



# «ЛАЙФХАКИ ДЛЯ НКО НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ»

## Содержание

Вступление от команды Фонда президентских грантов.....	3
Правовое пространство жизни некоммерческих организаций.....	4
Какие меры поддержки НКО существуют и как ими воспользоваться .....	10
Управление социальным проектом .....	15
<i>Как создать команду мечты .....</i>	17
<i>Как найти партнеров проекта.....</i>	21
<i>Информационное сопровождение вашего проекта .....</i>	25
<i>Как работать со СМИ, чтобы о вашем проекте писали .....</i>	29
<i>Как продвигать ваш проект в интернете: SMM-работа с социальными сетями .....</i>	33
<i>Как работать с бизнесом.....</i>	37
<i>Как привлечь и удержать волонтеров.....</i>	41
<i>Пошаговая инструкция для проведения мероприятия.....</i>	46
<i>Как учитывать мнение заинтересованных сторон проекта .....</i>	49
<i>Как оценить результаты проекта и эффект от его реализации .....</i>	53
<i>Как сделать ваш проект инновационным .....</i>	58
Как привлечь ресурсы в организацию .....	63
<i>Как привлекать средства от бизнеса?.....</i>	64
<i>Как привлекать частные пожертвования?.....</i>	69
Если вы хотите стать поставщиком социальных услуг.....	75
Если вы хотите создать целевой капитал.....	79
Социальное предпринимательство.....	82
Как стать информационно открытыми.....	85
Копилка полезных ресурсов.....	89

# ВСТУПЛЕНИЕ ОТ КОМАНДЫ ФОНДА ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

Коллеги!

Перед вами – рабочая тетрадь «Лайфхаки для НКО на каждый день», и появилась она благодаря вашим вопросам, начинающимся с простого «как?». Как сделать свой проект узнаваемым, как найти партнёров, как привлечь к работе волонтеров, как работать со средствами массовой информации, как получить поддержку органов власти? И за каждым из них стоит одна общая большая цель – узнать, как достигнуть большего в реализации социально значимых инициатив и по-настоящему преобразить мир?

К подготовке этой тетради мы привлекли профессионалов «третьего сектора», которые тоже постоянно задают себе все эти вопросы, и теперь они сформулировали свои ответы на них для вас. Мы уверены: их знания и опыт помогут вам посмотреть на свою деятельность с новой стороны и найти новые пути достижения целей.

Эта рабочая тетрадь необычная. Её никто не заберёт у вас на проверку, но с её помощью вы сами сможете проверить себя: что ещё можно сделать для того, чтобы важное дело, которым вы занимаетесь, принесло максимальный результат? Работа с тетрадью – это в первую очередь работа над вашим проектом, над развитием вашей организации и большая, но интересная работа над собой. Мы надеемся, что она станет вашим другом и позволит достигнуть новых профессиональных высот в некоммерческой сфере.

Используйте все возможности тетради день за днём: читайте, помечайте, подчёркивайте, оставляйте заметки на полях, возвращайтесь к закладкам, пользуйтесь вкладышами для визиток. Исследуйте её и следите за своими успехами. Мы будем рады, если она «поселится» на вашем рабочем столе или если вам захочется поделиться информацией из неё со своими коллегами.

Мы желаем вам успеха и верим, что у вас всё получится.

С уважением,  
команда Фонда президентских грантов

# ПРАВОВОЕ ПРОСТРАНСТВО ЖИЗНИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

## *Ассоциация «Юристы за гражданское общество»*

Законодательство, на основе норм которого живут и работают, имеют права, обязанности и возможности российские некоммерческие организации (НКО), – это массив из более чем четырех с половиной тысяч актов федерального и регионального уровня. Знать названия двух-трех десятков из них – это уже высший пилотаж для руководителя-неюриста, а знать хотя бы примерное содержание основных пяти – это тот минимум, без которого риски при работе значительно выше возможностей. Для минимизации рисков и использования существующих возможностей важно обратить внимание на следующие темы в основных для НКО нормативно-правовых актах:

### **Гражданский кодекс РФ:**

- организационно-правовые формы НКО, их особенности;
- реорганизация, ликвидация юридических лиц;
- виды договоров;
- авторское право.

### **Федеральный закон «О некоммерческих организациях»:**

- основные определения: некоммерческая организация; социально ориентированная некоммерческая организация; некоммерческая организация, выполняющая функции иностранного агента; некоммерческая организация – исполнитель обществу полезных услуг;
- особенности регистрации;
- порядок отчетности в Министерство юстиции (МЮ);
- основания проверок;
- формы государственной поддержки.

### **Федеральный закон «Об общественных объединениях»:**

- территориальная сфера деятельности;
- объединения без статуса юридического лица;
- порядок отчетности в МЮ.

### **Федеральный закон «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)»:**

- цели благотворительной деятельности;
- особенности благотворительных организаций;
- добровольцы и их участие в деятельности НКО.

## **Налоговый кодекс РФ:**

- основные налоги;
- система налогообложения;
- доходы, не подлежащие налогообложению.

Для получения более подробной информации, пожалуйста, посмотрите раздел «Некоммерческое законодательство» на сайте [lawcs.ru](http://lawcs.ru)

## **Правовые правила квеста для НКО «Как прожить в ладу с законом и выжить»**

### **Правило № 1**

Помните, что организационно-правовая форма вашей НКО может повлиять на возможность осуществления той или иной деятельности, привлечения имущества, получения государственной поддержки. Например, участвовать в первом конкурсе грантов Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества 2018 года при соблюдении прочих условий могли НКО, созданные в следующих организационно-правовых формах:

- общественная организация, в том числе профессиональный союз, орган общественной самодеятельности, территориальное общественное самоуправление;
- общественное движение;
- ассоциация, в том числе объединение профессиональных союзов и общественных организаций;
- казачье общество;
- община коренных малочисленных народов РФ;
- фонд, в том числе благотворительный и общественный фонд;
- частные учреждения;
- автономная некоммерческая организация;
- религиозная организация.

### **Правило № 2**

Ваша НКО должна иметь статус юридического лица и быть зарегистрирована в установленном законом порядке. Это подтверждается наличием у вас на руках Свидетельства о регистрации НКО (на цветном бланке), выданного территориальным управлением МЮ РФ, наличием выданного Инспекцией ФНС Свидетельства о постановке на налоговый учет по месту регистрации (до 2017 г. на цветном или после 2017 г. ч/б бланке) и Свидетельством о внесении записи в единый государственный реестр юридических лиц (ЕГРЮЛ) (выдавалось ДО 2017 г. на цветном бланке) или Листом записи внесения сведений в ЕГРЮЛ о создании юридического лица (выдается ПОСЛЕ 2017 г. в ч/б виде).

### **Правило № 3**

Обратите особое внимание на раздел «География проекта», если вы являетесь «общественной организацией» или «общественным движением». Проект, на реализацию которого вы планируете подать заявку, не должен выходить за границы территориальной сферы деятельности организации.

Региональные общественные организации (движения) имеют право вести деятельность, в том числе реализовывать проекты, в границах только одного субъекта РФ. Для расширения территориальной сферы деятельности организация может открыть структурные подразделения на территории нескольких субъектов, став межрегиональной общественной организацией (движением), или на территории более половины субъектов РФ, став общероссийской общественной организацией (движением). Необходимо внесение изменений в устав НКО.

### **Правило № 4**

«Юридический» и «фактический» адреса должны совпадать, это называется – адрес (местонахождение) организации.

Достоверные сведения об адресе местонахождения организации должны быть указаны в ЕГРЮЛ. Организация должна находиться по указанному адресу и иметь возможность получать почтовую корреспонденцию. НКО может быть зарегистрирована по домашнему адресу одного из учредителей или единоличного исполнительного органа. Эти сведения также должны содержаться в ЕГРЮЛ. Недостоверная информация об адресе – основание для исключения из ЕГРЮЛ.

### **Правило № 5**

Следите за сроками предоставления отчетности в Министерство юстиции России (до 15 апреля каждого года). Министерство юстиции может инициировать ликвидацию НКО, если два и более раз НКО забудет об этой обязанности.

### **Правило № 6**

Цели создания и предмет деятельности (виды деятельности) НКО, указанные в уставе, должны совпадать с реальной деятельностью и тематикой конкурса. Так, если в уставе прописано, что НКО оказывает консультации, проводит просветительские мероприятия, то подавать заявку на организацию и проведение конкурса авторской песни неправильно. Кроме того, важно, чтобы перечисленные в уставе виды деятельности НКО соответствовали видам экономической деятельности (ОКВЭД), указанным в выписке из ЕГРЮЛ.

### **Правило № 7**

Посмотрите, нет ли в уставе указания на то, что орган управления уполномочен одобрять подписание договоров на получение государственного финансирования и решение о подаче заявок. Таким органом может быть:

- высший орган управления: Общее собрание членов, Съезд, Конференция (для корпоративных НКО) или Совет, Правление, Общее собрание учредителей (Учредитель) (для унитарных НКО);
- постоянно действующий коллегиальный исполнительный орган: Правление, Совет.

Важно проверить, кто уполномочен подписывать заявку и договор на получение государственного финансирования. Обычно таким органом является руководитель НКО – единоличный исполнительный орган/лицо, действующее без доверенности от имени НКО (директор, председатель правления, президент, генеральный директор). В случае невозможности по каким-либо причинам подписания указанных документов руководителем НКО, это вправе сделать лицо, замещающее его на основании доверенности, выданной руководителем от имени НКО и заверенной печатью этой организации.

### **Правило № 8**

Необходимо иметь документы, подтверждающие полномочия руководителя НКО – лица, действующего без доверенности от имени НКО. Такими документами являются: протокол высшего органа управления об избрании руководителя НКО или Решение единственного учредителя о назначении руководителя НКО. Кроме того, важно, чтобы полномочия руководителя НКО были действительны, необходимо еще раз уточнить в уставе срок полномочий руководителя, а также как часто должен собираться высший орган управления, посмотрите на дату последнего протокола о назначении/избрании руководителя. Также обратите внимание, чтобы в протоколе/решении и выписке из ЕГРЮЛ было указано одно и то же лицо. Кроме того, с руководителем организации должен быть заключен трудовой договор.

### **Правило № 9**

Привлекая добровольцев к своей деятельности (благотворительной или общественно полезной), помните два важных пункта:

- в договоре с добровольцем не может быть ни должности, ни отпуска, ни оплаты, ни командировок – ничего, что позволило бы квалифицировать отношения как трудовые;
- компенсировать добровольцу расходы на форменную одежду и вещевое имущество, на наем жилого помещения, на проезд к месту осуществления добровольческой деятельности и обратно, на питание (не более 700 руб.), на оплату средств индивидуальной защиты и иные заранее согласованные расходы при наличии подтверждающих документов можно только на основании гражданско-правового договора с добровольцем.

### **Правило № 10**

Обычно в НКО два лица подписывают документы: руководитель и главный бухгалтер.

Бухгалтер является материально ответственным лицом, следовательно с ним должен быть заключен трудовой договор на работу по основному месту работы или же по совместительству.

Порой в некоммерческих организациях полномочия главного бухгалтера возлагает на себя руководитель, если организация применяет упрощенный способ ведения бухгалтерского учета, включая упрощенную бухгалтерскую (финансовую) отчетность. Есть исключения, при которых руководитель не может взять на себя функции главного бухгалтера, например, в фондах и в организациях, которые входят в реестр НКО, выполняющих функции иностранного агента.

### **Правило № 11**

Если условиями конкурса предусмотрена передача в рамках отчетности персональных данных граждан, то это возможно только при наличии соответствующего согласия субъектов персональных данных (благополучателей, добровольцев, участников мероприятий и т. д.).

Если передача персональных данных работников организации или лиц, оказывающих услуги по договору гражданско-правового характера, не предусмотрена соответствующим договором, то от них также необходимо получить отдельное согласие. Согласие может быть получено в любой форме, позволяющей подтвердить его наличие.

Помните, что вся ответственность за правильную обработку персональных данных ложится именно на Вашу организацию.

## **ПРАВОВОЙ НАВИГАТОР: «Поверните на Право»**

Посмотреть действующее законодательство вы можете на сайте Министерства юстиции РФ в разделе «Нормативно-правовые акты в Российской Федерации».

Сдать отчет, а также посмотреть отчеты других НКО вы можете на информационном портале Министерства юстиции РФ «О деятельности некоммерческих организаций».

Посмотреть план проверок на текущий год вы можете на сайте Генеральной Прокуратуры РФ.

Законопроекты и историю их принятия вы можете посмотреть на сайте Государственной Думы РФ.

Посмотреть образцы уставов вы можете на сайте Ассоциации «Юристы за гражданское общество» в разделе «Материалы для НКО» – «Примерные образцы уставов».

Посмотреть образцы протоколов вы можете на сайте Ассоциации «Юристы за гражданское общество» в разделе «Материалы для НКО» – «Образцы документов».



Посмотреть образец трудового договора вы можете на сайте Ассоциации «Юристы за гражданское общество» в разделе «Материалы для НКО» – «Образцы документов».

---

Посмотреть образец Согласия на обработку персональных данных вы можете на сайте Ассоциации «Юристы за гражданское общество» в разделе «Материалы для НКО» – «Образцы документов».

---

Вы можете запросить образцы необходимых документы и получить консультацию по любому юридическому и бухгалтерскому вопросу, возникающему в деятельности НКО, у юристов и бухгалтеров Ассоциации «Юристы за гражданское общество» по телефону 8-495-966-06-31/32, а также написав на почту [vopros@lawcs.ru](mailto:vopros@lawcs.ru)

# КАКИЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ НКО СУЩЕСТВУЮТ И КАК ИМИ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ

*Панин Павел, менеджер проектов Межрегионального общественного фонда «Сибирский центр поддержки общественных инициатив»*

Сегодня СО НКО рассматриваются не только как объекты поддержки со стороны государства, но и как субъекты взаимодействия с государством, которые способны оказывать услуги более эффективно и более качественно.

## 1. Разберитесь, какие уровни поддержки СО НКО существуют?

Поддержка СО НКО является одним из долгосрочных приоритетов государственной политики РФ и поэтому в каждом регионе должен быть соответствующий комплекс мер поддержки. Такая поддержка осуществляется на 3 уровнях:

- **федеральном:** на сегодня основной источник поддержки – это президентские гранты. Кроме этого, можно получать поддержку от профильных министерств (Министерство культуры, Министерство образования, Министерство труда и социальной защиты и т. д.). И если ваша деятельность подходит под профиль, то вы можете претендовать на такую поддержку.
- **региональном:** на региональном уровне, как правило, деятельность по мерам поддержки осуществляет Министерство социальной политики.
- **муниципальном:** на этом уровне деятельность по поддержке осуществляет местная администрация территории.

## 2. Узнайте, какими мерами поддержки может воспользоваться СО НКО в вашем регионе

Так как основные меры поддержки СО НКО реализуются на конкретной территории, первым шагом к ее получению становится поиск информации о программе поддержки СО НКО. В такой программе отражены формы поддержки, которые можно получить у вас на территории.

### 3. Определите, какие формы поддержки СО НКО доступны для вас

Основными формами поддержки СО НКО являются: финансовая; имущественная; налоговая; информационная; консультационная; повышение квалификации. Их взаимосвязь можно представить в виде таблицы:

Законодательная поддержка	Конституция и Гражданский кодекс РФ	Налоговое законодательство	Отдельные нормативно-правовые акты
Организационная поддержка	Регламентация экономического статуса	Инфраструктурная поддержка	Информационно-справочные, консультационные и другие услуги
Экономическая поддержка	Прямое государственное финансирование: <ul style="list-style-type: none"><li>● прямое бюджетное финансирование;</li><li>● госзаказ;</li><li>● гранты;</li><li>● контракты;</li><li>● софинансирование</li></ul>		Косвенная поддержка: <ul style="list-style-type: none"><li>● льготное кредитование;</li><li>● финансовая помощь в формировании материально-технической базы и др.</li></ul>

### 4. Участвуйте в конкурсах субсидий для СО НКО

Субсидии предоставляются, прежде всего, на реализацию общественно значимых программ (проектов) СО НКО, при условии софинансирования программы (проекта). У каждого такого конкурса есть свои процедуры и сроки. Операторами конкурсов обычно выступают органы власти, но также их могут проводить и региональные ресурсные центры для СО НКО, фонды местных сообществ (ФМС) и т. д. Информацию о таких конкурсах вы можете найти на интернет-порталах администрации региона или муниципального образования, ресурсных центров для СО НКО, ФМС.

