

Методическое пособие «Управление и развитие НКО»



Информационное пособие издано Автономной некоммерческой организацией социальных услуг и консультативной деятельности “Ресурсный центр некоммерческих организаций Ивановской области” в рамках программы “Местная филантропия 4.0” Благотворительного фонда “КАФ”.

ИВАНОВО

2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Некоммерческий сектор в России и мире.....	5
--	---

Миссия и стратегия

Сердце НКО	9
------------------	---

Миссия без стратегии — всего лишь мечта. Стратегия без миссии — бессмысленная работа.....	11
---	----

НКО и финансы

Рецепт финансовой устойчивости.....	17
-------------------------------------	----

Фонды-грантодатели или где НКО искать поддержку?.....	21
---	----

10 правил получения поддержки.....	24
------------------------------------	----

Что такое проекты социального воздействия?.....	28
---	----

НКО и проекты

Социальное партнерство и межсекторное взаимодействие: мобилизовать то, что имеем и построить то, что нам нужно	32
--	----

Как НКО повысить эффективность?.....	35
--------------------------------------	----

Полезные материалы.....	44
-------------------------	----

Заключение.....	52
-----------------	----

Некоммерческий сектор является организованной и структурированной частью гражданского общества. Поэтому стоит начать с понимания того, что же все-таки представляет из себя гражданское общество. О гражданском обществе написаны сотни книг, существуют десятки определений этого понятия, не меньше и разных его трактовок. Но если говорить о сути понятия, то по смыслу самого словосочетания речь идет об обществе граждан. Конечно, здесь имеется в виду не гражданин по паспорту, а независимый, равнодушный индивид, который ценит свои права, уважает права других, готов нести ответственность не только за свои действия, но и за то, что происходит вокруг. Такие активные и равнодушные граждане формируют ткань гражданского общества, они могут образовывать неформальные группы и движения, создавать некоммерческие организации (НКО), объединяясь по своим интересам.

Таким образом, гражданское общество можно рассматривать как социальное пространство, в котором гражданин реализует свои интересы.

Для гражданского общества характерны три особенности:

1. наличие множества ассоциаций, центров социальной власти (в этом смысле гражданское общество несовместимо с жесткой, единовластной государственной машиной);
2. относительная независимость этих центров социальной власти (в силу способности к самоорганизации они противятся контролю со стороны государства);
3. чувство гражданской ответственности, а также правовое поведение и активная гражданская позиция.

Все это необходимые элементы подлинно гражданского общества.

Общество можно разделить на три сосуществующих сектора: первый или государственный сектор занимается защитой общих и национальных интересов, формированием соответствующей политики, нормативным регулированием, законодотворчеством и т. п. как на государственном, так и на местном уровне. В него входят государственные и муниципальные учреждения, а также общественно-правовые институты.

Второй сектор – сектор бизнеса, занимающийся получением прибыли посредством предпринимательства.

Третий сектор условно делится на два вида: профессиональная некоммерческая сфера, в которой люди за зарплату занимаются в основном представлением общественного интереса, общественно полезной деятельностью, защитой интересов сектора, предложением услуг и т.д., и чисто добровольная деятель-

ность, с помощью которой люди претворяют в жизнь свои гражданские инициативы.

Роль некоммерческого сектора

Во многих демократических и развивающихся странах некоммерческий сектор и в целом гражданское общество играют важную роль, оказывают растущее воздействие на общественные, экономические и политические процессы. По сути гражданское общество работает как система, позволяющая реализовать гражданский потенциал и ресурс общества, возможности и талант каждого гражданина для увеличения благосостояния страны. В то же время активный, ответственный гражданин, обладающий критическим мышлением, – важнейшее условие существования демократии, поскольку демократия является формой правления, при которой все граждане участвуют в управлении государством и принимают на себя ответственность перед обществом либо непосредственно, либо через своих свободно избираемых представителей.

Справочно

Например, структура гражданского общества США представляет собой всеохватывающую сеть различных добровольных ассоциаций граждан, лоббистских групп, муниципальных коммун, благотворительных фондов, клубов по интересам, творческих и кооперативных объединений, потребительских, спортивных и других обществ, религиозных, общественнополитических и иных организаций и союзов. В добровольных организациях и объединениях состоит 70% населения США, а 50% состоит в двух или более организациях.

Это сеть групп и объединений функционирует ежедневно, ее цель – создание условий для самореализации индивидов и групп в их повседневных потребностях.

Необходимо отметить и важнейшую экономическую роль некоммерческого сектора. Он часто является эффективным поставщиком социальных услуг, в том числе и для незащищенных групп населения – малоимущих, инвалидов, пенсионеров, бездомных, беженцев, детей из групп риска. Граждане активно участвуют в работе некоммерческого сектора, обычно на добровольной основе, причем сразу во многих организациях. В итоге третий сектор, сектор некоммерческих неправительственных организаций становится важнейшим сектором экономики и обеспечивает в развитых странах до 5-7% ВВП и немалое количество рабочих мест.

**Активное население,
занятое в секторе
некоммерческих
неправительственных
организаций²**



Если же постараться определить роль третьего сектора, то получается, что он:

1. Создает новый сектор экономики в сферах, где государство часто неэффективно; обеспечивает гражданский контроль за государственными институтами;
2. Работает на укрепление демократии и ее институтов;
3. Является лабораторией, пилотной площадкой для многочисленных инноваций; выражает и отстаивает разнообразные общественные ценности и интересы;
4. Является школой гражданского воспитания;
5. Дает возможность реализовать творческий и общественный потенциал.

О том, как реализуются все эти функции мы узнаем подробнее в следующих главах.

МИССИЯ И СТРАТЕГИЯ

А также другие важнейшие инструменты планирования деятельности НКО

Сердце НКО

В чем заключается главная задача любой некоммерческой организации? Конечно, в выполнении своей миссии — четко прописанной цели, смысле существования НКО.

Верно сформулированная цель — отличный инструмент привлечения в организацию новых сотрудников. Ее содержание отражает основные задачи НКО и пути разрешения определенных социальных проблем.

Если миссия включает в себя основную информацию о некоммерческой организации (для кого, где и какими методами работает НКО), каждый потенциальный работник или волонтер может «примерить» на себя ценности НКО и решить, готов ли он вложить свои силы и средства ради реализации задуманных целей.

Миссия должна быть центром некоммерческой организации, ее сердцем, идеей, вдохновляющей и объединяющей весь коллектив. Как ее сформулировать?

Шаг первый

Ответьте на следующие вопросы:	
Что делает наша организация?	
Для кого существует наша организация?	
Ключевые потребности нашего благополучателя?	
Что определяет наш успех или что сделает нас успешными в будущем? (1-2 ключевых отличительных свойств компании)	
Каким образом мы достигаем этого успеха? (описание подробных действий, которые проводит компания для формирования отличительных свойств)	

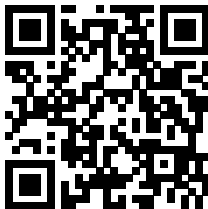
Шаг второй

Обобщите указанное выше в одно предложение	
--	--

Шаг третий

Проанализируйте получившееся определение миссии по следующим критериям (поставьте оценку от 1 до 3)	
Отвечает на вопрос: Каким образом мы делаем жизнь благополучателя лучше?	
Строится на отличительных от конкурентов характеристиках	
Содержит все сильные стороны нашей услуги	
После прочтения основная мысль настолько понятна, что ее можно передать своими словами	

Больше о разработке миссии смотрите в видеолекции:



Миссия без стратегии — всего лишь мечта.
Стратегия без миссии — бессмысленная работа.

Что такое миссия? Без стратегии — лишь лозунг. Только понимая, как и куда движется организация в стремлении выполнить свое главное предназначение, можно эффективно организовать работу НКО и добиться желаемого успеха. Успех этот, во многом, достигается благодаря целенаправленной концентрации сил и правильно выбранной стратегии.

«Кто лучше планирует стратегию, быстрее достигает успеха»

Стратегия — это долгосрочный план действий по достижению главных целей организации.

Стратегическое планирование — это набор предпринятых руководством решений, ведущих к разработке стратегий. Стратегий, которые предназначены для достижения главных целей организации.

Пользуясь этими определениями, нетрудно объяснить суть стратегического плана — управленческой конструкции, используемой в процессе стратегического планирования или управления на стадии реализации принятой в организации стратегии.

