход, возможна, если она:

- предусмотрена уставом НКО;
- соответствует целям создания НКО;
- осуществляется наряду с уставной, не подменяет уставную деятельность;
- сопровождается ведением раздельного учета доходов и расходов от приносящей доход деятельности и прочей уставной деятельности.

КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПРЕДЪЯВЛЯЮТСЯ К НКО, ОКАЗЫВАЮЩЕЙ СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ?

Требования к НКО, оказывающим социальные услуги, можно разделить на две группы.

Первая – общие требования, которые необходимо соблюдать в соответствии с гражданским законодательством, законодательством в области защиты прав потребителей и санитарно-эпидемиологического благополучия человека.

Вторая – специальные требования к качеству оказываемых услуг, вытекающие из содержания стандартов оказания услуг. Стандарты определяют объем социальной услуги, сроки ее предоставления, показатели качества и оценку результатов, условия предоставления услуги и т. д.

То есть, если организация начинает оказывать социальные услуги за бюджетный счет, она обязана обеспечить условия для этого (необходимо помещение, оборудование и др.) и содержание услуг (в том числе за счет того, что в штате организации есть достаточно квалифицированные специалисты).

.....
Специальные требования к поставщикам услуг в сфере социального обслуживания описаны в главе 4 Федерального закона «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации».

КАК ПОЛУЧИТЬ БЮДЖЕТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ НА ОКАЗАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ?

Негосударственные поставщики услуг в социальной сфере для осуществления своей деятельности могут привлекать средства из бюджетов всех уровней. Финансирование из бюджета возможно в следующих формах:

- предоставление субсидий негосударственным организациям на выполнение проектной деятельности;
- предоставление целевых потребительских субсидий, то есть предоставление потребителям сертификатов, которыми можно оплатить услуги любого выбранного поставщика;
- закупка услуг для государственных и муниципальных нужд в рамках законодательства РФ о контрактной системе;
- компенсация расходов на оказание социальных услуг государственным и негосударственным поставщикам, включенным в реестр поставщиков социальных услуг субъекта РФ.

Получение любых средств из федерального, регионального или местного бюджета возможно только в формах и на основаниях, которые предусмотрены Бюджетным кодексом РФ. При этом должны соблюдаться базовые принципы бюджетного финансирования.

1. Расходы в соответствии с расходными обязательствами. Органы власти могут выделять деньги только на выполнение таких обязательств, которые предусмотрены законодательством, например государственными программами.
2. Органы власти и органы местного самоуправления имеют право расходовать бюджетные средства только в рамках исполнения

НКО и социальные услуги

своих полномочий. Например, органы местного самоуправления не вправе расходовать средства местного бюджета на мероприятия, которые не относятся к вопросам местного значения.

3. Бюджетные средства выделяются и расходуются в соответствии с планом расходования средств на очередной финансовый год, в объемах бюджетных ассигнований, предусмотренных на те или иные цели.
4. Выделение бюджетных средств возможно только в порядке и на основаниях, предусмотренных нормативным правовым актом, например, порядком предоставления субсидии.
5. Выделение бюджетных средств подлежит государственному контролю.

ЧТО ТАКОЕ РЕЕСТР ПОСТАВЩИКОВ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ И ЗАЧЕМ В НЕГО ВСТУПАТЬ?

Реестр поставщиков социальных услуг – это перечень организаций, оказывающих услуги в сфере социального обслуживания. В реестр включена основная информация о поставщике и услугах, которые он оказывает. Эта информация общедоступна, она позволяет потребителю выбирать услуги и поставщиков.

.....
Содержание реестров поставщиков социальных услуг определяется ст. 25 Федерального закона «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации».

Формирование и ведение реестра поставщиков социальных услуг осуществляют органы государственной власти субъектов РФ в сфере социального обслуживания. В каждом регионе утвержден свой порядок формирования и ведения реестра, он размещен в интернете в свободном доступе.

.....
Войти в реестр поставщиков социальных услуг может фактически любая организация или индивидуальный предприниматель, который ведет деятельность по социальному обслуживанию, предусмотренную Федеральным законом «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации», а также региональным перечнем социальных услуг.

МОЖНО ЛИ ОКАЗЫВАТЬ УСЛУГИ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ БЕЗ ВСТУПЛЕНИЯ В РЕЕСТР?

Включение в реестр поставщиков – это право, а не обязанность. НКО, предоставляющие социальные услуги, вступают в него на добровольной основе. Организации имеют право получать бюджетное финансирование и оказывать услуги социального обслуживания и без включения в реестр. Однако некоторыми правами, льготами и возможностями для получения финансирования могут воспользоваться только организации, включенные в реестр поставщиков социальных услуг.

ЕСЛИ ВСТУПИТЬ В РЕЕСТР ПОСТАВЩИКОВ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ, МОЖНО ОКАЗЫВАТЬ ЛЮБЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛУГИ, В ТОМ ЧИСЛЕ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ, КУЛЬТУРЫ, ЗДРАВООХРАНЕНИЯ?

Нет. Реестр поставщиков социальных услуг относится только к сфере социального обслуживания.

Чтобы оказывать услуги в других социальных сферах за счет бюджетных средств, в реестр вступать не нужно. Необходимо выяснить, какие услуги могут оказывать НКО в конкретном субъекте РФ, какие услуги могут быть предоставлены негосударственными организациями за счет бюджета, какие субсидии возможны и как их можно получить.

Например, негосударственным образовательным организациям предоставляются субсидии на возмещение затрат, связанных с предоставле-

НКО и социальные услуги

нием услуг дошкольного образования. Важно учитывать, что при этом могут возникать дополнительные требования, например наличие лицензии на ведение определенного вида деятельности.

КАКИЕ ТРЕБОВАНИЯ ПРЕДЪЯВЛЯЮТСЯ К ОКАЗАНИЮ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ?

Стандарты в сфере социального обслуживания утверждаются региональными органами власти и распространяются на всех поставщиков социальных услуг в регионе. С того момента, как организация начинает получать бюджетное финансирование, органы, которые осуществляют контроль в сфере социального обслуживания, могут проверить соблюдение стандартов.

Социальные услуги, не связанные с социальным обслуживанием, также могут быть оказаны только на основании порядка и стандартов. Стандарты в сфере культуры, как правило, устанавливаются на региональном или местном уровнях. Стандарты и порядок оказания услуг в сфере образования и здравоохранения утверждаются на федеральном уровне.

ЧТО ТАКОЕ СУБСИДИЯ НА ОКАЗАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ И КАК ЕЕ ПОЛУЧИТЬ?

Субсидии поставщикам товаров, работ, услуг предоставляются на безвозмездной и безвозвратной основе в целях возмещения недополученных доходов или затрат в связи с выполнением работ и оказанием услуг. Субсидии могут предоставляться из федерального, регионального и местного бюджетов.

.....
Право НКО получать субсидии из бюджетов всех уровней специально закреплено в ст. 78.1 Бюджетного кодекса РФ.

В соответствии с Бюджетным кодексом субсидии НКО могут быть предусмотрены в законе о бюджете субъекта РФ или в решении о местном бюд-

жете. Для предоставления субсидий должен быть принят порядок определения объема и предоставления субсидий.

Для получения субсидии нужно знать:

- на реализацию каких мероприятий выделяются средства в регионе (эти сведения можно почерпнуть из государственных и муниципальных программ);
- каков порядок распределения субсидий (он определен региональными нормативными правовыми актами);
- сроки проведения конкурсов либо приема заявок на получение субсидий.

Значимая информация не всегда бывает доступна в открытых источниках, в ряде случаев наиболее полные сведения можно получить непосредственно в органах власти, которые отвечают за реализацию тех или иных мероприятий.

КАК ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В ГОСЗАКУПКАХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ?

НКО в качестве юридического лица может принять участие в закупках товаров, работ и услуг для государственных и муниципальных нужд, если тематика закупки соответствует ее уставу и НКО может осуществлять деятельность, приносящую доход.

Главная особенность применения механизма госзакупок – соблюдение принципа конкуренции: любая организация, ИП или физическое лицо может принять участие в закупках, если соответствует требованиям к участникам закупки и если нет иных законных ограничений, установленных закупочной документацией.

Чтобы стимулировать более активное участие социально ориентированных некоммерческих организаций в выполнении услуг для государственных и муниципальных нужд, законодательством предусмотрено проведение закупок только для СО НКО и СМП.

НКО и социальные услуги

При этом для участия в закупках организация не обязана подтверждать, что она является социально ориентированной, достаточно заявить об этом. Обязанность проверять, относится ли НКО, которая подает заявку, к социально ориентированным, для заказчика не установлена.

.....
Информация обо всех осуществляемых закупках размещена на сайте <http://zakupki.gov.ru>. Федеральные органы размещают такие закупки на портале «Березка» <https://agregatoreat.ru>, региональные органы – на региональных порталах. Для поиска необходимых закупок можно использовать фильтр по заказчику, региону, ОКВЭД и др.

С 2019 года все закупочные процедуры проводятся в электронной форме на электронных торговых площадках и через агрегаторов электронной торговли. Закон предусматривает для определения поставщика конкурентные способы либо закупки у единственного поставщика.

У единственного поставщика могут проводиться небольшие закупки – до 300 тыс. руб. для госорганов, 600 тыс. руб. для учреждений (например, театров, библиотек) и 1 млн руб. при закупках лекарств.

Конкурентные способы определения поставщика – это конкурсы (открытый конкурс, конкурс с ограниченным участием, двухэтапный конкурс и др.), электронный аукцион, запрос котировок, запрос предложений и т. д. Самые распространенные способы проведения закупок – аукционы и конкурсы.

.....
Чтобы принять участие в закупках, НКО должна иметь электронную цифровую подпись и регистрацию на портале <http://zakupki.gov.ru>, после этого аккредитация на электронных площадках происходит автоматически.

В КАКИХ СЛУЧАЯХ НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ МОГУТ ПОЛУЧАТЬ КОМПЕНСАЦИЮ ЗА ОКАЗАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ?

Получать компенсацию за оказание социальных услуг могут НКО из реестра поставщиков социальных услуг. Компенсация выплачивается в форме субсидии за социальные услуги, которые оказаны гражданину в рамках индивидуальной программы, на основании договора, при условии документального подтверждения поставщиком понесенных расходов. Порядок выплаты компенсации утвержден нормативными правовыми актами каждого субъекта РФ.

Размер компенсации определяется согласно утвержденным тарифам, рассчитанным на основании подушевых нормативов финансирования социальных услуг в конкретном субъекте РФ.

.....
Расчет подушевых нормативов производится в соответствии с Методическими рекомендациями, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 01.12.2014 № 1285 «О расчете подушевых нормативов финансирования социальных услуг».

МОЖЕТ ЛИ НКО ОТКАЗАТЬ В ПРЕДОСТАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ?

НКО может отказать в предоставлении социальной услуги в случаях, предусмотренных порядком оказания услуг:

- если получатель нарушает условия договора о предоставлении услуги или отказывается от заключения договора;
- если речь идет об услугах в сфере социального обслуживания, оказываемых в стационарной форме, – при наличии у потенциального клиента заболевания из перечня противопоказаний (и это заболевание зафиксировано в заключении уполномоченной медицинской организации);

НКО и социальные услуги

- если получатель предоставляет заведомо недостоверные сведения, влияющие на условия оказания социальных услуг, и в других случаях.

.....

В отношении поставщика социальных услуг действуют требования гражданского законодательства, законодательства о защите прав потребителей и законодательства о предоставлении услуг в социальной сфере, которые налагают ответственность за односторонний необоснованный отказ в предоставлении услуг. Поэтому получатель социальных услуг вправе обжаловать отказ в предоставлении социальных услуг в судебном порядке.

КАКИЕ РИСКИ ВОЗНИКАЮТ ПРИ ОКАЗАНИИ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ?

Все организации, получающие бюджетное финансирование на оказание социальных услуг, обязаны выполнять требования законодательства о предоставлении социальных услуг.

В случае некачественного оказания услуг возникает риск привлечения к ответственности (в том числе в суде) и неполучения денег за уже оказанные услуги.

Если услуга предоставляется за счет субсидии, важно правильно отчитаться за израсходованные средства, иначе могут возникнуть проблемы с контрольно-надзорными органами, вплоть до уголовной ответственности.



Мария Оборина,

эксперт-исследователь, юрист Центра гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ)

ЧТО ТАКОЕ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО?

Социальное предпринимательство предполагает использование коммерческой деятельности для решения социальных задач.

В 2019 году в России был принят Федеральный закон от 26.07.2019 № 245-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» в части закрепления понятий «социальное предпринимательство», «социальное предприятие».

В соответствии с этим законом социальным предприятием может быть субъект малого или среднего предпринимательства, осуществляющий деятельность в сфере социального предпринимательства. А социальным предпринимательством считается предпринимательская деятельность, направленная на достижение общественно полезных целей, способствующая решению социальных проблем граждан и общества.

.....
Социальное предприятие может выбрать любую организационно-правовую форму в зависимости от своих целей, главное, чтобы оно относилось к субъектам малого и среднего предпринимательства, было коммерческой организацией или индивидуальным предпринимателем.

КАКИМ УСЛОВИЯМ ДОЛЖНА СООТВЕТСТВОВАТЬ ОРГАНИЗАЦИЯ, ЧТОБЫ СТАТЬ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ?

Чтобы предприятие считалось социальным, оно должно не только решать социальные задачи, но и работать с определенными целевыми группами или осуществлять определенные виды деятельности.

Предприятие может быть признано социальным, если соответствует как минимум одному из четырех оснований.

Основание 1. Социальное предприятие обеспечивает занятость следующих уязвимых категорий граждан:

- люди с инвалидностью и лица с ограниченными возможностями здоровья;
- одинокие или многодетные родители;
- пенсионеры и граждане предпенсионного возраста;
- выпускники детских домов в возрасте до 23 лет;
- лица, освобожденные из мест лишения свободы;
- беженцы и вынужденные переселенцы;
- малоимущие граждане;
- бездомные люди;
- граждане, которые признаны нуждающимися в социальном обслуживании.

Работниками этих категорий должны быть не менее половины всех сотрудников социального предприятия, а доля расходов на оплату труда таких работников – не менее 25 %.

Основание 2. Социальное предприятие обеспечивает реализацию товаров (работ, услуг), которые производят упомянутые выше категории уязвимых граждан.

Доля доходов от осуществления такой деятельности должна составлять не менее 50 %. Не менее 50 % чистой прибыли должно быть направлено на осуществление такой деятельности.

Основание 3. Социальное предприятие производит товары (работы и услуги), предназначенные для этих уязвимых категорий граждан.

Это может быть деятельность по оказанию социально-бытовых, социально-медицинских, социально-психологических, социально-педагогических, социально-трудовых услуг, а также услуги, направленные на повышение коммуникативного потенциала и социальное сопровождение. Социальное предприятие также может производить и реализовывать мед-технику и протезно-ортопедические изделия, заниматься организацией отдыха и оздоровления, дополнительного образования, создавать условия для формирования безбарьерной среды.

Доля доходов от осуществления такой деятельности должна составлять не менее 50 %. Не менее 50 % чистой прибыли должно быть направлено на осуществление такой деятельности.

Основание 4. Социальное предприятие осуществляет деятельность, направленную на достижение общественно полезных целей и способствующую решению социальных проблем общества:

- оказание психолого-педагогических и иных услуг для семьи;
- организация отдыха и оздоровления детей;
- оказание услуг в сфере дошкольного образования и общего образования, дополнительного образования детей;
- оказание психолого-педагогической, медицинской и социальной помощи обучающимся, испытывающим трудности;
- обучение работников и волонтеров СО НКО;
- культурно-просветительская деятельность;
- оказание услуг, направленных на развитие межнационального сотрудничества, сохранение и защиту самобытности и культуры народов Российской Федерации;
- выпуск периодических печатных изданий и книжной продукции, связанной с образованием, наукой и культурой.

Социальное предпринимательство

Доля доходов от осуществления такой деятельности должна составлять не менее 50 %. Не менее 50 % чистой прибыли должно быть направлено на осуществление такой деятельности.

Субъекты Российской Федерации вправе расширять перечень категорий уязвимых граждан и вводить дополнительные виды деятельности, направленные на достижение общественно полезных целей и решение социальных проблем.

Дополнительные перечни категорий граждан и направлений деятельности можно найти в соответствующих нормативно-правовых актах региона.

СУЩЕСТВУЕТ ЛИ СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПОРЯДОК ПРИЗНАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СОЦИАЛЬНЫМ?

Чтобы получить официальный статус социального предприятия, организация должна обратиться в уполномоченный орган, который отвечает за поддержку малого и среднего предпринимательства в регионе. Необходимо подать заявление и приложить пакет документов, подтверждающих, что организация относится к социальным предприятиям.

.....
Дополнительно организация может предоставить отчет о социальном воздействии. Непредоставление такого отчета не может стать основанием для отказа в признании ее социальным предприятием.

Заявление о признании социальным предприятием и сопутствующие документы необходимо подать в уполномоченный орган до 1 мая текущего года.

После того, как уполномоченный орган получит необходимые документы, он должен в течение не более чем одного месяца принять решение о признании организации социальным предприятием (или отказать в признании). Решение принимается на основе рекомендаций специально создаваемого органа – комиссии по вопросам признания субъектов малого и среднего предпринимательства социальными предприятиями.

Если решение положительное, организацию включают в перечень субъектов малого и среднего предпринимательства, имеющих статус социального предприятия в субъекте РФ. Такой перечень формируется уполномоченным органом ежегодно не позднее 5 июля.

Далее сведения о социальных предприятиях передаются в Федеральную налоговую службу России. Она вносит сведения о наличии статуса социального предприятия у юридических лиц и индивидуальных предпринимателей в Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства.

.....
Обращаться в уполномоченный орган с заявлением о признании социальным предприятием не обязательно. Однако официальный статус социального предприятия может понадобиться при получении мер поддержки.



Ознакомиться с перечнем документов и порядком признания социальным предприятием можно в Приказе Минэкономразвития России от 29.11.2019 № 773 «Об утверждении Порядка признания субъекта малого или среднего предпринимательства социальным предприятием и Порядка

Социальное предпринимательство

формирования перечня субъектов малого и среднего предпринимательства, имеющих статус социального предприятия».

НА КАКОМ ОСНОВАНИИ МОГУТ ОТКАЗАТЬ В ПОЛУЧЕНИИ СТАТУСА СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ?

Уполномоченный орган может отказать организации в признании социальным предприятием в случае, если:

- предоставлен неполный пакет документов;
- предоставлены недостоверные сведения;
- организация не соответствует условиям признания социальным предприятием;
- в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства нет сведений об организации;
- доставлены после 1 мая текущего года.

Если организации отказано в признании организации социальным предприятием, она вправе обратиться в уполномоченный орган повторно.

СТАТУС СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИСВАИВАЕТСЯ РАЗ И НАВСЕГДА?

Социальное предприятие ежегодно должно подтверждать свой статус, повторно предоставляя в уполномоченный орган заявление и пакет документов.

КАК МОЖНО УЗНАТЬ, КАКИЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ РАБОТАЮТ В РОССИИ?

Сведения о наличии статуса социального предприятия содержатся в Едином реестре субъектов малого и среднего предпринимательства, который ведет ФНС России. К этим сведениям есть свободный доступ, данные обновляются ежегодно 10 августа.

Полезные ссылки 

Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства:
<https://rmsp.nalog.ru>

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ НКО ХОЧЕТ ЗАНИМАТЬСЯ СОЦИАЛЬНЫМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВОМ?

Федеральный закон от 26.07.2019 № 245-ФЗ определил, что социальным предприятием может быть только субъект малого или среднего предпринимательства (юридическое лицо и индивидуальный предприниматель), к которым некоммерческие организации не относятся.

Чтобы вести деятельность, направленную на решение социальных проблем в официальном статусе социального предприятия, нужно зарегистрировать коммерческую организацию, которая будет соответствовать критериям малого или среднего предпринимательства.

В соответствии с Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» НКО могут вести предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность, если это служит достижению целей, ради которых организация создавалась, и такая деятельность указана в учредительных документах. Однако НКО, которые ведут деятельность, приносящую доход, не могут получить статус социального предприятия.

КАКУЮ ПОДДЕРЖКУ МОГУТ ПОЛУЧИТЬ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ?

Поддержка социальным предприятиям может осуществляться в таких формах:

- создание инфраструктуры поддержки социальных предприятий;
- финансовая поддержка (например, предоставление субсидий социальным предприятиям, выдача кредитов и гарантий);
- имущественная поддержка (например, доступ к государственному и муниципальному имуществу на льготных условиях);

Социальное предпринимательство

- информационная помощь;
- консультационная и методическая поддержка;
- помощь в развитии межрегионального сотрудничества и поиске деловых партнеров;
- образовательная поддержка и содействие в проведении независимой оценки квалификации работников и иные меры поддержки.

На региональном и муниципальном уровне могут вводиться дополнительные меры поддержки социальных предприятий. Узнать о действующих мерах поддержки можно на официальном сайте уполномоченного органа, ответственного за развитие предпринимательства, и порталах поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства.

Если системы поддержки социальных предприятий в вашем регионе нет или вы о ней не знаете, можно обратиться с соответствующим запросом в уполномоченный орган – это будет способствовать принятию решений о развитии мер поддержки.

В КАКИЕ ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ МОЖЕТ ОБРАТИТЬСЯ СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ?

Поддержка социальных предприятий в регионах может осуществляться на базе действующей инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства, а также на базе структур, создаваемых специально для развития социального предпринимательства, – центров инноваций социальной сферы (ЦИСС).

ЦИСС оказывают информационно-аналитическую, консультационную и организационную поддержку действующим социальным предприятиям и тем организациям, которые хотят работать в сфере социального предпринимательства. Информацию о том, как регионы должны строить работу ЦИСС, можно найти в Приказе Минэкономразвития России от 14.03.2019 № 125 «Об утверждении Требований к реализации мероприятий, осуществляемых субъектами РФ, бюджетам которых предоставляются субсидии на государственную поддержку МСП в субъектах РФ...».

