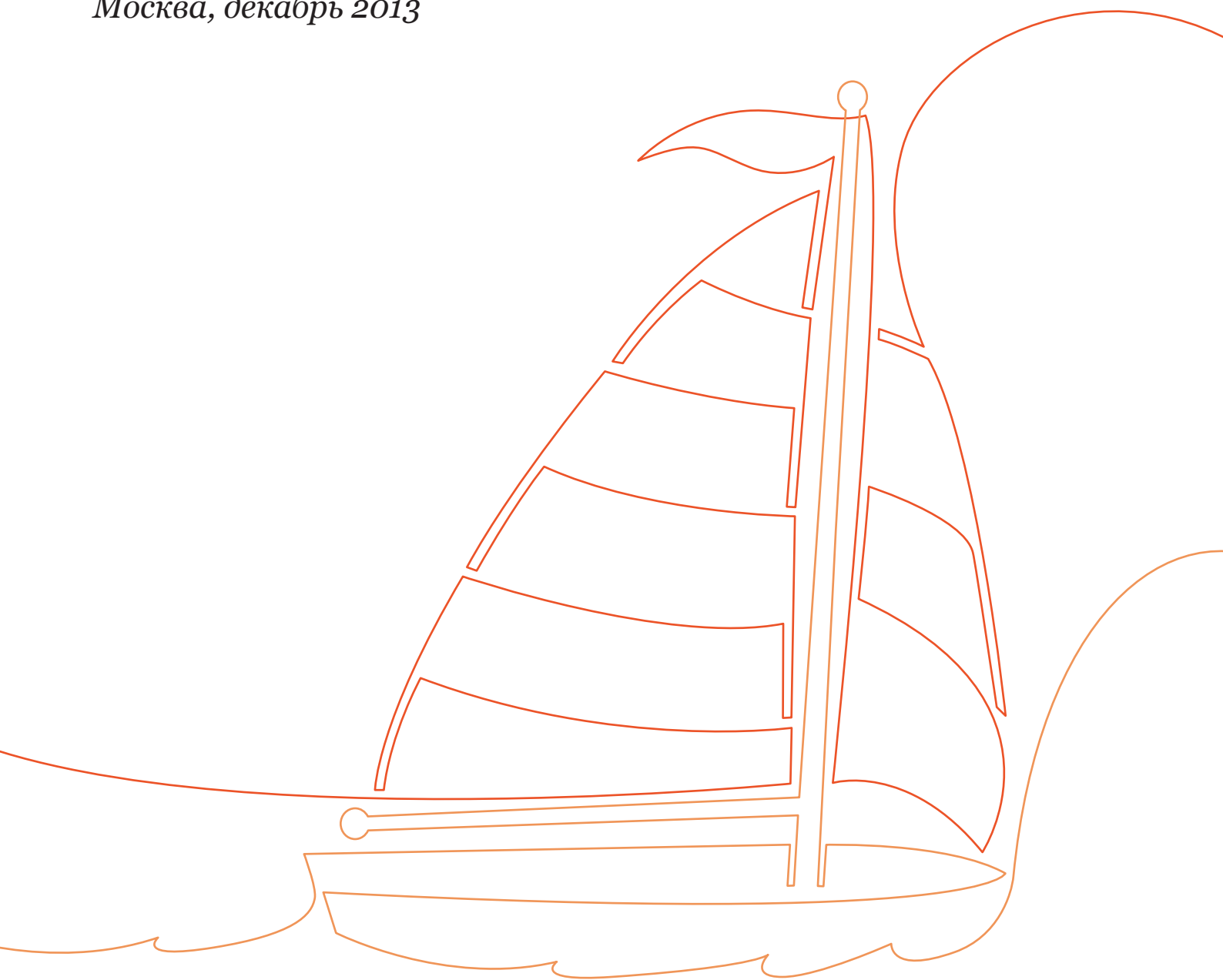


РОССИЙСКИЕ НКО НА ПУТИ К УСТОЙЧИВОСТИ

Москва, декабрь 2013



CAF 20
Russia

Авторы: Инга Пагава, Лидия Тихонович, Полина Филиппова, Мария Черток

Российские НКО на пути к устойчивости / [Инга Пагава и др.] – Москва:
CAF Россия, 2013. – 26 с.

В экспертном докладе анализируются вызовы и возможности, которые ставит перед некоммерческим сектором изменяющийся контекст его работы. Авторы отмечают расширение границ сектора по нескольким направлениям и необходимость осознания его новых границ, а также выдвигают ценность благополучия человека в качестве возможной платформы для осознания единства сектора и позиционирования его в обществе. В завершение доклада рассматриваются успешные стратегии самоопределения НКО в новом поле и предлагаются рекомендации, направленные на повышение устойчивости сектора.

Ответственный за выпуск: Мария Черток
Редактор-корректор: Елена Абоева
Дизайн и верстка: Ирина Мячина

Издание подготовлено при финансовой поддержке OSIAF (Фонд Сороса).

© CAF Россия, 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

От авторов	4
Переопределение границ НКО-сектора: новые вызовы и новые возможности	6
Благополучие человека как новая идеология третьего сектора	8
Новые стратегии устойчивости	12
Истории успеха	14
Что дальше?	22



ОТ АВТОРОВ

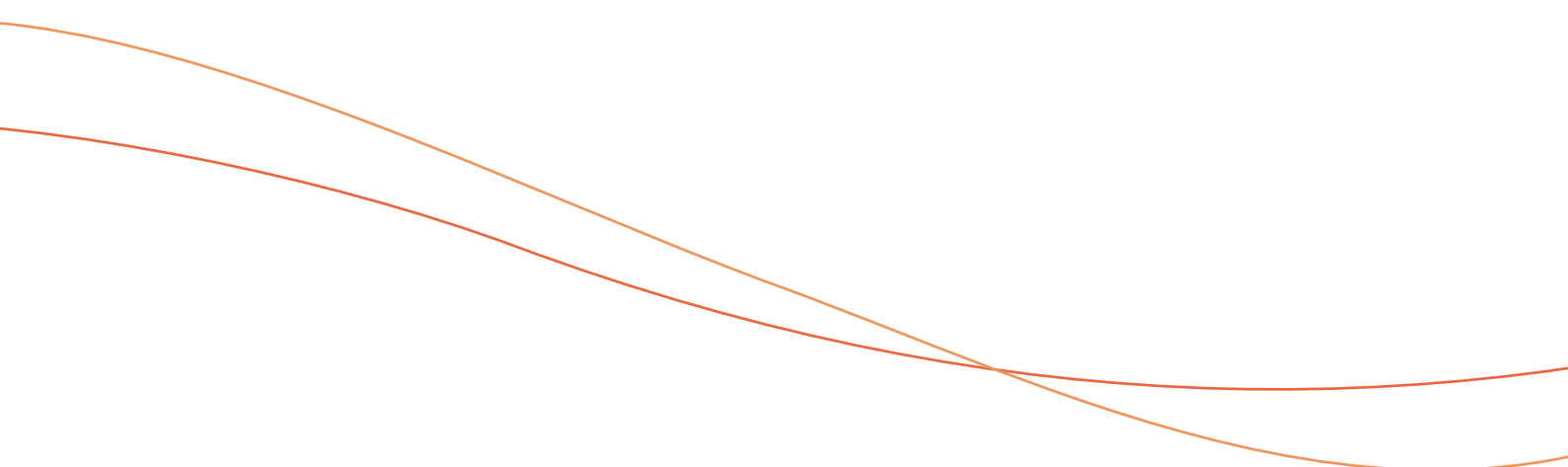
За последние годы в российской социальной действительности произошли важные изменения, что не могло не повлиять на деятельность некоммерческих организаций. Были приняты новые законы, на социальном поле появились новые игроки, изменился общественный климат – все это в совокупности с рядом других факторов заставило переформулировать многие традиционные вопросы. Так, в фокусе внимания исследователей оказалась тема устойчивости НКО – некоммерческих негосударственных организаций. Мы постараемся внести свой вклад в развитие этой темы, рассмотрев ее под новым углом.

Проведя серию экспертных встреч и изучив исследования, посвященные интересующей нас проблематике, мы пришли к выводу, что необходимо расширить традиционное понимание устойчивости НКО, выйти за рамки исключительно финансового и организационного контекста. Следует признать, что основные угрозы устойчивому развитию НКО-сектора заключены не в сфере финансирования, хотя часто кажется, что ключевая проблема – это именно нехватка денег.

Мы убеждены, что главным вызовом сегодня становится неопределенность роли НКО в обществе, отсутствие языка и критериев для оценки их вклада в улучшение жизни людей. Пустота заполняется подозрениями в скрытых намерениях и политических амбициях, обвинениями в неэффективности и в конечном итоге приводит к маргинализации и даже травле НКО.

Возможно ли эту ситуацию изменить?

Нам кажется, что укреплению сектора НКО и одновременно гуманизации российского общества в целом будет способствовать продвижение идеи благополучия (well-being) людей в самом широком смысле. Это и возможность жить, не теряя чувства собственного достоинства, и участие в осмысленной, приносящей удовлетворение деятельности, и включенность в поддерживающие социальные связи и доверительные отношения с окружающими. Идея благополучия приобретает все большее значение в экономически развитых странах, становясь критерием успеха не только социальной политики, но и бизнеса. Предлагаем в дальнейшем рассматривать роль и функцию НКО-сектора в контексте его вклада в благополучие людей.