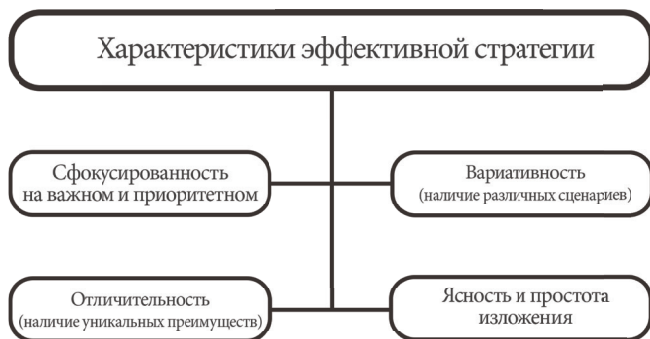
Стратегия НКО, в отличие от бизнес-стратегии, направленной на получение прибыли, должна учитывать как создание социальной ценности, так и ресурсное обеспечение для поддержки организационного потенциала по созданию этой ценности.

Наличие стратегии позволяет некоммерческим организациям двигаться к достижению социальных изменений без существенных проблем и препятствий. Это значит, что НКО должны осознавать необходимость четких целей и эффективных решений — возможности для оказания более существенного влияния. Хорошая стратегия может помочь избежать работу над проблемами по принципу «тушения пожара» — когда реактивные, поспешные решения заменяют спланированное выделение ресурсов для разработки проактивной стратегии.

Ключевые вопросы, на которые должна отвечать стратегия:

- Что мы пытаемся достичь?
- Какова внешняя ситуация сейчас и в будущем? Почему это произошло?
- Как мы можем решить это?
- Является ли наша деятельность эффективной? Как мы можем убедить в этом других?

Подходы к разработке стратегий существуют разные. К примеру, «Школа власти», «Школа позиционирования», «Школа предпринимательства», «Школа культуры» и другие. Они отличаются ключевым «архитектором» — вдохновителем и создателем стратегии в организации, а также особенностями разработки и характеристиками стратегии.



Ключевыми критериями хорошей стратегии можно назвать: сфокусированность на важном и приоритетном, вариативность, отличительность, ясность изложения.

Главная или одна из главных целей — социальные изменения. Стратегия НКО нацелена на соотнесение этих изменений с программными направлениями и организационной моделью некоммерческой организации.

Успешность стратегии НКО зависит от четкого понимания проблематики результатов социальных изменений.

Существует пять ролей НКО, которые могут помочь организации осознать свое предназначение и создать гибкую организационную стратегию.

- Новатор — тот, кто распознает прогрессивные идеи или подходы к решению некой социальной проблемы.
- Катализатор — тот, кто выявляет возможности, ресурсы и компетентности, нужные для воплощения или массового применения инновационной идеи, практики или модели.
- Эксперт по решению проблем — тот, кто прекрасно разбирается в предпосылках и нюансах конкретной социальной проблемы, знает, какие ресурсы или партнеры нужны для усиления инициативы. Тот, кто понимает, каким образом следует направить компетенции вовлеченных субъектов для воплощения цели.

- Пропагандист и строителей сетей — тот, кто знает, как организовать и расширить возможности сети, запустить процессы обмена знаниями, найти варианты полезного сотрудничества.
- Надежный партнер — тот, кто активно взаимодействует с другими организациями или сообществами, изучает их потребности, и, соответственно, использует данную информацию для развития НКО.

Роли охватывают весь процесс социальных преобразований. Определив роль, НКО сможет намного эффективнее оценивать качества, компетенции и культуру в рамках стратегического анализа.

Процесс стратегического планирования можно рассмотреть на одном из международных подходов, представленном на рисунке:

Первый этап — подготовительный. На этом этапе необходимы следующие предварительные условия для разработки стратегии:

1. Наличие команды лидеров (СЕО, члены совета директоров, высший менеджмент).

Важно обозначить направление команды, ее оптимальный состав.

2. Заинтересованные стороны.

Полезно привлечь стейкхолдеров — такое решение может обеспечить НКО поддержку для любых изменений, даст уверенность команде в случае обсуждения радикальных мер. Изучение и распределение интересов и ролей заинтересованных сторон поможет более продуктивному их привлечению.

3. Ценности и культура.

Каждый член организации должен понимать организационные ценности (четкие, однозначные, согласованные). Именно ключевые ценности влияют на то, какие решения предпринимаются НКО в работе над той или иной целью.

Следующий этап стратегического планирования — разработка.

Разработка заключается в анализе внешней среды, в которой находится организация, а также в прогнозировании ситуаций и условий, оказывающих влияние на НКО.

Для этого используется инструмент PEST-анализа (он предназначен для выявления политических, экономических, технологических и социальных аспектов внешней среды).

PEST-анализ проводится на текущий момент и на момент окончания стратегического планирования.

Также изучаются уровни воздействия организации. Для небольших НКО обычно достаточно двух уровней: макроэкономический (состояние и развитие факторов на уровне страны и мира) и уровень деловой среды (анализ с точки зрения регуляторов, поставщиков, конкурентов, партнеров).



Еще один важный аспект стратегического планирования — внутренний анализ ресурсов организации. К ресурсам относятся 4 категории: организационные, информационные, человеческие и материальные.

При проведении анализа необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какими ресурсами вы обладаете?
- Какой вклад делает ваш Совет директоров?
- В чем ваши преимущества? Что отличает вас от других? Ваши сильные и слабые стороны?
- Какие у вас есть доказательства вашего влияния (в целом и на уровне программы или проекта)?
- Есть ли у вас необходимые навыки и опыт для достижения ваших целей?
- Используете ли вы свои ресурсы эффективно?

Результаты анализа ресурсного потенциала и внешней среды дают основу для SWOT-анализа (выделение сильных и слабых сторон организации, а также оценка возможностей и угроз).

После определения факторов SWOT-анализа, следует приступить к формированию SWOT-стратегий. Стратегия должна осуществлять использование возможностей и нивелирование угроз с помощью сильных сторон организации и усиление слабых сторон НКО за счет существующих возможностей.

На этом этапе обязательно проводится проверка миссии — нельзя допустить ее смещение или изменение.

Последний этап — внедрение стратегии.

На этом этапе формулируются и устанавливаются конкретные, достижимые, реалистичные цели.

Затем цели и задачи разрабатываются по основным направлениям деятельности НКО: стейкхолдерам, программам, маркетингу, исследованиям, разработкам, финансам и ресурсам.

Этап включает в себя реализацию стратегии, оценку влияния и работу над ошибками. Это позволяет использовать свой опыт в достижении следующих задач.

Советы по разработке эффективной стратегии:

1. Начинайте процесс с вовлечения необходимых сотрудников.
 2. Не беритесь за все сразу — процесс стратегического планирования можно разбить на разные программы деятельности НКО.
 3. Подходите к разработке стратегии системно и структурированно.
 4. Используйте опыт других организаций, если видите схожесть с их деятельностью.
 5. Всегда действуйте в соответствии с вашими решениями и планами.
- Стратегия намного проще, чем может показаться на первый взгляд.
 - Выступайте в роли исследователя, а не эксперта — так вы увидите общую картину и важные детали, заметите пробелы и угрозы, с научным интересом будете подходить к проблемам и трудностям.
 - Помните, что цели не являются стратегией — вопрос «Как будет выглядеть успех» не может быть отправной точкой.
 - Не забывайте, что «стратегия — не коробка, а мембрана», ваша деятельность реализуется не в вакууме — меняются контекст, времена, тенденции
 - Не обвиняйте себя за неудачи — процесс работы над стратегией будет вашим источником информации, опытом и основой для будущих проектов.

НКО И ФИНАНСЫ

Все о финансовом планировании, поиске средств и работе с различными грантодателями

Рецепт финансовой устойчивости

Чем отличаются некоммерческие организации от иных экономических субъектов? В первую очередь, конечно, целями деятельности. Задача НКО — не получение прибыли, а выполнение социальной миссии.

Поэтому в некоммерческих организациях часто возникают нестандартные экономические вопросы, совсем не характерные для прочих участников «рыночного» окружения.

Устойчивость организации выражается не только в материальных ресурсах. Не менее важный аспект — способность привлекать дополнительные источники (к примеру, добровольческий труд), а также использование уже имеющихся ресурсов максимально эффективно.

НКО часто планируют деятельность на основе тех или иных проектов, поэтому для многих сотрудников организации понятия устойчивости проекта и устойчивости организации смешиваются. Но это совершенно разные виды финансовой устойчивости.

Финансовую устойчивость организации можно определить по несколькими признакам:

1. Смешанный состав финансовой поддержки;
2. Рабочие системы контроля финансовых ресурсов;
3. Способность оплачивать расходы прошлых, настоящих и будущих периодов.

Финансовая устойчивость проекта характеризуется иными показателями:

1. Материальная, техническая и другая поддержка НКО от клиентов;
2. Участие клиентов в разработке проектов;
3. Возможность вносить некую долю собственных ресурсов в целях осуществления проекта;
4. Возможность повторения проекта и в других регионах или странах.

Финансовое положение некоммерческой организации в большей степени определяется ее особенностями. С одной стороны, привлечение средств из разных источников обеспечивает независимость организации, но с другой — ведет к нестабильному, ненадежному характеру финансирования.