Ресурсные центры для СО НКО и ФМС, в свою очередь, могут обучать по актуальным темам в некоммерческом секторе. Также вы можете получать консультации по подготовке заявок на конкурсы.

### 5. Участвуйте в открытых конкурсах закупок при размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных или муниципальных нужд

Такие конкурсы проводятся в соответствии с Федеральным законом от 05.04.2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Информация о них доступна, прежде всего, на сайте единой информационной системы в сфере закупок ([zakupki.gov.ru](http://zakupki.gov.ru)).

Для того чтобы принять в них участие, обратите внимание, что закупки проводятся по разным механизмам и каждый такой механизм содержит в себе свои издержки (финансовые, административные). Если ваша организация молодая, то вам, скорее всего, подойдет механизм аукциона. Если органи-

зация опытная и с подтвержденной репутацией по успешно выполненным проектам, то вы уже можете принимать участие в открытом конкурсе.

## 6. Вступайте в реестр поставщиков социальных услуг и получайте возмещение затрат на их оказание

Этот совет подходит для тех СО НКО, которые в рамках своей деятельности уже успешно оказывают социальные услуги населению. Подробнее о том, как это сделать, в данной тетради есть отдельный раздел, основное, что важно учитывать – насколько ваша организация готова к рынку социальных услуг. Сможете ли вы конкурировать с остальными игроками качеством и количеством. Готовы ли вы к проверкам своей деятельности, исходя из государственных стандартов (данная деятельность регламентируется №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в РФ»).

## 7. Пользуйтесь существующими информационными инструментами

Размещайте информацию о своей деятельности (анонсы мероприятий, приглашения к целевым группам, пресс-релизы и другую информацию) на специальных порталах для СО НКО. Такой портал создается органом власти в сети Интернет. Адрес информационного портала, как правило, размещается на официальных сайтах субъекта Российской Федерации или муниципального образования. Вся информация имеет бесплатный характер. Кроме того, органы власти субъектов Российской Федерации обеспечивают возможность публиковать информацию на сетевых ресурсах органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, местной администрации и СМИ.

## 8. Получайте имущественную поддержку

Вы можете получить имущественную поддержку следующими способами:

- через передачу СО НКО государственного или муниципального имущества (за исключением земельных участков) в безвозмездное пользование или в аренду (в том числе по льготным ставкам арендной платы);
- через льготные ставки арендной платы за пользование земельными участками, находящимися в государственной или муниципальной собственности;
- через предоставление помещений в пользование СО НКО для осуществления постоянной деятельности либо для проведения отдельных мероприятий.

*Важно понимать, что возможности имущественной поддержки СО НКО были определены постановлением Правительства РФ, но это касается только федерального имущества. Региональные власти также могут передавать в пользование помещения СО НКО из собственных фондов, но для этого они должны принять в субъекте соответствующий закон и опу-*

бликовать специальный перечень помещений для СО НКО открыто в СМИ (в том числе в сети Интернет).

К сожалению, государственные и муниципальные органы вправе оказывать имущественную и иную поддержку СО НКО, но не обязаны это делать, поэтому нужно анализировать, какие программы поддержки приняты в регионе и какими нормативно-правовыми актами они регулируются.

В случае отсутствия таких форм поддержки, можно проанализировать нормативно-правовые акты и обратиться в органы государственной власти с инициативой по разработке таких программ.

### **Нормативная правовая база в сфере предоставления имущественной поддержки СО НКО:**

- Гражданский кодекс Российской Федерации;
- Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»;
- Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции»;
- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 30.12.2012 № 1478 «Об имущественной поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций»;
- Методические рекомендации органам государственной власти и органам местного самоуправления по вопросам реализации механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, разработанные Министерством экономического развития Российской Федерации.

## **9. Получайте налоговые льготы**

Обращайтесь в органы исполнительной власти субъекта РФ или в администрацию муниципального образования с вопросом о наличии таких возможностей. Субъект РФ или муниципальное образование вправе самостоятельно определить, по каким налогам и в каком объеме они готовы предоставлять налоговые льготы СО НКО или юридическим лицам, оказывающим поддержку СО НКО.

В связи с тем, что большинство налогов являются федеральными, то субъекты Российской Федерации имеют следующие инструменты по установлению налоговых льгот для СО НКО путем внесения изменений в соответствующие законодательные акты субъекта Российской Федерации, которыми устанавливаются и вводятся в действие налоги:

- освобождение СО НКО от уплаты транспортного налога (или уплата налога по пониженной ставке);
- освобождение СО НКО от уплаты налога на имущество организаций (или уплата налога по пониженной ставке);
- установление для СО НКО пониженной ставки налога на прибыль организаций, зачисляемых в бюджет субъекта Российской Федерации.

## 10. Получайте методическую и консультационную поддержку

Вы можете получать такую поддержку через ресурсные центры поддержки СО НКО. У каждого такого ресурсного центра существуют свои информационно-образовательные проекты по различным направлениям.

В рамках их проектов вы можете участвовать в семинарах, тренингах, мастер-классах, конференциях, а также получать консультации по отдельным темам. Кроме этого, существуют отдельные образовательные программы, в которых также можно участвовать, например, в программе повышения квалификации для СО НКО и на базе РАНХиГС; образовательные проекты для СО НКО от органов власти и т. д.

### НАВИГАТОР ПО ТЕМЕ:

Налогообложение НКО <http://lawcs.ru/nekommercheskoe-zakonodatelstvo/nalogooblozhenie-nko/>

Карта нормативно-правовых актов для НКО <http://map.lawcs.ru/>

Федеральное законодательство для НКО <http://map.lawcs.ru/document/search?region=federal&sort=type>

Памятка для НКО о получении статуса исполнителя общественно полезных услуг (ИОПУ) <https://www.asi.org.ru/news/2017/02/27/pamyatka-nko-iopu/>

Об утверждении перечня общественно полезных услуг и критериев оценки их качества <http://government.ru/docs/25126/>

Об утверждении приоритетных направлений деятельности в сфере оказания общественно полезных услуг <http://kremlin.ru/acts/bank/41181>

Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации <https://rosmintrud.ru/docs/laws/112>

Навигатор государственных сервисов для СО НКО <http://navigator-sonko.ru/>

# УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ ПРОЕКТОМ

*Из всех трудностей, с которыми столкнулись НАСА, отправляя человека на Луну, управление было, наверно, самой сложной задачей.*

*Роджер Лаунис, историк НАСА*

Управление любым проектом – это сложный, многокомпонентный процесс, в котором вам необходимо объединить и вдохновить людей для решения общей задачи, грамотно спланировать и реализовать всю деятельность, оценить ее результаты, привлечь партнеров и волонтеров, управлять внешними и внутренними коммуникациями и т. д. В этом разделе эксперты в разных темах делятся своими находками, как учесть разные нюансы и сделать процесс управления проектом понятным и эффективным.

Для начала давайте разберемся в том, чем мы управляем. Существует путаница в терминах «проект» и «программа», которые довольно часто употребляются как синонимы. Рассмотрим эти два понятия по отдельности, чтобы понять разницу между ними и на что влияют эти отличия.

В этом нам помогут специалисты Межрегионального общественного фонда «Сибирский центр поддержки общественных инициатив», предложившие свое видение разницы между программой и проектом.

**Проектом** называют совокупность мероприятий, направленных на достижение определенной и четко структурированной цели в конкретные сроки с привлечением оптимальных средств и ресурсов.

**Программа** – группа проектов, объединённых единой целью, управлением, ресурсами, миссией. Их результат – качественное изменение состояния, вызванное реализацией запланированных задач.

Разница между программой и проектом:

Программа	Проект
Объём понятия	
Понятие более широкое, включающее в себя совокупность проектов	Проект всегда направлен на решение определенной проблемы
Продолжительность	
Сроки реализации программы – широкие	Имеет четкие сроки начала и окончания работ

Программа	Проект
Результат	
Результат программы – изменение состояния, влияние на ситуацию. Таким образом, даже её частичная реализация может оказаться успешной, а полученный эффект превзойти все ожидания	Проект воплощён тогда, когда запланированные мероприятия выполнены к указанной дате
Ресурсы	
Обладает сложной формой финансирования	Располагает специально выделенными для его осуществления ресурсами

Таким образом, реализация проекта видится более простой, так как для успеха достаточно достигнуть целей к определённому периоду времени. Программа – это лишь гипотеза, которая должна найти свое подтверждение на практике, все слагаемые задачи программы нуждаются в координации.



## Как создать команду мечты

*Эльвира Алейниченко, руководитель  
Федерального консультационного центра  
«Родные города»*

Какой бы прекрасный проект вы ни написали, сколько бы ресурсов вам на него ни выделили – его невозможно сделать без команды.

У известного бизнес-консультанта Джима Коллинза есть такое высказывание: «Те, кто создал великие компании, понимают, что основной ускоритель роста – это не рынок, не технологии, не конкуренция, не продукты. Фактор, который важнее всех остальных – это способность найти и удержать нужных компании людей». И это так: команда зачастую становится определяющим фактором развития проекта. Для начала давайте определимся, что мы понимаем под словом «команда».

**Команда** – небольшая группа людей, объединенных общей целью сделать общее дело на основе общих ценностей и разделяемых подходов. В команде каждый знает, за что он отвечает и несет ответственность за общий конечный результат. В каждом словосочетании слово «общий» имеет ключевое значение, потому что без понимания этого «общего», нет команды – есть отдельные профессионалы.

Американский психолог Брюс Такмен предложил несколько стадий развития команды: формирование команды, срабатываемость (шторм), продуктивная работа и завершение. Даже если команда вашей организации работает уже не один год вместе, каждый новый проект – это новая глава в истории развития команды. Поэтому так важно понимать и учитывать, что при запуске нового проекта команда пройдет все этапы, на каждом из которых будут появляться свои особенности и свои задачи. Что еще важно учитывать при работе с командой проекта?

### 1. Создайте единый образ будущего

У команды должно быть общее понимание цели проекта. Очень важно, чтобы все члены команды четко понимали, ради чего затевается проект, какую именно и чью проблему он решает и к каким изменениям должен привести.

## 2. Формируя команду, учитывайте способности и мотивацию людей

Постарайтесь хорошо узнать каждого члена проектной команды: выяснить их сильные и слабые стороны, потребности и особые навыки, которые они могут принести в группу. На старте обсудите с каждым, как вы видите его задачи и поймите, совпадают ли они с его желаниями и возможностями. Используйте таланты, а не устраняйте недостатки!

В ходе проекта отслеживайте, как меняется ситуация и сохраняется ли высокий уровень мотивации к решению конкретных задач, которые каждый член команды выполняет. Помните: команда движется со скоростью последнего!

## 3. Четко сформулируйте обязанности внутри проектной команды и закрепите их за конкретными людьми

Если функциональные обязанности не разделены и не закреплены, лучше письменно, – это неизбежно приведет к тому, что отдельные его элементы могут быть не выполнены, так как каждый думал, что это является частью обязанностей другого.

## 4. Создайте визуальный образ общего плана реализации проекта

В открытом для всех членов команды доступе должен быть общий актуальный план, например, в виде диаграммы Ганта, в котором обозначены все этапы реализации проекта с ключевыми точками проекта (milestone), сроками, исполнителями, ответственными. Помните, что за выполнение каждой задачи может быть только один ответственный! У всех остальных членов команды, в соответствии с матрицей ответственности RACI, по отношению к данной задаче могут быть другие роли: исполнитель, консультант, наблюдатель.

## 5. Делегируйте «на вытянутых руках»

Привлекайте в команду профессионалов, которым вы доверяете, и передавайте им права и полномочия на реализацию задачи. У Стива Джобса есть прекрасное выражение по этому поводу: «Не имеет смысла нанимать толковых людей, а затем указывать, что им делать. Мы нанимаем толковых людей, чтобы они говорили, что делать нам». Чтобы делегировать грамотно, помните:

- важно убедиться, что тот, кому вы делегировали, точно понял, что поручено, какого результата от него ждут и к какому сроку;
- задача должна быть поручена тому, кто имеет нужные знания и навыки, т. е. умеет делать то, что ему поручили;
- делегировать важно вовремя, а не тогда, когда уже «горят все сроки» и вы понимаете, что не успеваете;
- доверяй, но проверяй!

## 6. Ставьте интересные цели и задачи

Людам интересно проявлять свои способности, открывать в себе что-то новое. Им нравится работать над тем, что увлекает с головой. Рутинны не избежать, но она должна чередоваться с творческими задачами, учитывающими мотивацию людей.

## 7. Договаривайтесь о командных принципах коммуникации

Всем членам команды должно быть понятно, как и по каким правилам организовано общение внутри команды. Какие инструменты коммуникации используются для общения между членами команды. По каким вопросам мы можем отправить всем сообщение в мессенджере, а какие требуют электронного письма с копией подтверждения получения.

Как и в каком формате проходят совещания. Кто с каким вопросом к кому обращается. Очень важное правило работы в команде – правило дедлайна. Договоритесь со всеми членами команды, что если в их зоне ответственности возникает сбой, то они предупреждают о нем сразу, а не в тот момент, когда задача уже должна быть выполнена и за ней должен последовать новый шаг. Это позволит членам команды «подстраховать» коллегу и найти оптимальное решение.

## 8. Организуйте собственные командные задачи и контроль их выполнения

Используйте простые доступные инструменты таск-менеджмента, то есть постановки оперативных задач и контроля их исполнения. Важно, чтобы выбранный инструмент был доступен для всей команды и использовался не время от времени, а на регулярной основе. Это может быть реальная, например, пробковая или магнитная доска, «*Todolist*» в вашем офисе, в котором задачи распределяются по категориям: необходимо сделать – делаю сейчас – сделал», либо различные онлайн инструменты: *GoogleDocs*, *Trello*, *Asana*, *Teamer* и другие.

## 9. Опирайтесь на мотивацию людей и готовность развиваться

Давайте обратную связь о выполненных задачах. Признавайте усилия членов команды. Хвалите прилюдно, критикуйте корректно «с глазу на глаз». Поощряйте членов команды: признавайте их вклад в результат; поощряйте неожиданно и нерегулярно – это работает на мотивацию эффективнее, чем ожидаемые премии; поощрение должно сразу следовать за достижением (правило безотлагательности) и т. д. Показывайте команде существующие возможности развиваться и поощряйте их активные поиски в этом направлении. Например, введите правило на регулярных планерках, что каждый член команды рассказывает о возможностях развития, которые нашел.

## 10. Следите за перегрузками команды и ведите профилактическую работу для предотвращения синдрома эмоционального выгорания

Синдром эмоционального выгорания – довольно распространенное явление у людей помогающих профессий. Проявляется в чувстве безразличия, эмоционального истощения, изнеможения (человек не может отдаваться работе так, как это было прежде), дегуманизации (развитие негативного отношения к своим коллегам и клиентам), негативном самовосприятии в профессиональном плане (ощущение недостатка чувства профессионального мастерства). Для профилактики синдрома эмоционального выгорания важно: поддерживать стабильную комфортную рабочую среду в команде и давать психологическую поддержку; проводить совместные неформальные мероприятия; распределять нагрузки; учиться использовать техники расслабления и контроля состояний; уметь устанавливать психологические границы и принимать свои ограничения.