Еще одним важным условием укоренения третьего сектора в российской социальной почве мы считаем осознанное взаимодействие с появившимися на ней новыми игроками и использование тех возможностей и подходов как к улучшению жизни людей, так и к достижению собственной устойчивости, которые формируются в последние годы на границах сектора. Например, более плотное взаимодействие с государством, прежде всего через освоение механизмов субсидий и госзаказа, может помочь не только в решении ряда финансовых проблем НКО, но также в передаче и масштабировании наработанного в секторе опыта, тем самым способствуя изменению приоритетов социальной политики. В то же время использование бизнес-технологий и вовлеченность в предпринимательскую деятельность позволит повысить степень финансовой независимости НКО и будет способствовать улучшению качества услуг и стимулировать их большую ориентированность на потребности конкретных групп клиентов. А взаимодействие с инициативными группами и неформальными волонтерскими движениями придаст новый импульс развитию сектора НКО, обеспечит приток новых людей и свежих идей...

Насколько нам удалось обосновать этот новый взгляд на НКО, убедительны ли наши предложения – судить читателям. Разумеется, у нас нет готовых ответов на все вопросы и рецептов решения всех проблем. Этот доклад скорее заявка на формирование контекста, в котором наш сектор сможет обрести идентичность и занять достойное место в общественной повестке дня. И возможно, вместе мы сможем не только создать новую концепцию устойчивости НКО, но и воплотить эту позитивную программу в жизнь.

* * *

Авторы благодарят за участие в подготовке доклада Елену Мельвилль, Татьяну Тульчинскую, Ольгу Дроздову, Марию Михайлову, Илью Чукалина, Елену Малицкую, Анну Орлову, Олега Шарипкова, Наталью Каминарскую, Ольгу Евдокимову, Евгению Алексееву, Михаила Цфасмана, Сергея Лукашевского, Фурката Зикирьяева, Вячеслава Бахмина, Елену Ковалевскую.

ПЕРЕОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАНИЦ НКО-СЕКТОРА: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Экспертные встречи, организованные САФ для анализа ситуации, в которой находятся некоммерческие организации в России, помогли выявить следующую картину.

Новые условия существования и деятельности НКО в России последнего времени в немалой степени обусловлены изменением законодательства. Некоммерческие организации, лишившись западного финансирования в связи с «Законом об агентах»¹, переориентировались на получение госфинансирования. В 2013 году повышенный спрос, например, был отмечен на президентские гранты для СО НКО: количество заявок по сравнению с прошлым годом увеличилось в 2,5 раза. НКО также включились в систему госзакупок, стали активно участвовать в различных конкурсах, тендерах и аукционах, получая государственные и муниципальные заказы. А с вступлением в силу с 2014 года ФЗ № 44 «О контрактной системе» до 15% госзакупок будет исполняться НКО и малым бизнесом, что привлечет в эту систему еще больше некоммерческих организаций.

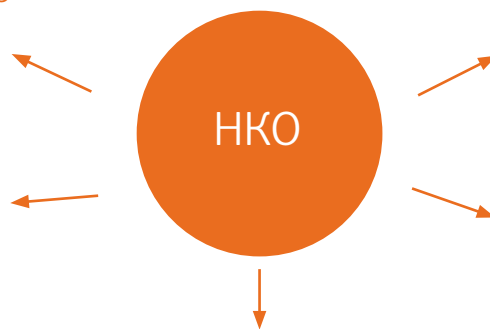
Существенно изменился и состав третьего сектора. Согласно традиционному представлению о секторе, он включал в себя некоммерческие негосударственные организации, организационная форма и сфера деятельности которых были достаточно четко обозначены. Сейчас же происходит размывание границ сектора, расширение его состава за счет того, что это поле начинает активно пополняться новыми, нетрадиционными игроками. Их можно отнести по крайней мере к пяти категориям:

1) **бюджетные учреждения разного уровня** – муниципальные, региональные, федеральные (школы, библиотеки, больницы, центры социального обслуживания и т.п.) и НКО, созданные при бюджетных структурах. Они активно занимаются фандрайзингом и стали сильными конкурентами традиционных НКО. Учреждения бюджетной сферы вывел на рынок Закон о бюджетной сфере, они образуют при себе НКО, оказывающие платные услуги и претендующие на пожертвования благотворителей. Эти учреждения устойчивее традиционных НКО, так как обладают материальной инфраструктурой

Расширение границ сектора

бюджетные
учреждения разного
уровня

неформальные
объединения



псевдо-НКО

политические
и околополитические
группы, движения
и пропартии

социальное
предпринимательство

¹ Следствием кампании против «иностраных агентов» стало не только прекращение западного финансирования, но и повышение недоверия наших граждан к НКО.

(например, собственными помещениями) и базовым бюджетным финансированием, и подчас более привлекательны и понятны для доноров;

2) **неформальные объединения (так называемые активисты)**, которые реагируют на различные социальные проблемы и пытаются их решать, апеллируя к тем же аудиториям, что и НКО. Социальный активизм стал заметным явлением последнего времени, существенно изменившим ландшафт гражданского общества. Массово возникают волонтерские объединения, собирающие деньги на лечение и занимающиеся другими видами помощи, появляются «городские сообщества» и т.п. Эти группы обладают значительной энергией, порой даже бывают в каком-то смысле агрессивны и нередко перехватывают инициативу у НКО, а их успехи в сборе средств с использованием механизмов краудфандинга могут служить для НКО примером эффективного фандрайзинга;

3) организации, которые существуют на границе коммерческого и некоммерческого и деятельность которых принято называть **социальным предпринимательством**². Цели и целевые группы этих организаций и НКО зачастую очень близки, однако деятельность социально ориентированного бизнеса и «социальных предпринимателей», направленная на решение социальных проблем, может быть в каких-то отношениях даже более эффективной, чем у классических НКО, более продвинутой в технологическом и организационном отношении;

4) **политические и околополитические группы, движения и пропартии**, которые используют формы, методы и технологии традиционного НКО-сектора;

5) **псевдо-НКО**, либо создаваемые государством, либо возникающие самостоятельно на волне пропагандистской «охранительной» волны. Им, скорее всего, не близки цели и ценности традиционного третьего сектора, но они конкурируют с ним за ресурсы и размывают представления о нем.

Эксперты сошлись во мнении, что сложившаяся ситуация очень сложна для НКО, поскольку создает для них серьезные вызовы, в числе которых:

- угроза потери независимой позиции. Расширяющееся госфинансирование создает потенциальную угрозу зависимости сектора от государства. При существующем положении вещей у НКО отчуждаются функции гражданского контроля;

- кризис самоидентификации и опасность раскола и без того не слишком консолидированного сектора. Возможно, некоторым организациям придется пересмотреть свою миссию и общее представление о своей деятельности. Некоторые НКО, вероятно, станут полностью «сервисными» и будут существенно отличаться от организаций другого типа – «гражданской», активистской и инновационной частей сектора;

- стагнация сектора, блокирование развития его инфраструктуры. Традиционные НКО привыкли опираться в своей работе на инфраструктурные организации, а традиционные доноры понимали важность их финансирования. В настоящее время организации, ориентированные на создание инфраструктуры гражданского общества, слабо поддерживаются и могут оказаться не у дел. Активизм же не способен быстро «дорости» до понимания того, насколько важно этим заниматься.

Выработка стратегии обретения НКО-сектором финансовой устойчивости непосредственно связана с самоопределением в отношении вышеперечисленных вызовов. Причем самоопределение в новых условиях необходимо на разных уровнях: и каждой конкретной организации, и каждому конкретному городу, и сектору в целом. Изоляционистскую позицию, как бы того ни хотелось, не сможет занять никто.

В нынешних условиях сектору необходимо:

- сформулировать общие ценности и общую повестку дня, которые будут актуальны для сектора в целом;
- определиться в новых границах, что потребует серьезного отношения к новым игрокам с позиций общих ценностей;
- найти работающие механизмы солидарности, которые позволят ввести общие ценности в повседневную практику каждой НКО.

Намеренно оставляя политические, околополитические группы и движения и псевдо-НКО за рамками данной работы, далее мы остановимся на рисках и преимуществах стратегий, которые формируются в контексте расширения поля НКО-сектора и новых практик и подходов к его самоопределению.

² Социальное предпринимательство – это деятельность, смыслом которой является решение или смягчение социальных проблем общества на условиях самоокупаемости, инновационности и устойчивости (источник: фонд региональных социальных программ «Наше будущее»).

БЛАГОПОЛУЧИЕ ЧЕЛОВЕКА КАК НОВАЯ ИДЕОЛОГИЯ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА

Чтобы всерьез говорить об укреплении устойчивости некоммерческих организаций, необходимо расширить контекст обсуждения. В каком смысле можно назвать российский третий сектор устойчивым и какова степень этой устойчивости?

Безусловно, в последние годы он интенсивно развивался, НКО достигли заметных результатов как в своей непосредственной деятельности, так и во взаимодействии с обществом. Однако место и роль сектора в отношениях с властью, бизнесом и обществом в целом остаются неопределенными, его ценность неочевидна. Нет ясной концепции, касающейся его значения и функций, отсутствует консенсус по этому поводу как во внешних аудиториях, так и внутри сектора. Многие НКО совершенно оправданно претендуют на то, чтобы играть роль, более значимую, чем «перевод старушек через дорогу». Но эта роль не обозначена, не верифицирована и не заявлена в публичном пространстве.