Наиболее привычная структура доходов большинства некоммерческих организаций выглядит так:

- Средства от участников организации
- Средства от бизнес-структур
- Государственная поддержка
- Средства от других НКО
- Пожертвования от населения
- Гранты иностранных и международных объединений.

Некоммерческие организации занимают на рынке особое место — двойственный характер их деятельности заключается в сочетании социальной помощи и альтруизма с конкурентной природой любого предпринимательства.

Для такого экономического пространства характерно преобладание нерыночного способа экономической деятельности, производство исключительно общественно полезных услуг, зависимость спроса и предложения от политики государства и местной власти.

Конечно же, для эффективной работы НКО и обеспечения верной и своевременной финансовой информацией всех ее пользователей необходимо финансовое планирование, которое состоит из трех циклов:

1. Стратегическое планирование.
2. Операционный цикл. На этом этапе работы менеджеры составляют конкретные планы стратегии.
3. Бюджетирование, то есть процесс разработки бюджетов, представление планов в денежном варианте.

Так составляется план развития с обоснованиями и расчетами — своеобразный «бизнес-план» для некоммерческой организации:

Для НКО, которые осуществляют свою деятельность не за счет предпринимательской деятельности, а на базе целевых поступлений, главенствующая роль в механизме финансового управления достается бюджету.

Ключевой момент финансовой работы НКО — процесс создания, утверждения и контроля за выполнением бюджета.

Важно понимать, что в учетную политику должны включаться наиболее актуальные вопросы осуществления учета и движения финансовых показателей.

Каждая некоммерческая организация в работе над финансовым аспектом деятельности должна определить: виды и механизмы составляемых бюджетов, структуры доходов и расходов, методику распределения косвенных расходов

и отнесение их на прямые расходы по проектам, а также методику контроля за исполнением бюджетов.

Более подробно остановимся на видах бюджетов НКО.

Первый вид, оперативный бюджет, это краткосрочный план, благодаря которому достигаются определённые цели в конкретный период.

Второй вид, административный бюджет-план, включает в себя средства, позволяющие организации поддерживать свой юридический статус.

И последний, третий вид, стратегический бюджет — это план развития организации на будущее (период более 3 лет). План выражает деятельность НКО в денежном эквиваленте. Говоря о системе финансового управления в целом, нужно сказать и о другой классификации бюджетов: годовом, проектном и месячном. В дополнении к годовому организации могут составлять также квартальные и полугодовые бюджеты.

ПРИМЕР

Годовой бюджет НКО может выглядеть даже так:

Доходы	250000
Расходы	240000

Общеобязательной формы бюджета не существует — количество указанной информации зависит от конкретной цели, которую ставят НКО при бюджетировании. Он может выглядеть так:

ПРИМЕР

Годовой бюджет НКО

Доходы от собственной деятельности	250000
Целевые средства	240000
Итого доходы	250000
Расходы на производство услуг	40000
Целевые расходы	200000
Итого расходы	240000

Или еще подробнее:

ПРИМЕР

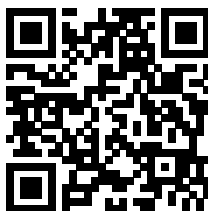
Годовой бюджет НКО

Доходы от собственной деятельности	50000
Реализация книг	10000
Платные консультации	40000
Целевые средства	200000
Членские взносы	1000
Пожертвование от АО "Новая А"	9000
Грант Фонда "ВВВ"	90000
Техническая помощь по проекту 3	100000
Итого доходы	250000
Расходы на производство услуг	40000
Печать книг	10000
Платные консультации	30000
Целевые расходы	200000
Административные расходы	5000
Проект 1	5000
Проект 2	90000
Проект 3	100000
Итого расходы	240000

Планирование бюджета каждой организации начинается с анализа бюджета за прошлый период и определения главных, приоритетных направлений работы НКО на следующий год. Детально прописывается каждое запланированное мероприятие предстоящего периода.

Также необходимо распределить центры ответственности, составить календарный план мероприятий (с целью оптимального использования ресурсов организации), определить объем недостающих для осуществления цели ресурсов.

Объем недостающих ресурсов — плановое задание фандрайзеру (сотруднику, чья задача — привлечение поддержки, материальной или иной, для НКО).



Фонды-грантодатели или где НКО искать поддержку?

Не секрет, что деятельность любой некоммерческой организации напрямую зависит от того, насколько успешно привлекаются средства и ресурсы извне. Одним из самых распространенных способов получения дополнительного финансирования является практика участия в грантовых конкурсах. Так НКО увеличивают свои шансы на реализацию того или иного проекта.

Грантодающие фонды могут быть государственные, частные или корпоративные, крупные и известные или точечные и знакомые не всем. Но безусловно, все они — неизменные союзники и помощники любой НКО.

На какие активные фонды следует обратить внимание?

1. Один из самых известных фондов, Фонд президентских грантов, проводит конкурсы целый год.

Направления: социальное обслуживание, поддержка и защита граждан; охрана здоровья и пропаганда здорового образа жизни; поддержка семьи, материнства, отцовства и детства; поддержка молодежных проектов, виды деятельности которых предусмотрены статьей 31.1 Федерального закона «О некоммерческих организациях».

Кроме того, в конкурсе могут участвовать проекты, направленность которых: наука, образование и просвещение; культура и искусство; сохранение исторической памяти; защита прав заключенных; охрана окружающей среды и защита животных; укрепление межнационального и межрелигиозного согласия; развитие общественной дипломатии и поддержка соотечественников; развитие институтов гражданского общества; выявление и развитие молодых талантов в области культуры и искусства.

Фонд президентских грантов — лидер по количеству разных направлений поддержки, а значит, один из самых популярных фондов-грантодателей среди НКО и социально-активных граждан.

Сайт: президентскиегранты.рф

2. Еще один фонд, «Росмолодежь», ориентирован на помощь в реализации молодежных гражданских инициатив, патриотических, добровольческих и экологических проектов, поддержку молодежных клубов и объединений, студенческого самоуправления, студенческих инициатив.

Другие направления: патриотическое воспитание и межкультурные ком-

муникации, волонтерство и социальное проектирование, наука и инновации, студенческих спорт и туризм, культура, искусство и творчество, а также профессиональные компетенции предпринимательство.

Не меньший вклад «Росмолодежь» вносит в развитие студенческих СМИ, международного сотрудничества, студенческих и педагогических отрядов, реализацию творческих инициатив.

Сайт: fadm.gov.ru

3. Стоит упомянуть и Фонд поддержки публичной дипломатии им. А.М. Горчакова — более специализированный вид фонда-грантодателя. Конкурсы проводятся 2 раза в год — в апреле и октябре.

Рассчитывать на поддержку могут проекты по направлениям: поиск новых форматов взаимодействия России и стран североатлантического региона, поддержка общественной дипломатии, соотечественников за рубежом и национальных меньшинств.

Сайт: gorchakovfund.ru

4. Фонд Геннадия и Елены Тимченко проводят грантовые конкурсы в течение всего года. Программы поддержки: «Семейный фарватер», «Активное долголетие», «Культурная мозаика малых городов и сел».

Сайт: timchenkofund.org

5. Еще одна организация, Фонд Михаила Прохорова, тоже проводит конкурсы в течение всего года. Цель фонда — поддержать культуру российских регионов, их интеграцию в общемировое культурное пространство, а также повысить интеллектуальный и творческий потенциал каждого местного сообщества. Основные направления: наука, образование, просвещение, искусство и культура.

Сайт: prokhorovfund.ru

6. Общественная палата Российской Федерации — фонд, который проводит конкурсы по направлениям: общественный контроль за деятельностью органов государственной власти и местного самоуправления; социальные обслуживание и поддержка граждан; охрана здоровья и популяризация здорового образа жизни, поддержка семьи, материнства и защита традиционных семейных ценностей; поддержка молодежных инициатив; развитие науки, образования и просвещения; проекты в области культуры, искусства и сохранения духовного наследия; защита прав и свобод человека; экология и охрана окружающей среды; укрепление межнационального и межрелигиозного согласия; развитие общественной

дипломатии и поддержка соотечественников; патриотическое воспитание и сохранение исторической памяти; инициативы в области благотворительности и добровольческой деятельности; содействие развитию некоммерческого сектора и социально-ориентированных НКО.

Сайт: operf.ru

7. Благотворительный фонд Владимира Потанина реализует масштабные проекты в сфере образования и культуры, содействует становлению активных, творческих профессионалов и способствует развитию благотворительности в России.

Направления: программа поддержки музеев; стипендиальные и грантовые программы для студентов и преподавателей российских вузов.

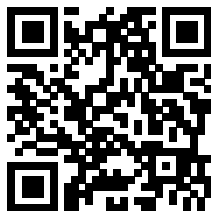
Сайт: fondpotanin.ru

8. Еще один фонд, «Наше будущее», способствует качественным социальным изменениям и развитию социального предпринимательства в регионах.