Кроме того, социальные предприятия могут получить поддержку в ресурсных центрах поддержки СО НКО, фондах, которые реализуют программы для социальных предпринимателей, программах корпоративной социальной ответственности, центрах компетенций и бизнес-инкубаторах вузов.

Полезные ссылки 

Фонд региональных социальных программ «Наше будущее»:

<http://www.nb-fund.ru>

Информацию о том, какие инфраструктурные организации действуют в регионе и какую помощь оказывают, можно найти на официальных сайтах уполномоченных органов, ответственных за поддержку МСП и СО НКО, а также на порталах СО НКО региона.

Полезные ссылки 

Уполномоченный при Президенте Российской Федерации по защите прав предпринимателей: <http://ombudsmanbiz.ru/#1>

**Владимир Хромов,***директор Союза волонтерских организаций и движений*

В последние годы волонтерский сектор в России переживает период бурного роста. Наряду с традиционными для России направлениями волонтерства появляются новые. Возникают волонтерские сообщества в ответ на стихийные бедствия или события в общественной жизни. Все больше некоммерческих организаций привлекают волонтеров в свои проекты.

СКОЛЬКО В РОССИИ ВОЛОНТЕРОВ И ЧЕМ ОНИ ЗАНИМАЮТСЯ?

В соответствии с данными доклада Министерства экономического развития РФ, к 1 января 2019 года общая численность граждан, вовлеченных в добровольческую деятельность на территории субъектов Российской Федерации, составляла 11,4 млн человек.

В 2018 году в волонтерской деятельности добровольно и безвозмездно участвовали 35 % взрослых россиян, 31 % – через организации, 69 % самостоятельно. Минэкономразвития оценивает долю неорганизованных добровольцев в 24 % от числа взрослых жителей страны, а организованных – в 11 %.

Полезные ссылки 

Доклад Минэкономразвития о добровольчестве (волонтерстве) в РФ в 2018 году: https://www.economy.gov.ru/material/file/987eb518817b5144b3b17b0d410ae840/doklad_o_razvitii_2019.pdf

В докладе приводятся данные о численности волонтеров разных направлений деятельности:

- ликвидация последствий стихийных бедствий и тушение пожаров – 220 тыс. человек;
- помощь в учреждениях здравоохранения – 20 тыс. человек;
- экологическое волонтерство – 50 тыс. человек;
- поиск пропавших без вести – 15 тыс. человек;
- благоустройство общественных пространств – 10 тыс. человек.

В 2017 году, по данным Росмолодежи, в добровольчество было вовлечено 5,3 млн человек. Таким образом, можно говорить о двукратном росте числа граждан, вовлеченных в неорганизованное и организованное волонтерство, в течение 2017–2018 годов.

Выделяют четыре возрастные группы волонтеров.

Возраст волонтеров	Примеры проектов (движений)
Волонтеры школьного возраста (до 18 лет)	Российское движение школьников Школьные волонтерские отряды
Волонтеры – студенты (18–25 лет)	Волонтерские центры вузов Спортивные волонтерские проекты
Работающие люди (25–55 лет)	МБОО «Справедливая помощь доктора Лизы» МВОД «Даниловцы» БФ «БИМ»
Волонтеры старше трудоспособного возраста, так называемые серебряные волонтеры (55 лет и старше)	Ассоциация «Союз волонтерских организаций и движений», проект «Волонтеры Москвы 55+» АНО «Центр развития социальных технологий» (Новосибирск) Движение «Серебряные волонтеры Казани»

Работа с волонтерами

К сожалению, государственная статистика более или менее точно оценивает только численность школьников до 18 лет, хоть раз участвовавших в волонтерских инициативах, – 4,4 млн человек.

Между тем в государственные и окологосударственные проекты активно вовлечены волонтеры до 25 лет, школьники и студенты. А волонтеры старше 25 лет являются базой волонтерских команд некоммерческих организаций. И отдельный вопрос – о численности людей старше трудоспособного возраста, вовлеченных в неорганизованное и организованное волонтерство.

Полезные ссылки 

Союз волонтерских организаций и движений: <http://volontery.ru/>

В качестве специфических направлений волонтерства, которые активно развиваются в последние годы, можно отдельно выделить:

- транспортное волонтерство – помощь волонтеров – водителей автомобилей и мотоциклов по широкому кругу задач;
- медиаволонтерство – создание информационного поля событий, освещение общественных инициатив в СМИ, продвижение благотворительных акций и т. д.;
- волонтерство pro bono – оказание помощи за счет профессиональных или узкоспециализированных навыков.

Среди наиболее перспективных с точки зрения вовлечения большого числа участников, достижения важных социальных результатов, активизации общественных инициатив можно выделить пять направлений, пять точек роста.

Точка роста 1: серебряное волонтерство

В России, по данным Госкомстата, к 11 января было 36,6 млн людей старше трудоспособного возраста. По прогнозам, к концу 2021 года их число вырастет до 39,4 млн человек, а доля в общей численности населения всех возрастов составит 27 %.

По оценкам Ассоциации волонтерских центров, доля людей старше трудоспособного возраста, задействованных в общественных инициативах, составила в 2017 году 28 %. Однако только 3 % из них принимали участие в организованных формах волонтерства через некоммерческие организации и общественные движения. Таким образом, сохраняется весьма значительный потенциал вовлечения людей старше трудоспособного возраста в системное волонтерство.

Серебряные волонтеры обладают рядом важных компетенций: они ответственные, не боятся жизненных трудностей, имеют обширный жизненный опыт, серьезно относятся к своим обязательствам и правилам волонтерской деятельности. Серебряные волонтеры находят себя как в событийном, так и в социальном волонтерстве, где требуется повышенная стрессоустойчивость.

.....
Люди старше трудоспособного возраста – это не столько субъекты поддержки, сколько бесценный волонтерский ресурс для широкого круга НКО и общественных инициатив.

Полезные ссылки 

Серебряное волонтерство в РФ, Ассоциация волонтерских центров, М., 2018:
<https://edu.dobro.ru/upload/uf/eec/eeca9faf4263be93138a798771032cb8.pdf>

Точка роста 2: проекты волонтерской помощи на дому

Пандемия выявила значительный неудовлетворенный запрос на волонтерскую поддержку на дому. Если в стационарных учреждениях волонтерские проекты стали нормой, то помощью на дому до сих пор занимается относительно небольшое количество НКО и сообществ. Среди них можно выделить Благотворительный фонд «Справедливая помощь доктора Лизы», Фонд помощи хосписам «Вера», Православную службу помощи «Милосердие», Благотворительный фонд «Волонтеры в помощь детям-сиротам», проект «Мы рядом. Волонтерская помощь на дому» Союза волон-

Работа с волонтерами

терских организаций и движений, проекты приходов православных храмов.

Число людей, нуждающихся в помощи на дому, исчисляется в зависимости от населенного пункта и региона десятками и сотнями тысяч человек. В помощи на дому нуждаются пожилые, лежачие больные, маломобильные инвалиды, социально неблагополучные люди, многодетные малообеспеченные семьи. Профессионально организованная помощь волонтеров поможет существенно повысить качество жизни многих из этих людей, а некоторым спасет жизнь.

Этот сегмент волонтерской деятельности обладает огромным потенциалом развития. Кроме количественного роста, в перспективе – консолидация некоммерческих организаций, оказывающих помощь на дому, объединение и тиражирование опыта, расширение перечня социальных услуг, которые смогут оказывать на дому НКО с участием волонтеров.

Точка роста 3: корпоративное волонтерство

Корпоративное волонтерство – добровольное участие сотрудников организаций в социальных программах при поддержке компании – элемент корпоративной социальной ответственности и стратегии устойчивого развития предприятия.

Проекты корпоративного волонтерства вошли в практику крупных российских компаний уже давно. В 2014 году был создан Национальный совет по корпоративному волонтерству, объединивший наиболее активные компании. В сегменте среднего и мелкого бизнеса проекты корпоративного волонтерства до сих пор скорее исключение, чем правило. Собственники бизнеса часто помогают как частные благотворители, но не практикуют системное корпоративное волонтерство. Между тем мировой опыт убедительно доказал, что и компания, и ее сотрудники получают существенную пользу от участия в проектах корпоративного волонтерства.

Значимые результаты для компании:

- повышение качества человеческого капитала (лидерские навыки, творческие способности, групповая работа, повышение лояльности работников);

- укрепление имиджа компании и связей со стейкхолдерами (репутация в глазах общества, партнерство с местными сообществами, привлечение новых партнеров, повышение привлекательности компании как работодателя);
- развитие внутренней корпоративной культуры как фактора, влияющего на стоимость компании в долгосрочной перспективе.

Значимые результаты для сотрудников:

- личностный рост (освоение новых навыков, разнообразие жизненного опыта, формирование нравственных ценностных приоритетов);
- дополнительные карьерные возможности (повышение инициативности и мотивации к развитию, совершенствование навыков командной работы);
- приобретение навыков социального и гражданского участия.

Проекты корпоративного волонтерства традиционно реализуются в сфере экологии, благоустройства территорий, разовой помощи детям, оставшимся без попечения родителей, и детям в трудной жизненной ситуации. В последнее время наметилась тенденция к расширению сфер реализации проектов корпоративного волонтерства, перехода от разовой помощи к системным программам, созданию профессиональных механизмов поддержки деятельности волонтеров со стороны компаний.

Потенциал роста сегмента корпоративного волонтерства состоит в формировании внутренних стандартов организации проектов КСО, улучшении культуры партнерского взаимодействия НКО и бизнеса, вовлечении широкого круга прежде всего средних компаний в корпоративное волонтерство.

Полезные ссылки 

Национальный совет по корпоративному волонтерству: <https://nccv.ru>

Точка роста 4: волонтерство pro bono

Этот вид волонтерства пока не очень широко распространен, но очень востребован со стороны организаторов волонтерской деятельности. Можно выделить две разновидности pro bono волонтерства.

1. Безвозмездные услуги малообеспеченным и уязвимым слоям населения с тем же качеством, что и коммерческим клиентам.

Виды оказываемой помощи: юридические услуги, консультации в сфере финансов, транспортные услуги, юридическая, аудиторская, HR-поддержка НКО, разработка маркетинговой стратегии, оценка эффективности проектов на безвозмездной основе, помощь в составлении промоматериалов и отчетности. Примеры проектов: бесплатные юридические консультации и интеллектуальное волонтерство от компаний PwC, Deloitte, KPMG и E&Y, бесплатная транспортная помощь НКО от компании «Грузовичкофф», промокоды на бесплатные поездки от компании Яндекс.

2. Предоставление безвозмездных услуг в проектах организаторов волонтерской деятельности.

Виды оказываемой помощи: фотоуслуги, консультации психологов, парикмахерские услуги, дизайнерские услуги, услуги программистов, бухгалтеров, юристов, аудиторов, переводчиков, транспортная помощь на личном транспорте и т. д. Примеры проектов: волонтеры-фотографы «Мы живем на этой земле», «Волонтеры переводов», «Автоволонтеры».

Отдельного внимания заслуживают интернет-платформы, которые предлагают НКО удобные бесплатные сервисы для поиска и вовлечения в свои проекты волонтеров pro bono.

Полезные ссылки

ProCharity. Скорая интеллектуальная помощь для благотворительных фондов: <https://procharity.ru>

Платформа для помощи некоммерческим проектам силами IT-специалистов: <https://itv.te-st.ru>

Платформа социальных изменений todogood: <https://todogood.com>

Точка роста 5: охват волонтерской поддержкой всех социальных и медицинских учреждений, в которых такая помощь необходима

Детские дома, детские и взрослые больницы, интернаты для пожилых людей – эти учреждения стали первыми, куда пришли с помощью волонтерские группы и НКО. Потом волонтеры стали активно помогать в психоневрологических интернатах и некоторых психиатрических больницах.

К сожалению, нет качественных аналитических исследований, позволяющих понять общую картину развития волонтерства в социальных и медицинских учреждениях в целом в стране и в отдельных регионах. Неизвестно, какую именно помощь оказывают волонтеры, каков охват заинтересованных получателей услуг, в каких видах помощи нуждаются получатели услуг, сколько волонтеров необходимо для оказания такой помощи и т. д.

.....

В сегменте волонтерской помощи сохраняется значительный потенциал как для количественного роста задействованных волонтеров, так и для улучшения качества помощи, налаживания координации с учреждениями, реализации совместных проектов с участием заинтересованных партнеров.

В перспективе пяти-десяти лет существует реальная возможность охватить все социальные и медицинские учреждения, в которых нужна помощь волонтеров, регулярной поддержкой организованных волонтерских групп. Правовая основа такой деятельности создана в 2017–2020 годах. Для решения этой жизненно важной задачи необходимо партнерство и тесное взаимодействие НКО и профильных органов власти регионов и муниципалитетов.

Полезные ссылки 

Как привлечь партнера pro bono: 9 подсказок для фондов, Милосердие.ru: <https://www.miloserdie.ru/article/kak-privlech-partnera-pro-bono-9-podskazok-dlya-fondov/>

Точка роста 6: волонтерская помощь в полустационарах

Еще один сегмент деятельности волонтеров, который пока развит слабо, – помощь в полустационарных социальных учреждениях. К ним относятся территориальные комплексные центры социального обслуживания, центры социального обслуживания населения, центры дневного и ночного пребывания, центры социальной адаптации и другие учреждения.

.....
Во многих странах мира широко распространена практика оказания социальных услуг в полустационарных центрах дневного пребывания. Эта услуга крайне востребована среди семей детей и взрослых с ментальными нарушениями, людей с инвалидностью, пожилых людей с деменцией.

По мере распространения в России практики перевода некоторых получателей социальных услуг на помощь в полустационарной форме и на дому, а также по мере увеличения количества НКО, получивших официальный статус поставщиков социальных услуг, число людей, получающих услуги в полустационарах, будет возрастать. А значит, будет расти и потребность в помощи волонтеров в полустационарах.

Полезные ссылки 

Волонтерство и благотворительность в России и задачи национального развития. Доклад НИУ ВШЭ, 2019:

<https://grans.hse.ru/data/2019/04/12/1175038522/Волонтерство%20и%20благотворительность%20НА%20САЙТ.pdf>

КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ ОБРАЗУЮТ НОРМАТИВНО-ПРАВОВУЮ БАЗУ ВОЛОНТЕРСТВА?

В 2017–2020 годах принят ряд нормативно-правовых актов, регулирующих отношения в сфере добровольчества, а также федеральных и региональных программ поддержки развития сектора. В федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотвори-

тельных организациях» был включен раздел «Условия и порядок осуществления добровольческой (волонтерской) деятельности», внесены также более мелкие изменения. Название самого закона было изменено на ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)».

Также было принято Постановление Правительства Российской Федерации от 28.11.2018 № 1425, которым во исполнение новой редакции 135-ФЗ установлены:

- общие требования к порядку взаимодействия органов исполнительной власти субъектов РФ в сфере социального обслуживания, подведомственных им стационарных организаций социального обслуживания, а также предоставляющих социальные услуги организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, с организаторами добровольческой (волонтерской) деятельности и добровольческими (волонтерскими) организациями;
- перечень видов деятельности, в отношении которых федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов РФ, органами местного самоуправления утверждается порядок взаимодействия государственных и муниципальных учреждений с организаторами добровольческой (волонтерской) деятельности, добровольческими (волонтерскими) организациями;
- перечень видов деятельности в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 30.04.2020 № 623 дополнен новым видом – содействием в оказании социальных услуг в организациях для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей.

Федеральное законодательство

В настоящее время федеральное законодательство сформировано следующими нормативно-правовыми актами:

- Федеральный закон от 11.08.1995 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)»;

Работа с волонтерами

- Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»;
- Концепция развития добровольчества (волонтерства) в РФ до 2025 года;
- План мероприятий по развитию волонтерского движения в РФ.

Отраслевое федеральное законодательство

Отдельные вопросы отношений в сфере добровольчества (волонтерства) регулируют:

- Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 06.05.2011 № 100-ФЗ «О добровольной пожарной охране»;
- Федеральный закон от 22.08.1995 № 151-ФЗ «Об аварийно-спасательных службах и статусе спасателей»;
- Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации»;
- Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации».

КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ ОПРЕДЕЛЯЮТ ПОРЯДОК ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ С ОРГАНИЗАТОРАМИ ВОЛОНТЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ?

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 28.11.2018 № 1425, приказами федеральных министерств были установлены основные требования к взаимодействию подчиненных им федеральных учреждений с организаторами волонтерской деятельности.

Для оказания методической помощи региональным властям Министерство здравоохранения РФ разработало Методические рекомендации к порядкам взаимодействия органов власти, государственных учреждений с организаторами добровольческой (волонтерской) деятельности и добро-

вольческими (волонтерскими) организациями при содействии в оказании медицинской помощи в организациях, оказывающих медицинскую помощь (от 25.09.2019).

Министерство труда и социальной защиты населения РФ разослало методические рекомендации письмом от 16.10.2019 № 12-З/10/В-8650.

Свои методические рекомендации по отдельным вопросам регулирования отношений с добровольческими организациями и добровольцами в разное время направляли и другие федеральные министерства:

- Министерство экономического развития РФ – Методические материалы по привлечению и организации добровольцев и добровольческих организаций государственными и муниципальными учреждениями от 29.11.2016;
- Министерство культуры РФ – Методические рекомендации по организации добровольческой (волонтерской) деятельности в государственных (муниципальных) учреждениях культуры от 31.05.2018;
- Министерство просвещения РФ – Методические рекомендации по осуществлению учета добровольческой (волонтерской) деятельности в качестве индивидуального достижения при поступлении на обучение по программам среднего профессионального и высшего образования (направлены Минпросвещения 12.03.2020); Методические рекомендации по организации и проведению тематических уроков (занятий) о добровольчестве и волонтерстве в образовательных организациях (направлены письмом Минпросвещения 14.10.2019 № 06-1119);
- Министерство природных ресурсов и экологии РФ – Распоряжение от 05.02.2020 № 5-р «Об утверждении Методических рекомендаций по ведению добровольческой (волонтерской) деятельности на особо охраняемых природных территориях федерального значения, находящихся в ведении Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации»;
- Министерство РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий – При-

Работа с волонтерами

каз «Об утверждении Порядка взаимодействия Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий, его территориальных органов и подведомственных ему государственных учреждений с организаторами добровольческой (волонтерской) деятельности и добровольческими (волонтерскими) организациями при содействии в защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечения пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах» от 27.02.2020.

Полезные ссылки

Федеральный центр поддержки добровольчества и наставничества в сфере охраны здоровья Минздрава РФ: <https://фцпдн.рф>

«Добровольчество в России», раздел сайта Минпросвещения РФ: https://edu.gov.ru/activity/main_activities/volunteering/?page=1

Общественное движение «Волонтеры культуры»: <https://волонтеры-культуры.рф>

Региональные и муниципальные органы власти в соответствии с нормами обновленного 135-ФЗ и требованиями Постановления Правительства РФ № 1425 разработали и приняли региональные порядки взаимодействия органов исполнительной власти субъектов РФ и их территориальных органов, подведомственных им организаций в сферах социального обслуживания граждан, здравоохранения организаторами добровольческой (волонтерской) деятельности, добровольческими (волонтерскими) организациями.

Таким образом, в стране на всех уровнях власти была сформирована единообразная система законодательных и нормативных актов, регулирующих отношения в сфере добровольчества, – пока в части социальной защиты, здравоохранения, помощи в чрезвычайных ситуациях, образования, природопользования.

.....
В 2020–2021 годах и далее система нормативных актов будет расширена на все сферы государственного регулирования, в которых необходима помощь добровольцев.

Взаимоотношения организаторов волонтерской деятельности с социальными, медицинскими и прочими учреждениями регулируются договорами (соглашениями) между государственными учреждениями и НКО (отдельными добровольцами). Договор (соглашение) с волонтером не является обязательным. Его можно заключать в устной или простой письменной форме. Стороны договора: доброволец и благополучатель (адресат помощи добровольцев), доброволец и благотворительная организация. Предмет договора (соглашения) – безвозмездное выполнение добровольцем (волонтером) работ или оказание услуг для благополучателя или благотворительной организации.

ЧТО ГОСУДАРСТВО ДЕЛАЕТ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ВОЛОНТЕРСТВА?

В апреле 2017 года Агентство стратегических инициатив при участии экспертов и представителей волонтерских организаций из регионов разработало Модель поддержки добровольчества (волонтерства) в регионах. Она задает стандарт создания и развития региональной инфраструктуры поддержки добровольчества.

В конце 2018 года Распоряжением Правительства РФ от 27.12.2018 № 2950-р была утверждена Концепция развития добровольчества (волонтерства) в Российской Федерации до 2025 года. В ней предусмотрен ряд мер по информационному продвижению волонтерства, обучению и поощрению волонтеров, поддержке корпоративного волонтерства. После принятия Концепции развития добровольчества на федеральном уровне ряд регионов приняли региональные концепции развития добровольчества или внесли изменения в ранее действовавшие региональные документы.

При активном участии и финансовой поддержке государства в 2014 году появилась Ассоциация волонтерских центров. Ее миссия – создание инфра-

Работа с волонтерами

структуры развития волонтерства в стране, разработка образовательных программ, тиражирование лучших практик, поощрение лучших волонтерских инициатив. Таким образом волонтерские центры вузов, задействованные в подготовке волонтерского корпуса Олимпийских игр в Сочи, были объединены в единую структуру. Она зарегистрирована в форме НКО, но де-факто это уполномоченный агент государства по развитию добровольчества.

.....
Распространению идей волонтерства способствовал официально объявленный в 2018 году Год добровольца. В его мероприятиях приняли участие более 200 тыс. человек.

Полезные ссылки

Ассоциация волонтерских центров: <https://авц.рф/>

Раздел сайта Минэкономразвития РФ, посвященный добровольчеству: <http://nko.economy.gov.ru/main/dobrovolchestvo/>

«Волонтерство», раздел сайта Агентства стратегических инициатив: https://asi.ru/leaders/initiatives/social_leaders/volunteers/

ЧТО ТАКОЕ ВОЛОНТЕРСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ?

Под волонтерским менеджментом понимается система организации эффективной деятельности волонтеров, направленная на достижение миссии, целей, задач некоммерческой организации.