Если сложившуюся в секторе ситуацию описывать в терминах возрастного развития, то существующее положение вещей можно охарактеризовать как кризис развития, после разрешения которого должна сложиться новая идентичность сектора и новая система координат для оценки его вклада в развитие общества.

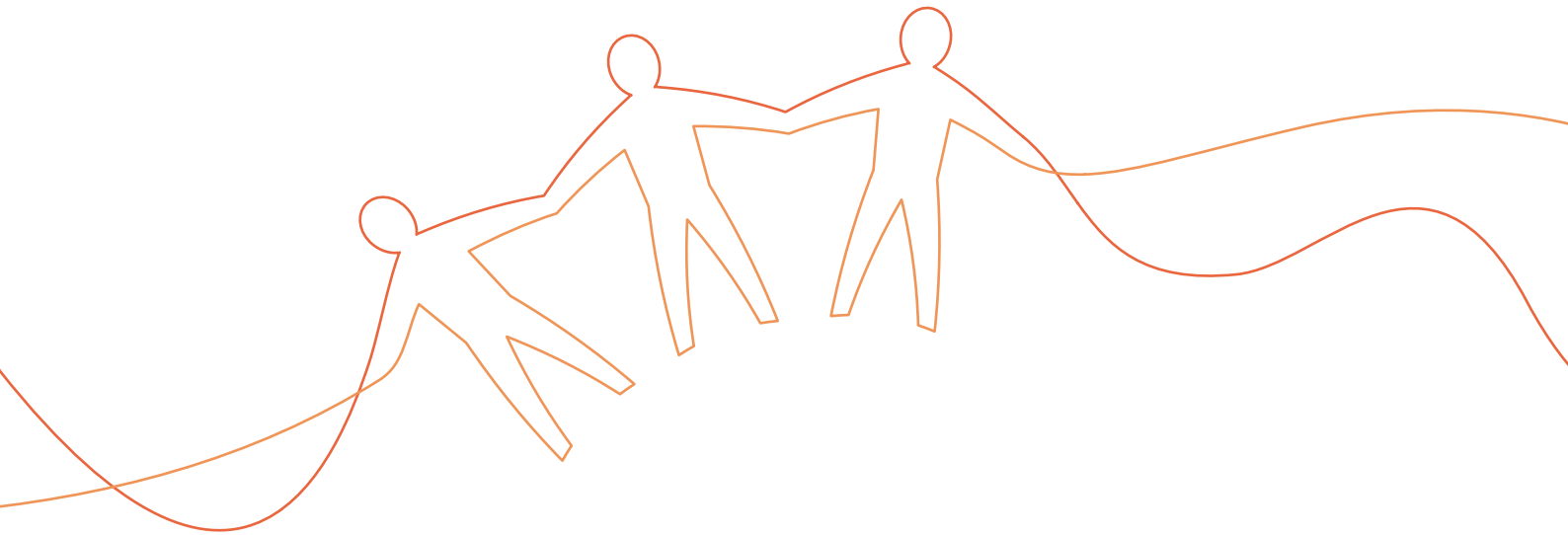
Является ли достижение финансовой устойчивости конечной целью НКО? Разумеется, нет. Кроме предоставления услуг, некоммерческие организации делают многое, что с трудом описывается в экономических терминах (да и ценность услуг также лежит в основном не в экономической плоскости), например занимаются улучшением качества жизни людей, созданием нематериальных ценностей и смыслов, оценкой социальных явлений и результатов и т.п. Финансовая устойчивость НКО важна не сама по себе, а только в том случае, если организация предоставляет востребованные услуги адекватного качества или осуществляет иную значимую для людей деятельность.

Итак, основная цель экономической активности третьего сектора не экономического, а скорее социального и гуманистического характера, хотя по разным причинам сегодня превалирует тенденция оценивать значимость НКО именно с экономической точки зрения. Нам же любая попытка описать ценность НКО через вклад в ВВП или создание рабочих мест (оба показателя в России оцениваются в районе 1%) представляется ложной, и не только потому, что вряд ли в обозримой перспективе эти показатели достигнут хоть сколько-нибудь заметных величин. Просто не ими определяется вклад НКО-сектора в общественный прогресс. Даже в развитых странах, где вклад НКО в экономику значительно больше, при сугубо экономическом подходе этот вклад выражается лишь сухой цифрой – без важной и нужной смысловой нагрузки. Ведь ВВП чрезмерно большое обобщение и совершеннейшая абстракция с точки зрения жизни отдельного человека.

Поэтому при анализе НКО необходимо выходить за пределы исключительно экономического рассмотрения. Любопытно, что и в экономике как таковой развернулись серьезные дискуссии на общегуманитарные темы, например в связи с введением понятия «качество жизни», которое невозможно описать в традиционных терминах старой экономики, в цифровом и верифицируемом выражении.

В последнее время все настойчивее звучат голоса западных, и в частности британских, экспертов и представителей государственных институтов, которые предлагают принципиально изменить отношение к главному критерию оценки результатов деятельности в самых разных сферах. Если раньше вопрос ставился так: «Достигли ли мы ожидаемого результата?», то сегодня он формулируется иначе: «Какое воздействие оказывает та или иная деятельность на человека и общество?».

Во главу угла ставится понимание долгосрочного влияния деятельности различных участников общественной жизни – компаний, государственных учреждений и некоммерческих (общественных)



организаций – на качество жизни и благополучие человека. Это влияние трактуется достаточно широко – как суммарные значимые изменения в экономической, социальной, культурной, политической, экологической среде.

Успешное общество, по мнению ряда экспертов, это общество, в котором экономическая деятельность обеспечивает устойчивое благополучие населения, всех граждан. Однако благополучие не измеряется в одних лишь экономических терминах, например в цифрах роста ВВП. Экономический рост, социальное развитие и защита природной среды – вот три аспекта понятия устойчивого, или успешного, мира, которое утвердилось за последние 10–15 лет.

Для восстановления объективного контекста работы третьего сектора мы предлагаем вслед за европейскими экспертами ввести в употребление понятие «благополучие» (well-being). Это понятие, на наш взгляд, должно стать ключевым при оценке ценности усилий, предпринимаемых в социальной сфере, в том числе и НКО-сектором, при оценке его вклада и конкретных результатов деятельности, а также для понимания значения вопросов, связанных с «финансовой устойчивостью», в списке вопросов развития НКО.

Разрабатывая критерии успеха в рамках концепции благополучия, все заинтересованные стороны (и мы тоже) смогут принимать лучшие решения в расчете на то, что они найдут отражение в государственной социальной политике.

Как человеку достичь благополучия? Этот вопрос занимал философов со времен Аристотеля, но в последние годы из сферы философии переместился в фокус внимания практиков. Согласно науке «субъективного благополучия», человеку недостаточно испытывать «хорошие чувства», он также нуждается:

- в ощущении полноты жизни (наличие жизненных сил);
- осмысленной деятельности, в которую он вовлечен эмоционально и которая позволяет ему ощущать собственную компетентность и независимость (автономность);
- запасе внутренних ресурсов, которые помогают ему справляться с жизненными трудностями и быть устойчивым к изменению внешних обстоятельств.

Также чрезвычайно важно, чтобы люди чувствовали сопричастность другим. Социальный опыт – наличие поддерживающих отношений и чувство связи с другими – формирует важный аспект благополучия.

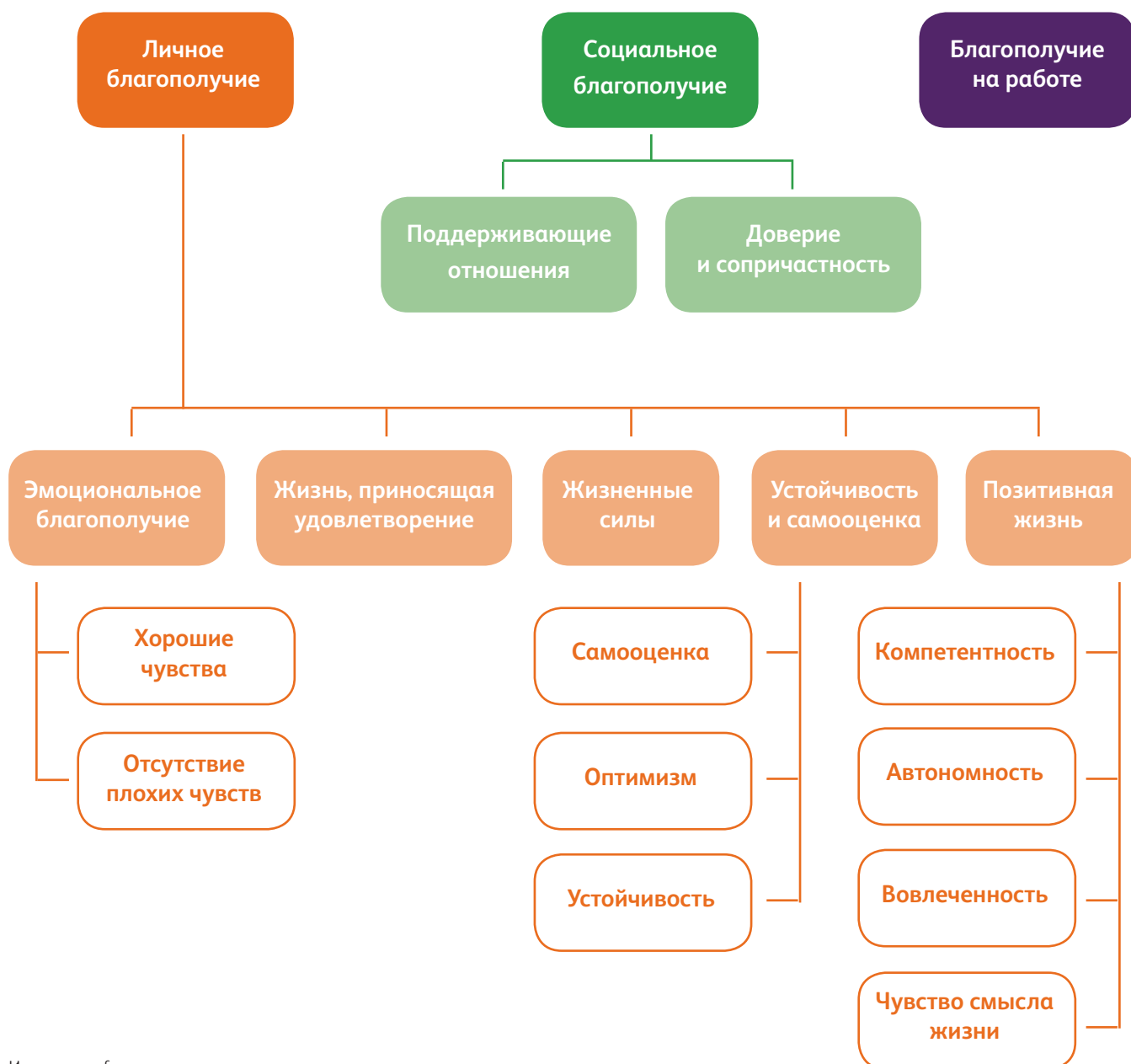
Ниже приведена одна из комплексных моделей благополучия, разработанная new economics foundation (nef), которая содержит основные компоненты этого понятия и применяется при вычислении международного индекса благополучия³.