Направления фонда — региональные социальные программы здравоохранения, образования, культуры и разных возможностей, а также поддержка социального предпринимательства.

Сайт: nb-fund.ru

Больше о привлечении средств в видеолекции:



Десять правил хорошей заявки на грантовую поддержку

Критерий 1: проект действительно нужен.

см. пункт «Социальная значимость».

Проблема, которую вы в нём обозначили, должна быть острой для представителей целевой аудитории проекта.

«Гобийские бурые медведи находятся на грани вымирания, с каждым годом представителей этого вида становится все меньше», – этого сказать мало. Любую проблему, даже самую очевидную, необходимо обосновать: «По данным WWF всего в мире на сегодняшний день насчитывают около 30 особей гобийских бурых медведей, что на 60% меньше, чем десятилетие назад. Среди причин зоологи отмечают маленький размер популяции, что делает этот вид уязвимым... Кроме того, одной из задач, согласно указу «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», является сохранение биологического разнообразия и реинтродукция редких видов животных».

Главное правило описания социальной значимости проекта: каждый тезис должен быть подкреплён доказательством. Чем доказывать?

- проектами национального и регионального развития (указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» <http://kremlin.ru/events/president/news/57425> и Постановление об утверждении стратегии социально-экономического развития Ивановской области до 2020 года <http://docs.cntd.ru/document/428593969>);

- мнением авторитетных лиц, взятых из авторитетных источников (комментарии, доказывающие значимость заявленной проблемы);

- проведенным вами исследованием / опросом целевой аудитории;

- публикациями в авторитетных СМИ по проблеме;

- официальной статистикой.

Критерий 2: все задачи, мероприятия проекта способствуют достижению цели.

Если ваша цель – спасение гобийских бурых медведей, то вы не можете пойти помогать медведям гризли, каким бы бедственным ни было их положение. Даже если у вас есть такая возможность и делать вы это будете за счёт собственных средств, то подобные мероприятия лучше оставить за рамками календаря заявки, даже несмотря на то, что они будут соответствовать выбранной грантовой тематике.

Главное описать проект так, чтобы каждый ваш шаг способствовал достижению цели.

В каждом разделе должна содержаться структурированная, детализированная (т.е. написанная в мельчайших подробностях, с приведением количественных и качественных показателей) информация о том, что и как вы будете делать в рамках проекта. Сроки проекта должны быть адекватны, а результаты достижимы и оценимы.

Помните: проект – последовательный план мероприятий, имеющий начало, конец и итоги, ради которых и было проделано все описанное (которые ещё и являются мерилем достижения цели).

Критерий 3: ваш проект имеет элементы новизны.

Хотя и сказано в книге пророка Экклезиаста: «Нет ничего нового под солнцем», но всё же постарайтесь описать ваш проект так, чтобы он не напомнил эксперту сотню других заявок по выбранному грантовому направлению.

К этому критерию относится и вопрос текущей деятельности организации. Если вы 40 лет занимаетесь отловом браконьеров во спасение всех медведей России и делаете это по сей день, то в рамках проекта вам нужно будет придумать иной способ спасения косялапых.

Желательно ещё и внедрить новые практики, посмотреть на проблему под другим углом.

Критерий 4: цена соответствует качеству.

Во-первых, ваши результаты должны быть достижимы (речь идёт и о качественных, и о количественных показателях).

Во-вторых, необходимо их указать как итог каждого мероприятия в календарном плане, описав при этом деятельность в рамках события.

В-третьих, для этих мероприятий не стоит приобретать товары и услуги класса lux (пусть и необходимые), а также то, что не является неотъемлемой частью реализации проекта.

Критерий 5: все расходы обоснованы.

В комментариях к статьям расходов дана структурированная, детализированная (т.е. написанная в мельчайших подробностях) информация о составе статьи.

Что указать:

- назначение статьи (если товар – назначение в рамках проекта, если сотрудник – описание его функций);
- расчёт стоимости (товар – цена x кол-во; сотрудник – расчёт з/п из средней по региону по проценту занятости);
- ссылка на магазин / среднюю заработную плату по региону.

Критерий 6: охват территории.

Если вы спасаете медведей в пустыне Гоби, то вся Россия не может стать охватом реализации проекта. Даже если информационная кампания охватывает всю страну, то масштаб реализации указывается только с учётом активных участников (тех людей, кто участвует в процессе реализации проекта).

Критерий 7: вы отдаёте не только свои силы, но 25% от суммы гранта.

Но на этом никто не настаивает.

Сразу поясним: 25% – это рекомендуемый (но необязательный) объём софинансирования.

Что может им быть:

- труд волонтеров (рассчитывать из средней з/п);
- имеющееся оборудование, необходимое при реализации проекта;
- помещение в безвозмездном пользовании;
- иные товары, услуги, предоставляемые партнёрами бесплатно.

Критерий 8: вашей НКО подобная работа ведется не впервые.

Подробно опишите последние реализованные вашей организацией проекты за последние 5 лет.

Критерий 9: ...и для вашей команды.

Опишите опыт и квалификацию членов команды проекта. Укажите все их достижения.

Критерий 10: деятельность НКО освещается в СМИ и социальных сетях.

Обязательно укажите ссылки на все ваши социальные сети (важно, чтобы они не были «пустыми» и велись регулярно). Также прикрепите ссылки на все упоминания о вашей организации в СМИ: репортажи на ТВ, статьи в газетах и т.д.

Чтобы точно получить поддержку посмотрите лекцию:



Что такое SIB и с чем его едят?

Проект социального воздействия или SIB (social impact bonds) — это финансовый инструмент, который подразумевает многосторонний контракт между инвестором, государством и исполнителем социальной услуги, где оплата осуществляется после достижения запланированного эффекта.

Особенность такого инструмента, уже давно известного в мире, — привлечение частных инвесторов и организаций для решения социальных задач. Государство в таком случае «приобретает» у инвестора готовый эффект только в случае его достижения. Таким образом в механизме работы проекта соединяются частная инициатива, привлечение внебюджетных инвестиций, новые технологии решения социально-значимых задач и нацеленность на конкретный эффект.

Как это работает в России?

Заказчик издает распоряжение о реализации проекта с общим порядком и определением ВЭБ в качестве оператора проектов. Затем определяет целевой показатель и объем бюджетных ассигнований с отложенным сроком выплаты от 3 до 5 лет.

Оператор проекта вместе с заказчиком определяет целевые параметры реализации проектов, а также объемы их финансирования. После чего ищет подходящих инвесторов для вложения в SIB и исполнителей для реализации проектов социального воздействия. Кроме того, оператор обеспечивает взаимодействие всех сторон проекта, занимается подготовкой нормативно-правовых актов и обеспечивает проведение независимой оценки результатов проекта, проводит экспертизу примененного подхода к расчету.

Привлеченный инвестор подбирает субподрядчиков проекта, формирует план его реализации, финансирует расходы. Инвестор также предлагает региональным органам власти действия по достижению целевых показателей, проводит мониторинг реализации проекта и предоставляет оператору отчеты исполнителя.

Провайдер или исполнитель реализует проект согласно плану, готовит промежуточные отчеты о реализации SIB.

Под частным инвестором подразумевается российское юридическое лицо или некоммерческая организация (например, фонд развития местного общества), ИП, которое берет на себя обязательство по достижению эффектов и осуществляет привлечения одного или более исполнителей. Инвестор предоставляет исполнителям деньги на реализацию социального воздействия.

Опыт реализации SIB на Западе:

Проблема: государство выделяет внушительные средства на коррекционные программы для детей дошкольного возраста с нестандартными образовательными потребностями. Цель — обеспечить адаптацию детей к образовательному процессу в среде нормотипичных учащихся.

Решение: банк Goldman Sachs и некоммерческая организация United Way в 2010 проводят исследование, показывающее, что качественные программы дошкольного обучения позволяют детям с особыми образовательными потребностями легко адаптироваться к школьной жизни и даже показывать высокие показатели успеваемости. В проекте социального воздействия участвовали: некоммерческая организация, оказавшая услуги по подготовке к школе социально-уязвимых детей, инвестор, вложивший в проект 7 млн. долларов и заказчик — непосредственно само государство.

Итоги: Из 110 детей (от 3 до 4 лет), которые потенциально нуждались в коррекционной помощи и обычно проходили ее в государственных учреждениях, специализированное обучение на базе государственной организации потребовалось лишь одному ребенку. Другие дети продолжили учиться в обычных детских садах: дети проявляли лидерские задатки, стремительно повышали свою успеваемость.

Экономия: Поскольку на обучение одно ребенка в специальной государственной школе ежегодно выделялось 2607 долларов, благодаря этой программе государству удалось сократить расходы на 281 550 долларов.