Полезные ссылки

Волонтерский менеджмент. Пособие для сотрудников и молодежных лидеров Белорусского общества Красного Креста по организации работы волонтеров: <https://www.redcross-irkutsk.org/upload/catalog/files/products/844.pdf>

Волонтерское сообщество – это иерархическая группа, существующая как часть организации либо как самостоятельное сообщество людей, не зарегистрированное в качестве юридического лица.

Особенности волонтерского сообщества:

- значимость ценностной мотивации;
- равенство голоса каждого волонтера внутри сообщества при наличии различных функциональных ролей;
- трансляция опыта внутри сообщества;
- наличие одного или нескольких неформальных лидеров;
- неизбежная «текучка» волонтеров.

Волонтеры не связаны трудовыми обязательствами, их результативность и лояльность обеспечиваются преимущественно нематериальными факторами. Поэтому управление волонтерским сообществом – сложная социальная технология, требующая профессиональных кадров и других ресурсов.

КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К СОЗДАНИЮ ВОЛОНТЕРСКОГО СООБЩЕСТВА?

В стандарте управления волонтерами, разработанном ресурсным центром «Мосволонтёр» в 2018 году, выделено пять составляющих волонтерского менеджмента:

- привлечение;
- подготовка;
- сопровождение волонтерской деятельности;
- мотивация;
- поощрение.

Возможны и другие варианты структурирования блоков по работе с волонтерами. Но эта структура нам кажется удачной, она проверена на множестве реальных волонтерских проектов.

Полезные ссылки 

Решетников О.В., Швец И.Ю., Ширшова И.В., Кондаранцева К.А. Пять ключей успешной волонтерской программы. Стандарты волонтерского участия, «Мосволонтёр»: <https://mosvolonter.ru/static/library>

Работа с волонтерами

Алгоритм создания волонтерского проекта с нуля с точки зрения некоммерческой организации можно представить так:

- целеполагание;
- подбор лидера (координатора) проекта;
- создание инфраструктуры работы с волонтерами;
- описание волонтерских вакансий;
- организация системы подготовки волонтеров;
- организация условий труда волонтеров;
- привлечение волонтеров через выбранные каналы коммуникации;
- выстраивание системы поддержки и мотивации волонтеров.

Лидер, или координатор сообщества – критически важный фактор, во многом определяющий дальнейшее развитие волонтерского проекта.

Лидер ставит планку задач и мотивирует сообщество волонтеров; лидер добывает ресурсы и принимает меры по предотвращению конфликтов; лидер задает общее настроение внутри сообщества. Очень важно, чтобы лидер волонтерского сообщества имел личный опыт волонтерства, а также был готов активно обучаться и транслировать полученный опыт и знания волонтерам.

.....

Лидер волонтерского сообщества должен иметь организаторские способности и навыки работы с документами, уметь писать тексты и проводить переговоры, работать в стрессовой обстановке и взаимодействовать с разными по темпераменту людьми. В общем, лидер волонтерского проекта – это мастер на все руки, мама/папа для волонтеров и важный член команды некоммерческой организации.

Инфраструктура работы с волонтерами состоит из следующих элементов:

- информация на сайте и анкета;
- структура собеседования, график проведения собеседований;

- ведущие собеседований;
- памятка (правила) для волонтеров;
- четкое описание волонтерских вакансий;
- мероприятия по подготовке (обучению) волонтеров;
- схема сопровождения новичков (наставничества);
- способы получения обратной связи от новых волонтеров.

Привлечение волонтеров следует начинать после того, как вы подготовили инфраструктуру для работы с ними, сформировали волонтерские вакансии и график собеседований для новичков.

Полезные ссылки

Пример анкеты волонтера, Благотворительный фонд «Созвездие сердец»:
<http://sozvezdieserdec.ru/volonter/volonterform/>

КАК ПРИВЛЕКАТЬ И ГОТОВИТЬ ВОЛОНТЕРОВ?

Прежде чем привлекать волонтеров, организатору необходимо ответить на несколько ключевых вопросов.

- Как волонтер узнает о нашей НКО (проекте) и почему выберет нас?
- Почему волонтер останется у нас? Как сохранить волонтера?
- Как обеспечить качество работы волонтеров?
- Что мы можем сделать для волонтера?

Необходимо определиться, для каких задач нам нужны волонтеры, какую идею мы им транслируем.

Для разных видов деятельности НКО и даже для разных проектов могут понадобиться волонтеры из разных целевых аудиторий. Например, для тяжелого физического труда на субботнике предпочтительнее молодые люди. А если мы готовим, например, занятия с детьми с инвалидностью, подойдут волонтеры серебряного возраста, имеющие опыт работы в сфере образования.

Работа с волонтерами

Транслируемая информация должна пробуждать в потенциальных волонтерах положительную внутреннюю мотивацию. Описание волонтерских вакансий должно быть конкретным и привязанным к месту, времени и виду деятельности, которую мы предлагаем волонтерам.

Каналы распространения информации

Выбор каналов распространения информации о наборе волонтеров зависит от целевой аудитории. Универсальные каналы – сайты, социальные сети и личные рекомендации действующих волонтеров. Остальные могут оказаться эффективными лишь для отдельных целевых групп волонтеров.

Полезные ссылки

Пример волонтерского раздела сайта НКО, Благотворительный центр «Верю в чудо», Калининград: <https://www.deti39.com/kto-takoj-volonter/#.XxhG5FAufIU>

Кроме интернет-сайтов, соцсетей и личных рекомендаций, каналами коммуникации служат публикации в СМИ, объявления, тематические выступления, баннерная реклама, рассылка СМС и push-уведомления.

Для привлечения волонтеров можно использовать также порталы – агрегаторы волонтерских вакансий. В России функционирует несколько таких порталов.

Государственные

<https://dobro.ru>

Негосударственные

<https://volonter.ru>

<https://itv.te-st.ru>

<https://procharity.ru/volunteers>

<http://pomogat-prosto.ru>

Приведем также несколько зарубежных порталов волонтерских вакансий.

<https://www.unv.org>

<http://www.unaexchange.org>

<https://www.voa.org>

<http://conservationvolunteers.com.au>

<https://www.voaut.org/volunteer>

<https://www.volunteerhq.org>

<https://www.workaway.info>

<https://www.couchsurfing.com>

<https://www.helpx.net/index.asp>

<https://www.couchsurfing.com/about/safety/>

<https://www.vsinternational.org/volunteering>

В последнее время стали появляться мобильные приложения и платформы для привлечения волонтеров под разовые задачи. Это, например, BeAngel, «Твой час» или «Джип Алерт». Со временем число современных IT-инструментов для привлечения волонтеров и коммуникации с ними, очевидно, будет только увеличиваться.

Полезные ссылки

BeAngel, мобильное приложение:

<https://play.google.com/store/apps/details?id=com.kokoc.beangel>

«Твой час» – проект, с помощью которого вы сможете найти тех, кому нужна реальная помощь: <https://yourhour.ru>

«Джип Алерт», сервис Всероссийского волонтерского движения взаимопомощи на дорогах: <https://x-15.ru/>; мобильное приложение: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ru.jipalert.app>

«Доброволец Лиза Алерт», мобильное приложение: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ru.kireev.mir.volunteerlizaalert>

Обучение волонтеров

Для многих задач подходит практикоориентированный подход, когда волонтер проходит вводное обучение основам работы в команде, а основные знания получает уже в процессе волонтерской деятельности под руководством куратора.

Такой подход – при ответственном отношении к делу самого волонтера – приемлем для простых видов волонтерской деятельности, таких как бла-

Работа с волонтерами

гоустройство территории или досуговое волонтерство в детской больнице. Но если речь идет, например, о помощи людям с ментальными нарушениями, работе в условиях чрезвычайной ситуации, сопровождении слепых людей по городу, предварительное обучение стоит сделать более длительным и тщательным.

Обучение волонтеров старше трудоспособного возраста также имеет свои особенности. Например, в проекте «Московская школа серебряного волонтерства» Ассоциация СВОД особое внимание уделяет навыкам по изготовлению поделок и рукоделию, коммуникациям с подопечными в больницах и детских домах, смысловым вопросам. Отдельно в программе предлагается блок по юридической и финансовой грамотности, так как люди старшего возраста нередко становятся объектом внимания мошенников.

КАК РАБОТАТЬ С КОМАНДОЙ ВОЛОНТЕРОВ?

В волонтерской команде объединяются и совместно действуют очень разные люди – разных профессий, разного возраста, с разным жизненным опытом и историей успеха. Для эффективного управления такой командой важно помочь каждому волонтеру найти подходящую роль и посильные задачи. Этим занимается лидер или координатор волонтерской команды.

Задачи лидера

Как профессионал он должен сочетать качества специалиста по HR и психолога, чтобы дать волонтеру возможность максимально реализовать свое стремление помогать и конвертировать его таланты и опыт в практические результаты.

Другие задачи лидера:

- изучить особенности участников, их мотивацию и желания;
- сформировать внутреннюю структуру, распределить ответственность;
- выстроить систему общего принятия решений;
- создать систему обучения и передачи опыта;
- помогать новичкам найти свое место в сообществе;

- периодически проводить командообразующую работу;
- давать волонтерам возможность реализовать свои идеи.

.....

Волонтерская команда проходит ряд этапов развития, на которых существенно меняется масштаб деятельности, компетенции волонтеров, система внутреннего обучения и взаимодействия. В случае быстрого расширения деятельности и активного позиционирования в социальных сетях сообщество волонтеров становится заметным в публичной сфере и привлекает все больше новых сторонников и жертвователей.

Информационное взаимодействие между волонтерами чаще всего осуществляется с помощью мессенджеров (WhatsApp, Telegram), групп в социальных сетях, Google-документов. Реже используются системы управления проектами и CRM-системы, такие как Тимлаб, Bitrix, Trello и другие. Коммуникация волонтерского сообщества с внешними партнерами происходит с помощью социальных сетей, сайтов, рассылок.

Мотивация волонтеров

Работа с мотивацией волонтеров – важная составная часть волонтерского менеджмента. Под мотивацией понимают совокупность причин, побуждающих человека стать волонтером или оставаться им.

Мотивы могут быть внутренними и внешними: внутренние связаны с содержанием волонтерской деятельности, внешние – обусловлены объективными обстоятельствами.

.....

Выделяют положительную и отрицательную мотивацию. Для эффективной деятельности волонтерского сообщества наибольший результат приносит внутренняя позитивная мотивация, основанная на нуждах, потребностях волонтера.

Работа с волонтерами

Традиционно выделяют такие типы мотивов волонтеров, как альтруистические, социальные, чувство ответственности перед обществом, личностный и карьерный рост, рост профессионализма.

Причины, по которым необходимо поддерживать мотивацию волонтеров:

- постоянное пребывание в атмосфере стресса;
- возможные страдания (смерть) подопечных в отдельных видах деятельности;
- чувство вины;
- чувство бессилия, невозможности что-то изменить;
- психологическая и физическая усталость;
- конфликты с родными и друзьями, непонимание со стороны окружающих, проблемы на работе;
- сложности в общении с подопечными, их родственниками, другими волонтерами.

.....
Особое внимание следует уделять поддержке волонтеров, действующих в сферах, связанных со страданием и смертью (помощь людям с онкологическими заболеваниями, пациентам хосписов, людям с ментальными нарушениями, бездомным и т. д.).

Способы поддержки мотивации волонтеров:

- акцентирование внимания на смыслах, реальных результатах помощи;
- возможность находиться в сообществе единомышленников;
- признание и благодарность со стороны сообщества, в том числе в письменном виде;
- возможность бесплатно обучаться, приобретать дополнительные навыки;

- повышение статуса волонтера, например через делегирование представительских функций от сообщества и возможность участвовать в экспертных встречах;
- предоставление возможности реализации более сложных задач и самостоятельных проектов;
- включение в руководящие органы сообщества (НКО), участие в принятии решений;
- встречи с известными людьми;
- профессиональная супервизия, консультации психолога.

Наставничество

Необходимо предоставлять новичкам набор информационных материалов о деятельности волонтерской команды, включая правила и подборку практических кейсов по взаимодействию с подопечными. Также для многих волонтеров очень важны регулярные встречи волонтеров, сотрудников фонда, врачей, социальных работников и т. д.

Система наставничества для новичков может включать:

- ведение новых волонтеров;
- мониторинг отношений в волонтерской команде;
- рациональное распределение задач между волонтерами, без перегрузки задачами самых активных;
- поддержку волонтера в случае, если есть явные признаки выгорания;
- ведение встреч внутри волонтерской группы, организацию групп поддержки, командообразование.

Поддержка лидеров и координаторов волонтерских сообществ

Это отдельная управленческая задача. Уход профессионального координатора волонтерской команды, который обеспечивает решение значительного количества задач, – существенный риск для НКО. Проще и дешевле выстроить систему профилактики выгорания, чем искать замену

Работа с волонтерами

ключевому сотруднику в случае срыва. Если есть ресурсы и кадры, необходимо выстраивать систему супервизии для лидеров и координаторов. Она может включать:

- регулярную работу с психологами (HR) в малых группах;
- повышенное внимание со стороны руководителя координаторов;
- мониторинг с помощью формальных процедур (тестирования, мини-опросы и др.);
- ротацию координаторов по разным типам задач.

В случае эмоциональной перегрузки координатора, срыва, выгорания команда должна максимально поддержать его: путем временного отстранения от непосредственного общения с подопечными или переключения на другие задачи, предоставления внеочередного отпуска и возможности консультации у психолога.

Поощрение волонтеров

К мерам поощрения относятся формальные мероприятия по признанию заслуг волонтеров:

- публичное объявление благодарности со стороны сообщества, в том числе в письменном виде;
- вручение наградных знаков;
- выдача сертификатов о прохождении обучения, рекомендательных писем;
- «карьерный рост», повышение статуса волонтера во внутренней структуре сообщества;
- возможность включения в руководящие органы сообщества,
- общение с первыми лицами и медийными персонами НКО, города, региона;
- выдача рекомендаций и характеристик для потенциальных работодателей и т. д.

Поощрение волонтеров проводится как на уровне НКО, так и в масштабе муниципалитета, региона, страны. На сегодняшний день в России

ежегодно проводится конкурс «Доброволец года», на завершающем этапе которого награды публично вручает президент страны. Также в большинстве регионов проводятся региональные конкурсы, вручаются дипломы, знаки отличия и т. д.

Полезные ссылки

Школа социального волонтерства: <https://volonter-school.ru>

Школа серебряного волонтерства: <https://volonter55school.ru>

Межрегиональное общественное движение «Даниловцы»: <https://danilovcy.ru>

Раздел «Волонтерам» сайта Благотворительного фонда «Старость в радость»: <https://starikam.org>

Благотворительный фонд «Волонтеры в помощь детям-сиротам»:
<https://www.otkazniki.ru>

Межрегиональная общественная организация «Клуб волонтеров»:
<https://www.club-volonterov.ru>

КАК ВЗАИМОДЕЙСТВОВАТЬ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ УЧРЕЖДЕНИЯМИ?

Взаимодействие с государственными учреждениями – важная составляющая деятельности для многих НКО, реализующих волонтерские проекты в социальной и медицинских сфере, в сфере образования, культуры, экологии и т. д.

.....
Исторически активнее всего волонтерские движения работали с социальными учреждениями для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, и с детскими больницам. Наименее охвачены волонтерской помощью психоневрологические интернаты, психиатрические больницы и учреждения системы ФСИН.

Работа государственных учреждений строго формализована и регламентирована множеством правовых актов и внутренних нормативных

Работа с волонтерами

документов. Кроме того, сотрудники учреждений не всегда обладают информацией о том, кто такие волонтеры, как организовано их привлечение и подготовка, какие виды помощи они могут оказывать, где границы ответственности НКО и волонтеров, и т. д. Перед началом сотрудничества организатору волонтерской деятельности имеет смысл провести подготовительную работу.

Основные этапы подготовительной работы:

- собрать информацию о деятельности учреждения, познакомиться с персоналом;
- выявить запрос на помощь волонтеров со стороны получателей помощи и администрации учреждения;
- обсудить возможность сотрудничества с учреждением, сформировать позицию по видам деятельности волонтеров и границам ответственности НКО и волонтеров;
- ознакомиться с правилами внутреннего распорядка и требованиями к НКО (волонтерам) со стороны учреждения;
- выработать итоговое предложение о сотрудничестве;
- направить предложение о сотрудничестве в учреждение.

В соответствии с требованиями Постановления Правительства от 28.11.2018 № 1425 и действующими в регионах регламентами, организатор добровольческой деятельности направляет учреждению письменное предложение по оказанию волонтерской помощи. В нем должны быть перечислены виды добровольческой деятельности, которую организатор предлагает вести на территории учреждения, с описанием и указанием условий предоставления помощи.

В Постановлении № 1425 подробно описано, какая информация об НКО и деятельности волонтеров должна быть представлена в предложении о сотрудничестве.

Учреждение в 10-дневный срок вправе либо принять это предложение, либо аргументированно отказаться от сотрудничества. При этом организатор добровольческой деятельности вправе направить аналогичное предложение в орган государственной власти или местного самоуправле-

ния, являющийся учредителем отказавшего учреждения. Таким образом, вопрос о целесообразности сотрудничества может обсуждаться на более высоком уровне власти.

.....
В целом можно констатировать, что учреждения стали более открытыми для взаимодействия с НКО и волонтерскими группами.

В ближайшие пять-десять лет некоммерческому сектору и государству предстоит важная задача: максимально, насколько это необходимо, развить систему волонтерской помощи в учреждениях. Все необходимые компоненты для этого есть: желание НКО, рост интереса к волонтерству у общества, политическая воля руководства страны, инфраструктура поддержки сектора НКО, правовая база. Волонтерство в учреждениях будет развиваться, а результатом станет улучшение качества помощи людям.

Полезные ссылки

«Волонтеры в помощь больницам», раздел сайта Департамента здравоохранения г. Москвы: <https://mosgorzdrav.ru/ru-RU/medical-volunteers.html>

«Волонтеры в медицине», раздел сайта ГКБ им. В.В. Виноградова: <https://gkb64.ru/o-bolnitse/volonterstvo-v-bolnitse/>

Портал «Волонтерское движение в организациях Департамента образования г. Москвы»: <http://volonter.msk.ru>

ЗАЧЕМ НУЖНЫ УЧЕТ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ВОЛОНТЕРСКОГО ТРУДА?

Часто некоммерческие организации и волонтерские сообщества не ведут внутренний учет статистики волонтерской деятельности и не пытаются оценить результаты волонтерского труда. Руководители организаций объясняют это тем, что ведение статистики не связано напрямую с проектами организации, но отвлекает ресурсы от оказания помощи, требует дополнительных трудозатрат и расходов по освоению методик учета без явных практических результатов для организации.

Работа с волонтерами

Но в некоторых ситуациях НКО заинтересованы в учете и оценке или вынуждены вести статистику и фиксировать показатели, характеризующие оказанные волонтерами услуги. Оценка в стоимостном выражении условной стоимости помощи добровольцев может быть полезна в следующих случаях:

- оценка ресурсного вклада НКО при создании грантовых заявок;
- обоснование денежной оценки вклада НКО в совместных проектах с бизнесом;
- обоснование позиций сектора НКО при обсуждении государственной политики и программ;
- оценка для управления нагрузкой на волонтеров для предотвращения выгорания.

На практике просты к применению и доступны по трудозатратам, например, такие методы оценки условной стоимости труда волонтеров.

1. **Затратный** – выбирается ставка человеко-часа, по которой оценивается стоимость труда.

2. **Сравнительный** – определяется стоимость труда добровольца по сравнению со стоимостью аналогичных платных услуг.

3. **Доходный** – оценивается по величине квазидохода, который получит НКО в результате труда добровольцев.

4. **По себестоимости** (расходам на содержание аналогичного штата сотрудников, включая заработную плату, налоги, административные расходы).

5. **Интегральный (комбинированный)** – сочетание элементов разных подходов.

В ряде ситуаций в проекте необходимо задействовать волонтеров, имеющих уникальные навыки или опыт, обладающих высокой компетентностью. Их труд оправданно оценивать по более высоким ставкам, чем стоимость одного часа труда социального работника или средняя оплата труда по региону. Примеры категорий таких добровольцев:

- высокооплачиваемый работник, применяющий свои профессиональные навыки как волонтер (например, научный работник, юрист, управленец и т. д.);
- человек с уникальной специальностью или квалификацией (например, космонавт, ведущий аукциона, мировая знаменитость);
- добровольцы, которые провели крупное мероприятие, полностью обеспечивая его подготовку;
- добровольцы, которые реализовали проект, создающий заметный общественный результат (например, в области экологии или возрождения городов).

Подтвердить квалификацию добровольца для оценки условной стоимости его помощи по более высокой ставке можно с помощью портфолио (резюме), копии свидетельств, подтверждающих квалификацию, сведений о ранее созданных добровольцами результатах.

При оценке заявок на гранты эксперты, как правило, обращают внимание на следующие моменты:

- обоснованность выбранной цены человеко-часа, по которой оценивается вклад добровольцев;
- обоснованность заявленного числа добровольцев;
- подтверждение заявленной квалификации «уникальных» добровольцев;
- наличие на сайте НКО-заявителя информации о работе с добровольцами.

Во многих странах мира (США, Канада, Великобритания, Австралия, Австрия) вклад некоммерческого сектора в валовый национальный продукт подсчитывается и учитывается в системе национальных счетов. Вероятно, в перспективе в России будет разработана и введена система детализированного сбора статистики волонтерской деятельности, которая позволит включить экономическую оценку результатов деятельности волонтеров в методику расчета ВВП страны.