Мы попытались очертить контуры концепции устойчивости третьего сектора, в центре которой не экономические категории, а расширенные представления о вкладе НКО в благополучие человека. Осознание своего места и миссии с этих позиций очень важно для сектора в целом и каждой НКО в отдельности. Вот почему изложенные в данном докладе идеи и рекомендации не столько касаются проблем финансового выживания НКО, сколько продвигают идею благополучия человека как общую рамку для осмысления места сектора в обществе.

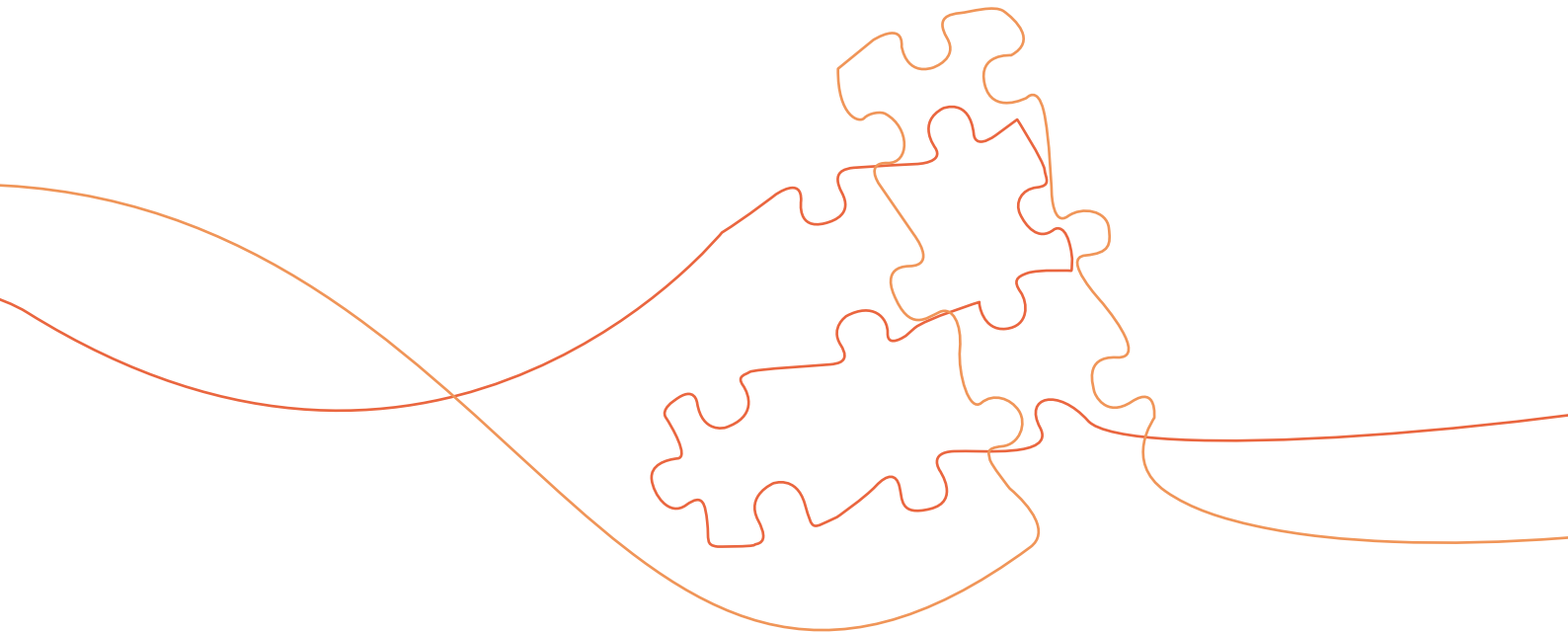
По сути, третий сектор – единственный игрок, апеллирующий к понятиям, которые относятся

³ См.: <http://www.nationalaccountsofwellbeing.org/learn/what-is-well-being.html>

Операционная модель концепции благополучия



Источник: nef.



к идее индивидуального благополучия человека, направляющий свои усилия на повышение благополучия и пытающийся оценивать их результаты. Государство, использующее лишь монетарно-экономические критерии оценки результатов своей деятельности, не имеет ни желания, ни понятийного инструментария для решения этой задачи.

Огромным преимуществом вводимой нами идеи благополучия человека является ее операциональный характер. Западные экспертные организации, такие, например, как *nef*, а также правительственные структуры проделали значительный путь по разработке методик и критериев оценки индивидуального благополучия и усилий, направленных на повышение его уровня.

Это не просто очередная идеология – это прежде всего операционная модель, позволяющая объективно оценить результаты программ и проектов, а также общественный прогресс в сфере индивидуального благополучия в целом⁴.

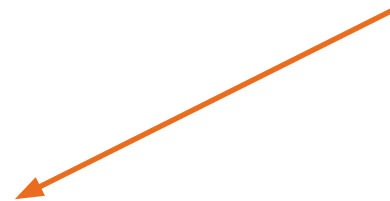
И еще одно замечание философского характера: в России на уровне государственной идеологии ценность отдельной человеческой жизни, не говоря уже о благополучии, никогда не считалась абсолютной. Интересы государства всегда превалировали над интересами граждан, коллектива – над интересами частного человека, подтверждением чего служит отнюдь не гуманная тысячелетняя история нашей

страны. Текущий момент не исключение. Именно поэтому продвижение идеи благополучия человека как значимой ценности – важная стратегия гуманизации российского общества в принципе.

Если некоммерческий сектор возьмет на себя эту миссию, он сможет решить сразу две задачи – способствовать созданию более гуманного общества и укрепить собственные позиции в рамках новой общественной идеологии.

⁴ См., например, <http://www.nationalaccountsofwellbeing.org/learn/governments/>

НОВЫЕ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОСТИ



Проведенный нами анализ и многочисленные обсуждения с экспертами и практиками показывают, что основная линия позитивного развития сектора объединяет три стратегии устойчивости: освоение работы с государственным финансированием, предпринимательской деятельности и конструктивных форм взаимодействия с активистами. На схеме справа перечислены ключевые возможности и риски в рамках этих стратегий.

Даже при поверхностном анализе векторов самоопределения НКО в новом пространстве, или новых стратегий устойчивости, видно, что возможности и риски всех трех стратегий могут друг друга сбалансировать. Так, неизбежное бюрократичивание, связанное с работой по госконтрактам, уравновешивается притоком новых идей и обратной связью с сообществом благодаря взаимодействию с активистами. Невостребованность инноваций в рамках госзаказа компенсируется рыночными стимулами к изменениям, возникающими в процессе предпринимательской деятельности. А тесная связь с сообществом при взаимодействии с активистскими группами придаст легитимность действиям в сфере гражданского контроля даже при наличии финансирования из бюджета...

Важно только, чтобы в процессе нового самоопределения НКО имели в виду все три новые стратегии, а не стремились выбрать одну из них. Хотя, разумеется, каждая НКО будет делать этот выбор сама в зависимости от миссии, ситуации, уровня актуального организационного развития и пр. В любом случае нужно понимать, что устойчивость конкретной организации непосредственно связана с устойчивостью сектора в целом. Для укрепления этой связи нам, правда, критически недостает как осознания всеми НКО собственного единства, так и работающих механизмов солидарности и взаимной поддержки. Но это уже тема для отдельного разговора... А здесь предлагаем рассмотреть несколько реальных историй успеха, доказывающих, что на уровне отдельных организаций новое мышление и новый образ действий возможны и приносят свои плоды.