Опыт реализации SIB в Якутии:

Проблема: в республике Саха сложился контрастный характер образования: сеть учреждений возросла, однако значительные расходы все равно не дают соответствующего качества обучения. «Из 652 школ, по данным федерального Рособнадзора, 219 показывают низкие образовательные результаты. При этом, если из них убрать школы крупных городов (Якутска, Мирного и Нерюнгри), останется 202 школы с низкими образовательными результатами. Это небольшие сельские школы, где редко работают высококвалифицированные кадры, мало возможностей для развития дополнительного образования, малое количество современного оборудования и небольшое количество учеников».

Такая система не развивает способности детей и явно требует преобразований — лишь 6,5% выпускников сельских школ сдают профильную математику на 70 баллов и выше, тогда как в крупных городах такой показатель характерен для каждого пятого школьника.

Решение:

1. «Умная аналитика»

Основные данные: система исследований, мониторингов, аналитики на уровне муниципалитета и школ с использованием цифровых результатов, а также разработка нормативной методической документации по результатам анализа.

2. «Эффективная школа»

Подготовка педагогов и управленческих команд для реализации оптимальных образовательных программ, стратегии развития школ и индивидуальных планов профессионального развития.

3. «Школа успеха для каждого»

Сопутствующая подготовка учеников с применением персонализированного обучения, интенсивных форматов (к примеру, летних школ), методик развития навыков.

4. «Партнерство и наставничество».

Развитие межшкольных объединений, сетевое партнерство школ с дополнительным образованием и вузами, организация наставничества педагогов и коучинга директоров.

5. «Наша школа»

Вовлечение родительской деятельности, местного сообщества и бизнеса в реализацию проекта, программы обучения, просвещения, социального взаимодействия.

Ожидаемые результаты: За три года ученики школ должны показать более высокие результаты на государственных экзаменах и олимпиадах.

Объем инвестиций: 70 млн. рублей.

Ожидаемая экономия: использование практики должно высвободить до 700 млн. Рублей, которые смогут быть распределены более оптимальным способом.

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО И МЕЖСЕКТОРНОЕ ВЗАИМО- ДЕЙСТВИЕ

И другие способы достижения социального эффекта

Мобилизовать то, что имеем и построить то, что нам нужно

Местное сообщество — не просто естественный ресурс некоммерческой организации. Это источник поддержки и вдохновения.

Некоммерческий сектор — система, позволяющая преобразовывать способности и таланты отдельных людей в гражданскую инициативу, преумножающую благосостояние всей страны. НКО выражают и отстаивают ценности и интересы общества. Именно поэтому для успешной работы некоммерческие организации должны отлично разбираться в проблемах своих граждан, тесно взаимодействовать с окружающим социумом — местным сообществом.

Сообщество принято связывать с локацией (село, микрорайон), общими интересами (национальность, вероисповедание) или с целыми группами населения со сходными характеристиками (школьники, сельские жители).

Местное сообщество — не просто проживающие рядом друг с другом люди. Это определенные интересы, требования, желания и предложения. Именно на базе сообщества возникают элементы гражданской инициативы и самоорганизации.

Темы, которые активируют и стимулируют гражданскую деятельность, бывают самые разные, однако доминантой можно назвать местную филантропию — желание сделать мир вокруг себя добрее и лучше.

Наладить эффективное взаимодействие с общественными инициативами — задача для НКО непростая.

Некоммерческие организации достигают такого союза разными способами: создают ресурсные центры для активных групп, анализируют их успехи, учат новым навыкам, помогают советом. Для этого НКО требуются определенные технологии и компетенции.

Для начала, нужно хорошо узнать свою территорию и ее жителей. Необходимо изучить специфику сообщества, выделить формальные и неформальные центры власти, развить и поддерживать связи с отдельными людьми или группами, слушать и понимать граждан, поддерживать партнерские отношения со всеми группами населения.

НКО следует не просто находить, развивать и привлекать различные ресурсы, но и управлять ими, усиливать потенциал местных организаций, делиться инструментами и методами, которые могут помочь достичь успеха в реализации инициативы.

Важно выстроить честный и продуктивный диалог в местном сообществе, мотивировать и привлекать людей в работу над проектами, следить за решением конфликтных ситуаций.

Не менее важно отслеживать результаты, а при необходимости вносить изменения и мобилизовать людей для совместных действий.

В общественно-полезных акциях довольно регулярно принимает участие от четверти до трети населения страны. Привлекают к активной работе граждан разными способами — к примеру, можно воспользоваться опытом Сибирского центра поддержки общественных инициатив, предлагающего настоящую пошаговую инструкцию:

Шаг 1. Найти действующих или потенциальных лидеров сообщества, пригласить их на встречу вместе с представителями всех заинтересованных групп.

Шаг 2. Создать инициативную группу.

Шаг 3. Путем анкетирования населения, проведения фокус-групп и проведения встреч собрать информацию о территории.

Шаг 4. Проанализировать информацию и выявить главные проблемы.

Шаг 5. Организовать активных граждан для совместной работы.

Совет — дайте людям причину поверить в свои силы, покажите, что они могут самостоятельно добиваться лучшей жизни, не дожидаясь вмешательства со стороны.

Один из важных навыков сотрудников любой некоммерческой организации — умение находить внутренние ресурсы, строить и развивать на их основе комфортную для жизни территорию.

Начинать стоит не с анализа перечня существующих проблем, а с выявления уже имеющихся ресурсов. И речь не только о финансовых ресурсах — порой нематериальные элементы важнее. Это может быть опора на патриотизм, использование легенды или других отличительных особенностей территории.

Но сердцем любого сообщества всегда будут люди — каждый из них имеет свои таланты, способности и идеи, которые при правильном использовании могут давать прекрасные плоды.

Не стоит забывать и о часто не используемом ресурсе учреждений, которые готовы предложить свои резервы (помещения, оборудование) для решения проблем всего общества.

Составив карту имеющихся ресурсов, можно увидеть, какая сильная база есть у любой некоммерческой организации. Привлекая даже самых пассивных людей в общественно-важные проекты, НКО смогут добиться впечатляющих побед, вдохновляющих на новые инициативы.

Вырывая общество из апатии, некоммерческие организации моделируют общество, способное на решение даже сложных задач. Одной из технологий, мотивирующих людей на общественную деятельность, является Банк времени — платформа, дающая людям возможность обмениваться услугами.

Нетрудно догадаться, что валюта такого банка — человеческое время.

С 2006 года в России развитием этой модели занимается Нижегородская служба добровольцев.

Местная филантропия или взаимная помощь — вполне естественное явление любого современного общества.

Одной из наиболее развитых и привычных моделей филантропии является фонд местного сообщества — благотворительный фонд, действующий на конкретной территории и кооперирующий местные средства бизнеса, пожертвования и административные ресурсы.

Ресурсы фонд распределяет среди некоммерческих организаций и инициативных групп. Так финансируется большинство проектов и гражданских программ.

В результате происходит качественный скачок в жизни сообщества — формируется устойчивый финансовый источник, растет уровень социального проектирования, разные группы в ходе переговоров начинают лучше понимать друг друга. Советы:

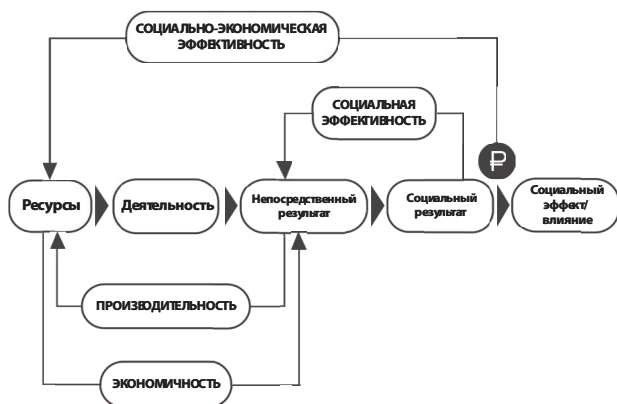
1. Проведите инвентаризацию собственных ресурсов.
2. Проанализируйте местное сообщество, создайте базу потенциальных партнёров.
3. Попробуйте наладить связи с партнерами, станьте друзьями.
4. Продумайте и предложите им выгодное для них сотрудничество.

Как повысить эффективность?

Чтобы продолжать деятельность по реализации социальных задач и проектов, а также модернизировать стратегию работы, НКО нужно постоянно отслеживать реальные показатели продуктивности процесса.

Как это сделать? Разумеется, с помощью измерения эффективности деятельности организации.

Представим все виды эффективности некоммерческой организации как цепочку социальных результатов:



Составляющие этой цепочки стоит рассмотреть подробнее:

Под производительностью или результативностью имеется в виду отношение объема ресурсов к объему результатов.

Продуктивность — это обратное отношение результативности. Иначе — отношение объема результатов к объему ресурсов.

Экономичность — соотношение объема задействованных ресурсов на единицу создаваемого результата.