И напоследок:

*«Команда сделана из вещей, что нельзя увидеть. Труд, отвага, сила воли, время, стратегия, командная работа, гармония, лидерство...»*

*«Эйр Гир»*

### НАВИГАТОР:

Практическое пособие «Занимательное проектоведение. Часть 3. Управление проектом» А.Балашова, М. Михайлова [http://www.fondenergy.ru/uploads/files/project\\_part3.pdf](http://www.fondenergy.ru/uploads/files/project_part3.pdf)

Запись семинара «Beagile! Командное взаимодействие и бизнес-модели» Образовательного центра Благотворительного фонда «Друзья» [http://friendsfoundation.ru/projects/obrazovatel\\_niy-tsentru/video/](http://friendsfoundation.ru/projects/obrazovatel_niy-tsentru/video/)

### **Сервисы для управления проектами удаленными командами:**

Обзор сервисов для удаленной работы команды <http://shevchenko.co/blog/?go=all/servisy-dlya-udalynnoy-raboty/>

Обзор: системы управления проектами Basecamp, Trello, Asana <http://www.advblog.net/sistemy-upravleniya-proektami-basecamp-trello-asana/>

Google Docs <https://www.google.ru/intl/ru/docs/about/>

Trello <https://trello.com/>

Asana <https://asana.com/>

Teamer <https://teamer.ru/>

## Как найти партнеров проекта

*Дарья Буянова, Екатерина Усанина, БФ «Добрый город Петербург»*

Практически ни один проект не обходится без партнеров. Вы наверняка обращали внимание, что во всех конкурсных заявках есть раздел «партнеры проекта». Почему это важно? Потому, что партнеры всегда нам что-то дают: ресурсы, нестандартные идеи, доступ к целевым группам, разрешения, продвижение и пр. Иногда без партнеров просто нельзя, например, если организация решает какую-то задачу на уровне города. У вашей организации могут быть разные партнерства в зависимости от сферы: информационные; дающие материальные ресурсы (деньги, товары, услуги). Часто есть имиджевые партнеры, например, местная администрация, крупные фонды.

### 1. Очевидно, что в факте наличия партнеров (а тем более – в их количестве) нет ценности

Мы рекомендуем для поиска и выстраивания партнерства запомнить важный принцип: качественное партнерство получается если:

- каждый партнер что-то вкладывает;
- каждый партнер что-то получает (известны мотивы друг друга);

То есть лучше иметь немного, но хорошо проработанных партнерств.

Хорошо проработанное партнерство – это то, где понятно, что каждый партнер вкладывает и зачем это нужно каждому.

### 2. Как понять, какой партнер Вам нужен?

Скорее всего, ответ – тот, который отвечает сразу трем критериям:

- предоставит то, что вам действительно нужно для проекта (попробуйте записать, что конкретно потребуется в проекте);
- «на вашей волне», то есть с партнером легко работать, договоренности прозрачные, эмоционально приятно;
- понятна мотивация партнера: вы точно знаете, что в проекте он(а) получит, что заставляет партнера участвовать качественно в реализации проекта и не бросить на полдороги.

### 3. Привлекайте экспертов в партнеры

Они дают специальные знания в вашей теме, лучшее понимание «рынка», ситуации, технологий работы. И могут продвигать вас, приводя в пример

при случае. Наличие таких партнеров показывает, что ваша организация знает своих коллег и сектор, старается видеть ситуацию шире, чем только своя работа. Например, посмотрите на спикеров актуальных для вас конференций. Кто-то понравился? Попросите его/ее рассказать о тенденциях в вашей сфере, посоветовать литературу, события или других возможных партнеров.

#### 4. Подглядывайте за другими

В хорошем смысле: поинтересуйтесь, с кем сотрудничают авторитетные для вас организации? Часто эта информация в открытом виде есть на сайте в разделе «Партнеры».

#### 5. Цените горизонтальные партнерства с коллегами по сектору

Большинство успешных НКО входят в разные ассоциации или профессиональные сообщества. Например, в Содружестве «Добрые города» уже 92 города и поселка, то есть более 600 НКО регулярно обмениваются опытом, практиками, советами. Организации, работающие со старшим поколением, делятся друг с другом ресурсами внутри Альянса «Серебряный возраст». Какие сетевые взаимодействия есть в вашей сфере? Могут ли они быть полезны?

#### 6. Ищите партнеров в неформальных сообществах

Инициативные группы; соседские сообщества; активные сообщества в социальных сетях, например, автолюбителей / собачников / кулинаров / велосипедистов / художников-граффити и др. Это огромный ресурс, в первую очередь, человеческий. Представьте, какой источник нестандартных идей. Пожилые люди с граффитистами расписывают стены, в поддержку фондов молодые родители проводят парад колясок и так далее. А еще это информационный и иногда – материальный ресурс.

#### 7. А ваши благополучатели могут стать партнерами?

Это тренд – НКО постепенно вовлекают своих благополучателей в работу. Из потребителей предлагают им стать партнерами: получать помощь от НКО, но и вкладывать свой ресурс (даже незначительный, важен сам факт взаимного участия). Иногда при написании проектов можно вовлекать целевую группу и задать вопрос: «А что вы готовы вложить?» Наш фонд, например, в результате оценки одной из программ обнаружил, что более 80 % пожилых людей хотели бы что-то делать для других и помогать фонду.

## 8. Сотрудничество с администрацией, бюджетными учреждениями или органами власти

Чаще всего необходимо в работе региональных организаций или в отдельных сферах (работа с сиротами, например). Тут важно соблюдать процедуру. Как правило, есть алгоритм того, как обратиться: найти на сайте Ф. И. О. руководителя / главы администрации / начальника отдела и т. п. Затем написать официальное письмо на его/ее имя. В письме можно сразу попросить поддержать ваш проект или мероприятие. Обязательно поставьте на письме дату и исходящий номер. Тогда после отправки вы можете позвонить секретарю, назвать номер письма и узнать, кому направлено ваше письмо, какое решение принято. У чиновников, как правило, есть часы приема — когда вы можете записаться на встречу и лично предложить поддержку вашего проекта. Эту информацию можно тоже получить на сайте администрации или учреждения.

## 9. Напоминайте о себе

Хорошим инструментом для поддержания партнерских отношений является благодарность. В прямом смысле: красиво оформленная (с вашим логотипом и словом «Спасибо») бумага в рамочке. Она будет красиво смотреться на стене кабинета и постоянно напоминать о вашей организации.

## 10. Спрашивайте у партнера его/ее мотивацию

Особенно это важно в работе с бизнесом. Постарайтесь понять, что партнер ждет от вас в качестве вашего вклада. Партнерство — это взаимопользная деятельность для общей цели. Если в какой-то момент партнер понимает, что совместный проект оттягивает ресурсы и ничего не дает взамен, то скорее всего, откажется дальше сотрудничать. Что делать, чтобы понять мотивацию партнера? Честно спросить, в каком случае партнер поймет, что сотрудничество эффективное. Другой вариант: представить самому, чем полезен партнеру ваш проект и рассказать ему об этом; по реакции уточнить, насколько вы правы.

## НАВИГАТОР ПО ТЕМЕ:

### **О работе с партнерами:**

Брошюра «Точки контакта» (практический маркетинг для НКО) <http://dobryegoroda.ru/broshyury/broshjura-tochki-kontakta/>

Как привлечь партнера PRO-BONO <https://www.miloserdie.ru/article/kak-privlech-partnera-pro-bono-9-podskazok-dlya-fondov/>

О том, как писать убедительные обращения к партнерам <https://ngokitchen.ru/pisma-i-publichnye-obrashheniya-dlya-privlecheniya-sredstv/>

---

Дистанционные курсы «Кухни НКО» <https://ngokitchen.ru>  
Советуем курс «Практики региональной благотворительности: кухня Добрых городов»

### **Информационные партнерства:**

Электронная брошюра Продвижение благотворительного фестиваля «Добрый город». Лучшие практики <http://dobryegoroda.ru/broshyury/jelektronnaja-broshjura-prodvizhenie-blagotvoritelnogo-festivalja-dobryj-gorod-luchshie-praktiki/>

### **Работа с сообществами:**

Катерина Шеда – знакомство жителей соседних домов <http://partizaning.org/?p=1628>

---

Курс «Как развивать сообщество» <https://strelka.com/ru/events/event/2017/11/18/how-to-develop-communities>

### **Где искать партнеров – сети и сообщества:**

А ваш город уже стал «Добрый городом»? Проверьте, входит ли он в Содружество Добрых городов – если да, то в нем точно есть активные и открытые к сотрудничеству благотворительные организации <http://dobryegoroda.ru/>

---

Сервис «Маяк» проекта ДоброМэйл.ру <https://dobro.mail.ru/sos/>

---

Вкладка «Победители» на сайте Президентских грантов, кто в вашем городе/регионе подавал заявку и выиграл? Может, это потенциальные партнеры? <https://президентскиегранты.рф>



## Информационное сопровождение вашего проекта

*Катерина Абрамова, PR-директор  
благотворительного фонда «Нужна помощь»*

Вы можете делать самый лучший проект в мире, но если о нем не знают, значит, что-то не работает. Зачем вообще НКО заниматься информационной поддержкой своих проектов? Во-первых, это деньги, так как люди «покупают» (то есть жертвуют) то, что хорошо «разрекламировано» (то есть известно и вызывает доверие). Во-вторых, у вас появится возможность продвигать свою миссию и ценности. Вы повысите уровень доверия к сектору в целом и сделаете благотворительность модной. А главное, те, кому действительно нужна ваша помощь, узнают о том, что вы существуете, и смогут ее получить. Кроме того, представители местной власти не должны упускать из виду, что вы работаете над решением конкретной социальной проблемы. А журналисты и бизнес будут воспринимать вас в качестве экспертов. Еще очень важно понимать, что без открытого публичного разговора о проблеме (снятие стигмы – это первый шаг) она никогда не сможет быть решена. Для успешного сопровождения вашего проекта вам постоянно нужно общаться с людьми, использовать самые необычные ресурсы и все время придумывать, где еще их можно взять. Вот 10 советов, которым стоит следовать, чтобы сделать ваш проект успешным и узнаваемым.

### 1. Продумывайте соответствующие каналы коммуникации для каждой своей целевой группы

Помните, что у вашего проекта есть разные целевые группы: потенциальные благополучатели, партнеры, волонтеры, доноры, журналисты, эксперты, общественность в целом. Продумывая информирование каждой из этих групп, решите для себя: какого отношения вы хотите получить (интереса, готовности вовлечься в проект, доверия...)? Какого действия хотите добиться (прийти на мероприятие, подписаться на нашу страницу в социальной сети, записаться на наши курсы, делать совместно проект, написать о нас в СМИ и т. д)? Как они получают о вас информацию? Понятно, что для разных целевых групп это будут разные каналы коммуникации, и лучше, если для каждой целевой группы будет несколько информационных каналов, одинаково доступных и востребованных.

На разных этапах проекта (привлечение к участию в проекте, освещение хода реализации проекта, информирование о его итогах) – это также могут быть разные каналы и инструменты информирования. Ну и наконец, важно понимать, как это повлияет на успех проекта: с одной стороны, это показывает вам риски проекта в случае недостаточного информирования целевых групп, а с другой, когда вы видите, как много от этого зависит, у вас будет мотивация уделять информированию особое внимание.

## 2. Если вас не существует в интернете, значит, вас нет

Это закон современной жизни. Убедитесь, что у вас есть простой, понятный и удобный сайт, зайдя на который пользователи сразу поймут, чем вы занимаетесь, как именно оказываете помощь, в чем миссия вашей организации и какие ценности вы проповедуете. Не забывайте регулярно публиковать подробные качественные (что именно было сделано, истории успеха) и количественные (финансовый отчет о том, как были потрачены полученные деньги) отчеты. Важно помнить, что прозрачность – необходимый компонент публичности.

## 3. Невозможно решить социальную проблему, пока она не перестанет быть эмоционально негативно окрашенной и непонятной

Еще 15 лет назад никто не задумывался о паллиативной помощи, тема смерти была табуированной. Но сейчас слово «хоспис» слышно все больше. Однако по-прежнему существует огромное количество табуированных тем: наркопотребители и другие зависимые, бездомные, ВИЧ-положительные и просто взрослые люди, утратившие дееспособность. Важно создавать просветительский контент, посвященный проблематике, с которой вы боретесь. Старайтесь делать его понятным, интересным и интерактивным.

## 4. Социальные сети – отличный способ рассказать о себе и пообщаться с потенциальными донорами и благополучателями

Вы больше не зависите от журналистов и можете сами привлекать к себе внимание. Публикации должны быть короткими (до 1000 знаков), а фотографии – яркими и хорошего качества. Не бойтесь вкладывать деньги в работу профессиональных фотографов, SMM-менеджеров и в платное продвижение в социальных сетях, они окупятся достигнутым результатом.

## 5. Нельзя все время просить

От этого устанут даже самые преданные поклонники. Не забывайте благодарить тех, кто вам помог. Рассказывайте истории успеха ваших подопечных. Формируйте позитивную повестку, ведь именно это мотивирует к действию.

## 6. Постоянно отчитывайтесь перед вашими донорами и рассказывайте им о том, куда именно пошли их деньги

Они должны знать об этом. Рассылка – самый удобный способ рассказать о результатах за месяц. Говорите спасибо всем, так или иначе заинтересованным в вашей работе.

## 7. Не бойтесь общаться с журналистами и научитесь находить общий язык с ними

У вас есть экспертиза, истории и герои. Осталось научиться интересно подавать всю эту информацию. При этом говорите «нет», когда вам кажется, что излишняя публичность может навредить вашей работе или конкретным людям.

## 8. Участвуйте в мероприятиях других организаций, которые могут повысить вашу узнаваемость

Однако при выборе внешних мероприятий, которые вы планируете посетить, всегда задавайте себе два важных вопроса: «Зачем нам это нужно?» и «Чего нам это будет стоить?» Может статься, что эти деньги (часы работы сотрудников – это тоже ресурс) лучше потратить на платное продвижение или что-либо другое. И само мероприятие не даст вам ничего нового: знаний, связей, узнаваемости и продвижения. Если вы сами планируете мероприятие, цель которого повысить узнаваемость организации или собрать денег – не начинайте его, если понимаете, что у него нет ресурса для продвижения. При этом помните, что люди, пришедшие на праздник, не хотят видеть только «боль и страдание». Важно придумывать интересные аспекты, которые уместны в каждом конкретном случае.

## 9. Следите за информационными поводами, ведь их гораздо больше, чем может показаться на первый взгляд

Стоит завести календарь социально значимых дат, заранее знать все даты премьер фильмов или книг, в которых затрагивается проблема, с которой вы работаете. Важно быть в курсе последних новостей и быть готовыми дать экспертную оценку.

## 10. Сделайте так, чтобы бизнес захотел работать с вами

Для коммерческого сектора это должна быть не благотворительность, а интересные партнерские проекты, выгодные ему. К примеру, социально окрашенная акция в супермаркете принесет ему новых клиентов, а о вашем фонде будут говорить везде.

## НАВИГАТОР:

Сайт БФ «Нужна помощь» разделы «Блог» и «Отчеты» – это пример количественного (финансовый отчет) и качественного (истории успеха, портреты сторонников фонда, рубрика «Вы помогли) отчета о деятельности фонда <https://nuzhnapomosh.ru/about/>

Образовательные материалы и расписание программы «Благотворительные гастроли» (обучающие мероприятия для региональных НКО, СМИ и представителей власти) [https://nuzhnapomosh.ru/blog\\_tags/blagotvoritelnye-gastroli/](https://nuzhnapomosh.ru/blog_tags/blagotvoritelnye-gastroli/), <https://takiedela.ru/gastroli/>

Лекция Дэна Паллотты о двойных стандартах, усложняющих деятельность благотворительных организаций [https://tvrain.ru/teleshov/ted\\_dod/my\\_neppravilno\\_dumaem\\_o\\_blagotvoritelnosti-402863/](https://tvrain.ru/teleshov/ted_dod/my_neppravilno_dumaem_o_blagotvoritelnosti-402863/)

Сайты и социальные сети успешных некоммерческих организаций. Например, благотворительной организации «Ночлежка» <https://vk.com/club239781>, <https://www.facebook.com/Homeless.ru> и <https://www.instagram.com/nochlezhka/> – хороший пример того, как стоит работать со своими сторонниками в интернете. А акция «День бездомного человека» <http://homelessday.ru/> подскажет, как создавать информационные поводы и работать с ними.

*Балашова А., Михайлова М.* Занимательное проектоведение. Информационное сопровождение проектов. Практическое пособие. Ч. 2. <http://ngogarant.ru/library/view/21>

Раздел «Идеи и инструменты» сайта #Щедрый вторник – это международный день благотворительности, цель которого объединение усилий совершенно разных людей и организаций в благотворительное движение, в котором наравне с Россией принимают участие более ста стран мира <https://www.givingtuesday.ru/ideas-tools>

## Как работать со СМИ, чтобы о вашем проекте писали

*Елена Темичева, «Благосфера»*

Средства массовой информации (мы говорим о профессиональных редакциях) – один из важных каналов коммуникации с вашими целевыми аудиториями. Эффективно выстроенная работа со СМИ – один из факторов успеха продвижения вашего проекта. Чтобы этого достичь, нужно понимать и учитывать специфику этой сферы деятельности, уметь пользоваться современными инструментами коммуникации, системно работать с информационным полем.