Получение государственного финансирования

Возможности:

- расширение масштаба работы за счет госзаказов;
- большой охват целевой группы;
- использование административных ресурсов для передачи наработанного опыта другим организациям;
- возможность влияния на формирование приоритетов социальной политики и достижения долгосрочных устойчивых изменений на законодательном уровне.

Риски:

- уход в сервильность в ущерб миссии организации;
- потеря ресурса для инноваций;
- риск не получить оплату, адекватную реальной цене услуги (вынужденный демпинг);
- невозможность совмещать получение средств от государства с деятельностью в сфере гражданского контроля и защиты прав;
- опасность погрязнуть в бюрократических процедурах, необходимых для отчетности.



Сотрудничество с активистами

Возможности:

- расширение общественной поддержки;
- приток новых идей;
- двусторонняя связь с обществом;
- использование возможностей краудфандинга;
- приход в сектор новых мотивированных людей;
- предотвращение бюрократизации.

Риски:

- конкуренция за ресурсы с более подвижными и гибкими «неформалами»; отсутствие общего языка;
- частичное разделение рисков, связанных с работой вне формальной структуры.

Предпринимательская деятельность

Возможности:

- увеличение степени финансовой независимости за счет доходов от коммерческой деятельности, получение дополнительных средств для развития организации;
- развитие управленческих компетенций;
- понимание того, какова стоимость услуг НКО и из чего она складывается, а также стимул для ее оптимизации;
- проверка качества услуг рынком;
- дополнительный стимул к детальному изучению потребностей клиентов;
- стимул формулировать предложение своих услуг доступным языком.

Риски:

- погоня за прибылью с ущербом для миссии;
- налоговые и юридические риски и административная нагрузка;
- потеря преданных делу сотрудников, неготовых брать с клиентов деньги;
- этическая проблема в делении на «платных» и «бесплатных» клиентов.

ИСТОРИИ УСПЕХА

НКО и государственное финансирование

Итак, НКО оказались в новом поле возможностей и рисков в отношениях с государственными структурами. С одной стороны, некоммерческие организации получили от государства субсидии, гранты, госуслуги и т.п. С другой стороны, «пересаживаясь» на госфинансирование, НКО рискуют превратиться в исключительно сервисные организации.

Расширяющееся госфинансирование создает потенциальную угрозу зависимости сектора от государства, появляется риск утратить и инновационный потенциал, и функции гражданского контроля. Остро встает вопрос: НКО только «приложение к собесу» или же нечто большее?

Организациям, ориентированным на бюджетное финансирование как основной источник средств, предстоит научиться реалистично оценивать эти риски и справляться с ними на институциональном уровне, а не в режиме пожарного реагирования. В рамках предлагаемой нами концепции устойчивости ценность деятельности НКО в первую очередь определяется тем, какой вклад они вносят в благополучие людей. Повышение самооценки, укрепление социальных связей и чувства сообщества, создание и трансляция ценностей, повышение доверия, продвижение ценностей гражданского общества – вот неполный перечень того, что делают НКО кроме предоставления услуг. Успех в отношениях с государством напрямую зависит от того, насколько сектору удастся «продать» эту ценностно ориентированную картину представителям госаппарата.

Санкт-Петербургский еврейский благотворительный центр «Забота-Хэсэд Авраам» – общественная организация инвалидов и пенсионеров, зарегистрированная в 1993 году⁵.

Миссия: дать евреям уверенность в том, что в случае необходимости они получают в Хэсэде ту помощь, в которой нуждаются; сделать социальные услуги доступными для всех жителей Санкт-Петербурга.

У Хэсэда поистине уникальный опыт привлечения государственных субсидий и выполнения госзаказа. Организации удалось получить государственную субсидию на разработку технологической модели и ее распространение.

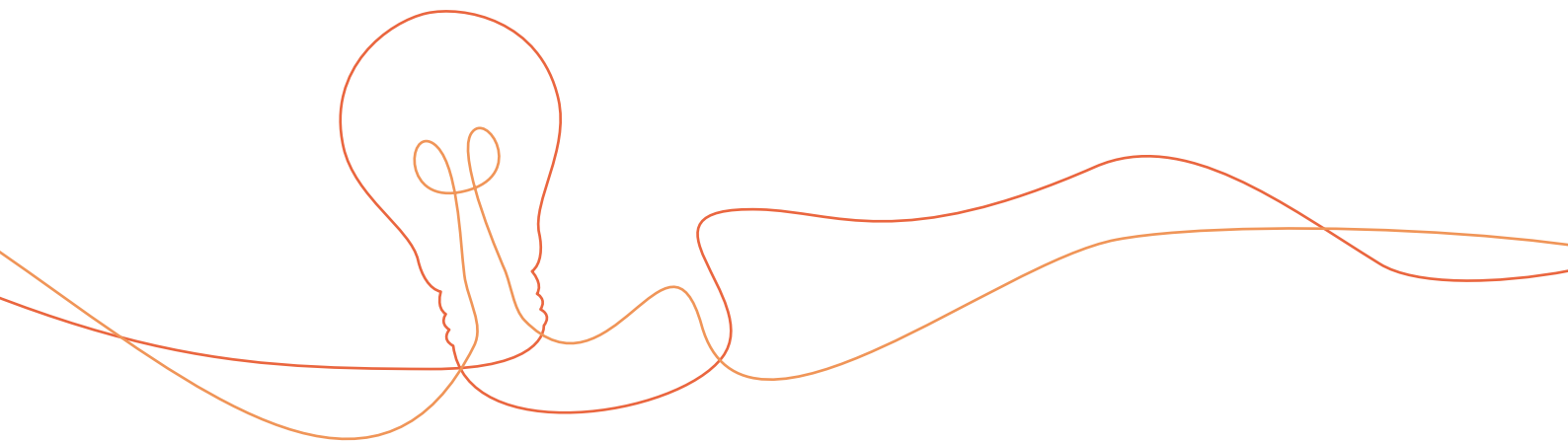
С 1996 года Хэсэд оказывает помощь в виде услуг сиделок и ухода за пожилыми людьми на дому в рамках собственной благотворительной программы. Реализации аналогичного проекта по госзаказу предшествовала длинная история взаимодействия с Комитетом по социальной политике Санкт-Петербурга (КСП).

В 2009 году был осуществлен пилотный проект по оказанию помощи сиделок пожилым гражданам города на средства субсидии КСП и по направлениям районных комплексных центров социального обслуживания населения (КЦСОН). Одновременно Хэсэд принимал участие в разработке нормативных документов по этому вопросу.

В том числе и по результатам этого проекта было выпущено постановление правительства города от 25.11.2009 № 1340, в соответствии с которым КСП объявил конкурс на право предоставления услуг сиделок по социально-медицинскому уходу на дому ветеранам (инвалидам) Великой Отечественной войны в Санкт-Петербурге.

Хэсэд был приглашен к участию в этом конкурсе и в декабре 2009 года прошел квалификационный отбор на право предоставления услуг сиделок. С 2010 года по настоящее время Хэсэд предоставляет такие услуги на средства из городского бюджета.

⁵ По материалам издания «Финансовая грамотность для НКО: путеводитель» (http://www.crno.ru/assets/files/2012-07-03_Financial_competence_broshure_for_internet.pdf).



Цели Хэсэда при реализации проекта:

- оказание помощи гражданам Санкт-Петербурга в соответствии с миссией Хэсэда;
- внедрение в сферу социальных услуг практики госзаказа;
- повышение устойчивости организации (получение дополнительного источника финансирования);
- повышение статуса организации;
- возможное получение прибыли для осуществления других благотворительных программ.

Технология. Хэсэд заключил трехсторонний договор о компенсации расходов, связанных с предоставлением услуг сиделок по социально-медицинскому уходу на дому. Одна сторона, КСП, через районные отделения КЦСОН после обследования и решения комиссии выдает направления на обслуживание нуждающихся в уходе граждан в организацию и финансирует Санкт-Петербургское государственное учреждение «Городской информационно-расчетный центр».

Вторая сторона, Горцентр, проверяет отчетность и перечисляет организации средства за оказанные услуги согласно установленной в договоре стоимости одного часа услуги сиделки, что составляет 90% общей стоимости услуги. Третья сторона, Хэсэд, предоставляет услуги сиделки по направлениям КЦСОН обслуживаемых районов города (четыре района). Граждане, получающие услуги, частично оплачивают (10%) стоимость услуги в организацию.

Чтобы выполнить договор, Хэсэд предпринял следующие действия:

- создал «Службу сиделок для города» под руководством опытного руководителя программы медико-социальной реабилитации;

- за короткий срок набрал дополнительных сотрудников – социальных работников (сиделок) в количестве около 400 человек, координаторов по районам в количестве четырех человек по числу обслуживаемых районов города, а также привлек сотрудников из других программ на полную либо частичную занятость;
- выделил офисные помещения для приема сотрудников и подготовки отчетов сиделок, их обучения, а также арендовал дополнительные помещения;
- заключил с управлением Сбербанка РФ договор о сборе средств с физических лиц в пользу организации.

В результате реализации проекта «Предоставление услуг сиделок ветеранам Великой Отечественной войны в Санкт-Петербурге»:

- в 2010 году Хэсэд оказал помощь 330 пожилым (инвалидам) ветеранам ВОВ, в 2011 году – 440. Полученная прибыль направлена на благотворительные программы (а всего около 1,5 тыс. петербуржцев получают помощь сиделок – кроме Хэсэда, эти услуги по госзаказу оказывают еще три организации);
- КСП убедился, что НКО могут оказывать социальные услуги населению в качестве подрядчиков по системе госзаказа;
- повышена устойчивость Хэсэда;
- повышен статус Хэсэда как организации, успешно работающей в качестве подрядчика при реализации госзаказа;
- благодаря получению прибыли Хэсэду удалось пережить сокращение бюджета от основного донора на 50% без уменьшения объема помощи подопечным и без сокращения штата организации.