Экономическая эффективность включает в себя соотношение финансовых результатов программы (проекта или деятельности в целом) и затрат на реализацию этих результатов.

Социальная эффективность — соотношение социального результата и результатов деятельности.

Таким образом, социально-экономическая эффективность — это соот-

ношение социальных результатов, которые можно измерить в денежном выражении. Это конкретная стоимость ресурсов, затраченных на выполнение цели.

Коэффициенты продуктивности и результативности можно рассчитать для каждой услуги или продукта НКО. Пример использования схемы для конкретной задачи организации:



Критерии оценки эффективности деятельности НКО — одна из самых обсуждаемых тем не только в России, но и во всем мире. Опираясь на опыт успешных некоммерческих организаций, можно говорить о следующих легко измеряемых показателях:

1. Масштаб деятельности НКО. Критерии — не только абсолютные количественные показатели, но и их динамика.

Количество мероприятий, услуг, вовлеченных благополучателей и волонтеров, филиалов организации, регионов, на территории которых действуют НКО. Также сюда можно отнести объем привлеченных и распределенных ресурсов и продолжительность деятельности некоммерческой организации.

2. Репутация и PR. НКО, о деятельности которых знает большое количество людей, гораздо чаще привлекают пожертвования, волонтеров, получают возможность расширить масштаб своей работы.

Критерии, позволяющие оценить организацию по этому признаку: уровень вовлеченности пользователей (количество лайков, репостов, отклики, время пребывания на сайте), охват аудитории (количество подписчиков, статистика просмотров), конверсия (число пожертвований, звонков в фонд), трафик сайта

после мероприятий и объем сэкономленных ресурсов (снижение необходимости звонить в организацию за счет подробной информации на сайте НКО).

Также полезно изучить упоминания организации в СМИ и частоту приглашений на пресс-конференции.

3. Финансы и другие ресурсы.

Следует оценить объем привлеченных денежных средств, количество установленных ящиков для пожертвований, заявок в фонды, проданных сувениров.

Кроме того, нужно проанализировать соотношение ресурсов, затраченных на фандрайзинг (сбор пожертвований) и баланс доходов и расходов НКО.

- Одним из наиболее важных ресурсов некоммерческой организации можно назвать волонтеров. Дополнительная и, не менее важно, бесплатная помощь помогает распространять информацию о деятельности НКО и даже повышать репутацию фонда.

4. Долгосрочные качественные изменения:

В жизни получателей — улучшение состояния здоровья, социально-экономического статуса и др. Анализировать можно через формы обратной связи, опросы, общие собрания.

Результаты для всего сообщества — изменение общественного мнения, новый взгляд граждан на проблему и ее решение.

При этом, механизмы осуществления социальных изменений самые разные: путем законотворческой деятельности, участия в общественных советах, обучения стейкхолдеров или благодаря поиску партнеров и иных объединенных усилий для решения конкретной проблемы.

Советы:

Не забывайте о главном критерии эффективности деятельности некоммерческой организации — устойчивости результатов работы после окончания проекта или завершения программы. Нарращивание ресурсов — отличный инструмент оптимизации деятельности НКО, однако верно выбранная стратегия достижения миссии может гораздо эффективнее и быстрее улучшить качество услуг для благополучателей.

Международные эксперты также рекомендуют:

1. Демонстрировать стейкхолдерам этическую практику и отчитываться о

- достигнутых результатах;
2. Стремиться к осуществлению масштабных целей и определять их реальную стоимость;
 3. Работать над формированием объективного представления о размерах доходов у частных лиц, фондов, компаний и органов местной или федеральной власти.

Всегда руководствуйтесь миссией, стратегией и опытом, при необходимости привлекайте компетентных экспертов ресурсных центров с целью оценки показателей НКО, изучайте пути развития фондов ваших коллег и не допускайте, чтобы «лучшее» враждовало с «хорошим». С каждым годом в мире растет популярность подходов, которые позволяют оценить уровень социально-экономической эффективности НКО. Большинство таких оценок — сочетание анализа «затраты-результативность» и анализа «затраты-выгоды».

Анализ «затраты-результативность» можно использовать в ситуациях, когда выражать в денежном эквиваленте результаты («выгоды») программы нецелесообразно или даже невозможно. К примеру, если задачи фонда затрагивают разные сферы и создают результаты, которые выражаются в разных единицах измерения: «сохраненные годы жизни» и «количество детей, окончивших среднюю школу» и так далее.

КЕЙС

Программа домашних визитов реализуется для 100 детей в течение 1 года. В результате, на протяжении последующих 3 лет ежегодно сокращается количество выездов скорой помощи к одному ребенку (на один выезд). Стоимость программы составляет \$30 000 (\$300 на ребенка).

Коэффициент затраты - результативность = 289 предупрежденных выездов скорой помощи / \$30 000 (стоимость программы) = 9,6 предотвращенных выездов на каждую затраченную тысячу долларов

Расчет: 289 предотвращенных выездов скорой помощи = 100 участников x 1 выезд к одному участнику x 3 года, при ставке дисконтирования 4%

Анализ «затраты-выгоды» — подход, при котором затраты измеряются в соотношении с результатами (эффектами) программы. В ходе анализа производится учет «чистой» выгоды — в отношении общества в целом или иных заинтересованных сторон. Особенно полезен этот подход в случае, когда НКО сталкиваются с необходимостью расставить приоритеты в отношении финансирования. Хотя следует заметить, что данный инструмент анализа не позволяет учесть весь спектр социальных выгод и затрат.

Какие социальные результаты имеют стоимость выражения?

Рост доходов или экономия расходов благополучателей после завершения проекта, экономия общественных ресурсов в результате сокращения потребности в государственной поддержке, сокращение спроса на специализированные социальные услуги, увеличение общественных доходов за счет увеличения занятости и производительности благополучателей.

Попробуем вывести алгоритм оценки «затраты-выгоды». Тогда ваши действия будут следующими:

Шаг 1. Определить социально-значимые цели проекта или программы, конкретизировать благополучателей.

Шаг 2. Сформулировать социальные результаты и эффекты программы, которые могут быть измерены в стоимостном выражении.

Шаг 3. Построить прогнозы для оценки значений достигнутых результатов в выбранный горизонт планирования.

Шаг 4. Обозначить затраты ресурсов по программе, рассчитать ее полную стоимость.

Шаг 5. Произвести оценку социально-значимых результатов программы. Они должны измеряться в стоимостном выражении.

Шаг 6. Произвести расчет социально-экономической эффективности программы.

Использование подобных подходов в работе НКО поможет принять верное решение о целесообразности запуска, продолжения или закрытия той или иной программы.

Если с публичной отчетностью более или менее понятно, то как работать с внутренним, управленческим отчетом?

Именно внутренний отчет — главный источник информации, на основе которого формируется и оформляется публичный отчет, представляющий достигнутые социально-значимые результаты некоммерческой организации.

Какая информация обычно включается в отчет?

Если это результирующий отчет, то в нем обязательно должна быть ин-

формация об общей стоимости программ, количестве ставок персонала, объеме оказанных услуг и их качестве, эффективности использования ресурсов и получения результатов, стоимости единицы достигнутого социального результата.

Отчет может быть представлен в виде таблицы. Такая форма представления информации обычно является основной для большинства программ НКО:

Показатели	Предшествующий период			Текущий период		
	Цель	Факт	Расхождение	Цель	Факт	Расхождение
Доля детей, возвращенных в семью в течение 12 месяцев, %	35	25	- 10	35	30	+5
Доля детей, размещавшихся в семьях более 2 раз в течение 12 месяцев, %	20	20	0	15	12	+3
Доля детей, уровень адаптации которых за последние 12 месяцев повысился, %	50	30	-20	50	35	-15
Доля благополучателей, заявивших об удовлетворенности условиями своей жизни, %	80	70	-10	80	85	+5

Классификация результатов по уровню сложности работы над ними делает сравнение более информативным и справедливым. Помимо табличной формы представить отчет можно и более наглядно.

К примеру, в виде графика (особенно хорошо подходит для демонстрации тенденций), диаграммы (удобно для сравнения результатов или расходов) или карты (крайне эффектный способ представления географической информации).

Пара советов к составлению пояснительной информации в отчете:

1. Информация должна быть представлена качественная, комбинированная, а лучше — количественная.
2. Пояснения даются всегда, когда сравнение показателей выявляет расхождения в значениях.
3. Рассматриваются как внутренние, так и внешние факторы влияния на значение показателя. К примеру, непредвиденное сокращение персонала в течение конкретного периода и др.
4. Хорошая аннотация — полезный элемент в отчете. Информация должна подаваться сбалансированно: опишите как «историю успеха», так и свои неудачи и проблемы.
5. Отчеты, в особенности внешние, должны сообщать о мерах, принимаемых

для решения выявленных проблем.

Так какая же она — «высокоэффективная» НКО?