Но при этом не забывать главного: работа со СМИ как таковая, а уж тем более заданный самим себе показатель количества публикаций, никак не могут быть целью вашей деятельности. Это средство для достижения вашей цели. Всегда задавайте себе вопрос: зачем нам вступать во взаимодействие со СМИ? Чего мы хотим достичь, приглашая журналистов, инициируя публикации? Можете ли вы достичь этих целей по-другому, затрачивая меньше ресурсов? Стоит ли пробиваться в эфир телеканала или в данном случае будет эффективнее задействовать свои и партнерские социальные сети или имеющиеся контакты с лидерами мнений? Если вы четко можете ответить на этот вопрос и сформулировать ожидаемый от взаимодействия со СМИ эффект, значит, выбор СМИ как канала коммуникации обоснован. И тогда ваша задача – грамотно построить вашу работу.

### 1. Создавайте информационные поводы

У СМИ должен быть повод, чтобы о вас рассказать. И это не только событие, которое вы можете провести. Учитесь создавать поводы «из текучки»: выпускайте комментарии к актуальным для общества событиям, материалы к тематическим датам, рассказывайте истории, предьявляйте интересных героев.

### 2. Обращайтесь в СМИ с ясными сообщениями

Не начинайте ваше приглашение, анонс, релиз или даже устное высказывание «издалека», не старайтесь вместить в него всю историю вашей организации, проекта – начинайте сразу с информационного повода, приглашения на событие, предложения написать о такой-то истории. Журналист или редактор из первого же абзаца должен понять, о чем идет речь.

### 3. Следите за стилем ваших текстов

Обращаясь в СМИ с вашим релизом, приглашением, не старайтесь написать текст за журналиста, стилизуя его, украшая эпитетами и т. п. Рассказывая о проекте или событии, используйте очищенный литературный язык, без канцеляризма и специальных терминов. Выбирайте слова, привлекающие внимание («впервые», «новые данные», а не «из года в год», «очередной фестиваль» и т. п.).

### 4. Выбирайте, к какому СМИ обратиться

Не надо рассылать приглашения на события или обращаться с одним и тем же предложением ко всем СМИ сразу – это стрельба из пушки по воробьям. Исходя из характера вашей информации, целей коммуникации, формата события, выбирайте вид СМИ (интернет, печать, ТВ, радио), его специализацию и тематику (деловое, глянец, массовое/спортивное, общественно-политическое и т. п.).

### 5. Учитывайте специфику СМИ

При принятии решения о том, к какому СМИ обратиться, не останавливайтесь на базовых характеристиках – идите дальше. Учитывайте его аудиторию (молодежь, домохозяйки, предприниматели и т. п.) и ее охват, редакционную политику (принятые форматы подачи информации, тематические ограничения, порядок взаимодействия с входящей информацией и т. п.).

### 6. Поддерживайте исходящий информационный поток

Ваши «собственные СМИ» – сайты, соцсети, блоги, мессенджеры и т. п. – должны быть в порядке! Публикуйте новости, отчеты о проекте на сайте, постите актуальную информацию в социальных сетях, создавайте текущий контекст для ваших информационных поводов. Информация о вас должна легко находиться в открытых источниках.

### 7. Станьте желаемым источником информации

Журналист должен быть уверен, что обратившись к вам, получит оперативный ответ, вы будете открыты для общения с ним и комментариев. Станьте «информцентром» для СМИ в той теме, которой вы занимаетесь: поделитесь информацией о других экспертах, организациях, будьте готовы дать справку о положении дел в своей сфере.

### 8. Корректно выстраивайте взаимодействие с журналистом

Всегда подходите с позиции возможных долгосрочных отношений. Помните, что заверение материалов, в том числе, когда речь идет об интервью,

# Как привлечь и удержать волонтеров

*Юрий Белановский, руководитель  
Добровольческого движения «Даниловцы»  
и Школы социального волонтерства*

Многим организациям в их работе помогают волонтеры – добровольно и безвозмездно отдающие свое время на благо обществу. Вовлечение волонтеров – очень важная часть работы НКО, так как, во-первых, труд волонтеров – это дополнительные ресурсы для достижения той миссии, ради которой существует НКО, а, во-вторых, это дает возможность как можно большему числу граждан проявить свою активную позицию и чувствовать себя сопричастным решению существующих социальных проблем в том сообществе, где они живут.

Важно помнить, что волонтеры – не бесплатная рабочая сила. Волонтеры – ваши партнеры. Они – те, с кем вы вместе делаете добрые дела. Волонтеры никому ничем не обязаны, они обладают своими знаниями и умениями, из которых следует их компетенция и ответственность. Каждый волонтер реализует свою мотивацию, а не решает вашу задачу.

## 1. Определите для себя, что вы хотите от волонтеров

Главным «мотиватором» для волонтера будет понимание того, зачем они нужны, что они будут делать и какие будут условия труда. Поэтому так важно правильно оформить «волонтерскую вакансию». При её составлении ответьте на вопросы:

Какую задачу решает волонтер? Что именно, как и когда он будет делать? Сколько времени требуется для ее решения и когда можно будет почувствовать результат? Где он будет брать ресурсы? Каковы правила работы и правила безопасности?

С кем из сотрудников или других волонтеров он будет работать? Кто из сотрудников организации будет отвечать за него? С кем волонтер сможет решать возникающие трудности?

## 2. Разработайте стратегию поиска волонтеров

Не обращайтесь в другие волонтерские организации за волонтерами. Не бывает «свободных» волонтеров – они уже отдали свое время и свои силы какому-то доброду делу, они уже привязаны к авторитету лидера

или организации. Если вы не работаете с волонтерами регулярно и вам нужно привлечь волонтеров разово для проведения какого-либо мероприятия – обратитесь в региональный ресурсный центр, в студенческие организации, школы и другие образовательные учреждения. Если волонтеры – это важный актив вашей организации, подходите к поиску системно и планомерно. Ищите волонтеров среди друзей и «друзей друзей» организации. Продумывайте ваши сообщения и используйте те каналы коммуникации, которые используют ваши потенциальные волонтеры.

И помните, что волонтеры – это не только молодые люди. Сегодня все чаще волонтерами становятся активные пожилые люди – ответственные, опытные, незанятые и готовые отдать свое время и компетенции на пользу другим. Помните еще об одном ресурсе – это бизнес компании, которые все чаще вовлекают в волонтерские проекты своих сотрудников. Это так называемое корпоративное волонтерство.

### 3. Оперативно и по-деловому принимайте и обрабатывайте заявки от волонтеров

Волонтеры не любят ждать, порыв сделать что-то доброе возник у них сейчас и важно, чтобы этот порыв сразу получил отклик. Если кто-то не подошел сейчас, поддерживайте с ним связь, возможно, вам понадобится его помощь позже. Ведите базу волонтеров, отражая в этой базе историю взаимодействия с каждым волонтером.

### 4. Подготовка волонтеров складывается из баланса ресурсов и практической целесообразности

Время и силы, потраченные волонтером на подготовку, следует соотносить с имеющимися ресурсами самого волонтера и с выполняемыми задачами. Возможно, что для решения простой задачи вполне хватит внутренней «энергии» волонтера, его собственной мотивации, его бытовых, да и просто человеческих навыков и здравого смысла будет вполне достаточно для самоподготовки и самоконтроля? Но бывает и так, что для качественного выполнения задачи волонтерам обязательно необходимо пройти специальную подготовку, которая в том числе покажет, что кто-то из волонтеров, возможно, сейчас не готов к выполнению именно этой задачи. Чаще всего это необходимо в социальном волонтерстве, например, для того, чтобы стать «больничным клоуном» или наставником в программе наставничества для детей-сирот.

При подготовке волонтеров, помогающих на разовых акциях или мероприятиях можно ограничиться правилами безопасности, инструктажем и репетицией. Но помните, что сегодняшней временный волонтер завтра может стать вашим постоянным активом. По возможности, уделите время на короткий рассказ о миссии, ценностях и основных проектах вашей организации, расскажите о возможностях волонтерства. Получите обратную



связь после мероприятия, проявите интерес к человеку, замотивируйте на дальнейшее сотрудничество с вами.

## 5. При подготовке к участию в проекте важно, чтобы волонтеры разделили с вами ответственность

Сделайте волонтеров со-разработчиками проекта, советуйтесь с ними, чтобы проект, в котором они будут участвовать не один день, по ценностям и смыслам стал и их проектом тоже. Делегируйте ответственность за подготовку и последующее выполнение определенных работ в проекте, соответствующих мотивации и компетенции волонтеров.

## 6. Учитывайте мотивацию и индивидуальные особенности волонтера при распределении задач

Ориентируйтесь на существующую мотивацию и компетенцию волонтера, в соответствии с ней предлагайте каждому дело индивидуально. Всегда бывает необходимость выполнить рутинную работу, чередуйте ее с интересными, творческими задачами. При распределении задач помните также, что вам важно соблюсти интересы волонтера, тех благополучателей, с которыми он работает, и вашей организации. Не всегда это простая задача, но она должна быть решена, чтобы волонтерская помощь действительно была ресурсом и помощью, а не сложностью для какой-то из сторон этого процесса.

## 7. Важно показать волонтеру, какая польза, какой эффект будет от его работы и потраченного им времени для конечного благополучателя и для организации в целом

В зависимости от сферы применения волонтерского труда эта польза может быть как моментально ощутимой, так и отложенной во времени. Ваша задача – правильно подготовить к этому волонтера, чтобы избежать разочарования. Даже при выполнении простой технической задачи, например, по отправке писем или сортировке материалов для конференции, важно, чтобы волонтер понимал, какой вклад он вносит своей работой в решение общей задачи. Не забывайте показывать волонтерам общую картину процесса и вклад их «кирпичика» в общее дело.

## 8. Сопровождение волонтеров – это разделение ответственности с волонтером за то доброе дело, которое он делает вместе с вами

Ваша организация должна стать тем «большим братом», что ведет волонтера, что держит его за руку, что вместе с волонтером делает доброе дело.

Очень хорошо, если в вашей организации есть человек, отвечающий за работу с волонтерами, который отвечает за привлечение, отбор, подготовку волонтеров и подбор для них конкретных задач, закрепляя при этом их уже за теми сотрудниками, которым нужна помощь волонтеров.

При организации процесса сопровождения волонтеров, помните о нескольких простых правилах:

- организуйте труд волонтеров. Волонтеры, как правило, однозадачны;
- помните, что ответственность делегируется «вниз» либо с ресурсами и полномочиями, либо с соответствующей ей мерой свободы (а значит, творчества и самореализации). Проще говоря, если вы не можете дать ресурсы и полномочия, то вы должны дать свободу;
- минимизируйте риски, как минимум через правила и инструктаж. Учитывайте жизненный опыт и профессиональные навыки волонтеров;
- помогите волонтерам наладить отношения с подопечными (в случае социального волонтерства);
- выстройте и поддерживайте рабочие и позитивные отношения в волонтерской команде;
- отслеживайте психологическое состояние волонтеров. Организуйте профилактику эмоционального выгорания: предложите волонтерам ответы на их личные вопросы и обучение по их запросам; предложите волонтерам досуг и общение;
- содействуйте волонтерам в их профессиональном росте. Предлагайте более сложные задачи и по возможности «карьерный рост».

## 9. О благодарности и еще раз о мотивации

Как мы уже говорили, действенным способом мотивации является объяснение актуальности и смысла вашего дела, а в случае поощрения или благодарности – демонстрация результата. Поэтому предложите волонтеру принадлежность к сообществу единомышленников и признание его со стороны вашего сообщества. Это очень значимый «мотив». Ваше волонтерское сообщество должно притягивать волонтера своими ценностями, возможностями, людьми, а не толкать к исполнению каких-то дел. Помните, что молодежь часто привлекает возможность чему-то научиться, «прокачать» себя.

## 10. Возможные «мотиваторы» и «благодарности»:

- атрибутика как символ принадлежности к сообществу;
- благодарственные письма и личная благодарность от руководства;
- рейтинговая система оценок и соответствующих им поощрений;
- благодарность волонтеру по адресу места учебы или работы;
- упоминание волонтеров поименно в отчетах о мероприятии в социальных сетях и в статьях в СМИ;
- встречи с известными людьми;
- билеты и приглашения в кино, театр и иные места, интересные волонтерам;

- неформальное общение за счет организации (шашлыки, выезды, походы и т. д.);
- ежегодное собрание всех волонтеров на большую «тусовку» с благодарностями, поощрением, развлечениями и т. д.

## НАВИГАТОР:

1. Сайт «Школа социального волонтерства», где в разделе «Тексты и видео» размещено около 1000 статей и видео на самые разные темы, начиная от советов новичку, продолжая менеджментом волонтерства и заканчивая профессиональными статьями о профилактике эмоционального выгорания <http://volonter-school.ru>

2. Добровольческое движение «Даниловцы» выпустило 4 книги о волонтерстве: «Социальное волонтерство: теория и практика», «Корпоративное и социальное волонтерство»; «Преображающая сила волонтерства»; «Социальное волонтерство под ключ: меняем мир вместе». Книги можно найти в интернете или бесплатно получить у «Даниловцев» <http://danilovcy.ru>

3. Ресурсный центр «Мосволонтер» выпустил и опубликовал на своем сайте книги: «Стандарт работы «5 ключей успешной волонтерской программы»; «Путеводитель по миру волонтерства»; «Организация волонтерского центра в вузе»; «Событийное волонтерство как технология вовлечения горожан в системную волонтерскую деятельность»; «Мир экологического волонтерства»; «Мир социального волонтерства»; «Мир спортивного волонтерства»; «Настольная книга медиаволонтера» <https://mosvolonter.ru/static/library>

4. Работа волонтеров: как и зачем ее измеряют НКО <https://te-st.ru/2015/09/28/volunteer-impact/>

5. Сайт Национального совета по корпоративному волонтерству <http://nccv.ru/>

# Пошаговая инструкция для проведения мероприятия

*Алексей Курносков, Центр ГРАНИ*

Публичные мероприятия – важная часть проектной деятельности некоммерческих организаций. Некоторые проекты НКО фактически представляют собой каскад мероприятий, в других случаях мероприятия служат своеобразными вехами реализации проекта, например, представление результатов исследования, большой благотворительный концерт или межрегиональная конференция. Вот несколько советов, которые помогут вам при организации и проведении мероприятий.

## 1. Сформулируйте содержание

Разумеется, самое важное в мероприятии – это то, о чем оно. Мероприятия НКО редко существуют сами по себе, обычно они включены в проекты и их содержание, цели и результаты должны соответствовать содержанию, целям и результатам всего проекта.

## 2. Выберите формат, используйте инновационные форматы

При подготовке мероприятия важно не только «что», но и «как». Выберите тот формат, который наиболее соответствует содержанию и аудитории. Но не забывайте, что, помимо традиционных семинаров, мастер-классов, конференций, дискуссий и публичных лекций, существуют и более новые форматы – хакатон, митап, мировое кафе, форсайт, быстрые свидания, кейс-стади, питчинг, живая библиотека, антиконференция. Возможно, какой-то из них подойдет именно для ваших целей.

## 3. Распределите обязанности внутри команды

При подготовке крупных мероприятий принято выделять орггруппу (осуществляет общее руководство, принимает решения, выполняет представительские функции и т.д.), информационную группу (отвечает за освещение мероприятий в СМИ и социальных сетях) и техническую группу (тиражирование материалов, сбор презентаций, подготовка помещений, обеспечение транспортом и т.д.) Чем меньше масштаб и команда, тем больше функций достается одному члену команды.

#### 4. Составьте смету и план-график

Если мероприятие включено в проект – значит, скорее всего, расходы на его проведение уже включены в общий бюджет проекта. Однако необходимо проверить, совпадают ли запланированные расходы с фактическими, и заранее решить, что делать, если текущие расходы оказываются выше. Не менее важен план-график: он дает общую картину процесса подготовки к мероприятию и представление о том, в какие сроки, что и как необходимо делать.