Работа с волонтерами

Полезные ссылки 

Письмо Минэкономразвития России от 29.11.2016 № 36550-ОФ/Д01и «О методических материалах по привлечению и организации добровольцев и добровольческих организаций государственными и муниципальными учреждениями», раздел 5.9: <https://sudact.ru/law/pismo-minekonomrazvitiia-rossii-ot-29112016-n-36550-ofd01i/>

Оценка экономической и социальной эффективности добровольческой деятельности. Учебное пособие. Под редакцией И.В. Мерсияновой, М.– СПб., 2018: https://grans.hse.ru/data/2018/03/07/1165678462/Добровольчество_для_сайта.pdf

Методы оценки экономической и социальной эффективности добровольческой деятельности. Материалы семинара АНО «Эволюция и филантропия», 2017: <https://ep.org.ru/wp-content/uploads/2017/11/Об-оценке-в-волонтерстве.pdf>



Ольга Дроздова,

*руководитель социальных проектов
и программ АСИ*

КАКИЕ СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЗНАНИЯ НЕОБХОДИМЫ СОТРУДНИКАМ НКО?

Функционал некоммерческой организации может быть очень широк. Многим НКО приходится и оказывать социальные услуги, и отстаивать интересы благополучателей, и просвещать общество, и продвигать ценности – причем в условиях нестабильности и постоянной нехватки ресурсов. Чтобы справиться с этим, нужен особый склад характера и – обязательно – специальные знания и навыки.

Определить специфику подготовки специалиста НКО не так легко. Очевидно, НКО нужны знания из области социального проектирования, продюсирования, менеджмента, коммуникаций, финансов, юриспруденции. Часто в организации работают всего несколько человек, и эти «универсальные солдаты» должны уметь многое, вопрос – где и как этому научиться.

ПОЧЕМУ ВАЖНО НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ НКО?

Как показывают исследования, организация, которая вкладывается в образование и развитие сотрудников, более привлекательна для соискателей, лучше интегрирована в НКО-сообщество и более устойчива.

Обучение специалистов НКО

В то же время многие НКО не могут себе позволить систематическое обучение сотрудников. Спрос на обучение в некоммерческих организациях обеспечивают мотивированные сотрудники, которые понимают, что жизнь предъявляет новые требования к их профессиональным компетенциям, что их знания и навыки быстро устаревают.

По сравнению с госслужащими и работниками корпораций у сотрудников НКО больше свободы в выборе образовательных программ и возможностей учиться. Причем не только для того, чтобы получать новые знания и навыки. Это преобладающий мотив, но не единственный: кому-то важен практический опыт коллег и возможность обмена мнениями, кто-то ищет новые идеи и вдохновение, кому-то нужна «корочка» или сертификат.

Полезные ссылки 

Обучение и развитие сотрудников некоммерческих организаций. Что сейчас и что дальше? 2019, D-Group.Social, «Благосфера»: <http://pronko.d-group.ru/research>

НУЖНЫ ЛИ НКО СПЕЦИАЛЬНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ?

Сложилось устойчивое мнение, что нужно развивать специальные программы подготовки менеджеров НКО, иначе откуда же в секторе возьмутся профессионалы.

Но многие считают, что управлять НКО и управлять бизнесом – по сути одно и то же, поэтому учиться менеджменту нужно в бизнес-школах, а специфические знания получать на профильных курсах и адаптировать их для своей практики. В таком случае будет легче находить общий язык с партнерами из других секторов.

Мы уверены, что существовать должны разные программы. Главное, чтобы они были качественными. Тогда человек сможет выбирать свою траекторию (формат обучения) и использовать любую возможность для саморазвития и развития своего дела. Возможностей в этом плане стано-

вится все больше – от фундаментальных университетских программ до мини-форматов и простых инструкций.

.....
Исследование «Девелопмент груп» показывает, что сейчас наиболее востребованы краткосрочные программы обучения, модули без длительного отрыва от работы, максимально прикладные форматы, желательно с последующей супервизией и менторством, а также специализированные программы обмена опытом и стажировки (в том числе международные).

Что касается формата обучения, в 2020 году образовательные программы экстренно переходят в онлайн. Но в некоммерческом секторе и до начала пандемии было много онлайн-обучения, поэтому с этим вызовом справиться легче: перестройка форматов происходит довольно быстро.

И еще одна важная особенность обучающих программ для НКО: большинство из них осуществляются на грантовые деньги, и нет гарантии, что на следующий год организация снова выиграет грант и сможет продолжить программу, пусть даже она востребованная и качественная.

Здесь мы остановимся только на основных программах и форматах, специально созданных для НКО, но вы не ограничивайте себя: общайтесь с коллегами, близкими вам по профилю (многие готовы делиться опытом и приглашать к себе на стажировки), записывайтесь на консультации к экспертам, посещайте открытые курсы российских и зарубежных университетов, зарекомендовавших себя бизнес-школ, читайте литературу, узнавайте о российских и международных стажировках.

ФОРМАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ: ЧТО РОССИЙСКИЕ ВУЗЫ ПРЕДЛАГАЮТ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ?

В ведущих мировых университетах давно существуют программы разного уровня, так или иначе связанные с деятельностью некоммерческого сектора. Это обусловлено тем, что сектор существует давно и некоммерческие организации в развитых странах широко представлены на рынке труда. У нас система профильного формального образования только складывается, но отдельные примеры уже есть.

Есть немногочисленные магистерские программы, кафедры, курсы подготовки студентов или профессиональной переподготовки специалистов по разным направлениям. Они разработаны фундаментально, с использованием академического подхода и опыта ведущих НКО, и, естественно, предполагают диплом об окончании. Как правило, эти программы платные.

НИУ ВШЭ

Одной из первых появилась [кафедра экономики и управления в негосударственных некоммерческих организациях](#) (факультет социальных наук, департамент политики и управления) в Высшей школе экономики. Она была создана в 2012 году, чтобы готовить менеджеров для негосударственных некоммерческих организаций, государственных и муниципальных служащих, работающих в сфере взаимодействия с НКО и реализации социальных проектов, кадры для научных организаций и образовательных учреждений, сотрудников коммерческих компаний, работающих по направлению корпоративной социальной ответственности.

А в 2020 году факультет коммуникаций НИУ ВШЭ запустил магистерскую программу «Коммуникации в государственных структурах и НКО», которая сфокусирована на развитии широкого спектра компетенций для работы в сфере public affairs.

Полезные ссылки 

Кафедра экономики и управления в негосударственных некоммерческих организациях, НИУ ВШЭ: <https://social.hse.ru/politics/ngo/>

Коммуникации в государственных структурах и НКО, магистерская программа НИУ ВШЭ: <https://www.hse.ru/ma/communicate/>

МГУ им. М.В. Ломоносова

Факультет менеджмента Московского государственного университета предлагает магистерскую программу [«Менеджмент некоммерческих организаций»](#). Помимо базовых дисциплин, студенты изучают инновационную экономику, стратегический маркетинг, теорию и механизмы государственного управления, макроэкономическую политику, мировые тенденции развития сектора, стратегический, финансовый, антикризисный менеджмент, коммуникации и специфические нюансы сектора.

Полезные ссылки

Менеджмент некоммерческих организаций, МГУ им. М.В. Ломоносова:
http://spa.msu.ru/magistratura_menedzhment_nekommercheskih_organizacij.html

РГСУ

В Российском государственном социальном университете профильное для некоммерческого сектора и сферы социальных услуг образование можно получить на факультетах управления (направление «Государственное и муниципальное управление») и социальной работы.

Региональные вузы

Магистерские программы, полезные для тех, кто планирует работать в НКО и социальной сфере, появляются и в региональных вузах. Например, в Елецком государственном университете им. И.А. Бунина есть специальности «социальное обслуживание и стандартизация социальных услуг» и «социальное проектирование и менеджмент в молодежной политике», а в Мурманском арктическом университете – магистерские программы «Социальная работа с различными группами населения» и «Социальное предпринимательство в сфере социального обслуживания».

КАКИМИ ПРОГРАММАМИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ МОГУТ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ СОТРУДНИКИ И РУКОВОДИТЕЛИ НКО?

Часто такие программы осуществляются на базе вузов. Одна из самых престижных программ – Московская школа профессиональной филантропии. Ее открыл Фонд «Друзья» при поддержке Высшей школы экономики и компании Ernst&Young. Программа предназначена для руководителей НКО, которые хотят вывести свою организацию на новый уровень. Курс обучения рассчитан на девять месяцев и состоит из восьми модулей:

- рынок благотворительности;
- программная стратегия;
- коммуникации;
- фандрайзинг;
- проектное управление и бизнес-процессы;
- финансово-юридическое сопровождение;
- система HR;
- лидерство и персональный бренд.

Обучение в школе дорогое, но по итогам вступительных испытаний и собеседования предусмотрено несколько грантов от Фонда «Друзья».

Полезные ссылки

Московская школа профессиональной филантропии:

<https://www.friendsfoundation.ru/projects/moskovskaya-shkola-professional-noiy-filantropii/>

В Российской академии народного хозяйства и госслужбы есть программа профессиональной переподготовки и повышения квалификации «Вопросы взаимодействия с социально ориентированными некоммерческими организациями и привлечения социально ориентированных некоммерческих организаций к оказанию услуг в социальной сфере». Она

разрабатывалась в числе мер для поэтапного доступа СО НКО на рынок социальных услуг. Программа рассчитана на 48 часов.

Ее целевая аудитория:

- государственные и муниципальные служащие, взаимодействующие с СО НКО;
- работники учреждений социальной сферы;
- руководители и сотрудники СО НКО, центров инноваций в социальной сфере и региональных ресурсных центров поддержки СО НКО;
- члены общественных палат и общественных советов органов власти.

.....
Поиск возможностей для обучения упрощает электронная карта образовательных программ для НКО, созданная в ходе проекта «Университеты – гражданскому обществу» (партнеры проекта – Фонд поддержки и развития РГСУ им. А. П. Починка, платформа IGajdanin, Фонд «МТФ «Русская классика»).

Полезные ссылки 

Карта образовательных программ для НКО: https://rcmap.igrajdanim.ru/learn_map/

ГДЕ СОТРУДНИКИ НКО МОГУТ УЧИТЬСЯ ДИСТАНЦИОННО?

Дистанционное обучение – привычный для НКО формат. Это удобно и доступно – и с точки зрения технологий, и с точки зрения стоимости. В 2020 году предложений в сфере дистанционного обучения для НКО по понятным причинам стало очень много. Одновременно вырос запрос на качественный продукт.

Здесь мы порекомендуем лишь несколько бесплатных курсов по базовым темам от «брендов», проверенных годами, – государственных и негосударственных провайдеров знаний для НКО.

«НКО-Лаб»: <https://душевная.Москва/ru-RU/nko/training/nkolab.html>

Это обучающая программа для НКО, организованная ГБУ «Московский дом общественных организаций» (Ресурсным центром НКО Комитета общественных связей города Москвы). Важно, что у организации есть образовательная лицензия, а значит, она может выдавать сертификаты выпускникам. Разработанный несколько лет назад онлайн-курс «Управление и развитие некоммерческой организации» предполагает трехмесячное обучение со сдачей обязательных тестов для выдачи сертификата. Курс включает четыре модуля с лекциями, материалами для самостоятельного изучения, заданиями и тестированием. На протяжении всего процесса обучения каждый модуль курируется тьютором.

Фонд президентских грантов, курс «Социальное проектирование: от идеи до президентского гранта»: <https://онлайнкурсы.президентскиегранты.рф>

Фонд президентских грантов ведет огромную просветительскую работу для потенциальных грантополучателей. Курс о том, как придумать, разработать и воплотить социальный проект по социальному проектированию, включает 10 уроков. Ведущие курса – руководители Фонда президентских грантов, эксперты – лидеры опытных некоммерческих организаций.

Чему учит курс:

- выявлять и формулировать проблемы целевой группы;
- проектировать механизм решения социальной проблемы;
- формировать команду проекта;
- готовить бюджет проекта;
- привлекать дополнительные ресурсы;
- готовить заявки на конкурс президентских грантов.

Центр развития некоммерческих организаций¹: <https://online.ngokitchen.ru>

ЦРНО – признанный мастер дистанционного обучения. За время своего существования центр разработал десятки онлайн-курсов и обучил тысячи сотрудников НКО. В 2019 году он получил премию [Stepik Awards 2019](#) в номинации «Лучшая практика создания сообществ в онлайн-курсах».

ЦРНО ведет дистанционное обучение по темам:

- взаимоотношения НКО с клиентами, донорами и волонтерами;
- поиск средств для НКО;
- удаленная работа в НКО;
- кризисный менеджмент для НКО;
- финансовая грамотность для НКО;
- социальное проектирование в НКО;
- корпоративный фандрайзинг для НКО;
- цели устойчивого развития для НКО;
- предпринимательская деятельность для НКО и т. д.

Школа благотворительного маркетинга: <https://nkoschool.ru>

Это совместный проект «Яндекса», фонда «КАФ» и BBDO Group. В программе школы 11 уроков:

- как создать digital-стратегию;
- как написать хороший бриф;
- как привлечь пользователей с помощью контекстной рекламы;
- как сделать хорошую презентацию;
- как рассказывать о себе медиа и блогерам;
- как управлять воронкой продаж;
- как работать с платформами для сбора пожертвований;

¹ 13.05.2015 Межрегиональная благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций» внесена в реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента.

Обучение специалистов НКО

- как НКО сотрудничать с бизнесом;
- как найти и не потерять партнеров pro bono;
- как работать в соцсетях;
- дизайн в благотворительности.

В уроках есть встроенное видео, наглядные материалы и вопросы для самопроверки.

Все обучение, по отзывам, можно пройти за 10 дней. Потом при необходимости можно возвращаться к отдельным темам.

Онлайн-университет социальных наук: <https://университет.добро.рф>

Это основная образовательная площадка Центра развития компетенций Ассоциации волонтерских центров. На ней формируется база знаний в сфере добровольчества. На сегодняшний день доступны курсы базового и продвинутого уровня для волонтеров и организаторов волонтерского движения:

- основы волонтерства для начинающих;
- социальное проектирование;
- продвижение социальных инициатив;
- комьюнити-менеджмент;
- волонтерство в сфере культуры. Базовый и продвинутый курс;
- обучающий курс по оказанию помощи пожилым людям в экстренной ситуации (коронавирус);
- подготовка добровольного лесного пожарного;
- волонтерство в поисково-спасательном отряде;
- начальный курс подготовки волонтеров в социальной сфере;
- онлайн-курс по основам волонтерства для организаторов волонтерской деятельности и т. д.

Постоянно появляются новые программы, разработанные совместно с разными партнерами.

КАКИЕ НКО И СООБЩЕСТВА ПОМОГАЮТ КОЛЛЕГАМ ПО СЕКТОРУ ПОПОЛНЯТЬ СВОИ ЗНАНИЯ?

В некоммерческом секторе есть организации – центры компетенций, которые обучают НКО, формируют базы знаний, отслеживают тренды и предлагают эффективные подходы к решению тех или иных проблем. Эти центры специализируются на разных аспектах деятельности НКО.

Центр гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ, Пермь): <https://grany-center.org>

Центр ГРАНИ – один из ведущих ресурсных центров некоммерческого сектора. Он публикует экспертные материалы, методические рекомендации, инструкции, предлагает организациям чек-листы для оценки рисков, ведет каталог обучающих курсов и отдельных занятий, доступных онлайн. Центр ГРАНИ инициировал и уже несколько лет успешно проводит единственный в России чемпионат по решению кейсов в управлении НКО «Разумеется». Кейсы, которые разбирают на чемпионате, – это реальные ситуации из повседневной жизни некоммерческих организаций.

Полезные ссылки

Генератор готовых решений для управления НКО, Центр ГРАНИ:

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

«Разумеется», чемпионат по решению кейсов в управлении НКО, Центр ГРАНИ: <https://ngochallenge.ru/>

Онлайн-курсы для инноваторов, Центр ГРАНИ: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1hGQhdLATp4hrL8zAZpG2H3Y_yFtf1UNinUVz4eRWpMs/edit#gid=918884263

Фонд «Друзья»: <https://www.friendsfoundation.ru>

В Московской школе профессиональной филантропии фонд проводит открытые однодневные бесплатные семинары экспертов из бизнеса для сотрудников НКО. Участвовать в них можно по предварительной регистрации, на сайте школы есть записи прошедших семинаров.

Обучение специалистов НКО

Полезная информация 

Видео семинаров Московской школы профессиональной филантропии: https://friendsfoundation.ru/projects/moskovskaya-shkola-professional_noiy-filantropii/video/

Фонд «Нужна помощь»: <https://nuzhnapomosh.ru>

Миссия фонда «Нужна помощь» – системное развитие благотворительности в России. Фонд готов помогать каждому, кто решает социальные проблемы, делать это эффективнее, профессиональнее, опираясь на точные данные. Поэтому «Нужна помощь» вкладывается в образование НКО, в том числе дистанционное, доступное в регионах.

На семинарах, курсах и тренингах эксперты учат НКО фандрайзингу, работе с финансами, коммуникациям. Есть постоянно действующие курсы (например, по волонтерскому фандрайзингу) или разовые авторские, с ограниченным набором. Эксперты фонда на платной основе предоставляют персональные консультации, разрабатывают тренинги под конкретные задачи, выезжают в регионы с образовательной инициативой «Благотворительные гастроли».

«Нужна помощь» также издает книги об управлении в благотворительности, фандрайзинге, социальном предпринимательстве, волонтерстве. Чтобы выбирать самые актуальные книги, фонд постоянно следит за мировыми тенденциями в третьем секторе и сверяет их с запросами и потребностями сотрудников НКО в России. Выход новых книг фонда обычно сопровождаются интересными дискуссиями.

Полезные ссылки 

Опытным путем. Онлайн-школа для НКО, Фонд «Нужна помощь»: <https://nuzhnapomosh.ru/education/>

Книги издательства фонда «Нужна помощь»: <https://nuzhnapomosh.ru/books/>

Ассоциация «Все вместе»: <https://wse-wmeste.ru>

Ассоциация «Все вместе» – пример добровольного объединения благотворительных фондов, общественных организаций и движений для решения общих задач, взаимной поддержки, продвижения ценностей и интересов всего сектора.

Проект ассоциации «Все вместе за разумную помощь» помогает честным и открытым НКО противостоять обманщикам в сфере благотворительности. Разработаны просветительские материалы, которые помогают распознать токсичную благотворительность. Создан «Рискометр» – инструмент для самоанализа, тест, по итогам которого НКО получает оценку рисков, связанных с несоблюдением законодательства и этических норм работы НКО.

Полезные ссылки

Все вместе за разумную помощь, ассоциация «Все вместе»: <https://stop-obman.info/>

Рискометр. Оценка деятельности НКО: <https://wse-wmeste.ru/private/riskmeters/>

Ассоциация реализует также образовательный проект «Практикум» с бесплатными тренингами, вебинарами, семинарами с бизнес-тренерами, антикризисные консультации. С недавних пор «Практикум» включает бесплатное индивидуальное консалтинговое сопровождение для НКО из регионов России – группа экспертов работает с организацией над решением ее проблемы в течение нескольких месяцев. Эта услуга предоставляется на конкурсной основе. За всеми анонсами и новостями проекта можно следить в соцсетях ассоциации «Все вместе»: Facebook (<https://www.facebook.com/wsewmeste>), VK (https://vk.com/wse_wmeste) и Instagram (https://www.instagram.com/wse_wmeste).

Платформа социальных изменений todogood: <https://todogood.com>

todogood – ресурс, на котором НКО может получить помощь экспертов из бизнес-сектора в области стратегического и организационного развития, маркетинга, коммуникаций и т. д. на условиях pro bono.

Обучение специалистов НКО

НКО может получить помощь в одном из трех форматов:

- стратегическое планирование (команда из двух-трех человек работает в течение шести недель; этот формат подходит, если нужен, например, аудит стратегии НКО);
- консалтинговый проект (три-пять волонтеров работают два-три месяца; формат используется, если нужна, допустим, помощь в разработке стратегии корпоративного фандрайзинга);
- «штаб» при руководителе НКО (пять-десять волонтеров работают пять-шесть месяцев; применяется, если необходимо разработать новую программу «под ключ» и начать ее осуществлять).

D-Group. Social: <http://pronko.d-group.ru>

С 2003 года Development Group занимается обучением руководителей некоммерческих организаций, привлекая к процессу обучения экспертов из бизнес-сообщества. Программы обучения для НКО и социальных предпринимателей длятся от полугода до трех лет и включают очные и дистанционные интенсивы, вебинары, личные консультации с экспертами и менторскую поддержку.

Полезные ссылки 

Из спасателей в профессионалы. Гид по развитию управленческих компетенций для руководителей НКО, D-Group. Social: <http://pronko.d-group.ru/guidbook>

Проект ПРОНКО_2.0. Развиваем управленческие компетенции сотрудников НКО и социальных предпринимателей, D-Group. Social: <http://pronko.d-group.ru/>

«НКО-Кухня»: <https://ngokitchen.ru>

«НКО-Кухня» – онлайн-сообщество для развития, вдохновения и взаимной поддержки в некоммерческом (благотворительном) секторе – публикует материалы и кейсы, связанные с развитием и менеджментом в НКО и социальном предпринимательстве, а также информацию о мероприятиях.

Школа региональных экспертов: <http://expert.ngokitche.ru/#3>

Программу личного развития «Школа региональных экспертов» разработали Благотворительный фонд «Добрый город Петербург» в партнерстве с Содружеством добрых городов. Школа помогает представителям региональных НКО сформировать новые компетенции, получить экспертный опыт и полезные связи.

Веб-проект Kisorod.io: <https://kisorod.io>

Проект Kisorod.io предлагает обучающие материалы и вебинары по вопросам, актуальным для НКО и гражданских активистов, в том числе по коммуникациям (пиар, проведение мероприятий, фандрайзинг). Есть также [«антикурс»](#) по вопросам управления командой в НКО.

Полезные ссылки

Антикурс. Онлайн-курс «Управление командой», Kisorod.io: <https://kisorod.io/antikurs/>

Фонд президентских грантов: <https://президентскиегранты.рф/public/home/online-course>

ФПГ регулярно предлагает отдельные видеоуроки для НКО и онлайн-курс по социальному проектированию. Сотрудники фонда постоянно выступают с семинарами и вебинарами.

Медиашкола НКО: <https://schoolnko.ru>

Медиашкола НКО – это команда экспертов, которая безвозмездно делится опытом медиапродвижения с некоммерческими организациями. На YouTube-канале Медиашколы НКО в открытом доступе выложены лекции по сторителлингу, продвижению НКО в соцсетях, эффективным рассылкам, созданию бюджетного видео и т. д. Кроме того, команда проекта выпустила книгу «#НКО: как стать популярнее в медиа и соцсетях» (ее можно получить в электронном виде по заявке: https://vk.com/mediaschoolnko?w=wall-168030818_2022).