Уровень сложности	Заявления, рассмотренные в течение X дней (%)			
	Подразделение 1	Подразделение 1	Подразделение 1	Всего
Высокий	35	30	54	39
Умеренный	52	35	56	47
Низкий	58	68	61	63
Всего	48	44	57	60

Эффективность некоммерческой организации — не сколько показатели, коэффициенты и подсчет «улыбок» благополучателей. Это определённые качества и компетенции.

К параметрам эффективной НКО можно отнести: наличие гибкого, компетентного, дальновидного лидера организации и активных членов управляющих органов, человеко-ориентированное управление НКО, хорошо продуманные и оптимально внедренные программы и стратегии, устойчивость организации, внутреннюю культуру, однозначный потенциал развития и роста организации.

Оценка проекта — необходимость?

Разумеется, первоначальный замысел проекта и его реальное воплощение на практике совпадают не всегда. Это может быть обусловлено сложностью социальной реальности или непредсказуемостью работы. Чтобы понять, насколько эффективными были те или иные решения и к какому результату они привели в реальности, необходимо провести оценку проектов или программ.

Следует отличать оценку проекта или программы от иных функций (получения знаний или контроля). Оценка проектов преимущественно ориентирована на получение нового знания. В ходе этого процесса возможен анализ хода и результатов программы, предполагаемых причины отклонения от плана.

В основе такого мониторинга лежит изучение значений индикаторов, если таковые были установлены при разработке проекта. Цель исследования —

изучить рабочий процесс и внести вклад в уже существующую систему знаний.

Оценка программ, исходя из современного определения, это систематический сбор информации о деятельности в рамках программы, характеристиках и результатах программы, который проводится для того, чтобы вынести суждение о программе, повысить ее результативность или получить информацию для разработки будущих проектов. Оценка может проводиться на всех стадиях жизни проекта. На каждом этапе решаются определенные уникальные задачи:

На этапе разработки: предпроектная оценка (уточняет замысел программы, его цели, задачи, отсутствие или наличие логики и теории изменений) и экспертиза замысла (принятие решения о финансировании).

На этапе выполнения: формирующая оценка (определяет выполнение проектных задач, выявляет возможность достижения цели проекта, корректирует дальнейшее действия исполнителей программы).

На этапе завершения: финальная оценка (показывает, какие результаты достигнуты, преследует цель получить опыт на будущее) и оценка влияния (при необходимости удостовериться в устойчивости результатов проекта).

Оценку могут проводить различные специалисты: исполнители программы, сотрудники, не участвующие в проекте, приглашённые специалисты.

Подходы к проведению оценки:

В 2012 году Алексей Кузьмин, сотрудник компании «Процесс Консалтинг», предложил простую классификацию основных подходов, которые используются при проведении оценки. Классификация основана на выделении различных оснований для вынесения суждений о проекте (программе) в ходе проведения оценки. Этот вид оценки больше похож на стандартное проведения исследования.

Еще один подход ориентирован на использование программ — она выполняется для заранее определенных пользователей. Этот вид оценки был предложен М. Пэттоном. Основной метод — работа с пользователями для обеспечения применения результатов оценки.

Этот подход основан на следующем тезисе: при проведении оценки следует отказаться от абстрактных рассуждений о пользе проводимой оценки, а сконцентрироваться на том, кто конкретно будет использовать результаты оценки и каким образом. «Таким образом, оценка, ориентированная на использование, фокусируется на том, как предполагают

ее применять те, для кого она делается, – реальные люди в реальном мире».

Вариантов дизайна оценки, методов ее проведения, приемов и «фишек» огромное множество — подбирать их следует исходя из конкретной задачи и локальных особенностей проекта.

Однако основные этапы проведения оценки можно представить достаточно схематично:

1. Определение пользователей результатов оценки. (Кто будет использовать результаты оценки? Какие сведения необходимы для принятия управленческих решений? Оценка будет наиболее полезной, если будет ориентирована на людей, занимающих главенствующие роли в организации).
2. Постановка задач на проведение оценки, формирование задания. (На что направлена оценка и как будут применяться ее результаты? Что именно будет объектом изучения? Основная часть задания — список вопросов, на которые станут отвечать в ходе проведения оценки).
3. Планирование, выбор методов сбора информации. (Дизайн, план проведения, список источников информации, определение сроков и бюджета).
4. Сбор данных.
5. Анализ полученных данных.
6. Формирование отчета.
7. Предоставление обратной связи.
8. Принятие решения об использовании результатов оценки.

На каждом «уровне» решается определенная задача — если она остается неразрешенной, нет смысла переходить к новой.

ПОЛЕЗНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

1. Какие НКО могут стать поставщиками социальных услуг?

Поставщик социальных услуг – юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы и (или) индивидуальный предприниматель, осуществляющие социальное обслуживание.

Таким образом, некоммерческие организации, оказывающие социальные услуги населению в соответствии со своими учредительными документами, также могут получить статус поставщиков социальных услуг и претендовать на получение финансирования от государства.

Включение в реестр поставщиков – это право, а не обязанность. Организации социального обслуживания включаются в реестр поставщиков социальных услуг 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. Организация не сможет получать налоговые льготы, компенсации за социальные услуги, оказываемые гражданам в рамках индивидуальных программ.

Войти в реестр поставщиков социальных услуг может фактически любая организация или индивидуальный предприниматель, осуществляющий виды деятельности по социальному обслуживанию, которые предусмотрены законодательством.

Перечень видов деятельности, осуществление которых является основанием для включения в реестр поставщиков социальных услуг:

- социально-бытовые, направленные на поддержание жизнедеятельности получателей социальных услуг в быту;
- социально-медицинские, направленные на поддержание и сохранение здоровья получателей социальных услуг путем организации ухода, оказания содействия в проведении оздоровительных мероприятий, систематического наблюдения за получателями социальных услуг для выявления отклонений в состоянии их здоровья;
- социально-психологические, предусматривающие оказание помощи в коррекции психологического состояния получателей социальных услуг для адаптации в социальной среде, в том числе оказание психологической помощи анонимно с использованием телефона доверия;

- социально-педагогические, направленные на профилактику отклонений в поведении и развитии личности получателей социальных услуг, формирование у них позитивных интересов (в том числе в сфере досуга), организацию их досуга, оказание помощи семье в воспитании детей; социально-трудовые, направленные на оказание помощи в трудоустройстве и в решении других проблем, связанных с трудовой адаптацией;
- социально-правовые, направленные на оказание помощи в получении юридических услуг, в том числе бесплатно, в защите прав и законных интересов получателей социальных услуг;
- услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих ограничения жизнедеятельности, в том числе детей-инвалидов;
- срочные социальные услуги.

Подробная информация доступна по ссылке:



2) Какие НКО признаются исполнителям общественно полезных услуг?

Под некоммерческой организацией – исполнителем общественно полезных услуг – понимается социально ориентированная некоммерческая организация, которая на протяжении одного года и более оказывает общественно полезные услуги надлежащего качества, не является некоммерческой организацией, выполняющей функции иностранного агента, и не имеет задолженностей по налогам и сборам, иным предусмотренным законодательством Российской Федерации обязательным платежам.

Социально ориентированная некоммерческая организация может быть признана исполнителем общественно полезных услуг и включена в реестр некоммерческих организаций – исполнителей общественно полезных услуг.

В соответствии с Федеральным законом условий четыре:

1. Некоммерческая организация должна быть социально ориентированной, то есть соответствовать двум требованиям: НКО должна быть создана в форме, предусмотренной Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и осуществлять деятельность, направленную на решение социальных проблем, развитие гражданского общества в Российской Федерации, а также виды деятельности, предусмотренные ст. 31.1. Федерального закона «О некоммерческих организациях» и региональным законодательством для СО НКО.

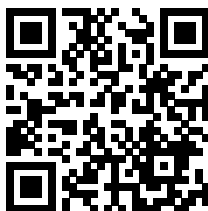
2. СО НКО должна на протяжении одного года и более оказывать общественно полезные услуги надлежащего качества (перечень таких услуг и критерии качества определены Постановлением Правительства РФ от 27.10.2016 № 1096);

3. СО НКО не должна являться некоммерческой организацией, выполняющей функции иностранного агента (в соответствии с п.6 ст. 2 Федерального закона: Под некоммерческой организацией, выполняющей функции иностранного агента, понимается российская некоммерческая организация, которая получает денежные средства и иное имущество от иностранных государств, их государственных органов, международных и иностранных организаций, иностранных граждан, лиц без гражданства либо уполномоченных ими лиц и (или) от российских юридических лиц, получающих денежные средства и иное имущество от указанных источников (за исключением открытых акционерных обществ с государственным участием и их дочерних обществ), и которая участвует, в том числе в интересах иностранных источников, в политической деятельности, осуществляемой на территории Российской Федерации).