#### 5. Выберите дату и место

Дата и место – так же, как и формат – выбираются в зависимости от содержания и аудитории мероприятия. Утро или вечер, будний день или выходной, районный дом культуры или креативное пространство, конференц-зал гостиницы или офис вашей организации – выберите наиболее подходящий вариант для конкретного мероприятия.

#### 6. Помните об информационном сопровождении

Разные мероприятия требуют разной степени информационного освещения. В одних случаях будет достаточно прямой почтовой рассылки участникам, подтверждения по телефону или в социальных сетях и короткого пост-релиза на сайте НКО. В других – необходима полноценная кампания в СМИ, использование инструментов SMM, большое количество афиш в местах скопления горожан. А возможно, вашему мероприятию нужен отдельный информационный ресурс, начинающий работу задолго до мероприятия, и завершающий намного после, и собирающий истории участников мероприятия.

#### 7. Используйте чек-листы

Чек-листы – основной инструмент ивент-менеджера. Конечно, если вы регулярно проводите однотипные мероприятия небольшого масштаба на одной и той же площадке, скорее всего, вы можете держать в голове все необходимые материалы и оборудование, помните все процессы и тайминг. Но если в организации мероприятия появляется хотя бы одна новая вводная – лучше заранее составить чек-лист и прописать все, что вам понадобится при подготовке и проведении.

#### 8. Организуйте эффективную работу во время мероприятия

Подготовьте помещение, в котором будет проходить мероприятие, поговорите еще раз со спикером или ведущим, проверьте оборудование, не забудьте про регистрацию участников, убедитесь, что все члены команды на месте и знают, что и когда они должны сделать. Задействуя волонтеров, убедитесь, что они четко проинструктированы, знают особенности площадки и расписание программы мероприятия, а также понимают его логику – как зоны своей ответственности, так и события в целом. Важно, чтобы волонтеры понимали и разделяли также миссию и цели вашей организации,

знали об основных проектах и могли рассказать о них в случае возникновения вопросов у участников.

## 9. Не забывайте про уровень сервисности

Помните, что участникам мероприятия, спикерам и организаторам должно быть удобно. Не забывайте про перерывы, кофе-брейки, обеды. Проверьте работу туалетов и гардеробов. Организуйте дополнительные сервисы: фото-зону, пространство для нетворкинга, детское пространство, возможность подзарядить свои гаджеты – выбирайте те сервисы, которые, опять-таки, наиболее соответствуют аудитории, формату и содержанию мероприятия.

## 10. Продолжайте работу после окончания мероприятия

Как минимум, вам будет нужно подвести итоги по отчетным показателям: мероприятие НКО в рамках проекта требует достижения определенных количественных и качественных показателей. Также нужно подвести финансовые итоги. В отдельных случаях нужно издать итоговые материалы. Кроме того, полезно получить обратную связь от участников. В любом случае отберите лучшие фотографии, зафиксируйте ключевые показатели, соберите отзывы участников и публикации в СМИ по итогам. Всё это на месте и знают, что и когда они должны сделать. Задействуя волонтеров, убедитесь, что они четко проинструктированы, знают особенности площадки и расписание программы мероприятия, а также понимают его логику – как зоны своей ответственности, так и события в целом. Важно, чтобы волонтеры понимали и разделяли также миссию и цели вашей организации, знали об основных проектах и могли рассказать о них в случае возникновения вопросов у участников.

### НАВИГАТОР:

Методические материалы для подготовки публичных мероприятий <http://grany-center.org/content/metodicheskie-materialy-dlya-podgotovki-publichnyh-meropriyatij>

«Методика проведения фестивалей «Гражданские выходные финансовой грамотности» <https://yadi.sk/i/fzH9ou9a3Pi6Pd>

Балашова А., Михайлова М., Ксендзова И. Занимательное проектоведение. Организация событий. Ч. 4 <http://ngogarant.ru/library/view/23>

Бермант Е. М. «Проводим фандрайзинг событие». СПб.: ЦРНО, 2015 <https://ngokitchen.ru/wp-content/uploads/2016/01/Provodim-fandrajzing-sobytie.pdf>

матах работы, в которых они принимали участие, корректируйте дизайн мероприятий в случае необходимости. Продумывайте инструменты получения обратной связи с учетом возможностей мероприятий и особенностей заинтересованных сторон.

### 3. Используйте социальные сети

Социальные сети можно использовать не только для создания информационного поля вашего проекта, но и для получения обратной связи от заинтересованных сторон. Для этого нужно, наполняя их контентом, использовать различные инструменты, например, таргетирование аудитории. Таргетирование – это механизм, позволяющий выделить из всей имеющейся аудитории только ту часть, которая удовлетворяет заданным критериям (целевую аудиторию), и показать информацию именно ей. Тогда вы сможете получать обратную связь от наиболее интересующих вас групп. Это важно на всей протяженности реализации проекта.

### 4. В социальных сетях применяйте игровые форматы

Опросники, шуточные тесты (пройди тест и узнай, какое ты дерево или музыкальный инструмент и т. д.). Можно устраивать аукционы, розыгрыш призов – любые игровые форматы, которые позволяют удерживать внимание аудитории и привлекают их на вашу страницу.

### 5. Не упускайте регулярность общения, важно постоянно быть на связи

Это поможет построить эффективную коммуникацию и сформировать крепкие мостики доверия с каждой целевой группой вашего проекта. Продумайте, с какой периодичностью и с чем вы будете обращаться к каждой из групп стейкхолдеров.

### 6. Для привлечения сторонников проекта активно используйте мессенджеры для коммуникации (WhatsApp, Viber, FBmessenger и др.)

Это позволит вам держать в курсе событий тех, кто максимально включен в процесс и создавать у них ощущение постоянной эмоциональной вовлеченности. А также легко и оперативно высказывать свое мнение по поводу того, что происходит. Однако помните правило «золотой середины» – не стоит перенасыщать канал своими информационными сообщениями.

### 7. В обратной связи часто существует субъективное мнение респондента, научитесь отделять истинное от наносного

Обратная связь нужна нам для принятия управленческих решений о том, как развивать проект. Очень важно уметь отделить то, что относится к ос-

матах работы, в которых они принимали участие, корректируйте дизайн мероприятий в случае необходимости. Продумывайте инструменты получения обратной связи с учетом возможностей мероприятий и особенностей заинтересованных сторон.

### 3. Используйте социальные сети

Социальные сети можно использовать не только для создания информационного поля вашего проекта, но и для получения обратной связи от заинтересованных сторон. Для этого нужно, наполняя их контентом, использовать различные инструменты, например, таргетирование аудитории. Таргетирование – это механизм, позволяющий выделить из всей имеющейся аудитории только ту часть, которая удовлетворяет заданным критериям (целевую аудиторию), и показать информацию именно ей. Тогда вы сможете получать обратную связь от наиболее интересующих вас групп. Это важно на всей протяженности реализации проекта.

### 4. В социальных сетях применяйте игровые форматы

Опросники, шуточные тесты (пройди тест и узнай, какое ты дерево или музыкальный инструмент и т. д.). Можно устраивать аукционы, розыгрыш призов – любые игровые форматы, которые позволяют удерживать внимание аудитории и привлекают их на вашу страницу.

### 5. Не упускайте регулярность общения, важно постоянно быть на связи

Это поможет построить эффективную коммуникацию и сформировать крепкие мостики доверия с каждой целевой группой вашего проекта. Продумайте, с какой периодичностью и с чем вы будете обращаться к каждой из групп стейкхолдеров.

### 6. Для привлечения сторонников проекта активно используйте мессенджеры для коммуникации (WhatsApp, Viber, FBmessenger и др.)

Это позволит вам держать в курсе событий тех, кто максимально включен в процесс и создавать у них ощущение постоянной эмоциональной вовлеченности. А также легко и оперативно высказывать свое мнение по поводу того, что происходит. Однако помните правило «золотой середины» – не стоит перенасыщать канал своими информационными сообщениями.

### 7. В обратной связи часто существует субъективное мнение респондента, научитесь отделять истинное от наносного

Обратная связь нужна нам для принятия управленческих решений о том, как развивать проект. Очень важно уметь отделить то, что относится к ос-



новным характеристикам проекта, а что — к несущественным. Помните, что то, что вам скажут, зависит в том числе от того, что и как вы спросите — если вы собираете структурированную обратную связь, очень важно продумать вопросы, чтобы ответы на них действительно были для вас информативны и имели ценность.

## 8. Для уверенного мониторинга мнений заинтересованных сторон незаменимой является электронная форма обратной связи




Создайте ее на своем сайте. Респонденты могут в любое удобное для них время оставить отзыв — или положительный, или отрицательный. Электронная форма обратной связи — удобный инструмент онлайн-ресурса. Она может быть анонимной, но посетители сайта увидят отзыв и смогут оставлять публичные комментарии. Также удобно использовать электронные формы для опроса, например, участников вашего мероприятия, партнеров, экспертов. Существуют специальные ресурсы для создания таких форм, например, Гугл форм, SurveyMonkey.

## 9. Не забывайте, что люди, которые вовлечены в работу с третьим сектором: волонтеры, доноры и др.— часто делают это факультативно, имея полную занятость на «настоящем» месте работы

Общение с НКО-сектором и участие в вашем проекте — часто дополнительная нагрузка для них. Поэтому важно умело рассчитывать ресурсы людей и то, кто, когда и как именно может вовлекаться в опросы и трансляцию обратной связи.

## 10. Проекты, которые работают с детьми, не могут не учитывать голос ребенка

Это касается и других социально уязвимых групп населения. У организаций людей с ограниченными возможностями есть такой принцип «ничего для нас без нас». Конечно, дети часто не мотивированы заполнять скучные опросники, но их можно привлечь — разными игровыми форматами. И если вам все-таки необходимо произвести опрос (например, для замера определенных параметров), то используйте эмодзи вместо утверждений:

-  полностью согласен,
-  согласен,
-  не определился,
-  не согласен,
-  совсем не согласен.

## НАВИГАТОР:

Гугл-формы: создание онлайн-опросов <https://www.google.ru/intl/ru/forms/about/>

Онлайн платформа для создания опросов SurveyMonkey <https://www.surveymonkey.ru/>

Хотите улучшить коммуникацию с участниками проекта? Используйте мессенджеры <https://www.cossa.ru/152/157401/href>

Хотите привлечь волонтеров или последователей вашего проекта? Ищите шаблоны для проведения конкурсов на FB и VK <https://texterra.ru/blog/30-idey-dlya-konkursov-na-biznes-stranitsakh-v-facebook.html>

или Twitter cards <https://texterra.ru/blog/twitter-cards-kak-vyyti-za-ramki-140-simvolov-i-poluchit-bolshe-klikov.html>

Для привлечения волонтеров или доноров к проекту, повысить узнаваемость проекта – создайте открытку с помощью сервиса Recitethis с вашей надписью <http://www.recitethis.com>

Методические рекомендации по реализации проектов повышения качества среды моногородов «Вовлечение горожан в проекты благоустройства». Фокус пособия на вовлечении горожан в проекты благоустройства местными органами самоуправления, но некоторые принципы и алгоритмы могут использоваться в работе с заинтересованными сторонами любого социального проекта [http://моногорода.рф/uploads/knowledge\\_file/content/48/250917\\_Report\\_17.4\\_OTRED\\_vovlechenie.pdf](http://моногорода.рф/uploads/knowledge_file/content/48/250917_Report_17.4_OTRED_vovlechenie.pdf)

## Как оценить результаты проекта и эффект от его реализации

*Ирина Решта, вице-президент по программным вопросам МОФ «Сибирский Центр Поддержки Общественных Инициатив»*

Для того, чтобы проект был во всех отношениях успешным, оценка должна не только «пронизывать» всю проектную деятельность, но и рождаться раньше, чем начался проект, а заканчиваться уже после того, как он завершился. Таким образом, оценка присутствует на всех этапах проектного цикла. В настоящее время в нашей стране оценщики – это профессионалы, которые регулярно поднимают профессиональный уровень на тематических мероприятиях и обмениваются опытом. Конечно, хорошо, когда есть возможность привлечь к разработке и оценке результатов проекта независимого внешнего эксперта. Однако реальную помощь может принести и самооценка, поэтому мы подготовили 10 советов.

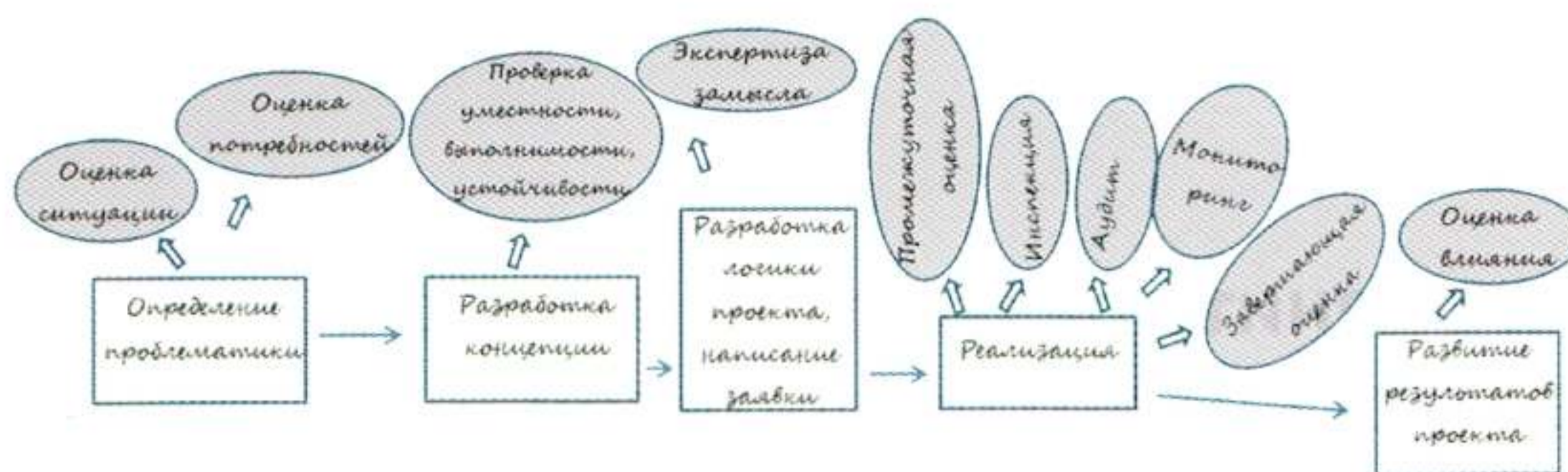
### 1. Учитесь на чужих ошибках

Пользуйтесь заготовками и схемами, которые выстрадали эксперты, изучайте примеры чужих успешных проектов и извлекайте уроки, когда слышите про неуспешные проекты.

### 2. Используйте оценку на всех этапах проекта

Помните, что:

- перед началом разработки проекта проводим оценку ситуации;
- когда проект разработан, проводим экспертизу замысла. Если подаем заявку, то это делают эксперты, но если мы сами готовим проект и имеем ресурсы, то мы сами его оцениваем, перед тем как подать;
- начинаем выполнять проект и по ходу проводим мониторинг, например, проводим еженедельные совещания персонала;
- в середине проекта проводим промежуточную оценку и при необходимости корректируем проект;
- по завершении проекта проводим итоговую оценку, извлекаем уроки на будущее, чтобы не наступать в будущих проектах на старые грабли;
- по истечении некоторого срока – 1–5 лет, в зависимости от проекта, проводим оценку влияния.



### 3. Помните, что непосредственный лежащий на поверхности результат не позволит Вам оценить достижение цели

Результаты бывают трех уровней, и обычно проще всего замерять непосредственный результат. Непосредственный результат (в зарубежной литературе называется output) – это результирующий продукт, который характеризуется, например, объемом оказанных услуг. Это – результат на уровне мероприятия. Измеряется, например, количеством участников семинара, количеством оказанных консультаций. Или снижением стоимости чистой питьевой воды в два раза. Он не дает ответа на вопрос о том, достигнута ли цель проекта и получены ли запланированные социальные результаты.

### 4. Для того, чтобы оценить изменения качества жизни благополучателей, надо обратить внимание на социальный результат

Социальный результат (outcome) – результат, который выражается в улучшении качества жизни благополучателей, повышении самостоятельности благополучателей, развитии их знаний и умений, изменении положения и социального статуса. Например, количество благополучателей, которые нашли-таки работу после прохождения семинаров по подготовке резюме и по прохождению собеседования и утратили статус безработного. Помните: факт, что столько-то человек приняли участие в семинарах, ни о чем не говорит. Из этой фразы не ясно, «сидели» ли они в телефонах или «читали книжку под партой». Мы должны оценить именно изменения.