Анализ опыта реализации проекта показал, что его реальный «объем» оказался в 10 раз больше предполагаемого, того, к которому Хэсэд готовился. Однако организация смогла успешно справиться с полученным заказом. Удалось при наличии в деятельности Хэсэда двух принципиально разных составляющих (благотворительной и коммерческой) сохранить целостность организации как благотворительной.

Важные принципы:

- сохранение одинакового уровня зарплат сотрудников, занятых как в благотворительной, так и в коммерческой деятельности;
- поддержание баланса между разными подразделениями, работающими по благотворительной программе и по предоставлению услуг сиделок;
- сохранение социального характера организации;
- сохранение еврейского духа организации в целом при оказании помощи большому количеству людей, не имеющих никакого отношения к евреям (Хэсэд – еврейская организация, помогающая гражданам в основном еврейской национальности).

Опыт Хэсэда стоит использовать НКО, основным видом деятельности которых является долговременный уход за гражданами. Они должны делать все возможное для получения финансирования от государства, так как доноры, как правило, не берут на себя ответственности постоянного финансирования. Таким организациям необходимо:

- стратегически – быть готовыми к идеологическим рискам, например к утрате

своего некоммерческого характера. Для этого в управлении организацией должны участвовать общественные органы, скажем попечительский совет, а также необходимо поддерживать дух организации и понимание ее миссии;


- тактически – заранее подготовить документы и материалы для оформления заявки на участие в конкурсе или отборе на получение госзаказа: код вида экономической деятельности, справки из ИФНС, ПФР, ФСС и другие документы.

Отношения с активистами: точки взаимодействия

В последние годы в России увеличилось количество людей с активной жизненной позицией, готовых участвовать в благотворительных и других общественных инициативах: становиться волонтерами, делать пожертвования, благоустраивать свой город и наблюдать за выборами. В обществе сменились ценностные ориентиры, что привело к развитию активизма, когда люди начинают сами решать социальные проблемы. Массово возникают волонтерские объединения и инициативные группы, появляются городские сообщества, объединяющиеся вокруг какой-то конкретной проблемы (темы) либо созданные как реакция на «аварийные» ситуации. Эти группы обладают энергией, которая позволяет им иногда явно перехватывать инициативу у НКО⁶.

Новые инициативные группы – почва для развития гражданского общества. Не стоит забывать, что большинство нынешних НКО когда-то тоже были инициативными группами. Казалось бы, НКО должны быть естественными союзниками и партнерами активистов. По факту же тут есть явные проблемы: активисты находятся на другом уровне как в смысле своего организационного развития, так и в смысле энтузиазма, и интеграция в сложившиеся в третьем

⁶ Подробный обзор типов активистов представлен в исследовании центра «Грани» (<http://philanthropy.ru/blogs/2013/03/28/10037/#>).



секторе структуры взаимодействия для них довольно затруднительна. Возможно ли сотрудничество НКО с этими инициативными группами, каким организациям оно может быть полезно и в чем эта польза должна состоять?

Активисты, с одной стороны, пытаются решать проблемы, которыми занимаются традиционные НКО (например, сбор средств на лечение), привлекают к ним общественное внимание и расширяют круг жертвователей и волонтеров. Но с другой – зачастую они действуют непрофессионально; среди их типичных ошибок, скажем, отсутствие отчетов при сборе пожертвований или сбор не тех вещей, которые нужны в конкретных случаях. Это наносит вред репутации сектора в целом (люди не различают волонтеров и устоявшиеся организации). Тем не менее многие эксперты считают, что НКО необходимо устанавливать контакты с неформальными группами. Если завоевать их доверие в совместной деятельности, можно плодотворно сотрудничать, добиваясь при этом синергетического эффекта – и в конкретной помощи, и, что не менее важно, в продвижении идеи ценности благополучия человека, очевидным образом объединяющей усилия НКО и волонтеров.

Удачные примеры сотрудничества НКО с волонтерскими группами свидетельствуют о том, что оно наиболее продуктивно, когда активисты работают с НКО как с технологическим оператором. Например, в контексте поддержки инициативных групп ресурсными центрами и фондами местных сообществ. ФМС уже несколько лет выделяют гранты инициативным группам, а петербургский Центр развития некоммерческих организаций даже издал «Настольную книгу активиста», где подробно обсуждаются правовые основы общественной деятельности, вопросы PR-сопровождения проектов и т.п., представлены отзывы самих активистов.

Центр развития некоммерческих организаций (ЦРНО), Санкт-Петербург – некоммерческая негосударственная организация, деятельность которой

с 1994 года направлена на развитие гражданского общества в Санкт-Петербурге и в России в целом. Это один из самых опытных ресурсных центров для НКО в России. Его миссия – развитие гражданской ответственности посредством содействия продвижению благотворительности, поддержки гражданских инициатив и организаций гражданского общества.

Два основных **направления деятельности ЦРНО**:

- служить ресурсным центром для некоммерческих организаций;
- развивать эффективную благотворительность и корпоративную социальную ответственность (КСО).

Главная задача ЦРНО – совершенствовать условия для деятельности третьего сектора и повышать профессионализм НКО, обеспечивая их новыми знаниями, повышая их квалификацию, распространяя актуальную информацию о важнейших событиях и тенденциях, а также содействуя сотрудничеству НКО друг с другом и взаимодействию с органами власти, бизнесом и СМИ.

В 2009–2010 годах ЦРНО реализовал большой проект по поддержке инициативных групп и усилению их взаимодействия с зарегистрированными НКО. Проект «Вместе сильнее: юридическая помощь, усиление сотрудничества правозащитных организаций, инициативных групп граждан и других НКО в Санкт-Петербурге и на Северо-Западе России» включал в себя организацию Школы активиста, проведение контактных семинаров, юридических консультаций для НКО и инициативных групп и развитие сайта «Живой энциклопедии общественных инициатив». Партнерами ЦРНО по проекту были Правозащитный совет Санкт-Петербурга (неформальное объединение правозащитных организаций города) и Центр экспертиз ЭКОМ, который активно контактирует с градозащитными движениями Санкт-Петербурга.

В результате:

- удалось познакомить инициативные группы друг с другом и наладить координацию их деятельности – это главный эффект проекта. В частности, около двух лет существовала электронная рассылка для инициативных групп. Как следствие, повысилось качество подготовки акций;
- у части инициативных групп появилась смычка с Правозащитным советом Санкт-Петербурга: информируют о некоторых своих акциях, подписывают письма, присылают информацию в доклад о нарушении прав человека и т.п.;
- укрепились контакты инициативных групп с петербургским отделением Всероссийского общества охраны памятников;
- некоторые инициативные группы приняли решение о регистрации в виде юридического лица, например «Мусора. Больше. Нет».

Как уже отмечалось, ЦРНО издал «Настольную книгу активиста» (http://old.crno.ru/upload/iblock/ed0/shkola_aktivista.pdf).

Работу с активистами ЦРНО продолжает: на последний форум «Социальный Петербург: новые решения» (ноябрь 2013 года) были приглашены не только НКО, но и инициативные группы. Организаторы надеются, что активисты захотят также принять участие в реализации разработанной на форуме повестки развития общественного сектора в Санкт-Петербурге.

Пензенский фонд местного сообщества «Гражданский союз» – этот региональный общественный благотворительный фонд был создан в 2002 году. За прошедшие годы он

превратился в одну из сильнейших организаций региона, известную далеко за пределами Пензенской области. Фонд работает по всемирно признанной технологии community foundation (фонд местного сообщества) и представляет собой профессиональную систему управления разработкой и реализацией благотворительных социальных проектов, направленных на развитие территории. «Гражданский союз» – один из учредителей Партнерства фондов местных сообществ России и стран ближнего зарубежья. В 2005–2006 годах он председательствовал в Партнерстве, в настоящее время выполняет функции его пресс-службы.

Миссия фонда «Гражданский союз»: развитие благотворительности и поддержка гражданских инициатив на территории Пензенской области.

Фонд взаимодействует с разными активистскими группами и объединениями. В Пензе за последние 2–3 года возникло более 50 различных городских сообществ. Большинство из них сформировались через соцсети, но есть и такие, что появились на базе коммерческих организаций. Например, «Гражданский контроль» (выборы, госзакупки, дороги, скверы), «Городские велосипедисты» (велодорожки, велопарковки, экскурсии и т.п.), «Мастерская Глагол» (молодые архитекторы – новые общественные пространства, повышение комфортности проживания, скверы, малые архитектурные формы, экологичность города), «В переплете» (хорошие книги, книжные фестивали, творческие события), «АртСуббота» (альтернативное времяпрепровождение, хэнд-мейд, творчество), «Блогеры против мусора», «Служба поиска людей» и др. Самая многочисленная – Группа помощи бездомным животным⁷.

«Гражданский союз» стал для многих неформальных объединений консультантом и помощником в решении возникающих проблем. Как правило, они общие для всех активистов, поскольку на каком-то

⁷ См.: <http://vk.com/animalspnz>

этапе своего развития они начинают испытывать потребность в месте для встреч, на каком-то – встает вопрос о менеджменте, представительстве городского сообщества в органах власти, привлечении финансовых средств, регистрации сообщества в виде НКО...