Обучение специалистов НКО

Полезные ссылки 

Лекции Медиашколы НКО: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLkeFXpeHu64hp6dT3rnHJDSsjD4yaWkSu>

«Теплица социальных технологий»: <https://te-st.ru>

«Теплица социальных технологий» – просветительский проект, миссия которого – сделать некоммерческий сектор России сильным и независимым с помощью информационных технологий. «Теплица» проводит много образовательных мероприятий – встречи, мастерские, курсы и т. д. – и выкладывает видеозаписи в открытый доступ, публикует новости, готовит обзоры ресурсов и методик.

Полезные ссылки 

Вебинары «Теплицы социальных технологий»: <https://www.youtube.com/watch?v=1qpTR9YxtEo&list=PLeDR6lYFENWHmF3XMGEJLauWvo6HULtyK>

Платформа непрерывного образования «Теплосеть»: <https://teplo.social>

«Теплосеть» – один из проектов «Теплицы социальных технологий». Это бесплатная онлайн-школа, в которой городские активисты и сотрудники НКО осваивают Web-технологии, учатся решать социальные проблемы нестандартными способами, проводить мероприятия, вести соцсети, работать с графикой, снимать фото, монтировать видео и т. д.

Центр «Благосфера»: <https://blagosfera.ru>

«Благосфера» – общественный центр, открытая городская площадка, креативное пространство и «центр притяжения» для НКО, работающих в Москве. Центр предоставляет площадку для лекций, мастер-классов, дискуссий для НКО и проводит собственные просветительские мероприятия. В «Благосфере» собрана библиотека изданий, посвященных благотворительности, социальному проектированию, деятельности некоммерческого сектора.

Медиацентр «АСИ – Благосфера»: <https://blagosfera.ru/mediacentr/>

В медиацентре «АСИ – Благосфера» дважды в месяц проходят мастер-классы и дискуссии, посвященные коммуникациям в некоммерческом секторе. Площадка, которая объединяет журналистов, сотрудников НКО, специалистов в сфере PR и экспертов, создана совместно с Агентством социальной информации.

Полезные ссылки

Видеоархив медиацентра «АСИ – Благосфера»: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLoT04CO4ta5wXXMiuTwrWaZTDRatV5TGR>

Агентство социальной информации: <https://www.asi.org.ru>

Агентство социальной информации не только публикует новости и статьи о жизни некоммерческого сектора, но и занимается развитием коммуникаций в НКО. АСИ предлагает разные форматы обучения слушателям Школы коммуникаций и инноваций и участникам программы «НКО-СОКРАТ» – стажировки, вебинары, видеоуроки, памятки и т. д. Темы обучения выбираются исходя из запросов, полученных от НКО и инициативных групп, и в русле основных трендов в развитии сектора. Вебинары всегда открыты, запись доступна на канале АСИ в YouTube в плейлисте «Вебинары». Примерно раз в год АСИ проводит стажировки для региональных некоммерческих организаций. Узнать о наборе на стажировку или предстоящем вебинаре можно, подписавшись на новости АСИ.



Марина Михайлова,

директор Архангельского центра социальных технологий «Гарант»

Основные проблемы любой, в том числе и некоммерческой, организации лежат в области компетенции ее высшего эшелона. Главная задача руководителя организации – помочь ей выжить в меняющихся условиях. А значит, быть готовым к организационным изменениям.

КАК РАЗДЕЛЯТЬ ФУНКЦИИ МЕЖДУ ОРГАНАМИ УПРАВЛЕНИЯ НКО (ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА)?

Ввиду того, что некоммерческие организации, цель их создания, порядок регистрации и деятельности принципиально отличаются от организаций коммерческих, управление в НКО включает в себе ряд тонкостей и индивидуальных моментов.

В соответствии с Федеральным законом от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» и другими законодательными актами, структура, компетенция, порядок формирования, срок полномочий органов управления НКО, порядок принятия ими решений и выступления от имени некоммерческой организации устанавливаются учредительными документами.

В состав управления некоммерческой организацией входит высший (руководящий) и исполнительный органы управления. Разделение функций руководства и управления соответствует требованиям законодательства и сложившейся практике некоммерческих организаций.

Опыт показывает, что большинство НКО в нашей стране лишь формально – «на бумаге» – разделяют эти функции. Зачастую оба уровня выполняются или «присваиваются» исполнительными органами или сотрудниками организации. Поэтому формально организационная структура может выглядеть соответствующей законодательным нормам, но если вы посмотрите внимательно, то увидите, какие функции в реальности осуществляют эти органы и как это отражается в организационной структуре.

ЧТО ДЕЛАЮТ ВЫСШИЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ НКО?

Основная функция высшего органа управления некоммерческой организацией – обеспечение четкого соблюдения целей, для достижения которых данная организация создавалась.

Руководящий орган выполняет в том числе следующие функции:

- сохранение целостности организации (контроль миссии и сохранение организационной самостоятельности);
- утверждение стратегии и политики организации;
- поддержка и развитие организации.

Безусловно, функции руководящих органов в каждой конкретной организации могут иметь свои особенности. Тем не менее «законодательная» власть в любой организации имеет сходные задачи. Это утверждение справедливо и для «исполнительной» власти.

ЧТО ДЕЛАЮТ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ОРГАНЫ УПРАВЛЕНИЯ НКО?

Основная функция исполнительного органа управления НКО – текущее руководство деятельностью организации.

Исполнительный орган некоммерческой организации может быть коллегиальным или единоличным. Для некоторых организационно-правовых форм некоммерческих организаций законодательством РФ предусмотрено одновременное наличие коллегиального и единоличного исполнительных органов управления.

Управление

В функции менеджера любого уровня входят:

- планирование;
- организация и координация процесса;
- мотивирование сотрудников;
- контроль и оценка реализованного плана действий.

Для выполнения этих функций менеджер обеспечивает необходимые материальные, человеческие, технологические ресурсы и реализует собственный управленческий ресурс.

Функции «исполнительной власти» в организации можно разделить на два уровня:

- стратегический;
- оперативно-тактический.

Эти два уровня и соответствующие процессы и зоны ответственности можно организовать тысячами способов, в зависимости от потребностей, амбиций и ресурсов НКО. Однако эти два уровня должны существовать в любой организации, которая хочет быть профессиональной.

КАК НАЙТИ ОПТИМАЛЬНУЮ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ НКО?

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

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

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

Дизайн конкретной структуры подбирается индивидуально в зависимости от потребностей команды. Основные принципы при этом – необходимость и достаточность.

ЗАЧЕМ НУЖЕН ПОПЕЧИТЕЛЬСКИЙ СОВЕТ?

Помимо высшего и исполнительного органов управления в некоммерческих организациях может также быть создан попечительский совет (ПС). В соответствии с п. 4 ст. 118 Гражданского кодекса РФ и п. 3 ст. 7 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» обязательно создание попечительского совета в фондах. В других некоммерческих организациях создание таких органов не обязательно, но часто для эффективного развития организация сама заинтересована в его создании. Для работы в попечительском совете привлекаются, как правило, люди, пользующиеся уважением, обладающие необходимым опытом в области деятельности, соответствующей целям организации.

Полезные ссылки

Попечительский совет: «орден свадебных генералов» или рабочий орган? Милосердие.ru: <https://www.miloserdie.ru/article/popechitelskij-совет-orden-svadebnyh-generalov-ili-rabochij-organ/>

Кузьмин А.И. Пособие по формированию и оценке попечительских советов НКО, Архангельск, 2017: <https://ngogarant.ru/library/view/118>

Трудно привести аргументы «за» и «против» попечительских советов в некоммерческих организациях. Во-первых, наличие таких управляющих органов не диктуется законом (исключение, повторимся, составляет некоммерческий фонд) или хотя бы практикой или традициями. Во-вторых, ситуация каждой организации индивидуальна, и вопрос заключается в том, зачем ей нужен ПС.

Для одних хороший ПС – список очень известных людей на обложке буклета, для других – реально действующий управляющий орган. Тем не менее, если принять вариант, что ПС – это реально работающая группа привлеченных извне людей, которым ваша организация делегировала часть управляющих полномочий, то плюсами и минусами будут:

Управление

Пять «за»

- 1.** ПС расширит ваши контакты. Если люди, входящие в него, реально будут вовлечены и поддержат вашу деятельность, они помогут вам открыть многие двери и установить первоначальные контакты. Но только первоначальные! Остальное – дело организации!
- 2.** ПС поможет вам понять устройство вашей организации, продукт, который вы производите, пользу, которую вы приносите. У вас появляется шанс представить это внешнему окружению и, главное, получить обратную связь от заинтересованных людей.
- 3.** Какими бы хорошими специалистами в своей области вы ни были, входящие в ПС люди обладают такими экспертными знаниями в вашей и смежных областях, какие организация может накопить только за много лет. Таким образом, у вас есть шанс проверить свои идеи, подходы, привлекая знания и опыт очень сильных экспертов. Плюс, перевести их с «НКОшного» на человеческий язык.
- 4.** Появятся люди, которые будут чувствовать ответственность за вашу организацию. И для сильной организации это просто здорово.
- 5.** Усадив за один стол разных людей, которые без вашего участия, может быть, никогда бы не встретились, и предложив им реальную программу действий, вы получите очень мощную синергию. Вы обрываете сторонников, которые начинают разделять и продвигать ваши (и свои!) идеи, подходы, взгляды.

Но на пути создания реально действующего ПС есть несколько подводных камней.

Пять «против»

- 1.** Успешная работа с ПС требует усилий и времени. Если сотрудники вашей организации всегда заняты, им вечно некогда, работа кипит и, как бы вы ни старались, ее никогда не становится меньше, вы рискуете начать дело, на которое у вас не хватит времени. А это именно та река, в которую невозможно войти дважды.

2. В России мало культуры и практики работы в ПС. Вам нужно будет учить каждого человека «с нуля».
3. Организации часто верят, что ПС выработает им стратегию, а также поможет с фандрайзингом. Это может произойти, но только через несколько лет тщательной работы с ПС.
4. Начав эту работу, формализовав ее с первых шагов, вы рискуете потерять несколько ваших сторонников. К этому могут привести неудачный опыт или обманутые ожидания.
5. Обычно прошедшие начальную стадию роста организации уже не являются единым «организмом», в них есть разногласия, «политические течения» и т. д. Возможно, в организации будут различные взгляды на «нужность» или «ненужность» ПС, его роль в организации, которую люди создавали с нуля и растили долгие годы.

И последнее – книги по «управляющим органам» и «советы бывалых» вам не очень помогут. Здесь можно учиться только на практике.

ЗАЧЕМ ВОВЛЕКАТЬ СОТРУДНИКОВ В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ РАБОТУ?

Принимаемые в организации управленческие решения могут стать качественнее, а жизнь руководителя – проще, если грамотно привлекать сотрудников к процессу управления организацией. В теории менеджмента практика вовлечения сотрудников в принятие решений называется партиципативным управлением, а организации, которые берут этот принцип за основу, – партиципативными организациями.

За счет вовлечения сотрудников в управленческую работу можно достигнуть следующих результатов:

- возрастает зрелость сотрудников;
- усиливается действенность реализуемых решений;
- обеспечивается лучшее понимание решений и проблем их реализации;
- повышается информированность сотрудников;

Управление

- создается механизм для роста рядовых сотрудников и руководителей низового звена;
- улучшается коммуникация;
- повышается эффективность нововведений.

При правильно организованной работе эта форма управления повышает качество принимаемых решений. Рассматривается большее количество альтернатив, привносится больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды. Участие в управлении развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. Развивая систему коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуникационную систему снизу и ослабляет тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных. У сотрудников организации повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения. Создается атмосфера групповой, совместной работы.

Полезные ссылки 

Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю, Санкт-Петербург, ЦРНО¹, 2008: <http://www.crno.ru/assets/files/skachat/upravlenie%20doveriem.pdf>

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

Существуют пять уровней участия в управлении организацией:

1. Уровень информирования об уже принятых решениях – это уровень символического участия сотрудников, когда они фактически не могут влиять на принятие решений. Однако и этот уровень очень важен в некоторых ситуациях, потому что, не влияя, но чув-

¹ 13.05.2015 Межрегиональная благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций» внесена в реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента.

ствуя себя «в курсе дел», сотрудники сохраняют ощущение своей общности с организацией.

2. На уровне консультирования на этапе принятия решений руководитель привлекает сотрудника как эксперта в определенной узкой области для лучшего понимания ситуации и выработки наиболее эффективного решения. При этом таким экспертом может быть даже секретарь, если, например, решение касается улучшения практики телефонного общения с клиентами.
3. Уровень партнерства предполагает разделение ответственности с сотрудником и за принятие решения, и за исполнение задачи. В этом случае сотрудник работает бок о бок с руководителем.
4. На уровне делегирования полномочий к сотруднику могут перейти как принятие решений по какому-то определенному вопросу, так и исполнение задачи, однако руководитель при этом осуществляет полноценный контроль за этой работой и сохраняет за собой ответственность за конечный результат.
5. На последнем уровне передача полномочий происходит вместе с контролем и ответственностью за результат. Такие полномочия передаются, например, руководителям проектов – вместе с ответственностью за результат всего проекта.

.....

Индикатором того, на каком уровне стоит привлечь того или иного сотрудника, является уровень доверия к нему – к его опыту, квалификации, личностным характеристикам.

Можно посмотреть на организацию со стороны и оценить, какой уровень участия в ней превалирует, – и это будет индикатором уровня доверия, присущего данной организации в целом: чем выше уровень участия сотрудников в управлении, тем выше «градус доверия».

ЗАЧЕМ НКО БЫТЬ ПРОЗРАЧНОЙ И ПОДОТЧЕТНОЙ?

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

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

Полезные ссылки 

Тест «Проверь свою НКО на прозрачность», «НКО: законы развития»: <http://www.nkozakon.ru/coords/test/>

Прозрачность – это набор управленческих практик, которые помогают НКО быть подотчетными. 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.

Полезные ссылки 

Зачем НКО годовой отчет? «НКО: законы развития»: <http://www.nkozakon.ru/materials/214/>

В целом прозрачность апеллирует к трем основным областям:

- общедоступной, точной финансовой информации;
- открытости информации о миссии организации и ее программах;

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

Прозрачные НКО настойчиво внедряют следующие управленческие практики, которые позволяют демонстрировать всем фискальную, процессуальную и программную подотчетность:

- подготовка, оформление и представление годового отчета вовне;
- формирование и оперативное поддержание сайта организации;
- проведение регулярных дней открытых дверей организации;
- организация визитов, экскурсий, стажировок на базе организации;
- проведение добровольного финансового и (или) правового аудита организации;
- проведение внешней общественной оценки работы организации силами клиентов, СМИ, общественности;
- проведение регулярной внутренней оценки собственной деятельности;
- регулярная публикация и распространение новостного листка с информацией о работе организации, ее планах, программах, донорах и т. п.

Полезные ссылки

Друкер П.Ф. Менеджмент в социальной и неприбыльной сфере, Москва, 2007: <http://ecsocman.hse.ru/text/33246073/>

Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций, Санкт-Петербург, 2003: http://rcenter.su/upload/iblock/be7/econ_men.pdf



Эльвира Алейниченко,

руководитель Центра управления социальных инноваций GrantRafting

Один из базовых элементов, на которых держится вся деятельность НКО, – это доверие. Доверие сотрудников, членов организации, партнеров, жертвователей, сторонников и других стейкхолдеров. Именно доверие конвертируется в поддержку деятельности конкретной некоммерческой организации – финансовую, волонтерскую, информационную, экспертную... Это особенно важно для некоммерческих организаций, работающих над решением общественно значимых задач и привлекающих для этого внешние ресурсы государства, бизнеса и частных лиц.

КАК ПРОЗРАЧНОСТЬ НКО КОНВЕРТИРУЕТСЯ В ДОВЕРИЕ?

Если рассматривать категорию «доверие» с точки зрения социологии и психологии, мы увидим, что в ней присутствуют такие признаки, как уверенность в порядочности, умении правильно действовать, достигая обозначенной цели, верность разделяемым ценностям.

Нам обязательно знать тех, кому мы доверяем. Поэтому каждый раз, когда поднимается вопрос доверия НКО, речь заходит о прозрачности, о доступности информации, которая позволяет стейкхолдерам понять, что организация делает для достижения заявленных целей и почему действует именно так.

Прозрачность становится одним из базовых принципов коммуникации организации с внешней средой, обеспечивая НКО обратную связь и развитие.

.....
Именно от доступности информации об организации во многом зависит доверие общества и государства к некоммерческому сектору в целом, а значит, и его поддержка, а также личное участие граждан.

Кроме того, следуя принципу прозрачности, команда организации создает условия для профессионального осмысления собственной деятельности, формирования атмосферы доверия внутри НКО.

КАК ФОРМИРОВАЛОСЬ ПОНЯТИЕ «ПРОЗРАЧНОСТЬ НКО» В РОССИИ?

Разговор о прозрачности так или иначе ведется все 30 лет существования российского некоммерческого сектора. Понятие прозрачности организации формировалось постепенно, расширяясь и трансформируясь по мере развития сектора.

«НКО-координаты»: <https://nkozakon.ru/knowledge-base/nko-koordinaty/>

Одна из первых системных попыток определить общие принципы деятельности НКО и взаимоотношений с заинтересованными сторонами была предпринята в 2007 году при участии 660 организаций из 21 региона РФ. Тогда при координационной поддержке Агентства социальной информации был разработан документ «НКО-координаты». Он определял параметры ответственной деятельности, открытости и прозрачности НКО.

Конкурс «Точка отсчета»: <http://www.donorsforum.ru/projects/tochka-otschyota/>

В 2004 году Ассоциация грантодающих организаций «Форум Доноров» для популяризации идей прозрачности и продвижения их принципов среди донорского сообщества создала проект «Точка отсчета», который сосредоточился на одном из важных инструментов прозрачности – публичном

Прозрачность НКО

годовом отчете. В 2006 году конкурс отчетов для некоммерческих организаций начал проводить Центр развития некоммерческих организаций Санкт-Петербурга¹. В 2008 году конкурсы объединились.

Проект «Прозрачность НКО»: <https://prongro.ru/>

В 2014–2017 годах Центр антикоррупционных исследований и инициатив «Трансперенси Интернешнл – Россия»² осуществлял проект «Прозрачность некоммерческих организаций» с фокусом на прозрачность и подотчетность деятельности НКО – получателей бюджетных средств.

Портал «Открытые НКО»: <https://openngo.ru/>

Портал появился в 2017 году. Его создали Комитет гражданских инициатив и АНО «Информационная культура». На ресурсе собраны данные о деятельности российских НКО и их государственном финансировании.

Критерий «Информационная открытость организации»

Такой критерий для оценки проектов НКО первым ввел Фонд президентских грантов. Это было в 2017 году, сразу после реформирования системы проведения конкурса президентских грантов и создания фонда. Следом за ним критерий информационной открытости при оценке конкурсных заявок НКО начали использовать и другие госструктуры, компании и фонды.

Декларация об основных принципах прозрачности НКО: <https://stop-obman.info/deklaracia-2/>

В 2017 году Благотворительное собрание «Все вместе» начало проект «Все вместе против мошенников». В 2019-м – «Все вместе за разумную помощь». В ходе этих проектов была разработана Декларация о добросо-

¹ 13.05.2015 Межрегиональная благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций» внесена в реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента.

² 07.04.2015 Автономная некоммерческая организация «Центр антикоррупционных исследований и инициатив «Трансперенси Интернешнл-Р» внесена в реестр некоммерческих организаций, выполняющих функции иностранного агента.

вестности, объединившая более 300 НКО по всей России. Цель декларации – защитить репутацию добросовестных НКО и доверчивых граждан от деятельности лжеблаготворительных фондов, собирающих пожертвования наличными на улице и в транспорте. Доработанный в 2019 году документ трансформировался в Декларацию об основных принципах прозрачности НКО.

Стандарт информационной открытости НКО: <https://www.infoculture.ru/portfolio/standart-otkrytosti-nko/>

В 2018 году группа экспертов при организационной поддержке АНО «Информационная культура», Форума Доноров и Фонда Кудрина по развитию гражданских инициатив (сейчас Фонд развития гражданских инициатив «Диалог») разработала Стандарт информационной открытости НКО, предложив определенные параметры оценки деятельности некоммерческих организаций и грантодающих структур.

**Субрейтинги НКО по группе показателей «Прозрачность деятельности»:
https://raex-a.ru/rankings/charity_foundations**

В 2018 году Рейтинговое агентство РАЭК совместно с Ассоциацией составителей рейтингов подготовило пилотный рейтинг благотворительных некоммерческих организаций, в который были включены субрейтинги по группе показателей «Прозрачность деятельности».

Каталог прозрачных НКО: https://tochno.st/nko?is_verify=1&org_cats=all#NKOFilterPanel

В 2019 году Фонд «Нужна помощь» открыл платформу «Если быть точным», на которой собраны статистические данные профильных ведомств, неправительственных институтов, НКО и других источников о 12 ключевых социальных проблемах в России. В том числе собран каталог проверенных, прозрачно действующих НКО, работающих над решением этих проблем.

Мониторинг информационной открытости НКО: <https://www.donorsforum.ru/reports/delojt-sng-i-forum-donorov-budut-vmeste-razvivat-kulturu-informatsionnoj-otkrytosti-nko/>

В 2020 году Форум Доноров совместно с международной сетью компаний, оказывающих услуги в области консалтинга и аудита, «Делойт» начали разработку первого Мониторинга информационной открытости неправительственных некоммерческих организаций. На основе данных мониторинга будет создаваться Национальный рейтинг информационной открытости НКО.

Экспертная оценка прозрачности НКО на платформах-агрегаторах

Крупнейшие российские платформы-агрегаторы, которые ведут на своих площадках сбор средств для многих российских НКО, включают в процедуру верификации экспертную оценку прозрачности и подотчетности организаций-участников. Это делают фонд «Нужна помощь», проекты «Добро Mail.ru» и «Благо.ру».