Другой пример – снижение уровня потребления некачественной воды. Причем, обратите внимание: совсем необязательно, что снижение стоимости чистой воды (непосредственный результат, приведенный выше как пример) приведет к уменьшению потребления «плохой» воды, ведь надо еще побороть привычки и изменить общественное мнение. Социальный результат – это результат на уровне цели или задач проекта.

## 5. Разрабатывая и реализуя проект, думайте об отложенном результате

Помимо благополучателей, которым посчастливилось принять участие в проекте, есть еще и простые смертные – из целевой группы, но не принимавшие участия в проекте, а есть общество в целом, которое о самом проекте могло и не знать. Высший пилотаж – когда эти не вовлеченные в проект люди тоже ощутили положительное влияние от вашей работы по проекту.

Самый высокий уровень результата – влияние, воздействие или отложенный результат (impact) – это то, что, в конечном счете, ожидается от реализации проекта; это благоприятные изменения, имеющие значение не столько для благополучателей и целевой группы проекта, сколько для общества в целом. Его надо замерять через некоторое время после окончания программы, проводя оценку влияния. Например, уменьшение количества заболеваний, связанных с низким качеством потребляемой воды. Очевидно, что это надо замерять хотя бы через полгода после того, как люди начали пить чистую воду.

## 6. Помните, что каждому уровню результата соответствуют индикаторы

Представьте себе проект, в котором цель – повысить качество жизни населения за счет улучшения качества транспортной инфраструктуры поселения.

Индикаторы на уровне цели:

- в рейтинге проблем поселения, по результатам опроса, транспортная проблема с 1-го места переместилось на пятое место или ниже;
- рост численности людей, которые готовы принимать участие в мероприятиях культурной и социальной направленности вне поселения, по сравнению с данными на начало проекта;
- за год после окончания проекта не зафиксировано ни одного случая, когда скорая помощь из пункта А не успела доехать до больного в пункт Б более, чем за 20 минут при той же системе фиксации, что и на момент начала проекта,
- рост численности предпринимателей, перевозящих овощи из пункта А в пункт Б на грузовом транспорте.

Для достижения этой цели поставлено несколько задач, рассмотрим одну из них.

*Задача 1:* обеспечить транспортную связь между пунктами А и Б.

На уровне этой задачи результат: Создание транспортной связи между пунктами А и Б.

Индикатор на уровне этой задачи: Рост численности людей, которые больше раза в 2 месяца выезжают в соседние поселения для участия в мероприятиях культурной и социальной направленности.

Для решения этой задачи надо выполнить несколько подзадач или даже мероприятий:

во-первых, проложить новую дорогу из пункта А в пункт Б. Результатом на уровне этого мероприятия является «Обеспечить транспортную связь между А и Б». Индикатором будет «Проложить 20 км новой грунтовой дороги, доступной для транспорта весом до 10 тонн»;

во-вторых, надо запустить новый автобусный маршрут А–Б, для чего надо произвести еще ряд действий, и т.д.

## 7. **Имейте в виду, что значения и количественных, и качественных индикаторов должны быть численными**

Вот примеры качественных индикаторов:

- индикатор «Уверенность участников программы в своих силах»: процент участников семинара, считающих по его окончании, что смогут разработать фандрайзинговую акцию с коэффициентом эффективности 1:3;
- индикатор «Успешность трудоустройства выпускников программы»: процент выпускников программы, нашедших работу в течение двух месяцев после окончания обучения и проработавших более полугодом на этой работе.

## 8. **Хороший индикатор должен быть проверяемым, то есть данные должны быть верифицируемы**

Это значит, что если замером индикатора занимается один человек, а потом — другой измеряет то же самое, то они получают одинаковые результаты.

Разрабатывая индикатор, мы задаем себе вопрос: по каким признакам мы узнаем, что люди были на семинаре? По листу регистрации!

Как убедиться в том, что участники программы поняли, что курить вредно? Провести анкетный опрос целевой группы и посчитать процент респондентов, которые при ответе на вопрос о влиянии курения на здоровье выберут только правильные варианты из всех предложенных.

## 9. **Описывая индикатор, учитывайте всю необходимую для его использования информацию**

Даже если в заявке вы не будете прилагать таблицу с индикаторами, для себя ее стоит заполнить, указав:

- формулировку индикатора;
- единицу измерения;
- начальное значение и прирост либо уменьшение или целевое значение;
- метод сбора информации;
- средство верификации / где хранятся данные;
- периодичность замера (при проведении мониторинга);
- ответственное за сбор информации по индикатору лицо.

## 10. Помните, что оценка отличается от исследования

Напоследок – самый важный совет. Несмотря на то, что исследование и оценка пользуются одними и теми же методами сбора информации, у них разная цель.

Исследование проводится для того, чтобы получить новые знания, или углубить, или расширить имеющиеся. А оценка проводится для того, чтобы в итоге принять управленческое решение, например, тиражировать проект, изменить методику. Именно поэтому оценка позволяет повысить эффективность выполняемых проектов и эффективность организации в целом.

### НАВИГАТОР:

Оценка программ: методология и практика / под ред. А. И. Кузьмина, Р. О. Салливан, Н. А. Кошелевой. М.: Издательство «Престо-РК», 2009.

«Оценка от и до», НП ИНА-Центр 2015 год <https://info345.ru/wp-content/uploads/2016/03/Maket-pamyatki-dopolnennoe-izdanie-2.pdf>

«Шпаргалка начинающего оценщика», НП ИНА-Центр, 2017 год <http://scisc.ru/article/shpargalka-nachinayushhego-otsenshhika/>

Ассоциация специалистов по оценке программ и политик (АСОПП) <http://www.eval.ru/>

Виртуальный Ресурсный Центр по оценке <http://eval.info345.ru>

Об оценке просто <http://www.ozenka.info/>

Книга «Теория изменений: общие рекомендации к применению» [http://www.eval.ru/attach\\_files/file\\_book\\_12.pdf](http://www.eval.ru/attach_files/file_book_12.pdf)

# Как сделать ваш проект инновационным

*Мария Оборина, эксперт Центра ГРАНИ (г. Пермь)*

Сегодня некоммерческой организации для получения высоких социальных результатов необходимо значительно менять систему своей работы: искать новые подходы к достижению социальных результатов, использовать новые способы организации деятельности и коммуникации, формировать новые социальные отношения и связи.

В основе социальных инноваций лежат новые способы решения социальных задач, которые дают более эффективные, разнообразные и устойчивые социальные результаты, включая устойчивость самой некоммерческой организации.

Социальные инновации могут выражаться в новых процессах, стратегиях, методах, технологиях, приводящих к новой полезности деятельности. Например, для населения вклад НКО в непосредственную трансформацию социальной сферы вследствие инноваций будет состоять в изменении конфигурации социальных услуг, развитии их ассортимента, качества и доступности, улучшении самочувствия представителей разных социальных групп и устранении препятствий к свободному и творческому развитию граждан в любом возрасте.

Сложно предсказать успешность социальной инновации в её переходе от единичных процессов и услуг к постоянной практике – это зависит от множества факторов, которые необходимо учитывать НКО при реализации социальной инновационной деятельности. Наши 10 советов могут помочь общественным организациями стать социальными новаторами.

## 10 советов для социальных новаторов

- 1. Развивайте внутреннюю инновационную кухню своей организации.** Внедряйте управленческие процессы, способствующие инновационной деятельности, мотивируйте и обучайте сотрудников новаторской деятельности.

Для этого сформулируйте собственное определение социальных инноваций, включайте в результаты своей деятельности создание новых услуг и процессов, сделайте развитие инноваций обязанностью не отдельного



человека или отдела, а общей культурой каждого члена команды. Инвестируйте в новаторские качества сотрудников если не деньги, то время: в сети Интернет можно бесплатно найти множество лекций о развитии креативности и новаторского мышления, изучайте и обсуждайте литературу по управлению инновациям и успешный инновационный опыт партнёров и конкурентов.

Все это будет способствовать формированию в вашей организации внутреннего запроса на производство социальных инноваций.

**2. Создавайте ценность для социальной группы или общества вместо решения только проблемы конкретного человека или группы людей.** Например, новые решения в хорошем инклюзивном дизайне должны предусматривать возможность свободного передвижения не только людей с нарушением опорного-двигательного аппарата, но и для максимально широкого спектра населения, имеющих разные потребности и ограничения.

**3. Учитывайте экосистему, в которой будет существовать инновация.** Продумайте, как инновация будет встраиваться в существующую практику социальной сферы, сформированную нормативно-правовую среду, взаимодействовать с институтами развития и конкурировать с существующими процессами и услугами.

Вероятность, что ваша инновация будет успешной, зависит от того, нужно ли менять существующую экосистему и если да, то насколько быстро можно внедрить новые правила и стандарты (в том числе разработанные государственными структурами), развить сопутствующую инфраструктуру, найти финансирование, партнеров, встроиться в систему оказания социальных услуг, оказываемых за счет бюджета.

**4. Думайте междисциплинарно: социальная проблема имеет множество факторов и её наиболее эффективное решение может лежать сразу в нескольких областях.** Например, над поиском решения проблемы низкого дохода семей может работать команда из разных специалистов: экономист разрабатывает финансовый способ поддержки семьи; психолог исследует, какой вид помощи может способствовать мобилизации внутренних сил на выход из кризисной ситуации; социальный работник ищет оптимальный способ коммуникации с семьей при получении помощи. Понятно, что любой проект ограничен возможностями команды – ее квалификацией и опытом в конкретной теме – поэтому важно искать партнеров, которые усилят вашу команду и внесут со своей стороны вклад в решение проблемы ваших благополучателей.

**5. Стремитесь к неявной обратной связи на этапе апробации.** Делайте прототипы и пилотные запуски новых процессов и услуг, выходите за пределы потенциальных потребителей.

Другими словами, прежде чем отдать брошюру в печать, распечатайте несколько пилотных вариантов издания на принтере и апробируйте

их на фокус-группах с разными людьми; если вы намерены открыть социальный центр – инсценируйте и пройдите весь процесс получения услуг клиента в нём; разрабатывая новое устройство для пожилых людей, сначала сделайте его из самых простых подручных средств, которые есть у вас в офисе. Так вы сможете быстро и без лишних затрат проверить, работает ли ваша идея и, получив обратную связь, сможете её улучшить.

- 6. Работайте на дальнейший трансфер социальной технологии и её масштабирование.** Описывайте опыт и методику, разрабатывайте практические советы, стандарты, внедряйте социальную франшизу. Формируйте и поддерживайте коммуникацию с теми организациями, которые захотят использовать ваши нововведения в своей деятельности – так мы увеличим влияние инновации на решение социальных проблем.
- 7. Анализируйте и ищите оптимальный баланс социальной и экономической эффективности.** Не в ущерб качеству инновации и удовлетворённости клиента. Для этого сопоставляйте социальные результаты и финансовые затраты свои новации с теми процессами и услугами, который уже реализуются в социальной сфере НКО или государственными институтами.
- 8. Если в регионе нет инфраструктуры, поддерживающей новую деятельность НКО, обратите внимание на организации, которые поддерживают технологические инновации, опорные университеты, экспертные сообщества, бизнес-компании, организаторов изменений в процессах образования и т. д.**
- 9. Смотрите по сторонам.** Инновационными могут быть и те процессы, и услуги, которые уже использовались ранее в других сферах, но никогда не применялись к вашей группе клиентов.  
Например, сегодня в регионах активно развивается услуга «приёмная семья для пожилого», в основе которой лежит технология, применяемая в работе с детьми-сиротами. Новый формат работы с пожилыми людьми может быть более эффективен по нескольким основаниям: он не только повышает качество жизни, но и способствует оптимизации расходов бюджета на стационарные учреждения.
- 10. Думайте шире.** Не только улучшайте существующие процессы и услуги, но и, говоря языком бизнес-инноваций, стремитесь к «подрывным» технологиям, которые могут привести кардинальные изменения в социальную сферу.  
Уходите от только ретроспективного планирования целей организации: помимо закрытия выявленных «пробелов» и решения уже проявившейся проблемы, предлагайте шаги перспективного инвестирования в развитие человека.

## Где искать инновации в социальной сфере

На появление социальных инноваций влияют: социально-экономическая ситуация и изменения в общественных отношениях, развитие технологического процесса и появление новых научных разработок.

*Например, создание многофункциональных центров получения государственных услуг в корне изменило систему обращения за публичными услугами, сделав её более доступной для населения. А электронные медицинские карты значительно улучшили существующий процесс работы с медицинскими данными.*

Потенциально инновационными характеристиками для социальной сферы могут обладать решения, которым свойственно:

- Возможность получать социальные услуги вне стационарного учреждения, в шаговой доступности или дистанционно.

*Развитие постоянного сопровождаемого проживания взрослых людей с тяжелой инвалидностью (социальные квартиры), работа библиотечных автобусов, внедрение телемедицины в здравоохранении делают услуги более доступными.*

- Комплексный подход к решению проблемы.

*Комплексная реабилитация людей с инвалидностью, всестороннее сопровождение наркопотребителей и людей, живущих с ВИЧ, повышают эффективность поддержки и снижают риск повторного обращения за ней.*

- Ранняя помощь и доступная профилактика.

*Новые форматы работы по раннему выявлению и профилактике детского и семейного неблагополучия, помощь детям с нарушением развития или риском в отставании в развитии позволяют предотвратить появление ограничений активности человека и снизить зависимость от государственной помощи в будущем.*

- Использование больших данных, гаджетов, искусственного интеллекта.

*На основе больших данных создаются базы данных по важным социальным вопросам, таким как бедность, преступность, коррупция; гаджеты, собирающие и хранящие данные о здоровье владельца, могут быть подспорьем для врача в мониторинге состояния здоровья пациента.*

### НАВИГАТОР:

Материалы X Всероссийской конференции «Межсекторное взаимодействие в социальной сфере» <http://nko.economy.gov.ru/PortalNews/Read/4090> ]

---

Материалы об IT-технологиях для НКО «Теплицы социальных технологий»  
<https://te-st.ru/section/technologies/> ]

---

Инициативы Агентства стратегических инициатив о новом качестве жизни <http://asi.ru/social/tsr/> и национальная технологическая инициатива - <http://asi.ru/nti/>

## КАК ПРИВЛЕЧЬ РЕСУРСЫ В ОРГАНИЗАЦИЮ

Привлечение ресурсов или фандрайзинг – один из основных вопросов для любой некоммерческой организации, решение которого обеспечивает ее существование. Чем больше источников поступления средств, чем они разнообразнее, тем выше финансовая устойчивость организации. А значит, возможность системно и на постоянной основе делать то, ради чего она создана. Любой организации важно понимать, какие источники ресурсов существуют, какие инструменты можно использовать для того, чтобы их привлечь и какие из них подходят конкретно для нее. Понимание этого должно помочь разработать фандрайзинговую стратегию организации на несколько лет и конкретный фандрайзинговый план на ближайший период, учитывающий потребности организации и существующие возможности. А дальше – приложить усилия и получить результат.

Одним из основных источников ресурсов для НКО могут быть средства от бизнес-компаний и частных доноров. И это не просто ресурсы – при грамотно выстроенном взаимодействии, это партнеры и сторонники организации, разделяющие ее миссию.

## Как привлекать средства от бизнеса?

*Дарья Буянова, БФ «Добрый город Петербург», онлайн-сообщество «Кухня НКО»*

Есть несколько мифов о работе с бизнесом: о том, что помогают только крупные компании, что у российских компаний не развита благотворительность и так далее. На самом деле, большинство организаций регулярно привлекают ресурсы бизнеса – причем как крупных компаний, так и малого бизнеса на территории. В крупных компаниях существуют внутренние правила, по которым выделяется поддержка НКО. В малом бизнесе чаще всего важно доверие и личный контакт. Привлечение ресурсов компаний (в первую очередь, денег) называется корпоративным фандрайзингом. Команда Центра развития некоммерческих организаций ([ngokitchen.ru](http://ngokitchen.ru)) исследовала практики сотрудничества бизнеса и НКО. Оказалось, что при сотрудничестве с НКО у бизнеса есть 4 основных мотивации (то есть 4 причины, почему бизнес выделяет ресурсы на благотворительность). Долгосрочная и крепкая поддержка компании возникает тогда, когда благотворительность помогает самой компании развиваться, решать внутренние задачи. Исходя из мотивации компаний и последуют дальнейшие советы.