Фонд помогает решать эти и другие проблемы, и его услуги пользуются постоянным спросом. В настоящее время «Гражданский союз» интегрировал в себя два сообщества и одному помог зарегистрироваться. Интеллектуальный парк «Академия» (еженедельные встречи, открытые лекции интеллектуалов, обсуждение городских проблем и поиски их решения) работает в настоящее время в качестве программы фонда, с координатором «Академии» заключен договор добровольца. Группа помощи бездомным животным получила юридическую поддержку – в фонде создана программа «Дай лапу, друг». С 2013 года координатор группы работает в фонде на ставке как менеджер программы. Фонд также помог зарегистрироваться группе «Гражданский контроль».

Фонд сотрудничает и с неформальным объединением бизнесменов – своеобразным бизнес-клубом, вносящим существенный вклад в развитие социальной жизни Пензенской области. К этому взаимодействию фонд стремился целенаправленно. В настоящее время директор «Гражданского союза» Олег Шарипков – друг клуба: присутствует на его заседаниях, выступает с презентациями проектов, в которых фонд принимает участие. Клуб материально поддерживает деятельность фонда, а многие члены бизнес-клуба становятся индивидуальными благотворителями.

Фонд организует и проводит мероприятия с целью привлечь и объединить различные активистские сообщества. Весной 2013 года состоялся форум городских сообществ «Провинция»⁸, а осенью прошел второй форум под названием «Поиск провинции». Последний организовывала местная власть, но в качестве оператора был приглашен «Гражданский союз».

Серьезное достижение фонда – получение от власти помещения для работы с городскими активистами. На 350-летие Пензы в городе была построена новая филармония. Старая располагалась в Доме политпросвещения, и губернатор на одной из встреч с блогерами пообещал отдать здание бывшей филармонии городским сообществам. Это стало результатом целенаправленной работы фонда в публичном пространстве (письма, пресса, публичные выступления). Так появился Дом полезных проектов – «Гражданский союз» разработал его концепцию. Теперь это открытое пространство, в которое может прийти любая инициативная группа и на какое-то время получить в распоряжение комнату.

НКО и предпринимательская деятельность

В России сегодня постепенно развивается предпринимательская деятельность, нацеленная на смягчение или решение социальных проблем в рамках как НКО, так и малого бизнеса. Среди примеров создание рабочих мест для инвалидов, строительство жилья для многодетных семей руками самих семей, социальное такси, развитие предпринимательства в сельских районах и т.д.

В то же время увеличивается число НКО, стремящихся строить свою деятельность по бизнес-правилам. Эти организации зачастую более конкурентны и, возможно, имеют больше шансов достичь финансовой устойчивости. Коммерческую деятельность НКО осуществляют в разных формах: оказывают платные услуги, создают и реализуют продукцию, сдают в аренду находящиеся в собственности помещения. Платные услуги можно условно разделить на два типа – связанные с основной деятельностью НКО или не связанные с ней (так называемый свечной заводик).

На этом пути существуют свои риски. Если некоммерческая организация начинает активно

⁸ См.: <http://www.penzafond.ru/1614.html>

развивать платные услуги, существует опасность полностью переключиться на это направление деятельности, «уйти в бизнес», забыв о своей миссии. Преданные делу сотрудники могут не поддержать курс на ведение платной деятельности и покинуть организацию. Административная, юридическая и бухгалтерская поддержка совмещения коммерческой и некоммерческой деятельности может оказаться не под силу небольшой организации, не обладающей достаточными ресурсами. И так далее.

Однако в случае успеха доходы от предпринимательской деятельности способны обеспечить НКО большую независимость, поддерживая ее не профинансированные донорами проекты и закрывая административные расходы. Помимо финансовых преимуществ, предпринимательская деятельность может стать важным стимулом для организационного развития НКО, укрепления ее инфраструктуры, понимания экономической модели собственной деятельности. Кроме того, рассматривая собственную услугу в контексте рынка, НКО будет стремиться постоянно улучшать ее качество, лучше понимать потребности клиентов, проводить адекватный маркетинг. Важным залогом успеха в этом случае будет соблюдение организацией этических стандартов и способность не изменить миссию улучшения жизни своих клиентов.

Центр лечебной педагогики был создан в 1989 году по инициативе родителей и специалистов для помощи детям с различными особенностями развития. Правовая форма организации – РБОО, негосударственная некоммерческая организация. Центр имеет лицензии на образовательную и медицинскую деятельность. **Миссия** – реализация прав на образование, реабилитацию и достойную жизнь людей с нарушениями развития. Это первая организация в России, которая начала помогать воспитывающимся в семьях детям и подросткам, считавшимся прежде необучаемыми.

У организации семь активных направлений деятельности (мастерские, интегративные ясли и

детский сад, летний лагерь, квартира, родительские группы, индивидуальные и семейные консультации у психолога, а также правовые консультации и поддержка). Работает ресурсный центр, реализуются масштабные программы обучения и стажировок специалистов профильных организаций из регионов России (в 2012 году в семинарах и тренингах Центра приняли участие 3719 специалистов образовательных и реабилитационных учреждений из 46 регионов РФ, Казахстана, Украины и Грузии), а также волонтерская служба.

С детьми и их семьями работают более 70 квалифицированных специалистов. Ежегодно различные виды помощи получают более 700 семей (в 2012 году помощь была оказана 1207 детям, молодым людям, а также их семьям). В групповых программах разной длительности ежемесячно занимаются около 200 ребят и еще около 50 проходят обследование специалистов Центра.

С 1996 года Центр неоднократно получал поддержку известных международных организаций, фондов, многочисленных компаний и частных лиц. Однако к началу 2000-х иностранное финансирование практически закончилось, и перед Центром остро встал вопрос финансового обеспечения своей деятельности. Предложение об оказании платных услуг впервые было высказано на совете учредителей, а затем прозвучало на общем собрании родителей и педагогов и было поддержано. Решение принималось коллегиально, и уже в 2002 году Центр ввел платные услуги.

При участии знакомых юристов были разработаны типовые формы контрактов оказания реабилитационно-образовательных услуг, введена прозрачная безналичная схема оплаты в зависимости от количества занятий, а также система индивидуальных дотаций.

Для каждого ребенка в соответствии с целями, стоящими перед ним и его семьей, разрабатывается индивидуальная программа реабилитационных мероприятий, подразумевающая:

- индивидуальную стоимость контракта;
- индивидуальную схему оплаты;
- привлечение средств благотворителей, если семье необходима дотация (в роли благотворителя может выступать другая семья).

Индивидуальные дотации складываются из адресной помощи компаний, фондов и частных лиц конкретному ребенку. Дотации на группу детей складываются из стоимости контрактов детей.

Центр оказывает следующие платные услуги:

- первичный консультативный прием для семей;
- регулярные занятия с особыми детьми;
- разовое психолого-педагогическое консультирование детей и семей;
- курсы повышения квалификации, тренинги, семинары для специалистов на базе Центра и региональных организаций;
- экспертиза работы НКО и бюджетных учреждений;
- издательские программы;
- ресурсная деятельность (тестирование и распространение инновационных методик работы).

Платные услуги Центр определяет для себя как вид фандрайзинга. В среднем доходы от этих услуг составляют около 20% его годового бюджета. В рамках основной деятельности это:

- один из источников выживания для НКО в отсутствие бюджетного финансирования и недостаточной поддержки благотворителей;

- способ привлечь средства на административные расходы, аренду, зарплаты – все, что «не любят» благотворители.

Взаимоотношения с родителями (законными представителями) учащихся строятся на основе договоров на оказание платных услуг. Средства, полученные согласно договорам, реинвестируются в реабилитационно-образовательную деятельность. Они не рассматриваются как прибыль и не подлежат налогообложению в соответствии с нормами образовательного и налогового законодательства. Одновременно платные услуги повышают мотивацию клиентов, создают более комфортные условия для семей (важна возможность платить за занятия), стимулируют социальную активность и ответственность семьи особого ребенка.

В качестве трудностей, с которыми может столкнуться любая НКО, внедряющая платные услуги, Центр лечебной педагогики отмечает проблемы морально-этического характера, усложнение бухгалтерского и административного учета и пристальное внимание к НКО со стороны налоговых органов. Поэтому, прежде чем вводить платные услуги, необходимо понять, сформулировать и юридически точно обосновать новую систему взаимоотношений НКО и клиента, обеспечить прозрачность бухучета и системы дотирования, наладить взаимодействие подразделений внутри организации.

ЧТО ДАЛЬШЕ?



Основываясь на изложенных выше идеях, предлагаем сфокусироваться на приоритетных целях и задачах, достижение и решение которых будет способствовать укреплению устойчивости сектора.

Формирование новой идентичности сектора и продвижение идеи ценности благополучия человека

Для некоммерческих организаций настало время переосмыслить роль и значение своей деятельности и начать говорить о ней не только как о «предоставлении услуг», а в рамках более широкого контекста: вклада в благополучие людей. Соответственно, по-новому нужно формулировать миссию и цели НКО, а также цели отдельных программ и проектов.

Многие проекты третьего сектора имеют значительное влияние на судьбы конкретных людей, но их общественная полезность неочевидна внешним аудиториям. Стоит предпринять дополнительные усилия, например со стороны экспертов, чтобы объяснить важность деятельности НКО в контексте ценностей благополучия.