ЧТО ТАКОЕ ПРОЗРАЧНОСТЬ НКО?

Экспертное сообщество предлагает такое понимание прозрачности: это открытость и доступность информации, достаточной для того, чтобы стейкхолдеры организации понимали, зачем существует НКО, как она управляется, кем и какие предпринимаются усилия для достижения целей, какие используются технологии и инструменты, какие ресурсы задействует НКО, какие понятные, измеримые и очевидные результаты получает.

То есть из информации в открытых источниках и прежде всего на сайте организации любому заинтересованному лицу должно быть понятно:

1) какова миссия вашей организации (даже если она не сформулирована именно как «миссия», из того, что вы рассказываете о себе, должно быть понятно, в чем смысл существования организации, ради решения каких проблем каких конкретно целевых групп она создана, какие основные цели ставит перед собой для решения этих проблем, каким именно образом действует для их достижения);

2) как устроено управление в организации (кто и на каком уровне какие полномочия имеет и какие решения принимает, какова организационная структура НКО);

3) кто они – члены команды организации (в идеале не только должности, фамилии и фотографии, но и контакты, описание опыта, компетенций);

4) что конкретно делает организация, для кого, в какой период времени и с каким результатом;

5) какие ресурсы привлекает организация и каким образом их расходует.

На каждый из этих параметров может приходиться разный объем информации.

В КАКОЙ СТЕПЕНИ НКО НУЖНА ПРОЗРАЧНОСТЬ?

Чтобы обеспечивать определенный уровень прозрачности, НКО необходимо прилагать усилия и вкладывать ресурсы – время, деньги, труд специалистов.

Поэтому НКО сама определяет своих ключевых стейкхолдеров и в каком объеме она готова раскрывать информацию о деятельности и финансировании. Как во многих других вопросах, выбирая степень прозрачности организации, нужно следовать принципу целесообразности.

Например, вы работаете в маленьком населенном пункте, в штате у вас один человек, время от времени вы проводите небольшие мероприятия для своей целевой аудитории, привлекая ограниченную группу волонтеров, и вам хватает тех ресурсов, которые у вас есть. Вероятно, вы находитесь на том этапе развития, когда еще не до конца определились, зачем именно существует ваша НКО, в чем ее миссия и уникальность. На этом этапе тратить ресурсы на создание полноценного сайта со всей подробной информацией о деятельности НКО, возможно, не представляется первоочередной задачей.

Если же ваша организация развивается, начинает системно и структурированно работать, вы понимаете, кому нужна ваша НКО и зачем, претендуете на привлечение ресурсов из внешних источников – из бюджетов,

Прозрачность НКО

от бизнеса и физических лиц, следование принципам прозрачности становится не только внутренним выбором, но и внешним запросом. Причем не только со стороны заинтересованных сторон, но и со стороны коллег по сектору. Потому что доверие к одной организации – это кирпичик в доверии ко всему сектору.

КАК ОЦЕНИТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?

Сегодня прозрачность и открытость деятельности организации начинается с информации в сети. Современный человек черпает большую часть информации из интернета и, если организация хочет существовать в картине мира благополучателей, волонтеров, партнеров, доноров, о ней должна быть доступна полноценная, качественная и достоверная информация в интернете (на сайте, в социальных сетях). Если у НКО нет своего сайта – существуют бесплатные ресурсы для его создания.

Полезная информация 

Кандинский. Бесплатный конструктор сайтов, «Теплица социальных технологий»: <https://knd.te-st.ru>

Еще один путь – размещение информации об организации на порталах региональных и муниципальных органов власти, сайтах региональных ресурсных центров. Возможности найдутся всегда – стоит их только поискать.

При этом важно не просто разместить информацию в сети, но и представить ее в четко структурированном виде, чтобы складывалось целостное впечатление об организации. Очевидно, что у разных каналов коммуникации свои задачи, и, помимо сайта, качественные страницы в социальных сетях с актуальным собственным контентом также вносят значимый вклад в прозрачность НКО.

Чтобы оценить прозрачность деятельности организации и определить, за счет чего ее повысить, можно воспользоваться специальными инструментами.

Стандарт информационной открытости НКО: <https://www.infoculture.ru/portfolio/standart-otkrytosti-nko/>

Он описывает три уровня открытости актуальной информации – базовый, расширенный и полный, в зависимости от степени готовности организации к размещению информации о своей деятельности в открытом доступе. Если организация при этом является получателем грантовых средств, в специальном разделе можно ознакомиться с рекомендациями по раскрытию сведений о проектах, получивших внешнее финансирование, и сверить полноту и качество представленной на сайте НКО информации.

«Довериометр»: <https://ngokitchen.ru/test/doveriometr/>

Это опросный инструмент самоанализа, разработанный командой Центра развития некоммерческих организаций (Санкт-Петербург). «Довериометр» позволяет сделать экспресс-оценку уровня доверия вашей организации. Он учитывает наиболее значимые внутренние и внешние факторы доверия.

Мануал этического саморегулирования: <https://www.prongo.ru/manual%20etika%20NKO.compressed.pdf>

Доклад «Прозрачность НКО: результаты оценки сайтов. Мануал этического саморегулирования» подготовлен «Трансперенси Интернешнл – Россия». С его помощью НКО может самостоятельно оценить по критериям прозрачности информацию, представленную на ее сайте. Кроме того, можно проверить внутренние документы этического регулирования организации, а если их нет, получить ориентиры для разработки таких документов.

Методология рейтинга благотворительных некоммерческих организаций РАЭК-Аналитика и АСР: https://raex-a.ru/files/attachment/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%91%D0%A4_v5.5.6.pdf

Методология включает 28 параметров группы показателей «Информационная прозрачность деятельности благотворительной НКО». Ориентируясь на них, также можно самостоятельно оценить уровень прозрачности организации.

КАК ПОВЫСИТЬ ПРОЗРАЧНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО?

Очевидный ответ – представлять в интернет-пространстве качественную информацию об организации на собственном сайте и в социальных сетях. Что еще, по мнению экспертов, работает на повышение прозрачности?

Добровольный публичный годовой отчет некоммерческой организации

Это важный инструмент повышения прозрачности. Он сжато и емко, выделяя самое главное, отвечает на основные вопросы: для чего существует организация, как устроено управление, что именно, с каким результатом и за счет каких ресурсов делается.

Публичный годовой отчет позволяет:

- дать представление о смысле работы организации;
- рассказать о ключевых мероприятиях организации и их результатах;
- расставить акценты, поблагодарить партнеров и экспертов;
- проанализировать свою деятельность;
- получить обратную связь стейкхолдеров и т. д.

Ознакомиться с примерами лучших годовых отчетов НКО и рекомендациями экспертов по его разработке можно на странице проекта Всероссийского конкурса публичных годовых отчетов СО НКО «Точка отсчета».

Для НКО, зарегистрированных на сайте фонда «Нужна помощь», в личном кабинете доступен инструмент «Конструктор отчетов», позволяющий самостоятельно сделать понятный, красивый и удобный отчет, структурировать информацию и взглянуть на свою работу и реализуемые проекты со стороны.

Уровень экспертизы организации и ее команды

Если экспертное сообщество признает авторитет вашей организации, эффективность технологий, которые вы применяете для достижения целей, если руководители и ключевые члены команды – профессионалы с устойчивой репутацией, это, несомненно, работает на повышение уровня доверия к организации.

Готовность делиться опытом и знаниями

Активное участие лидера и членов команды в публичных мероприятиях, представление своей деятельности на различных площадках, готовность делиться технологиями и наработанными материалами, в том числе в интернет-пространстве, также повышает уровень прозрачности организации.

Участие в совместных проектах, наличие независимых партнеров и открытые сведения о них

Наличие партнеров говорит о том, что организации доверяют, ее работу считают важной и ценной для решения социальной проблемы, с которой работает НКО. Важно помнить: «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты». Партнерские организации должны быть открытыми, с устойчивой положительной репутацией, тогда она эффектом ореола будет распространяться и на вашу НКО. Таким же образом работает членство в признанных ассоциациях, таких как Благотворительное собрание «Все вместе», Партнерство фондов местных сообществ, движение «Добрые города» и другие, а также участие в работе межведомственных и общественных структур.

Прозрачность в отношениях с партнерами и донорами

Качественно подготовленная отчетность перед донорами, органами власти и другими организациями в рамках договорных отношений – одно из базовых условий прозрачности деятельности НКО.

Публикация информации о проектах, получивших грантовую поддержку из бюджетных средств

Бюджетные средства – это, по сути, деньги налогоплательщиков, и, наряду с грантодающей структурой, выделившей средства, граждане нашей страны становятся заинтересованными сторонами. То есть для них в любой момент должна быть доступна информация о том, кем, в каком объеме и на какие цели были выделены средства, как именно, с каким результатом они были потрачены и как изменилась от этого жизнь благополучателей проекта.

Прозрачность поступления и расходования пожертвований

Если у вас фандрайзинговый фонд и вы активно привлекаете пожертвования, важно:

- использовать прозрачные и удобные способы сбора пожертвований, чтобы жертвователь понимал, на что именно вы собираете деньги и где он сможет ознакомиться с отчетом о расходовании средств;
- регулярно публиковать на сайте финансовую (приход и расход денежных средств) и содержательную (проведенные мероприятия и достигнутые результаты) отчетность;
- собирать средства только на расчетные счета своей организации, не допускать сбор на личные банковские карты и электронные кошельки физических лиц на сайте организации и на ее официальных страницах либо в группах в социальных сетях, а также на личных страницах сотрудников в пользу организации и в рамках ее программ;
- принимать наличные только на организованных мероприятиях в специализированные емкости для сбора средств либо в емкости, установленные стационарно и на постоянной основе; не собирать наличные на улице, в транспорте и иных местах вне проведения мероприятий.

Подробнее об этом – в «Декларации об основных принципах прозрачности НКО».

Публикации в СМИ

Освещение деятельности организации средствами массовой информации в положительном ключе очевидно работает на повышение прозрачности НКО и повышение доверия к ней заинтересованных сторон.

Использование лучших практик

Изучайте сайты и социальные сети успешных, профессионально работающих организаций, их годовые отчеты. Это позволит вам использовать

уже наработанные шаблоны, понять оптимальную структуру и форматы подачи информации, вдохновиться лучшими практиками и находками ваших коллег по сектору.

Фактическая доступность

Любое заинтересованное лицо должно понимать, как с вами связаться. Для этого на сайте должен быть четкий и понятный механизм обратной связи – лучше конкретные электронные адреса, в том числе руководства организации, а не просто онлайн-форма обратной связи. Также важна физическая доступность – должно быть понятно, как к вам можно прийти в офис, познакомиться и лично убедиться в достоверности всего того, что представлено в интернет-пространстве.

Охват независимыми проверками, аудитом, программной оценкой

Проведение независимой проверки деятельности организации, аудита (помимо тех НКО, которые должны проводить его регулярно в рамках действующего законодательства), собственной или внешней программной оценки повышает прозрачность деятельности организации и степень доверия к процессу и заявленным результатам. Повысить компетенции в сфере оценки можно, например, через образовательные продукты Ассоциации специалистов по оценке программ и политик.

Полезные ссылки

Раздел «Обучение» на сайте Ассоциации специалистов по оценке программ и политик: <https://www.eval.ru/training>

Участие в исследованиях

Еще один дополнительный инструмент, позволяющий повысить прозрачность вашей деятельности, – участие в исследованиях и механизмах, которые позволяют сравнивать показатели деятельности разных организаций (например, в системе «Открытые данные»).

Взаимодействие с благополучателями



Владимир Берхин,

президент фонда «Предание»

Смысл существования некоммерческой организации – решение некоторой проблемы. Будь это отношение общества к какой-то группе людей, нехватка денег у конкретного человека на срочное лечение, избыток фенола в реликтовом озере или пробелы образования детей-сирот – в любом случае все начинается именно с проблемы. А когда проблема решается, кому-то от этого становится лучше.

Этот кто-то называется «благополучателем». Деятельность НКО делает его жизнь лучше. Важно, что речь идет именно об уставной деятельности, а не о побочных ее эффектах в виде зарплат сотрудников, репутации жертвователей, морального вознаграждения волонтеров или иных участников процесса.

КТО МОЖЕТ БЫТЬ БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕМ?

Самый простой способ классифицировать благополучателей – количественный. По нему можно с известными оговорками разделить благополучателей на отдельных физических лиц, группы людей, общество в целом и отдельно – благополучателей – юридических лиц. К помощи обществу в целом относится работа с экологической проблематикой, а также в значительной степени правозащитная, научная и просветительская деятельность, защита животных.

.....
Работа с каждой из групп благополучателей имеет свою специфику, требует отдельной экспертизы и методов защиты НКО от ошибок, неэффективности и злоупотреблений.

КАКОВЫ ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯМИ?

Принцип целенаправленности

Этот принцип универсален для любой работы НКО, а не только для работы с благополучателем. Не исключено, что его необходимо соблюдать в любом труде, имеющем какой-то еще смысл, кроме усталости.

.....
Если вы решаете какую-то проблему, то прежде всего вы должны представлять, в чем она заключается и что должно получиться в результате ее решения. Решение может быть неидеальным, может казаться неисполнимым, оно может быть частичным – но оно должно существовать хотя бы в виде мечты.

Не может быть у НКО такого благополучателя, как «больные дети». Необходимо четко сформулировать, каким именно больным детям вы намерены помогать и в чем, собственно, будет заключаться ваша помощь.

Пятилетний ребенок в полной благополучной семье, но с кариесом или ОРВИ точно так же подпадает под определение больного ребенка, как тринадцатилетний подросток-сирота, умирающий от саркомы. Купить ребенку лекарство, пролоббировать помощь от государства, помочь сделать домашнее задание или устроить веселый праздник – все это помощь, и вся она хороша, но вам надо понять, что же хотите сделать именно вы.

Попросту говоря, вы должны четко понимать, кто именно ваш благополучатель и каких перемен для него вы добиваетесь. В противном случае вы будете пытаться идти во все стороны сразу и в итоге не придете никуда.

Принцип партнерства

Этот принцип крайне важен во всех случаях, когда благополучатель обладает субъектностью, то есть способен организованно и целенаправленно взаимодействовать с НКО. Также этот принцип напрямую связан с принципом целенаправленности и из него следует.

Принцип партнерства подразумевает, что благополучатель и НКО работают над решением проблемы совместно. Прежде чем начать действовать, необходимо удостовериться (а во многих случаях – письменно и юридически валидно зафиксировать), кто именно является благополучателем, в чем именно заключается проблема, как именно ее предполагается решать, каковы взаимные обязательства НКО и благополучателя. Обе стороны должны хорошо представлять, что именно делается, в какие сроки и как распределены задачи.

Если НКО оплачивает лечение больного ребенка, его родным важно понимать, что НКО не будет решать другие проблемы семьи. Что помощь закончится после того, как будет оплачено лечение, она не будет длиться вечно. Что помощь начнется вот здесь, условия ее предоставления такие-то (нужно предоставлять документы, не вести параллельные сборы в социальных сетях, информация о благополучателе становится публичной, НКО не будет оплачивать зарубежное лечение просто потому, что так хочется больному и т. д.), ее объем будет заранее известен и в заранее известный момент она прекратится.

.....
Без соблюдения принципа партнерства НКО и благополучатель обречены на конфликты, ибо их представление о том, в чем должна заключаться помощь, каковы ее сроки, объем и формы, может критически не совпадать.

Этот принцип верен и для работы с сообществами, когда благополучатели обладают групповой идентичностью. Именно этот принцип выражен (со стороны благополучателей) известным афоризмом людей с инвалидностью «Ничего для нас без нас».

КАК РАБОТАТЬ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЯМИ – ФИЗИЧЕСКИМИ ЛИЦАМИ?

В большинстве случаев люди, которые приходят (или их приводят) за помощью в НКО, находятся в состоянии тяжелого стресса, горя. У них есть серьезные проблемы, грозящие в будущем смертью, инвалидностью, потерями либо иным печальным исходом. Зачастую у них снижена способность к критическому мышлению, они могут не принимать печальную правду, впадать в депрессивные либо агрессивные состояния, искать выход в абсурде, употреблении химических препаратов, искать не помощь, а утешение и т. д.

Люди в тяжелом стрессе часто не видят вокруг ничего, кроме своего стресса. Им кажется, что у всех окружающих и у вас как сотрудника благотворительного фонда в принципе нет и не может быть других задач, кроме помощи именно им. Они могут не понимать, что такое рабочее время или выходные (на фоне возможной смерти ребенка это может казаться несущественным), что помощь не может быть оказана немедленно, что у фонда может быть неподходящая специализация...

.....

Следует учитывать низкую в целом культуру благотворительности в России. Огромная часть благополучателей уверены, что фонды обязаны помогать всем нуждающимся, и воспринимают отказ как повод для проклятий и жалоб в контролирующие органы.

Среди благополучателей, особенно тех, кому помощь требуется на протяжении многих лет, встречаются люди, которые привыкли полностью перекладывать решение своих проблем на чужие плечи, своего рода профессиональные попрошайки, кочующие из фонда в фонд и от одной благотворительной группы в интернете в другую, и те, кто от многолетней нужды несколько повредился рассудком и в принципе не способен на адекватное взаимодействие.

Одна женщина, которой фонд «Предание» отказал в помощи, поскольку ее случай не подходил под наши программы и принципы оказания помощи

Взаимодействие с благополучателями

(мы не переводим деньги на личные счета), рассыпала у меня под дверь иголки, что-то набормотала и замела мне их под дверь, после чего объявила, что теперь все мои дети умрут, потому что мы отнеслись к ней жестоко.

С другой стороны, многие благополучатели, особенно из тех, кто получает помощь не впервые или занимается сбором средств в интернете самостоятельно, отлично освоили методы психологической манипуляции и обмана. Они могут проливать горькие слезы, навязывать чувство вины или стыда, пытаться напугать, обещать золотые горы, давить на религиозные ценности.

Полностью адекватный, конструктивный, деловой диалог с благополучателем, когда он точно выполняет инструкции, задает вопросы только по делу, не нарушает границ, не обижается и вообще действует организованно и четко – скорее редкость, чем обыденность.

И потому крайне важно, чтобы те сотрудники, которые работают с благополучателями, имели соответствующую психологическую подготовку. Как на занятиях боевыми искусствами прежде всего адептов учат правильно падать, так и сотрудники НКО должны научиться прежде всего правильно говорить благополучателям «нет».

Или, выражаясь психологическим языком, ставить границы.

Эти границы зависят прежде всего от того, кем вы полагаете себя.

.....

Ошибку в самоидентификации совершают почти все начинающие сотрудники НКО и вообще люди помогающих профессий. Ей подвержены врачи, учителя, психологи и священники, волонтеры социальной сферы. За эту ошибку приходится дорого платить.

Начиная работу в помогающей профессии, человек очень часто считает себя, условно говоря, «спасителем». Ему кажется, и не без оснований, что чем больше он сделает для благополучателя, тем сильнее изменится мир. Он чувствует драйв, работа приносит искреннее удовольствие и становится смыслом жизни. Вместо выполнения профессиональных обязанностей

или волонтерского задания работник искренне старается сделать как можно больше, решить максимальное число проблем благополучателя, в том числе эмоциональных.

Вместо того чтобы оказывать профессиональные услуги, он взваливает на себя то, что благополучатель должен делать самостоятельно, а вместо помощи начинает с ним просто дружить. Этого делать ни в коем случае нельзя по ряду причин. Этические причины мы рассмотрим ниже, а здесь поговорим о психологических.

.....
Устанавливая с благополучателем прочные эмоциональные связи, допуская его в свою частную, нерабочую жизнь, вы теряете независимость. Эмоции, боль, горе, переживания и радости благополучателя теперь гораздо сильнее влияют на вас. Это риск.

Во-первых, вы рискуете эмоционально истощиться: вам почти наверняка придется быть для благополучателя источником надежды и утешения, а это затратно. Во-вторых, вы можете не вытащить благополучателя из омата горя и стресса и утонуть вместе с ним, утратив ясность сознания и способность адекватно оценивать ситуацию, начав вместе с ним искать чуда, требовать особого отношения, впасть в возбуждение или апатию и т. д. Все это крайне вредит рабочему процессу и погружает дела в хаос, ибо ресурсы не бесконечны.

Примеров тому я мог бы привести множество, так как сам исключительно подвержен этой ошибке. Настолько, что в фонде «Предание», который я возглавляю, мне просто-напросто запрещено отвечать на телефонные звонки на офисный номер или самому общаться с подопечными.

Году в 2012-м, когда это правило еще не действовало, я своими глазами видел на форуме для мам особых детей совет участницы: если вы хотите поскорее получить помощь от фонда «Предание», просто звоните, спрашиваете Владимира Борисовича и сразу начинаете плакать – и тогда он договорится, чтобы вас подвинули в очереди вперед.

Взаимодействие с благополучателями

В результате получалось так, что первыми помощь получали не самые нуждающиеся, а самые наглые, самые артистичные или самые склонные к манипуляциям, а внутри фонда творился хаос и нарастали конфликты.

Кроме того, следует иметь в виду, что пришедший к вам за помощью человек – не последний, кто обратился, а количество времени и эмоциональных сил у любого человека ограничено. Вступая с благополучателями в личные отношения, вы постепенно будете обрастать все новыми и новыми эмоциональными связями, и большинство из них будут для вас затратны. Вас просто не хватит на всех. Начнутся обиды и конфликты, вы будете все сильнее тратиться, и вместо помощи большему числу людей вы получите то, что именуется эмоциональным выгоранием.

И это только самые очевидные, краткосрочные последствия нарушения границ между вами и благополучателем. Для плодотворной работы необходимо эти границы установить максимально четко, не идентифицировать себя как «спасителя», в личную миссию которого входит счастье благополучателя, а оставаться на более скромной, но и более эффективной в длительной перспективе внутренней позиции «работника» либо «партнера».