### 1. Вовлекайте сотрудников компании и спрашивайте, есть ли у отдела персонала свой бюджет

Иногда совместные программы бизнеса и НКО рассматриваются компаниями как часть собственной работы над решением таких внутренних задач как сплочение команды, повышение лояльности сотрудников к компании, выявление лидеров. Это хороший старт для дальнейшего сотрудничества. К тому же, у отдела персонала, как правило, есть свой бюджет (на корпоратив, подарки, тренинги). Часто, прежде чем дать НКО денежные средства, компании начинали с волонтерского участия в мероприятиях этой организации.

### 2. Пробуйте волонтерский фандрайзинг

То есть предложите вашим волонтерам помочь с привлечением средств. Например, фонд «Добрый город Петербург» с сотрудниками компаний изготавливает сувениры, которые сами сотрудники помогают выставить

на ярмарке и собрать пожертвования. Во многих компаниях распространен сбор пожертвований сотрудников (который оказывается эффективнее, если компания удваивает собранную сумму).

### 3. Предложите компании поддержать вас и получить дополнительную рекламу

Реклама и пиар – часто являются мотивацией компаний для сотрудничества с НКО. Кстати, у любой компании есть рекламный бюджет. Самый известный в регионах формат такого сотрудничества – это спонсорство. Спонсорский вклад признается платой за рекламу. Это НЕ благотворительное пожертвование и с суммы придется заплатить налог. Однако если у вас крупное мероприятие (много посетителей) или мероприятие на знаковой площадке (например, в день города на площади), тогда компаниям интересно поддержать вас и увидеть свой логотип на стенде.

### 4. Предлагайте вовлекать клиентов компании

Если у компании большой круг клиентов, то вам может оказаться эффективнее не просить денег компании, а предложить вовлечь ее клиентов. Например, партнер фестивалей «Добрые города» – сеть гипермаркетов «Лента» – сама вкладывает сравнительно небольшие ресурсы, но при этом помогает вовлекать клиентов-покупателей в благотворительные акции по сбору товаров.

### 5. Дружите брендами

Кобрендинг или комаркетинг – это совместное продвижение вашего социального бренда и бренда компании. На определенном товаре (например, в магазине) появляется надпись примерно такого содержания: «Покупая этот товар, вы помогаете тому-то (например, детям) или «10 рублей от стоимости этого товара пойдет в фонд такой-то». Покупатели приобретают товар, а компания потом перечисляет часть средств на счет НКО.

В Архангельске местный предприниматель так поддерживает программы центра «Гарант» – от продаж творога средства идут на программу помощи пожилым, от молока – детям и т. п.

### 6. Ваша НКО может вести деятельность, приносящую доход? Тогда предложите ваши товары или услуги!

Большинство НКО могут осуществлять деятельность, приносящую доход (это должно быть отражено в уставе). Это возможность получать ресурсы компаний, предложив им свои товары или услуги. Например, приобрести у вас благотворительные сувениры для своих партнеров, заказать у вас организацию корпоративного мастер-класса или проведение праздника. Для многих НКО эта деятельность перерастает в социальное предпринимательство и становится постоянным источником средств.

## 7. Предлагайте поддержать вас не деньгами, а товарами или услугами

Посмотрите на бюджет организации или проекта: на что именно нужны деньги. Часто оказывается проще найти не деньги, а нужные товары или услуги безвозмездно. Например, ветеранским организациям часто нужны средства на оплату автобуса, но оказывается проще найти бесплатный автобус у местной транспортной компании.

## 8. Смотрите, с кем работают ваши коллеги

Часто в начале работы стоит задача поиска компаний. Легче всего для начала проверить, с кем работают похожие на вас организации. Не для того, чтобы пойти в ту же компанию. А для того, чтобы увидеть профиль возможных корпоративных партнеров. Например, открываем страницу «Партнеры» на сайте организации: есть транспортная компания (наверняка помогает с перевозками), есть федеральный сотовый оператор (дает сувениры, выступает спонсором, участвует сотрудниками), местное кафе (передает питание для мероприятий), промышленная компания региона (скорее всего, дает денежные пожертвования). Возможно, похожие партнеры нужны и вашей организации?

## 9. Ссылайтесь на других предпринимателей, говорите о благотворительности компаний

Если вы знаете, какие компании уже поддерживают НКО вашего региона, используйте это в переговорах. Для малого и среднего бизнеса может быть весомым аргумент, что их конкуренты уже помогают НКО. У фонда «ДаунсайдАп» даже есть лозунг благотворительной гонки: «Не можешь побить конкурента в бизнесе – обгони его на лыжах». Или наоборот, весомым будет пример уважаемого всеми предпринимателя, который поддерживает НКО (если он авторитетный бизнесмен и «плохого не посоветует», это может стать лучшим аргументом).

## 10. Обращаясь в компанию за денежной поддержкой, узнайте правила

У большинства компаний, которые вы легко найдете (как раз потому, что они активно поддерживают НКО), есть установленные порядок выделения средств. У крупных предприятий – грантовые конкурсы (например, конкурсы Газпромнефти, Русала, Хайнекена) или есть ограничения по типам проектов, направлениям. Есть алгоритм обращения, сроки. Прежде чем обращаться, изучите на сайте или позвонив в компанию, каким образом принимают и регистрируют обращения НКО.



## НАВИГАТОР:

### **О мотивации компаний**

Бизнес и НКО: вместе за лучшее будущее. Сборник кейсов <https://ngokitchen.ru/biznes-nko-broshure/>

Социальное партнерство в России. Сборник лучших практик. Исследование АНО «Центр развития филантропии «Сопричастность» и журнала «Бизнес и Общество» при поддержке компаний ОМК и «Северсталь», 2016 <https://soc-otvet.ru/sotsialnoe-partnerstvo-v-rossii-luchshie-kejsy/>

Добрые города: практики сотрудничества бизнеса и НКО <https://ngokitchen.ru/dobrye-goroda-praktiki/>

Исследование проекта Добро Mail.Ru по кобрендингу (2017) <https://corp.mail.ru/ru/press/releases/10164/>

Человеческий ресурс как основной мотив социальной деятельности компании (видео) <https://ngokitchen.ru/chelovecheskij-resurs-kak-osnovnoj-motiv-sotsialnoj-deyatelnosti-kompanii/>

Цели и форматы взаимодействия бизнеса и НКО (видео) <https://ngokitchen.ru/celi-formati-business-i-nko/>

Видео «Как молодежным и волонтерским организациям построить стратегические отношения с бизнесом» <https://ngokitchen.ru/vebinar-kak-molodezhnym-i-volonterskim-organizatsiyam-postroit-strategicheskie-otnosheniya-s-biznesom/>

### **Корпоративное волонтерство**

Сайт Национального совета по корпоративному волонтерству(примеры, анонсы, материалы, действующие лица и т. д. – по тематике корпоративного волонтерства) <http://nccv.ru/>

Брошюра «Корпоративное волонтерство: опыт российских и международных компаний» <https://ngokitchen.ru/korporativnoe-volonterstvo-opyt-rossijskih-i-mezhdunarodnyh-kompanij/>

### **Деятельность НКО, приносящая доход**

Видео, статьи, комментарии экспертов на сайте «НКО Кухня» <https://ngokitchen.ru/category/predprinimatelstvo/>

### **Волонтерский фандрайзинг**

Как организовать волонтерский фандрайзинг? <https://tak-prosto.org/kak-organizovat-volonterskij-fandrajzing/>

10 советов волонтерам-фандрайзерам <https://www.miloserdie.ru/article/10-sovetov-volonteram-fandrajzeram/>

### **Инструменты работы с компанией**

О секретах написания фандрайзинговых писем читайте подробнее в практикуме «Письма и публичные обращения для привлечения средств» <http://www.crno.ru/assets/files/skachat/2015-06-23-Letters-annoucements-broshure.pdf>

О правилах отличной презентации от Лилии Ахметзяновой (фандрайзера фонда «Даунсайд-Ап») читайте <http://fundraising-fun.ru/fundraising-about/fandrajzingsovaya-prezentaciya-razbor-primera-2/>

Рекомендуем прочитать о том, как работает нетворкинг, его фишках и правилах (очень вдохновляющие статьи) <https://habrahabr.ru/company/abbyy/blog/258419/> и <https://lifehacker.ru/2016/10/24/networking/>

## Как привлекать частные пожертвования?

*Елена Михалина, фандрайзер программы «Сторонники WWF России» с 10-летним стажем*

Говоря о частных пожертвованиях, чаще всего подразумеваются небольшие суммы: 50, 100, 500, в некоторых случаях 1000 рублей. Но из маленьких сумм могут сложиться большие результаты за счет большого количества жертвователей, и некоммерческая организация может получить надежный и стабильный источник финансирования своей работы. Эксперты отмечают, что за последние годы число частных пожертвований возрастает. Даже в период кризиса, когда сильно упало финансирование от корпоративных партнеров, многие НКО, в том числе WWF, отмечали рост частных пожертвований. Это стало возможным благодаря выстроенной за многие годы системе коммуникаций НКО со своими жертвователями. Кроме того, привлечение частных доноров дополнительно работает на достижение миссии НКО – ведь жертвователи, по сути, становятся послами ваших ценностей, могут стать действующими или фандрайзинговыми волонтерами, то есть вовлекать в поддержку вашей НКО своих друзей и знакомых. Существуют разные инструменты привлечения частных пожертвований, некоторые из которых уже много лет используются НКО, другие исчезают вместе с эволюцией каналов коммуникаций. Выбор средства зависит от целевой аудитории, возможностей и специфики вашей работы. Сегодня частные пожертвования – это не только сбор пожертвований через ящики для пожертвований, но и электронные платежи через сайт и социальные сети, смс-пожертвования в режиме онлайн, набирающий популярность волонтерский фандрайзинг и многое другое.

### 1. Возможности привлечения массовых жертвователей

Например, через ящики для пожертвований в общественных местах, через смс-пожертвования во время тв-сюжетов или как отклик на реквизиты фонда, напечатанные в статье в газетах/журналах. Общим у всех этих способов является массовость и универсальность. Недостатком является то, что такой способ не позволяет организации установить личный контакт, адресно поблагодарить и наладить с жертвователем системное взаимодействие.

## 2. Использование специальных готовых платформ для привлечения частных пожертвований

Онлайн сервисы, агрегаторы НКО-проектов предоставляют возможность использовать их платформу и аудиторию для привлечения пожертвований – dobro.mail.ru, blago.ru, sdelai.org, takiedela.ru. Для размещения на этих сайтах необходимо иметь официально зарегистрированную НКО и пройти проверку на прозрачность работы и достоверность информации. Менеджеры этих платформ подскажут вам, как лучше рассказать о работе вашей НКО, подскажут, как его продвигать в ваших соцсетях для увеличения пожертвований.

В последнее время стали популярны онлайн благотворительные аукционы, например, meetforcharity.today, 1p1.io. Суть в том, что разыгрываются привлекательные лоты, например, встреча с известным человеком, средства от их продажи идут в пользу заявившей лот НКО.

К этому же способу относится краудфандинговый сбор, например, через платформу Planeta.ru – у него есть свои особенности, которые важно учитывать, если вы его используете. Будьте внимательны к тому, как средства, полученные через краудфандинговую платформу, будут квалифицироваться с точки зрения налогообложения.

## 3. Привлечение пожертвований через сайт организации

Сделайте яркую, заметную кнопку «Сделать пожертвование» на главной странице в правом углу. Желательно, чтобы она также всегда была видна, на любой странице сайта (в «подвале» справа). Имеет смысл оставить на сайте не больше трех способов пожертвования: банковская карта, смс-пожертвования, реквизиты для перевода через онлайн-банкинг.

Все остальные методы дублируют эти, а при большом количестве выбора человек теряется и может вообще не совершить пожертвования. Не стоит настраивать несколько платежных систем для банковской карты – выберите ту, которая вам удобнее, а для тех, кто жертвует, они ничем не отличаются. При осуществлении пожертвования через сайт предложите несколько готовых сумм: например, 100/500/1000/3000 р., а также опцию внести сумму самостоятельно. Упростите выбор вашим потенциальным донорам и настройте значения по умолчанию для суммы, способа и назначения платежа. Любой шаг, где человеку надо задуматься даже на секунду, уводит его от самой цели – сделать пожертвование.

Расскажите своим донорам о важности регулярной помощи. Так называемые **рекуррентные платежи** – автоматические периодические пожертвования, которые возможно настроить в каждом из вышперечисленных способов пожертвования позволяют донору сделать пожертвования «хорошей привычкой», а вам иметь более четкий план поступлений, на которые вы точно можете рассчитывать.

## 4. Фандрайзинговое мероприятие

Один из самых трудоемких способов привлечения частных доноров, ведь даже самое простое мероприятие требует внимания ко всем деталям. В этой методичке есть раздел о том, как проводить мероприятия, учитывайте только, что если его цель – фандрайзинг – оно обязательно должно проводиться «в плюс». Международный стандарт – привлечь 4 рубля на 1 потраченный рубль. Поэтому, если вы вкладываете средства и силы в проведение фандрайзингового мероприятия, просчитайте риски и поймите, окупится ли оно, и будете ли вы при этом в существенном плюсе.

Существуют специальные площадки, которые проводят фандрайзинговые мероприятия, в которых участвуют сразу несколько НКО. Одна из самых старейших и известных – «Душевный базар». Цель таких площадок – сделать благотворительность нормой для обычных граждан. Участие в них позволяет, в том числе, привлечь пожертвования и новых сторонников. Много подобных площадок проводится в регионах в рамках фестивалей и городских праздников. И форматы могут быть разные, например, благотворительные спектакли, с успехом проходящие во многих регионах. В этих спектаклях участвуют известные жители города: представители власти, бизнеса, НКО.

## 5. Поддержание коммуникаций с донорами

Самый дешевый метод коммуникации – e-mail. Подключите любую систему e-mail-рассылок: многие имеют специальный тариф для НКО или вовсе бесплатный доступ при небольшом количестве контактов (mailchimp.ru – бесплатен до 2000 контактов, некоторые крупные российские сервисы дают бесплатные аккаунты, если их об этом попросить или выйти на директора).

Как показывает практика, использование нескольких каналов общения увеличивает сборы пожертвований. Отправьте e-mail с приглашением пожертвовать, а через день смс. Звонки хорошо работают с e-mail до и после разговора. Но не стоит этим злоупотреблять, смс и звонки – это тонкий инструмент, не используйте его часто, лучше всего не чаще, чем раз в полгода, а остальное время поддерживайте коммуникацию через e-mail рассылки.

## 6. Секрет писем: пишите и говорите просто и коротко

Одно письмо – один посыл, одна страница сайта или пост в соцсетях – одна мысль. Лучше слать чаще, но одну мысль, чем редко, и сразу обо всем. Большинство первых пожертвований совершается на эмоциях: зацепила история, фотография. Приходится переводить даже самый «сухой» проект на язык эмоций. При этом это должны быть позитивные истории со «счастливыми глазами». Если писать все время о «грустном», люди «отпишутся» от вашей e-mail-рассылки и соцсети.

Благодарите своих доноров: e-mail «Спасибо» за каждое пожертвование, личный звонок «Спасибо» за каждое крупное (от 10 тысяч). Людям важно

знать, что их помощь дошла, что их вклад ценен. И не забывайте отчитываться – в рассылках и на сайте. Любому донору – действующему и потенциальному – должно быть понятно, как и сколько вы привлекли пожертвований, на что они были потрачены и чего удалось добиться, благодаря этому.

Просите своих доноров о пожертвовании прямо. Регулярно рассказывайте не только об итогах, но и о промежуточных стадиях проекта. Расскажите донорам, как они еще могут помочь (на мероприятии, сверстать отчет или открытку). На каждые 2-3 информационных письма приходится 1 фандрайзинговое.

Сегментируйте своих доноров в зависимости от того, по какой акции/мероприятию они пришли, в каком городе живут, какого возраста или пола они. Отправляйте им разные письма, ставьте разные посты в соцсетях. Пишите одному сегменту, а не всем сразу. Это позволит вам проводить более тонкую работу с донорами, учитывать потребности и ожидания разных групп.