4. СО НКО не должна иметь задолженностей по налогам и сборам, иным предусмотренным законодательством Российской Федерации обязательным платежам.

Некоммерческие организации – исполнители общественно полезных услуг – имеют право на приоритетное получение мер поддержки в порядке, установленном федеральными законами, иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, а также нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации и муниципальными правовыми актами.

Больше о механизмах доступа НКО к бюджетным средствам в видео:



3) Какие виды отчетности должны представлять НКО в государственные органы?

НКО обязаны представлять в государственные органы следующие виды отчетности:

- в налоговые органы – налоговые декларации, сведения и расчеты;
- в органы Пенсионного фонда РФ – ежеквартальные расчеты по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное пенсионное страхование в Пенсионный фонд Российской Федерации и на обязательное медицинское страхование в фонды обязательного медицинского страхования, а также сведения о каждом работающем в организации застрахованном лице, установленные в соответствии с Федеральным законом «Об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования»;
- 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.

4) Какие НКО могут применять упрощенную систему налогообложения (УСН)?

В соответствии со ст. 346.12 Налогового кодекса РФ НКО могут перейти на применение УСН, если соответствуют следующим условиям:

- отсутствуют филиалы и представительства;
- численность работников не превышает 100 человек;
- остаточная стоимость основных средств 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.

5) Как перейти на УСН?

Порядок перехода на УСН устанавливает ст. 346.13 НК РФ: нужно подать заявление в налоговый орган по специальной форме не позднее 31 декабря календарного года, предшествующего календарному году, начиная с которого органи-

зация переходит на упрощенную систему налогообложения.

Вновь создаваемые НКО могут подать заявление о применении УСН одновременно с заявлением о государственной регистрации.

6) Какие преимущества может получить НКО, применяющая УСН?

Эти преимущества описаны в главе 26.2 НК РФ.

- 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 непредпринимательской деятельности (актуально для всех НКО). Как и другие организации, НКО остаются плательщиками НДС при ввозе товаров на территорию Российской Федерации 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, полностью освобождается от уплаты налога на имущество независимо от того, в какой деятельности используется имущество: коммерческой или некоммерческой.
- Сокращается количество отчетов, представляемых НКО в налоговые органы: налоговые декларации по НДС, налогу на прибыль и налогу на имущество, а также бухгалтерская отчетность.

ИТОГИ

Заключение

Несмотря на появление большего количества разнообразной информации о некоммерческом секторе, и власть, и общество по-прежнему мало знают и плохо понимают суть деятельности и миссию гражданского общества. Опрос Фонда «Общественное мнение» в сентябре 2015 года показал, что узнаваемость понятия «гражданское общество» мало изменилось за 15 лет. В сентябре 2015 г. знают о гражданском обществе – 22%, 30% что-то слышали, 33% слышат впервые, а 15% затрудняются с ответом.

Идентификация гражданского общества представляет для граждан чудовищную проблему: в 2015 г. 56% не могут ответить на вопрос, есть оно в стране или нет. Среди ответов на открытый вопрос, что такое гражданское общество, самый популярный – «население страны, граждане, общество, все Мы».

С другой стороны, государство смотрит на третий сектор с чисто фискальной или сугубо прагматичной (экономической) точки зрения. Правительству важно знать, сколько рабочих мест будет создано некоммерческим сектором, какой вклад вся эта деятельность внесет в размер ВВП, какие социальные услуги можно будет передать некоммерческому сектору, сколько конкретно детей можно вылечить с помощью добровольных пожертвований, как можно сократить таким образом расходы бюджета, как мобилизовать добровольцев.

Предпринимательский сектор и власть охотно используют конкретных специалистов, работающих в секторе, активно пользуются их мнением, знаниями и услугами. В то же время они не воспринимают НКО как надежный источник и общественный ресурс.

Между тем, самоорганизация населения, активная деятельность некоммерческого сектора, развитие малого бизнеса, благотворительности, добровольчества – это важнейшая ценность сама по себе, вне зависимости от конкретной и ближайшей прагматичной выгоды, это серьезный и пока спящий стратегический ресурс страны.

О Ресурсном центре НКО

Ресурсный центр некоммерческих организаций Ивановской области – это институт поддержки некоммерческих организаций региона и межсекторного взаимодействия, который позволяет объединить усилия общественности в решении социальных проблем.

Наша миссия – развитие некоммерческого сектора Ивановской области через повышение эффективности деятельности общественных активистов, сотрудников и руководителей НКО и местных сообществ — инициативных групп граждан.

Сегодня на территории Ивановской области зарегистрированы и действуют более 1300 некоммерческих организаций. При этом в целом некоммерческий сектор в регионе развит слабо, местные НКО отличаются пассивностью. Одной из причин низкой активности НКО является отсутствие налаженного межсекторного взаимодействия – с властью, бизнесом, СМИ, а также взаимодействия некоммерческих организаций и местных сообществ между собой. У общественников есть интересные инициативы и идеи проектов, но на этапе их реализации они сталкиваются с трудностями. Большинству активистов некоммерческого сектора не хватает профильных знаний, опыта.

В настоящее время мы реализуем проект «Ресурсный центр некоммерческих организаций Ивановской области как главный инструмент развития третьего сектора региона» при поддержке Фонда президентских грантов. Он направлен на формирование и укрепление навыков взаимодействия и взаимопомощи некоммерческих организаций, местных сообществ и гражданских активистов через консультирование, методическую, организационную и информационную поддержку их инициатив, спектр которых достаточно широк.

Основные виды поддержки, которые Ресурсный центр НКО оказывает некоммерческим организациям, местным сообществам и гражданским активистам — это проведение бесплатных консультаций по юридическим и бухгалтерским аспектам деятельности, фандрайзингу (поиск возможных вариантов финансирования, помощь в подготовке заявок на получение грантов), образовательных мероприятий по этим вопросам, также маркетингу и основам работы в медиапространстве, правовая поддержка местных сообществ в защите общественных интересов во взаимоотношениях с органами государственной власти и органами местного самоуправления Ивановской области, помощь во взаимодействии с местным социально ответственным бизнесом.

Важно, что мы информационно открыты и уделяем особое внимание работе в медиапространстве и информационной поддержке НКО — ведем аккаунты в социальных сетях, имеем собственный информационный портал nko37.ru, а также взаимодействуем с региональными СМИ, предоставляем им «общественные» инфоповоды и сюжеты для съемок.

Наша цель сегодня — продолжать выявлять «точки роста» гражданской активности, вовлекать жителей области в процесс развития некоммерческого сектора и поддерживать реализацию их инициатив, налаживать взаимодействие с органами власти и органами местного самоуправления, защищать интересы местных сообществ, тем самым решать социально значимые проблемы региона.

Единая онлайн-база #НКО37

IT-разработка Ресурсного центра некоммерческих организаций Ивановской области – многофункциональная онлайн-платформа nko37.ru, на которой регулярно обновляются и расширяются сведения об организациях третьего сектора и гражданских активистах региона.

Портал «Единая онлайн-база некоммерческих организаций Ивановской области», во-первых, представляет собой полноценный реестр НКО региона, которые разделены в первую очередь тематически — по сферам деятельности. Представители НКО и гражданские активисты могут представлять в личных кабинетах свои успешные практики – реализованные социальные проекты и инициативы, найти на сайте коллег по сектору и партнеров, а также обменяться опытом.

Во-вторых, доступ к личному кабинету, содержащему справочную информацию, проектную историю, портфолио и контакты организации и активистов, дает возможность пользователям напрямую связаться с Ресурсным центром — например, записаться на консультацию в удобное время или зарегистрироваться на мероприятие в «Календаре мероприятий», следить за актуальными новостями сектора и конкурсами на получение финансовой поддержки в разделе «Дедлайны конкурсов и грантов», которые подбираются индивидуально по сферам деятельности НКО. Кроме того, пользователи портала могут сами добавлять новости о жизни своей организации, анонсировать предстоящие события.

В-третьих, в разделе «Полезные ресурсы» содержатся актуальные материалы для работы некоммерческих организаций по различным направлениям, методические рекомендации для НКО по организации и ведению деятельности, опыт успешных практик (описание проектов и программ) и многое другое.

Данные в базе постоянно актуализируются, пополняются и проверяются. При размещении новой информации публикации проверяются модераторами.

Автономная некоммерческая организация
социальных услуг и консультативной деятельности
«Ресурсный Центр НКО Ивановской области»
при поддержке БФ «КАФ»

Методическое пособие
«Управление и развитие НКО»

Иваново, 2021



РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР НКО

Ивановской области

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Адрес: 153000 г. Иваново, ул. Красной Армии, 7а

Телефон: +7 (4932) 700-375

E-mail: nko37ru@gmail.com

nko37.ru

[instagram.com/nko37ru](https://www.instagram.com/nko37ru)

vk.com/nko37ru

facebook.com/nko37ru