Эта позиция подразумевает все, что было сказано о принципе партнерства в начале этой главы. Вы не «заботитесь» и не «спасаете» благополучателя. Вы с ним работаете как с задачей. Это не означает расчеловечивания, это означает деловой подход, как у врача. Врач не обязан интересоваться личностью больного – он должен добиться максимальной ясности симптомов, предложить и провести эффективное лечение болезни. Он не друг и не родственник, он – профессионал в решении определенных проблем, которому нужны такие-то сведения и такое-то содействие благополучателя.

.....
Ваша задача предельно конкретна, и в нее не входит выслушивать жалобы на жизнь, вытирать слезы или молиться вместе с благополучателем. Вы просто администратор, со своей скромной функцией. Эта функция спасает жизни, но именно функция, а не вы как личность.

Мало что вредит людям помогающей профессии больше, чем вера в собственную исключительность, святость и героизм. Потому что помимо сложных отношений с окружающими (которые не подписывались под обязательством терпеть выходки супергероя), вы будете обречены на постоянное удивление, что за свое высокое служение вы хотите получать зарплату, а также постоянно растущие ожидания со стороны тех, кому нужна помощь. Проще говоря, давая нарушать свои границы, вы позволяете людям садиться себе на шею, откуда их будет крайне сложно потом снять.

КАК УСТАНОВИТЬ ГРАНИЦЫ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕМ?

Это достаточно просто, довольно соблюдать ряд простых правил.

- 1.** Вы не интересуетесь личностью благополучателя за пределами своей профессиональной области без необходимости и не допускаете его в свою частную жизнь. Да, возможно, чтобы написать о человеке хороший текст, вам необходимо лучше его узнать – но это односторонний процесс. Вы задаете вопросы и получаете ответы, а не делитесь своими переживаниями, особенно на посторонние темы.
- 2.** Вы постоянно возвращаете благополучателя к той задаче, которую хотите решить, если он от нее уходит. Если пришедшая к вам женщина начинает рассказывать, какой сволочью был ее бывший муж, стоит выразить сочувствие и задать вопрос по делу.
- 3.** Вы не общаетесь с благополучателями в нерабочее время без очень большой необходимости и не даете им свои личные контакты. А также не даете личные контакты коллег, если они не дали на это разрешения.
- 4.** У вас есть куда направить благополучателя в состоянии стресса или горя, если ему требуется психологическая помощь. Но вы не навязываете это, а дважды предлагаете, после чего возвращаетесь к той проблеме, которую призваны решать по долгу своей работы.

Взаимодействие с благополучателями

5. Вы всегда говорите с благополучателем спокойно и вежливо. Если вы чувствуете, что не можете это делать – найдите предлог передать дело другому специалисту, прервать общение на время. Неважно, в чем причина эмоций, – вы разжалобились от слишком грустной истории или разозлились на слишком непонятливого благополучателя – в любом случае нельзя терять лицо.
6. Вы уважаете благополучателя. Вы помните, что это другой человек со своим отношением к жизни, принципами и историей и он вправе следовать им. Вы не пытаетесь навязать ему правильное решение, не давите, не угрожаете ужасным исходом, если он откажется от вашей помощи, – вы общаетесь спокойно и вежливо. За свои решения и их последствия благополучатель отвечает сам.

КАК ЗАЩИТИТЬСЯ ОТ МОШЕННИЧЕСТВА?

Есть правило, соблюдение которого с вероятностью примерно 90 % защитит вас от обмана со стороны благополучателя – физического лица. И оно очень простое: вы не даете благополучателю денег в руки никогда и ни при каких условиях.

Полученные от жертвователей средства вы переводите в клинику за лечение, в аптеку за лекарства, в магазин за любые нужные покупки – но не на личный счет благополучателя. Просто потому, что деньги, переведенные на его личный счет, какими бы документами вы ни обложились и какие бы договоры ни подписали, уходят из-под вашего контроля. Ситуации, когда родители больных детей покупали себе шубы, автомобили и украшения вместо оплаты лекарств и операций, случались в жизни почти каждой организации. И никакая апелляция к закону тут не помогает – в случае конфликта вы окажетесь в морально невыгодной ситуации: вы будете ругаться, ссориться, а то и судиться с сильно страдающим человеком, и симпатии публики будут почти наверняка на его стороне. Да и деньги уже ушли, и вы их не вернете.

Если это правило озвучено заранее и известно благополучателю, то мошенники просто не будут обращаться к вам, потому что им нужны именно

деньги и в личное пользование, а не решение проблемы. Мошенникам без надобности перевод денег в больницу – оттуда они их никак не достанут.

ЗАЧЕМ НУЖНА ПРОЦЕДУРА РАБОТЫ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕМ?

Процедура работы с благополучателем – важный элемент защиты вашей репутации, психологического состояния и финансов. То есть в работе с тем, кто пришел к вам за помощью, вы не действуете каждый раз по-новому, а просто следуете правилам.

Что должно быть зафиксировано в правилах?

Кто ваш благополучатель или кто может быть его представителем? Ситуация, когда к вам обращается волонтер больного ребенка, ведет переговоры, а потом оказывается, что «родители против обращения в фонды», не такая уж редкая и причиняет много хлопот: и время тратится, и силы, и настроение сильно портит.

Какую именно помощь вы оказываете? Собственно, первое, что вы выясняете у благополучателя, – а что именно ему нужно. И если то, что ему нужно, не входит в ваши регламенты и протоколы, вы дальше с этим человеком не работаете – отправляете его к коллегам или просто отказываете.

Как вы оказываете помощь? Вещами, деньгами, добрыми советами или волонтерскими усилиями, сразу или чуть погодя, постоянно, временно или однократно и т. д. И эту информацию надо сразу и во всей полноте донести до благополучателя.

Какие именно требуются усилия от благополучателя? Какие документы он должен предоставить, в каком виде, в какие сроки, что должно быть в оригинале, а что возможно копиями, какой отчет он должен предоставить по окончании помощи, какую информацию, фотографии и т. д. Все это должно быть известно заранее.

Как, в какие сроки и в какой форме ведется ваш с благополучателем контакт? Это очень важно для психологического комфорта ваших сотрудников – что им не звонят по ночам, не пишут на личный номер и не сидят

Взаимодействие с благополучателями

часами у дверей кабинета. С другой стороны, там же фиксируются сроки ответа на запрос, которые сотрудники обязаны соблюдать, если не возникает каких-то форс-мажорных обстоятельств.

КАКИЕ ЭТИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ НЕОБХОДИМО СОБЛЮДАТЬ ПРИ ОБЩЕНИИ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕМ?

В отличие от психологической техники безопасности, нарушение этических требований может не иметь прямых опасных последствий. Но соблюдать их тем не менее надо, дабы не навредить благополучателям либо рабочему процессу.

1. Соблюдать конфиденциальность. Все, что вы узнали от благополучателя, – конфиденциально без специального разрешения. Вообще все, кроме самого факта его обращения к вам. Единственное возможное исключение – передача информации коллегам в случае выявления обмана со стороны благополучателя. Вы не можете передавать ни его контакты, ни дополнительную информацию о нем третьим лицам (кроме правоохранительных органов по официальному запросу) даже для его блага.

Это распространенная схема мошенничества, когда в фонд звонит мужчина с хорошо поставленной речью, представляется человеком, готовым пожертвовать крупную сумму, но только на личный счет благополучателя и просит контакты, как правило – родителей больных детей. После того, как он эти контакты получает, он связывается уже с родителями и предлагает крупную помощь, однако просит срочно оплатить относительно небольшую сумму, обычно – несколько десятков тысяч рублей «банковской комиссии». Родители, потерявшие голову от близости помощи, отдают последнее, после чего благодетель исчезает.

Поэтому соблюдение правила конфиденциальности – не только этическое требование, но и требование безопасности.

2. Не допускать конфликт интересов. Крайне не рекомендуется оказывать профессиональную помощь со стороны НКО друзьям, родственникам или другим людям, состоящим с работниками НКО в тех или иных отношениях, особенно – в отношениях имущественных. Иногда случается, что иначе помощь оказать невозможно, но если вы можете этого избежать, избегайте.

Тем более, что, если такого рода информация попадет в публичное пространство, вы рискуете влететь в очень нехороший скандал на тему «фонд помогает детям своего директора».

3. Работая с полученными от благополучателя сведениями, избегайте чрезмерного использования информации о его страданиях, не показывайте его в неприглядном виде. Вы помогаете человеку, а не пугаете жертвователей. Не стоит публиковать фотографии благополучателя в неприятном, беспомощном виде, если это возможно. Помните, что ему, вероятно, еще потом жить среди людей, заводить семью, работать и т. д.
4. Уважайте убеждения и принципы благополучателя, даже если они противоречат соображениям эффективности. Если он не хочет озвучивать какие-то факты, публиковать изображения (например, фотографии детей), с кем-то сотрудничать или к кому-то обращаться, придется без этого обойтись, даже если это кажется вам глупым.
5. Вся информация о вашей работе должна быть полностью прозрачной для благополучателя, исключая конфиденциальные сведения (например, данные о жертвователях). Особенно важна прозрачность в финансовых вопросах. Благополучатель – ваш партнер, вы делаете совместную работу, и скрывать от него, что именно делается, как и на какие средства, этически совершенно недопустимо.

КАК ПРЕДОТВРАТИТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ?

Эмоциональным выгоранием (либо синдромом эмоционального выгорания) называется состояние, когда работа перестает приносить удовлетворение в силу эмоционального истощения работника, когда он больше не может включаться в работу с прежним энтузиазмом, а необходимость это делать вызывает раздражение, апатию, злость. Синдром может приводить к когнитивным искажениям, когда человеку начинают мерещиться заговоры среди коллег, он становится подозрительным, начинает жестко отстаивать свою позицию по незначимым вопросам, провоцирует конфликты либо просто тоскует.

.....
Синдром эмоционального выгорания у сотрудников НКО часто развивается из-за нарушения границ отношений с благополучателями, чрезмерной включенности в их проблемы, потери контроля за своими эмоциями, а также отсутствия отдыха, должного морального и материального вознаграждения за труд.

Не секрет, что большинство российских НКО испытывают стабильную нехватку денег, что сотрудники вынуждены совмещать самые разнообразные функции, что в секторе немало людей, сложных в общении, с трудной судьбой.

Однажды Катя Бермант, директор фонда «Детские сердца», выступала с мотивирующей речью в начале конференции «Белые ночи фандрайзинга». И она начала с вопросов. Коллеги, кто из вас работает ненормированно? Коллеги, кто из вас редко видит своих детей? Коллеги, кто не был в отпуске больше года? Разумеется, руки так или иначе поднимали почти все – такова жизнь НКО в России.

Катя продолжила на мажорной ноте: знайте, коллеги, что это все не зря, мы делаем действительно очень важное дело, мы меняем мир своими слабыми, усталыми руками!

Однако, спустившись со сцены, Катя подошла к нам и сказала: «Надо было спросить: коллеги, кто из вас пьет горькую? Коллеги, кто из вас не

может заснуть без снотворного? Коллеги, кто сидит на антидепрессантах? Коллеги, у кого вообще нет личной жизни? Рук было бы не меньше, а проблемы сектора были бы видны ярче».

Именно так выглядит эмоциональное выгорание: когда человек постоянно работает из последних сил. И можно таких выгоревших понять: все-таки не пылесосами торгуем, а действительно спасаем жизни и меняем мир к лучшему.

Важно понимать, что эмоциональный инвалид – плохой работник. И что мы теряем опытных профессионалов, которые просто больше не могут заниматься тем же, что и раньше, и уходят из сектора – в бизнес ради денег, в семью ради покоя, просто в никуда, портят себе здоровье, совершают глупости и ссорятся между собой от усталости.

И дабы эта проблема не постигла вас или хотя бы была отложена (по моим наблюдениям, выгорают рано или поздно все, вопрос только, в какой срок и насколько сильно), следует просто соблюдать несколько правил.

1. Место, где вы получаете эмоциональный заряд и где вы его расходуете, – это разные места. Даже если вы любите свою работу, даже если она вас поддерживает и вдохновляет – у вас должна быть еще какая-то жизнь. И желательно, чтобы эта жизнь не была похожа на работу. Если на работе вы постоянно общаетесь с чужими людьми – значит, надо отдыхать в одиночестве или с близкими. И отдыхать нужно.
2. Когда вы отдыхаете – вы отдыхаете. Вы не отвечаете на рабочие звонки и не смотрите почту, а в идеале – вы вообще для них недоступны.
3. Вы не применяете для расслабления систематически алкоголь или иные химические вещества. Этот путь, безусловно, ведет в тупик.
4. Вы отдыхаете не только регулярно, но и долго. Психика инерционна, и ей необходимы не только краткие периоды расслабления, но и долгие периоды перезагрузки и отключения. В противном случае ваш отдых неэффективен.

Взаимодействие с благополучателями

5. Вы следуете изложенным выше правилам соблюдения эмоциональных границ. Разумеется, всегда могут и будут находиться исключения, но бесконечно расширять круг «близких» вы не имеете права – просто из ответственности перед теми близкими, которые у вас уже есть.
6. Регулярная физическая нагрузка, режим сна и питания, периодический медицинский чек-ап и лечение хронических заболеваний – это очень важно. Не только душа, но и тело требует заботы – и мстит, если этой заботы недостаточно.

КАК ОТКАЗЫВАТЬ В ПОМОЩИ?

Это важная часть взаимодействия с благополучателем, позволяющая сделать работу НКО профессиональной, а помощь – более эффективной. С того момента, как вы четко осознали, кто ваш благополучатель, какие именно проблемы вы решаете и каким именно способом, у вас возникнет проблема: какой-то части обратившихся к вам благополучателей придется отказывать в помощи, потому что они вам не подходят.

Если вы помогаете детям до 16 лет, вы вынуждены будете отказать человеку на полгода старше. Если вы помогаете людям с инвалидностью, придется отказать тому, у кого нет соответствующей справки. Если вы не помогаете оплачивать лечение за рубежом, вы будете вынуждены сказать «нет» даже на просьбу оплатить жизнеспасающую операцию в Киеве или Берлине.

Отказ в помощи болезнен как для просителя, так и для того, кто отказывает. И потому рекомендуется соблюдать ряд правил, которые смягчают процедуру отказа.

1. Отказ должен начинаться со слова «простите». Обращаясь к вам за помощью, человек доверился и открылся, продемонстрировал слабость, что в некоторых случаях требует очень больших усилий. И эти усилия сами по себе заслуживают того, чтобы их заметили и оценили. Просьба о прощении – именно знак уважения и внимания.

2. Отказ должен быть объяснимым и мотивированным. В идеале мотив должен быть вполне объективным, идеально подходит запрет со стороны закона. Это снимает ответственность с работника, который сообщает благополучателю об отказе и превращает отказ из чьего-то решения и чьей-то вины просто в обстоятельство жизни, которое принять куда легче.
3. Если есть такая возможность, то кроме собственно отказа от вас должно исходить предложение помощи – возможно, в иной форме, чем предполагает благополучатель, возможно, в другой НКО, но подобное предложение сильно облегчает отказ. В идеале у работника, сообщающего благополучателю об отказе, должен быть готовый список НКО, куда еще можно обратиться за помощью.
4. Важно понимать для самого себя: отказ не создает состава преступления. НКО не обязана никому помогать, любая ее работа сугубо добровольна, и ее правила и формы определяются только самой НКО и более никем. Вы вправе отказать в помощи вообще без объяснения причин, если готовы нести возможные репутационные последствия. Вы не можете нести ответственность перед благополучателем за то, о чем вы не договаривались.

КАК РАБОТАТЬ С БЛАГОПОЛУЧАТЕЛЕМ, КОГДА ЭТО ОБЩЕСТВО В ЦЕЛОМ ИЛИ БОЛЬШАЯ ГРУППА ЛЮДЕЙ?

Подобная ситуация возникает, когда вы занимаетесь экологическими, просветительскими, правозащитными или научными проектами, если вы стремитесь к переменам в государственном регулировании каких-то областей права. В этом случае у вас появляется ряд специфических проблем, о которых полезно подумать заранее.

1. Общество не обладает субъектностью. Попросту говоря, оно не придет к вам организовано за помощью и не будет соответствовать вашим ожиданиям в смысле партнерства. Оно может не осознавать наличия проблемы вообще (как, например, значительная часть россиян не видит проблемы домашнего насилия) либо счи-

Взаимодействие с благополучателями

тать ее не особенно острой или не слишком масштабной. В этом случае значительные усилия вам придется направить на объяснения вашему же благополучателю, что проблема реальна, а предлагаемые вами методы ее решения – рабочие. Вам придется проводить просветительские кампании, а не только вкладывать ресурсы непосредственно в решение проблемы.

2. В обществе существуют механизмы решения проблем в виде компетентных органов государства, прогосударственно ориентированных НКО, действующих и будущих нормативных актов и т. д. И если ваше видение проблемы не совпадет, их отношение к вам станет еще одной проблемой. Типичный пример – сложные отношения природоохранных НКО с профильными ведомствами по всей стране, с бизнесом, имеющим экологическое значение. Ваш благополучатель в этом случае может оказаться практически вашим противником.
3. Крайне важно в этой ситуации четко видеть все действующие стороны и открыто говорить о своем отношении к ним. Вы оказываетесь в гуще общественной борьбы и очень легко можете подпасть под обвинения в ангажированности в пользу той или иной общественной силы, в участии в заговоре или работе на враждебные сущности, что может повлечь даже и силовые меры со стороны государственного аппарата, а также ущерб репутации. Помните, что в правиле «кто девушку ужинает, тот ее и танцует» в России верят абсолютно все. Поэтому вам придется очень тщательно выбирать источники финансирования и следить за своими публичными выступлениями.

Как работать с благополучателем – юридическим лицом?

Если ваш благополучатель – юридическое лицо, то в каком-то смысле работать с ним даже проще. Все-таки это означает, что либо руководитель другой НКО (а помогать коммерческому юридическому лицу нельзя, возможна только обратная ситуация), либо кто-то в его окружении уже знает,

как работают юридические лица, понимает, зачем нужны документы, почему не стоит использовать наличные деньги, как составляются нужные бумаги и т. д.

Для такого рода благополучателя не представляет проблемы сам факт заключения договоров и вообще формальной фиксации отношений: это простое требование закона, и оно всем известно заранее.

С другой стороны, это заставляет относиться к бумагам ответственнее: какой-то непредусмотренный пункт запросто может обернуться для вас вполне серьезными неотменимыми обязательствами, и есть тот, кто будет за этим внимательно следить.

Юридическое лицо сложнее физического: у него есть руководство и есть учредители, есть история отношений с государственными органами и т. д.

.....
Крайне полезно, прежде чем вступать в отношения, проверить своего возможного партнера по разному рода базам, дабы избежать контактов с мошенниками. Кроме того, благотворительное сообщество в России довольно невелико: почти всегда можно найти тех, кто уже ранее работал с этим благополучателем, и узнать, что из этого вышло.

В отличие от благополучателя – физического лица в случае работы с лицом юридическим перевод средств напрямую на счет благополучателя возможен. Однако стоит предусмотреть в договоре не просто сам факт необходимости отчета за переведенные средства, но и срок и форму этого отчета. Если в договоре нет ни того, ни другого, вы оказываетесь в юридическом тупике: непонятно, что же должен сделать благополучатель, чтобы его отчет был принят, а с другой стороны – непонятно, что именно вы можете от него потребовать.

Для работы с юридическим лицом следует предусмотреть протокол на случай конфликта интересов. Если юридическое лицо, которому вы перево-

Взаимодействие с благополучателями

дите средства, хоть как-то связано с вашей семьей или близкими друзьями, это может быть истолковано – и СМИ, и публикой, а в некоторых случаях и компетентными органами – как нарушение этики либо законодательства. Подобных контактов стоит всеми силами избегать.

Грубо говоря, неразумно закупать памперсы для дома престарелых, если ваш родственник – директор этого дома престарелых. Даже если в этом не найдется материала для преследования по закону и документы будут в порядке, ваша репутация может быть сильно испорчена.



Алексей Кузьмин,
*генеральный директор компании «Процесс
консалтинг»*

ЧТО ТАКОЕ СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ?

«Временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата». Так определяет проект Project Management Institute – одна из ведущих некоммерческих организаций, которая занимается сертификацией специалистов, занятых в сфере управления проектами, и пропагандирует единые глобальные стандарты проектного менеджмента.

«Уникальность» в этом случае означает не абсолютную новизну, а создание чего-то нового в определенном контексте.

Социальный проект – это особая форма организации деятельности, которая ориентирована на достижение заранее определенного, уникального, социально значимого результата (цели проекта) определенным способом, с использованием известного заранее ограниченного количества ресурсов, в оговоренные заранее сроки.

Полезные ссылки 

Руководство к своду знаний по управлению проектами (5-е издание), Project Management Journal: <https://pmjournal.ru/articles/obzory/pmbok-pyatoe-izdanie-kratkoe-izlozhenie/>

Социальное проектирование

Глоссарий по социокультурному проектированию. Методическое пособие, Клуб менеджеров-практиков в сфере культуры: <https://soc-cult.ru/sots-kult-proektirovanie/5-glossarij-po-sotsiokulturnomu-proektirovaniyu-metodicheskoe-posobie.html>

КАКОВЫ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ПРОЕКТА?

В наиболее общем виде в жизненном цикле проекта выделяют четыре последовательные стадии: инициирование, планирование, реализация и завершение.

На стадии **инициирования** проводят анализ потребностей, выявляют проблемы и сравнивают возможные варианты решения. Эту фазу завершает принятие решения о дальнейшей разработке (планировании) проекта.

На стадии **планирования** формируется общая логика проекта: определяют последовательность шагов, объем необходимых ресурсов, оценивают возможные риски. Завершение фазы – принятие решения о реализации проекта.

На стадии **реализации** проводятся все запланированные мероприятия.

На стадии **завершения** подводят итоги проекта, происходит переход к рутинному использованию его результатов.

Проектирование охватывает стадии инициирования и планирования.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ЦЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА?

Цель социального проекта – это образ его конечного результата, представление авторов проекта о том, что должно измениться к лучшему в жизни определенной группы людей. Соответственно, чтобы сформулировать цель проекта, необходимо четко определить:

- на какую сферу жизни повлияет проект;
- кто выиграет, если он будет успешно реализован (кто станет благополучателем проекта);

- в чем именно будет заключаться положительный эффект для благополучателей.