В работе со СМИ имеет смысл акцентировать внимание на социальных результатах деятельности НКО, их вкладе в достижение общественного благополучия и изменения гуманитарного климата российского общества. Стоит подробно и систематически рассказывать о «героях благотворительности» и их делах, а также о людях, чья жизнь изменилась к лучшему в результате деятельности НКО.

Необходимо в содружестве с научным сообществом операционализировать понятие благополучия. Модель благополучия должна быть основана на российских реалиях и включать факторы, которые значимы для жителей России.

Чтобы разговоры о ценностях не оставались голословными, необходимо придать им практический характер. Для этого важно развивать культуру и конкретные механизмы оценки влияния (impact measurement). Такие методы, как SROI, позволяют продемонстрировать количественные показатели качественных изменений, делая их более очевидными и осязаемыми⁹.


Аналитическим центрам, центрам гражданского анализа и другим инфраструктурным организациям необходимо развивать навыки оценки результатов социальной услуги, широко пропагандировать эту практику, формировать корпус специалистов, умеющих это делать.

Необходимо, чтобы руководители НКО приняли идею выражения качественных результатов своей деятельности в терминах экономического эффекта как крайне важную и полезную в контексте взаимодействия с государственными органами и донорами.

Донорам и организациям, ставящим своей целью развитие сектора, необходимо поддерживать создание и совершенствование практических механизмов и площадок, способствующих укреплению солидарности сектора, формированию общей повестки дня и общих ценностей. Важно, чтобы такие процессы не только происходили внутри уже сформированных сообществ (экологов или правозащитников), но и захватывали более широкие группы НКО, общность интересов которых не столь очевидна.

Важно не оставлять стараний, направленных на гуманизацию общества. Такого рода работа может вестись, например, в больницах, когда родителям разрешается находиться вместе с детьми, развивается «больничное искусство», персоналу больниц оказывается волонтерская или платная помощь с целью изменить его типичное настроение и

⁹ О первом российском опыте в этой сфере см. в: <http://bujet.ru/article/181785.php>



поведение. Аналогичная работа возможна в школах, разного рода государственных учреждениях, на улице, в армии и полиции, не говоря уже о детских домах, домах престарелых и государственной системе исполнения наказаний.

Темы, которые хронически недофинансируются: ВИЧ/СПИД, осужденные, бездомные, мигранты, фактическая правозащита, можно и нужно рассматривать и «продавать» донорам в контексте благополучия и гуманизации общества. Вряд ли возможно создать поддерживающую обучающую среду для детей-инвалидов, если в тех же школьных классах происходят жестокие конфликты на национальной почве. Вообще, тема невозможности решения «популярных» проблем в изоляции от «непопулярных» в контексте целостной концепции благополучия общества имеет шанс получить новое звучание.

Самоопределение сектора в новых границах

Улучшение практики государственного финансирования НКО и взаимодействия с бюджетными социальными учреждениями

С социальными организациями, образованными при бюджетных учреждениях, НКО могут и даже должны работать. Например, хорошо зарекомендовала себя такая форма работы, как обучение специалистов этих организаций, не имеющих пока достаточного опыта, тем более что бюджетные учреждения обучения способны оплачивать. В числе плюсов и возможность объединения усилий: бюджетные учреждения, обладающие помещениями и другими материальными ресурсами, могут привлекать к своим проектам специалистов НКО, обладающих необходимой квалификацией.

Чрезвычайно важно прикладывать усилия к улучшению системы госзакупок, ориентированной на НКО. Во-первых, на этапе формирования заказа правильно было бы привлекать экспертов из профильных некоммерческих организаций для более точного

определения потребностей целевых групп. Во-вторых, заказ необходимо формулировать не в терминах номенклатуры услуг, а в терминах социального результата. Для этого потребуются сформировать комплексную систему оценки заявок НКО на конкурсы и тендеры, основываясь на критериях качества и конечного вклада услуги в благополучие и улучшение качества жизни ее получателей.

Необходимо развивать официальные механизмы обратной связи от получателей бюджетных субсидий к распределяющим их органам, что позволит совершенствовать способы оценки проектов и отчетности. Жалобы и обращения, поступающие по таким каналам обратной связи, должны рассматриваться в обязательном порядке.

Важно разработать и внедрить единые стандарты отчетности по субсидиям, учитывающие реалии управления НКО и исключающие обременительные необязательные требования, которые значительно удорожают администрирование субсидий.

Необходимо развивать культуру вовлечения экспертных НКО в принятие государственных решений. Зачастую представители разных уровней власти ожидают, что такая экспертиза будет бесплатной. «Поработайте бесплатно и письменно. Администрация президента ждет» – так описал соответствующий запрос один из экспертов. Нужно создать в этой сфере систему заказа, которая поможет институционализации экспертной деятельности НКО и обеспечит ее справедливую оплату.

Развитие взаимодействия с активистами

Некоммерческим организациям важно проявить открытость по отношению к новым активистским движениям. Ресурсные центры, фонды местных сообществ и крупные профильные организации, а также ассоциации и другие объединения нескольких НКО могут стать шлюзами, институциональными посредниками между активистами и НКО-сектором,

перевести их отношения в технологичные формы работы (учитывать существующие запросы с разных сторон, отслеживать и отлаживать информационные потоки, находить точки взаимодействия и т.п.). Небольшим организациям такие форматы не под силу. Они должны создаваться инфраструктурными организациями и поддерживаться донорами, причем последним необходимо объяснять, насколько такие площадки важны, особенно на локальном, региональном уровне.

НКО стоит учиться у активистов краудфандинговым и краудсорсинговым технологиям и совместно их реализовывать. Это может стать важным фактором повышения степени открытости НКО, способствовать установлению обратной связи с обществом и формированию общественной поддержки.

На законодательном уровне важно максимально облегчить как процесс регистрации НКО, так и процесс их закрытия (ликвидации), тем самым создавая благоприятные условия для институционализации неформальных групп. Кроме того, возможность ликвидироваться по заявлению позволит избавить статистику сектора от «мертвых душ» и упростит понимание картины в целом.

Донорам стоит включать в свои приоритеты финансирование проектов инициативных групп без регистрации. Эти гранты могут быть чуть более рискованными, однако они позволят придать необходимую динамику как неформальному сектору, так и программам донорских организаций. Кроме того, механизм такого финансирования в наших условиях неизбежно потребует вовлечения зарегистрированных НКО, что даст импульс развитию взаимно полезных отношений между НКО и активистами.

Поддержка инфраструктурных организаций в этом контексте должна стать одним из приоритетов донорских организаций. Они не только выполняют координирующую, образовательную и организационную функцию в третьем секторе, но и могут работать с низовыми НКО и инициативными группами, которые не получают финансирования ни от государства, ни от частных доноров в силу своего малого размера и ограниченных организационных возможностей. Финансируя инфраструктурные организации, доноры смогут дотянуться своей помощью до тех групп, которые иначе никогда не попадут в сферу их деятельности.

Создание и развитие новых экономических форм жизни НКО-сектора

Необходимо на законодательном уровне создавать условия, которые сделают удобным и эффективным

процесс независимого финансирования НКО. В частности, принципиально важно облегчить ведение НКО предпринимательской деятельности, отменив для организаций на упрощенной системе налогообложения отдельный учет коммерческой и некоммерческой деятельности.

Приоритетом является повышение финансовой грамотности НКО, низкий уровень которой препятствует развитию экономики сектора и несет в себе существенные риски.

Необходимо инициировать создание инновационных финансовых институтов поддержки и развития НКО и социальных предприятий, таких как фонды, предоставляющие низкопроцентные займы или гарантии без имущественного обеспечения, а также смешанное финансирование (заем + грант). Подобные институты могут занять перспективную нишу рискованных финансовых механизмов для НКО, стимулировать их предпринимательскую активность и повысить устойчивость к изменениям внешней среды, одновременно увеличивая объемы доступных для НКО пополняемых ресурсов развития.

Донорским организациям стоит развивать наряду с проектными другие формы финансирования НКО. Слабые НКО, которые ничего не тратят на свою инфраструктуру, развитие и специалистов, не способны решать серьезные задачи и подвержены значительным рискам колебания внешней конъюнктуры. Донорские средства могут смягчить эти риски, если работают на инновационное развитие, расширение возможностей предоставления качественных услуг, в том числе на платной основе, и снижение издержек за счет укрепления инфраструктуры организаций.

Мы уверены, что, несмотря на значительные вызовы, НКО обладают огромным созидательным потенциалом и готовы выйти на новый уровень. Именно сейчас очень важно переосмыслить ключевые ценности, на которых зиждется некоммерческий сектор, взглянуть на привычные вещи по-новому. В брошюре, с которой вы только что познакомились, – наша версия ответа на эту потребность. Не претендуя на полноту картины и исчерпывающий перечень рекомендаций, мы очень надеемся, что этот доклад станет началом активной дискуссии о роли НКО-сектора в обществе – дискуссии, которая должна помочь ему стать сильнее и устойчивее.

Филиал «Чаритиз Эйд Фаундейшн» в РФ (CAF Россия)
РФ, 101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 24/7,
стр. 1, 10-й подъезд, 4-й этаж, офис 102

T: +7 (495) 792-59-29

F: +7 (495) 792-59-86

E: cafrussia@cafrussia.ru

W: www.cafrussia.ru, www.cafonline.org