Чаще всего социальные проекты направлены на решение социальных проблем. Поэтому, чтобы сформулировать цель проекта, нужно изучить проблемную ситуацию, понять причины ее возникновения и спланировать, как эти причины устранить.

Иногда описание проблемной ситуации представляется в виде так называемого «дерева проблем», где «корни» — это причины проблемы, а «верхушка» – ее последствия.



При определении цели проекта можно также отталкиваться от потребности целевой группы. Проект может быть направлен на удовлетворение этой потребности. Соответственно, в этом случае нужен анализ потребностей.

.....

Когда вы формулируете цель, очень важно помнить, что это – образ результата, и исполнитель берет на себя ответственность за достижение этого результата. Поэтому не следует ставить слишком глобальные цели, которые априори проблематично достигнуть за счет отдельного проекта.

Социальное проектирование

Слишком глобальной целью может быть, например, «восстановление традиционной культуры». Формирование культуры – процесс длительный и сложный, и в случае успеха проекта это будет лишь вклад в восстановление традиционной культуры. Целью проекта может быть, например, изучение и воссоздание утраченных технологий народных мастеров.

Цель проекта следует описывать в терминах результата.

Такие формулировки, как «содействие процессу выздоровления детей с ограниченными возможностями здоровья» или «создание условий для обучения детей с ОВЗ в массовой школе», отражают общую направленность проектов, а не ожидаемые результаты.

Цели таких проектов могут быть сформулированы так:

- «улучшилось состояние детей с ОВЗ» (причем надо указать, что именно улучшится в состоянии детей, по замыслу авторов проекта);
- «дети с ОВЗ учатся в массовой школе».

В нашей стране широко распространена практика формулирования целей социальных проектов по схеме: «достижение результата посредством выполнения определенных действий». Например, «улучшение экологической ситуации посредством очистки территории». Здесь важно иметь в виду, что такая формулировка включает не только цель проекта, но и указывает, как она будет достигнута, и, по существу, служит кратким описанием замысла проекта.

Главное, помнить: нет цели – нет проекта!

Полезные ссылки 

Готин С.В. Строим дерево проблем, «ВикиЧтение», раздел «Бизнес, экономика, финансы»: <https://econ.wikireading.ru/44416>

Руководство по проведению оценки потребностей детей групп риска, ЮНИСЕФ Казахстан: <https://www.unicef.org/kazakhstan/media/2486/file/%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20.pdf>

ДЛЯ ЧЕГО ОПРЕДЕЛЯТЬ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ ЦЕЛЬ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТА?

Стратегическая цель, или миссия социального проекта – это тот результат, в достижение которого проект внесет вклад в случае успеха, но который не может быть достигнут только за счет этого проекта.

«Восстановление традиционной культуры» может быть стратегической целью, или миссией, многих проектов. Результат более высокого уровня, чем цель проекта, важен, чтобы обосновать социальную значимость проекта.

Предположим, в рамках проекта вы занимаетесь восстановлением утраченных технологий. Чтобы обосновать социальную значимость вашего проекта, надо подняться на уровень выше и говорить о значимости этих технологий в контексте восстановления традиционной культуры.

Полезные ссылки

Оценка программ: методология и практика. Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой, 2009, с. 10–19: https://www.eval.ru/attach_files/file_book_1.pdf

КАКАЯ «ТЕОРИЯ ИЗМЕНЕНИЙ» ЛЕЖИТ В ОСНОВЕ ВАШЕГО ПРОЕКТА?

Чтобы достичь цели проекта, необходимо предпринять какие-то действия. Эти действия приведут к достижению непосредственных результатов, которые часто называют задачами проекта.

Например, если мы планируем обучение, то непосредственным ожидаемым результатом проекта должны стать новые знания слушателей.

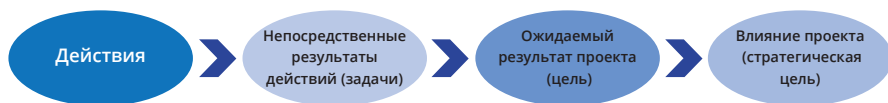
Когда мы занимаемся разработкой проекта, можем лишь предполагать, что запланированные действия приведут к решению задач или к достижению цели проекта. Это наша гипотеза, которая может на практике либо подтвердиться, либо нет.

Социальное проектирование

.....

Взаимосвязь между действиями и ожидаемыми результатами называют «теорией изменений» проекта. Слово «теория» здесь означает, что речь идет о некотором замысле, умозаключении. «Теория» эта лежит в основе конкретного проекта и не претендует на универсальность.

В самом упрощенном виде «теория изменений» проекта выглядит так: действия приведут к решению задач проекта; успешное решение задач проекта приведет к достижению цели проекта; достижение цели проекта позволит сделать вклад в достижение его стратегической цели. Этот вклад часто также называют влиянием или социальным воздействием проекта.



Последовательность «задачи – цель – стратегическая цель» называют цепочкой ожидаемых результатов. Опыт показал, что если ограничиваться в ней лишь тремя звеньями, то концепция проекта выглядит чересчур упрощенной. Поэтому для визуального представления «теории изменений» проекта используется так называемая «карта ожидаемых результатов», которая в общем случае содержит несколько цепочек ожидаемых результатов, каждая из которых состоит из нескольких звеньев.

.....

Очень важно, чтобы в «теории изменений» вашего проекта не было логических разрывов.

Предположим, речь идет об обучении пенсионеров компьютерной грамотности. Мы рассчитываем, что после обучения они станут пользоваться компьютером и расширят круг общения, найдут родственников, старых друзей и коллег в соцсетях, станут заказывать лекарства и продукты на дом. Это приведет к повышению качества их жизни.

В данной «теории» имеется разрыв – отсутствует непосредственный ожидаемый результат обучения. Человек отсидел несколько часов на курсах и вернулся домой. В каком случае он сможет пользоваться компьютером со всеми вытекающими чудесными последствиями? Только в том случае, если у него по итогам обучения появились соответствующие навыки и знания. Вполне можно допустить, что обучение будет проведено так, что слушатели не в полной мере освоят предложенный материал и не сформируют необходимых навыков. Соответственно, далее ничего не произойдет и цель проекта достигнута не будет.

Важная часть описания «теории изменений» проекта – перечень допущений или условий, при соблюдении которых сработает наша «теория», на соблюдение которых мы рассчитываем и которые находятся за пределами нашего влияния.

Предположим, некая компания приняла решение провести обучающий семинар для своих сотрудников. «Теория изменений» состоит в том, что сотрудники получают новые знания, а затем применяют их на практике, что приведет к повышению эффективности работы компании. «Теория» сработает при условии, если:

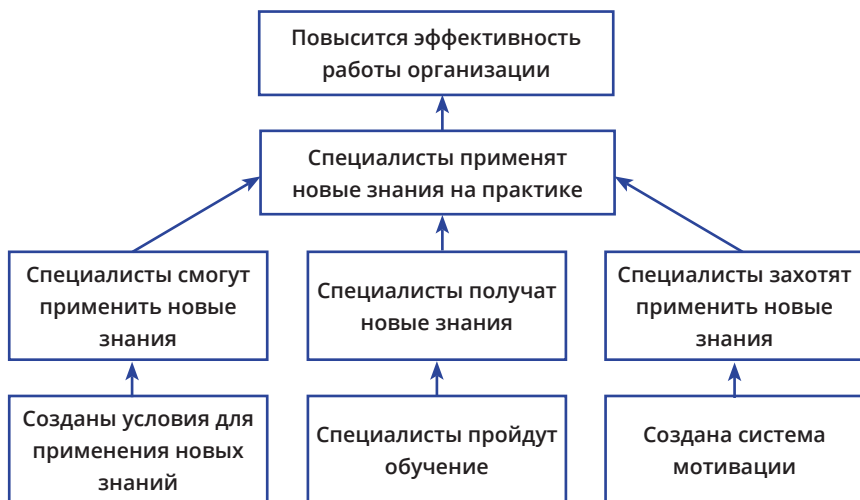
- а) сотрудники захотят применить новые знания;
- б) сотрудники смогут применить новые знания.



Социальное проектирование

Это наши допущения, условия, при которых успешное решение задачи проекта (получение новых знаний) приведет к достижению цели проекта (применение новых знаний).

Практика показывает, что при разработке «теории изменений» и даже по ходу проекта может возникнуть ситуация, когда изначально принятые допущения перейдут в категорию запланированных результатов. В частности, проведение даже самого замечательного семинара, конечно же, не гарантирует, что сотрудники захотят и смогут применить полученные знания. Однако для использования результатов семинара соблюдение обоих условий очень важно. И здесь появляется следующий вопрос: не следует ли нам скорректировать «теорию изменений» проекта так, чтобы не просто полагаться на соблюдение необходимых условий, а целенаправленно создавать эти условия? Естественно, при этом проект из чисто обучающего превратится в инициативу, ориентированную на изменения в организации, и его рамки расширятся. В дополнение к обучению тогда придется создать систему мотивации сотрудников (чтобы захотели применить новые знания), а также подготовить условия, в которых новые знания можно будет применить (например, изменить организацию рабочего пространства



и график работы, закупить новое оборудование). В таком случае шансы практического использования результатов обучения существенно возрастут.

Полезные ссылки

Непосредственные результаты. Оценка программ и проектов. Заметки консультанта, Алексей Кузьмин: https://evaluationconsulting.blogspot.com/2020/08/blog-post_13.html

Теория изменений: общие рекомендации к применению, М., 2014: https://www.eval.ru/attach_files/file_book_12.pdf

Ожидаемые результаты и допущения в социальном проектировании. Оценка программ и проектов. Заметки консультанта, Алексей Кузьмин: https://evaluationconsulting.blogspot.com/2020/02/blog-post_22.html

КАК СОСТАВИТЬ ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА?

В заявках на получение финансирования социальных проектов чаще всего требуется перечислить основные мероприятия проекта, определить последовательность их выполнения, а также указать даты начала и окончания. Поскольку дата получения финансирования не всегда известна, в заявке часто указывают определенные периоды времени (месяцы или кварталы) без привязки к конкретной дате.

Например, мероприятие «Проведение семинара» может быть запланировано на 2–4-й месяц реализации проекта, рассчитанного на 18 месяцев. Самое главное при составлении плана-графика – включить мероприятия, реализация которых должна привести к решению всех задач проекта, и указать реалистичные сроки проведения.

На практике для успешного выполнения проекта и эффективного контроля за ходом его реализации необходимо разработать подробные планы выполнения каждого мероприятия.

Еще раз обратимся к примеру с проведением семинара.

Социальное проектирование

Чтобы провести семинар, надо:

- выбрать преподавателя;
- сформировать программу;
- сформировать учебную группу;
- обеспечить помещение для проведения семинара;
- подготовить раздаточные материалы для участников.

Выбор преподавателя может включать:

- формирование требований к преподавателю;
- подготовку объявления о конкурсе;
- рассылку объявления и сбор заявок от кандидатов;
- предварительную оценку заявок и составление «короткого списка» кандидатов;
- интервьюирование кандидатов из «короткого списка»;
- выбор победителя;
- заключение контракта с победителем.

Осуществление некоторых из перечисленных шагов может потребовать дополнительных действий. Например, для оценки заявок понадобится сформировать комиссию по выбору преподавателя, разработать методику и формы для оценки кандидатов, проинструктировать членов комиссии по процедуре отбора. Все эти задания должны быть сформулированы таким образом, чтобы результаты их выполнения можно было легко проверить. Каждое задание должно быть закреплено за конкретным исполнителем и регламентировано по времени.

В условиях, когда относительно небольшая команда выполняет несколько проектов, планирование деятельности по проектам и управление ею сильно облегчают специализированные программные продукты.

Полезные ссылки 

Сравнительный анализ программных средств для управления проектами, StudArctic forum: <http://saf.petrso.ru/journal/article.php?id=1341>

СКОЛЬКО ВАМ ПОТРЕБУЕТСЯ ДЕНЕГ?

Общий подход к формированию бюджета проекта выглядит так:

- формируем замысел проекта («теорию изменений»);
- определяем, что необходимо сделать для реализации замысла проекта;
- формируем перечень ресурсов, которые потребуются, чтобы все это сделать (в частности, для проведения семинара понадобятся: преподаватель, менеджер, помещение и оборудование);
- считаем, сколько стоят эти ресурсы (оплата труда менеджера, преподавателя, аренда зала и оборудования);
- определяем, какие ресурсы у нас имеются и сколько они стоят (например, у нас есть свой мультимедийный проектор, аренда которого обошлась бы нам в определенную сумму);
- определяем, сколько нам потребуется денег на реализацию проекта (из общей стоимости необходимых ресурсов вычитаем стоимость аренды проектора, которую укажем в заявке как финансирование или собственные средства).

Полезные ссылки 

Рекомендации по формированию бюджета проекта, Фонд президентских грантов: <https://xn--80ahaefyxhn.xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/Article/?id=68>

ЗАЧЕМ НУЖНЫ ПОКАЗАТЕЛИ И КАК ИХ РАЗРАБОТАТЬ?

Показатель (индикатор) – это доступная наблюдению и измерению характеристика проекта, позволяющая судить о других характеристиках проекта, недоступных непосредственному наблюдению и измерению.

Показатели нужны, потому что они:

- делают результаты проекта измеримыми;
- полезны для управления проектом, так как позволяют отслеживать его ход и промежуточные результаты;

Социальное проектирование

- обязательно включаются в заявку на получение финансирования и наверняка потребуются для отчетности по проекту.

Важнейшее правило при разработке показателей: сначала определиться с моделью проекта, например, представить замысел проекта в формате «теории изменений», и только потом разрабатывать показатели, соотнося их с компонентами модели. В частности, показатели могут относиться к ресурсам, к деятельности, а также к ее непосредственным или опосредованным результатам. Показатель помогает ответить на вопрос: как мы узнаем, что мероприятие успешно выполнено (результат достигнут)?

Например, мероприятие «Проведение семинара» можно считать успешно реализованным, если:

а) в семинаре приняло участие определенное количество специалистов, соответствующих принятым в проекте критериям;

б) не менее определенного процента участников семинара оценили уровень своей удовлетворенности обучением в целом как высокий.

Непосредственный результат семинара «Знания участников улучшились» можно считать достигнутым, если результаты проверки знаний участников после семинара на определенный процент лучше, чем до семинара.

Показатели должны отвечать критериями SMART:

S – specific – конкретный;

M – measurable – измеримый;

A – achievable – достижимый;

R – relevant – отражающий интересующие нас характеристики;

T – time based – на определенный период.

Для замера значений показателей могут понадобиться специальные инструменты, например, анкета для оценки удовлетворенности участников или тест для оценки уровня их знаний в определенной области.

В зависимости от того, к каким характеристикам проекта относятся показатели, их делят на количественные (как много мы сделали, каковы масштабы изменений) и качественные (насколько хорошо мы это сделали, как изменилась ситуация для целевой группы). Число участников семинара,

отвечающих нашим критериям, – количественный показатель, а степень удовлетворенности участников семинара – качественный показатель. При этом важно помнить, что и количественные, и качественные показатели всегда имеют числовые значения, как было показано выше.

Полезные ссылки

Использование показателей в социальных проектах, «Об оценке просто»: http://www.ozenka.info/news/2015/05/seminar_po_indikatornoy_ocenke/264_file_1.pdf

SMART-индикаторы. Оценка программ и проектов. Заметки консультанта, Алексей Кузьмин: <https://evaluationconsulting.blogspot.com/2012/12/smart.html>

Качественные показатели. Оценка программ и проектов. Заметки консультанта, Алексей Кузьмин: https://evaluationconsulting.blogspot.com/2015/07/blog-post_21.html

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ФАКТОРЫ РИСКА?

Есть хорошая поговорка: кабы знал, где упасть, соломки бы подстелил. Определение факторов риска для социального проекта – именно об этом.

Когда проект полностью разработан, полезно целенаправленно поискать, что может пойти не так, как задумано, и почему. Одна из возможных стратегий такого поиска – так называемый «диверсионный анализ». Разработчикам проекта предлагается занять позицию «диверсантов» и систематически продумать все возможные способы нарушить ход проекта или даже добиться его провала.

По результатам оценки рисков возможна корректировка замысла проекта либо разработка сценариев реагирования на неблагоприятные обстоятельства, которые могут возникнуть по ходу реализации проекта.

Полезные ссылки

Злотин Б.Л., Зусман А.В. Решение исследовательских задач, Кишинёв, 2001, с. 84–102: https://trizway.com/content/reshenie_issledovatelских_zadach.pdf

МОЖНО ЛИ МЕНЯТЬ ЗАМЫСЛ ПРОЕКТА И ПЛАН ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ ПО ХОДУ ПРОЕКТА?

Можно утверждать, что ни один социальный проект не идет в точном соответствии с намеченным планом. Существенные или не очень существенные отклонения от плана случаются всегда.

Специалисты по системному мышлению считают, что степень адаптивности проекта (то, в какой мере он должен меняться по ходу реализации) зависит от особенностей ситуации, с которой проект имеет дело. В простых ситуациях адаптивность практически не нужна. В сложных ситуациях степень адаптивности проекта должна быть достаточно высокой, а в динамических ситуациях сама природа проекта должна быть адаптивной.

На практике допустимые масштабы изменений в проекте оговариваются с донором, предоставляющим финансирование. В период пандемии, когда ситуация внезапно изменилась и стала слабopедсказуемой, большинство доноров предоставили своим грантополучателям значительно большую свободу в корректировке проектов, чем раньше.

Полезные ссылки

Модель Кенэвин: извлечение смыслов (простые, сложные и динамические ситуации). Оценка программ и проектов. Заметки консультанта, Алексей Кузьмин: <https://evaluationconsulting.blogspot.com/2018/01/blog-post.html>

Глобальная филантропия: ответы на вызовы COVID19: <https://clck.ru/QWYCK>

ЧТО ТАКОЕ ОЦЕНКА ПРОЕКТА? КОГДА И ДЛЯ ЧЕГО ЕЕ ПРОВОДЯТ?

Оценка проекта – это систематический сбор и анализ относящейся к проекту информации для принятия управленческих решений.

Оценка может проводиться на всех стадиях жизненного цикла проекта.

В зависимости от специфики каждой из стадий жизненного цикла проекта используются разные виды оценки, как показано в таблице.

Фаза жизненного цикла	Виды оценивания	Назначение и специфика
Инициирование	Оценка ситуации	Проводится для того, чтобы получить нужную для планирования проекта информацию, в частности, выявить причинно-следственные связи между интересующими разработчиков проекта явлениями; выявить причины возникающих проблем и возможные пути их решения. Оценка ситуации помогает формировать замысел проекта, уточнять его приоритеты, а также получать основания для принципиальных решений о дальнейшей работе над проектом или о его прекращении
Планирование	Экспертиза замысла	Проводится для того, чтобы судить о целостности логики проекта, реалистичности его замысла, вероятности успешной реализации и возможных рисках, связанных с его осуществлением
	Оценка возможного воздействия	Проводится для того, чтобы определить ожидаемое воздействие проекта на те социальные, экономические и экологические факторы, ради изменения которых проект разрабатывался или на которые он может повлиять непреднамеренно
	Оценка оцениваемости	Проводится для того, чтобы судить о возможности оценить проект, а также для обоснованного выбора методологии оценки с учетом особенностей проекта. Может включать рекомендации по совершенствованию дизайна проекта
Реализация	Мониторинг	Проводится для того, чтобы обеспечивать руководителей и другие заинтересованные стороны сведениями о том, насколько успешно выполняются проект в целом и его отдельные компоненты, в какой мере достигаются поставленные цели и как используются средства, выделенные на проект
	Промежуточная оценка	Проводится для того, чтобы выяснить достоинства и недостатки проекта, скорректировать ход проекта и – по возможности – повысить его эффективность
Завершение	Итоговая оценка	Проводится для того, чтобы определить, в какой мере достигнута цель проекта, какой вклад сделал проект в достижение стратегической цели; извлечь уроки на будущее и использовать их при планировании следующих проектов

Социальное проектирование

Полезные ссылки 

Библиотека Ассоциации специалистов по оценке программ и политик:
<https://www.eval.ru/library>

КАК ДОЛЖНО ВЫГЛЯДЕТЬ ОПИСАНИЕ ВАШЕГО ПРОЕКТА?

Описание вашего проекта должно соответствовать требованиям той организации, с которой вы взаимодействуете, например, в которую вы обращаетесь за финансированием. Понимание базовых положений социального проектирования и принципов описания замысла социального проекта позволит вам адаптировать ваш запрос под любые требования.

Полезные ссылки 

Как написать социальный проект, Пермь, 2015: <http://permsovet.ru/assets/files/kak-napisat-soc-proekt.pdf>

21 шаг социального проектирования. Методическое пособие, Красноярск, 2013: http://www.kdobru.ru/netcat_files/171/143/metodicheskoe_posobie_21_shag_sotsialnogo_proektirovaniya.pdf

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Над созданием путеводителя работала большая команда: сотрудники фонда «Искусство, наука и спорт» и Агентства социальной информации, дизайнеры, редактор, корректор. Мы благодарны каждому за проделанную работу. И отдельно мы благодарим авторов. Ваш труд вселяет уверенность, дает силы представителям региональных НКО двигаться дальше. Спасибо, что поделились знаниями и опытом.

Мы стремились к тому, чтобы этот сборник стал настольной книгой для сотрудников некоммерческих организаций, помог им найти ответы на самые важные и сложные вопросы, которые возникают в повседневной работе. Надеемся, нам это удалось.

Мы будем рады, если вы поделитесь информацией о сборнике с коллегами и в соцсетях, используя хэштеги #НКСОКРАТ и #ПутеводительдляНКО.

Нам важно ваше мнение – заполните форму обратной связи, это займет не более трех минут. Чтобы оставить отзыв, наведите камеру телефона на QR-код.



Если у вас не открывается ссылка, напишите нам на nko-sokrat@asi.org.ru с темой «Отзыв о Путеводителе для НКО», и мы пришлем вам ссылку.