## 7. Directmail (отправка писем по почте)

Самый дорогой метод коммуникации. Лет 10 назад он был самым эффективным. Сегодня почти не используется. Некоторые фандрайзинговые фонды оставили одно бумажное письмо: открытка на Новый год вместе с просьбой о пожертвовании и замечено, что это письмо приносит значительную долю от новогодних сборов. Возможно, люди уже начинают скупать по бумажной почте.

## 8. «Выращивание» доноров

Среди доноров вашей организации есть те, кто может дать больше (100, 500 тысяч рублей и больше). «Крупные» доноры уже не принимают решения эмоциями, они хорошо реагируют на конкретные цифры. Им интересно профинансировать что-то крупное и сразу, в том числе капитальное строительство. Попросите их привести своих друзей, партнеров по бизнесу для софинансирования более дорогих проектов. Коммуникация с крупными донорами сильно отличается, она более индивидуальна, точечна и кропотлива. Для них готовится специальный отчет о проекте.

А есть и те, кто не может сам жертвовать много и регулярно, но готов стать фандрайзинговым волонтером и просить своих друзей присоединиться к пожертвованиям. И тогда срабатывает мотивация «если доверяет мой друг, значит доверяю и я; не решаю проблему, я помогаю другу, для которого это важно». К инструментам этого метода можно отнести также набирающие популярность «пожертвование вместо подарков». Самый известный из них – акция «Дети вместо цветов» фонда помощи хосписам «Вера». Развивается интересный формат – «Праздник со смыслом» – когда ваш частный донор проводит свой праздник и приглашает друзей дарить ему подарки в виде пожертвований в пользу вашей организации.

## 9. Основной секрет массового частного фандрайзинга – пробовать!

Разные форматы и инструменты могут по-разному работать в каждом городе или регионе. Фиксируйте все ваши шаги, временные и денежные затраты, полученные суммы пожертвований. Проанализируйте, что можно было бы улучшить, поправить, почему получилось или не получилось собрать ту сумму, которую планировали. Соберите воедино все удачные кейсы и инструменты. Массовый частный фандрайзинг хорош тем, что поддается теории больших цифр и позволяет вам четко спланировать все акции и собираемые от них пожертвования на весь год вперед.

И развивайтесь: читайте e-mail-рассылки экспертов, изучайте сайты и опыт самых крупных фондов России и зарубежья. Берите их лучшие практики себе на вооружение.

## 10. The last, but not least ...

Любите своих доноров, показывайте им их важность, дайте ощущение сопричастности, и тогда они станут вашими послами и надежным источником финансовой поддержки работы организации.

### НАВИГАТОР:

Теплица социальных технологий. Вводите в поиске слова «Платежные системы», «Фандрайзинг в Сети», «Доноры», и вы узнаете все самое свежее о том, как собирать частные пожертвования через интернет. Также они проводят отличные очные и онлайн обучающие мероприятия по всей России <https://te-st.ru/>

Где можно поучиться и узнать опыт лучших практиков, онлайн и офлайн обучение несколько раз в год: Центр РНО <http://crno.ru/events>, Ежегодная конференция для фандрайзеров «Белые ночи фандрайзинга» <http://fr.crno.ru/>, БФ Созвездие сердец [sozvezdieserdec.ru](http://sozvezdieserdec.ru), Ассоциация фандрайзеров <http://fund-raising.ru/>

Отличный блог про эффективные e-mail-рассылки <http://email-practice.ru/>

Душевный Базар <http://d-bazar.ru/>

Праздник со смыслом – формат Центра «Благосфера» <http://blagosfera.space/prazdnik-so-smyslom/>

Платформы для сбора пожертвований в поддержку проверенных благотворительных фондов: «Добро Мейл.ру» <https://dobro.mail.ru/>, Благо.ру <https://blago.ru/>, Нужна помощь <https://nuzhnapomosh.ru/>

Платформа для создания возможности сбора средств по инициативе граждан в пользу благотворительного проекта «Пользуясь случаем» <https://sluchaem.ru/>

**Что почитать:**

Балашова А., Михайлова М. Мифы и легенды о фандрайзинге. <https://goo.gl/Or8nCj>

Баханькова Е. Р., Даушев Д. А., Клецина А. А., Кудakov Е. С., Смирнова (Шматко) А. В., Суходольская Н. А. Привлечение частных пожертвований в НКО. 2013. <https://goo.gl/Ru6rTE>

Анастасия Ложкина: как создать идеальную страницу для пожертвований <https://www.asi.org.ru/article/2018/01/19/kak-sozdat-stranitsu-dlya-pozhertvovaniij/>

Как составить фандрайзинговый план фонда на год [https://www.asi.org.ru/article/2017/12/22/fandrajzingovyj-plan-fo\\_GoBack\\_GoBacknda/](https://www.asi.org.ru/article/2017/12/22/fandrajzingovyj-plan-fo_GoBack_GoBacknda/)



# ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ СТАТЬ ПОСТАВЩИКОМ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

*Александр Спивак, Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения*

Сейчас для НКО начали открываться новые возможности – оказывать гражданам услуги в социальной сфере (социальном обслуживании, образовании, культуре, охране здоровья, физической культуре и спорте) за счет бюджетных средств. Помимо привычной уже финансовой поддержки в виде грантов на реализацию проектов (всегда ограниченных во времени), появляются варианты получить от государства ресурсы для регулярной, постоянной работы с благополучателями. Президент поручил губернаторам и муниципальным властям «не жадничать, а по максимуму привлекать к исполнению социальных услуг некоммерческие организации». Поставлена задача поэтапно передать до 10 % выделяемого на них финансирования – ради развития конкуренции, ожидаемого повышения качества услуг, их доступности. Это является сложным вызовом как для государственных органов, так и для НКО – все должны быть готовы, а готовность не наступит одновременно. Не все НКО смогут уже сейчас стать поставщиками услуг за счет средств бюджета, но поставить перед собой такую цель – стратегически перспективно.

## 1. Примите решение для себя – не всем НКО необходимо становиться поставщиками социальных услуг

Процесс оказания услуг и управление этим процессом серьезно отличается от организации мероприятий или реализации проектов. Вы должны всегда иметь возможность оказать услугу, соответствовать требованиям государственного заказчика. Отчетность за бюджетные средства также не проста и требует трудозатрат и терпения. Политика развития конкуренции на рынке социальных услуг не означает, что все НКО должны стать поставщиками, а для остальных возможности получения господдержки окажутся перекрытыми. Примите осознанное решение.

## 2. Выделите отдельные услуги в своей текущей деятельности

Организация должна в первую очередь уметь описывать и представлять свою деятельность на языке оказания услуг, выделяя в ней части, имеющие определенный и законченный результат для конкретного человека. Важно сформулировать ответы на вопросы: кто получатель нашей услуги? Что

он приобретает в результате оказания услуги? Какова длительность оказания одной услуги, однократно или регулярно она оказывается, с какой периодичностью? Какие нужно предъявлять требования к процессу оказания услуг, к специалисту, предоставляющему услугу, чтобы ее результат для получателя был достигнут?

### 3. Найдите параллели между своей деятельностью и теми услугами, что готово заказывать государство

Государственные органы далеко не всегда готовы финансировать услуги, которые существенно отличаются от тех, что оказывают государственные и муниципальные учреждения. Проще всего им рассматривать услуги, прямо соответствующие утвержденным отраслевым перечням и стандартам. Но прямое совпадение у НКО случается не так часто, к тому же многие из них работают «на стыке» отраслей и интересов ведомств. В этой ситуации есть два варианта действий. Первый: «подвести» свою услугу под то, что есть в этих перечнях (иногда при этом «раздробив» ее на несколько, или, наоборот, объединив несколько своих услуг в одну). Второй: добиться внесения изменений в существующие перечни, государственные и муниципальные программы, включения туда новых услуг. Это отдельная непростая задача. Площадками для продвижения своих интересов могут выступать координационные советы по обеспечению доступа негосударственных организаций к бюджетным средствам на оказание услуг (созданы в каждом регионе); общественные палаты, общественные советы при органах исполнительной власти.

### 4. Оцените экономику услуги

В отличие от ситуации участия в конкурсах грантов, бюджет составляете не вы. Услуги будут оплачены по цене, которую определит заказчик, и очень вероятно, что эта она не покроет всех расходов по их оказанию. Нужно рассчитать себестоимость услуги, с учетом всех видов затрат, выяснить, достаточно ли у организации ресурсов, чтобы ее оказывать, есть ли дополнительные источники ее финансирования, «стоит ли овчинка выделки».

### 5. Изучите механизмы получения бюджетного финансирования

У государственных и муниципальных органов есть несколько вариантов предоставить НКО финансирование на оказание услуг.

*Вариант 1.* К какой бы отрасли не относились услуги, орган государственной власти или местного самоуправления может принять решение о предоставлении конкретной НКО или НКО, отобранной по итогам конкурса, субсидии на оказание услуг, в соответствии со статьей 78.1 Бюджетного кодекса. Для этого он должен сформировать необходимую правовую базу: предусмотреть средства в бюджете, принять нормативные акты о порядке выделения субсидий. Проводите консультации и переговоры о такой возможности.

Иногда в регионах используется практика целевых потребительских субсидий. В этом случае человек, нуждающийся в услуге, получает сертификат или ваучер, и сам выбирает поставщика, который получает соответствующий объем финансовых средств.

*Вариант 2.* Если вы оказываете услуги именно в сфере социального обслуживания, у вас есть возможность войти в реестр поставщиков социальных услуг вашего региона. После вхождения в реестр, при условии оказания услуг лицам, признанным нуждающимися в социальном обслуживании, у государства возникает обязанность выплатить вам компенсацию в установленном в регионе размере. Всю информацию можно найти на сайте регионального органа управления в сфере социального обслуживания, чаще всего в разделе «Реализация Федерального закона № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации».

*Вариант 3.* В некоторых регионах есть практика финансирования услуг в соответствии с законодательством о контрактной системе. Поинтересуйтесь, проводятся ли на территории, где вы готовы работать, закупки услуг в социальной сфере по федеральному закону № 44-ФЗ.

*Вариант 4.* Еще один способ финансирования услуг – аутсорсинг, при котором часть средств, выделенная государственному и муниципальному учреждению, передается негосударственной организации.

## **6. Выстраивайте партнерские отношения с органами власти и местного самоуправления**

Многие отраслевые ведомства имеют небольшой опыт взаимодействия с НКО, либо работали с достаточно узким кругом организаций – это следует учитывать. Вы для них – новый и непривычный партнер, по крайней мере, в том, что касается финансовых обязательств. С большей вероятностью ресурсы на оказание услуг смогут получить те, кто конструктивен, предсказуем и договороспособен. Представителю власти важно понимать, чем конкретно вы занимаетесь, как это способствует решению задач и достижению показателей, стоящих перед его ведомством. Это должно быть выражено в качественных и количественных показателях.

## **7. Воспользуйтесь возможностью войти в реестр НКО – исполнителей общественно полезных услуг (ИОПУ) Министерства юстиции России**

Не путайте этот реестр с реестрами поставщиков социальных услуг, о которых речь шла выше. Нахождение в реестре ИОПУ – некий «знак качества». В него могут войти организации, которые уже оказывают одну их определенных Правительством РФ общественно полезных услуг на протяжении одного года и более с надлежащим качеством (по определенным критериям). Для этого нужно сначала получить заключение о качестве оказываемых услуг в одном из региональных органов власти.

В настоящий момент явных осязаемых выгод вхождения в реестр ИОПУ нет – государство еще должно сформировать механизм преимуществен-

ного оказания таким организациям поддержки: финансовой, имущественной, информационной. Но когда такой механизм будет сформирован, вы окажетесь в приоритете.

## 8. Интересуйтесь опытом коллег по сектору и объединяйте усилия с другими НКО

Очень важно узнать, как обстоят дела на вашей территории, какой позиции придерживаются профильные ведомства, есть ли организации, получающие субсидии, вошедшие в реестр поставщиков социальных услуг, поинтересоваться их опытом, успехами и сложностями, при необходимости – договориться о совместных действиях. Вашим союзником может стать орган власти, отвечающий за поддержку НКО, ресурсный центр для НКО, центр инноваций в социальной сфере.

## 9. По возможности, познакомьтесь с существующими программными документами

На уровне Правительства Российской Федерации приняты «Комплекс мер, направленных на обеспечение поэтапного доступа социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению, на 2016–2020 годы» и «План мероприятий («дорожная карта») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере». Во их исполнение в регионах приняты свои комплексы мер. Знание того, что в них предусмотрено, может предоставить вам аргументы в диалоге с государственными и муниципальными органами.

## 10. И помните – дорогу осилит идущий!

### НАВИГАТОР:

Информационные и методические материалы, разработанные в соответствии с Дорожной картой и Комплексом мер (на портале Минэкономразвития России) <http://nko.economy.gov.ru/PortalNews/Read/3518>

Центр «Грани», презентация «Социальные услуги НКО» <http://grany-center.org/content/prezentaciya-socialnye-uslugi-nko>

Группа в Фейсбук «СО НКО-поставщики соцуслуг» (требуется запрос на вступление) <https://www.facebook.com/groups/1243886052348297/>

Каталог НКО – поставщиков социальных услуг <http://dostup.ngo.ru/>

Памятка для НКО о получении статуса исполнителя общественно полезных услуг (ИОПУ) <https://www.asi.org.ru/news/2017/02/27/pamyatka-nko-iopu/>

# ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ СОЗДАТЬ ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ

*Олег Шарипков, исполнительный директор пензенского фонда «Гражданский союз»*

Если сказать просто, целевой капитал НКО — это большая сумма денег, которую вы собрали и отдали в управление профессиональной финансовой управляющей компании, имеющей нужные лицензии. Эта компания, управляя вашими деньгами, получает доход и перечисляет его вам. А вы делаете на эти средства свои проекты или ведете уставную деятельность. Условия создания целевого капитала регулируется специальным законом — ФЗ № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».

Целевой капитал нужен не всякой НКО, а только той, которая решает задачи, актуальность которых сохранится минимум на 5–10–15 лет. Например, если вы строите приют, то для стройки целевой капитал вам не нужен. А если вы содержите ресурсный центр для НКО, и он, по вашим прогнозам, будет работать как минимум 5–10 лет, то можно подумать о создании целевого капитала для его содержания.

## 1. Для чего создается целевой капитал?

Целевой капитал — универсальный инструмент, позволяющий обеспечить частичную независимость НКО от разовых и нерегулярных поступлений, спланировать свою деятельность на долгосрочную перспективу. Для НКО целевой капитал является возможностью финансировать различные проекты и программы, повышать профессиональный уровень сотрудников организаций-благополучателей, обеспечить зарплату для собственных сотрудников. Для внешних партнеров наличие целевого капитала — это признак того, что НКО или фонд способен планировать свою деятельность как минимум на несколько лет вперед, что свидетельствует о серьезности намерений и стратегическом видении, четком понимании сотрудниками миссии и целей деятельности.

Средства, поступающие в целевой капитал, и доходы от управления целевым капиталом не облагаются налогом. Для дарителей — физических лиц, передающих средства в целевой капитал, предусмотрен социальный налоговый вычет из подоходного налога.

## 2. Какие условия нужно выполнить, чтобы создать целевой капитал?

Целевой капитал считается сформированным, если НКО собрала 3 миллиона рублей за один год с момента перечисления первого пожертвования

и передала средства в доверительное управление финансовой управляющей компании.

### 3. Кто может сформировать целевой капитал?

Собственником целевого капитала может выступать только некоммерческая организация, созданная в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации. Если ваша НКО имеет другую правовую форму, то для создания целевого капитала вам нужно будет зарегистрировать специализированный фонд управления целевым капиталом.

### 4. В каких сферах можно использовать механизм целевого капитала?

Допустимые сферы использования целевого капитала, предусмотренные законодательством РФ: образование, здравоохранение, наука, культура, физическая культура и спорт (за исключением профессионального спорта), искусство, архивное дело и социальная помощь (поддержка), охрана окружающей среды, оказание гражданам бесплатной юридической помощи и осуществление их правового просвещения.

### 5. Кто может вносить средства в целевой капитал?

Благотворителем может стать любое юридическое или физическое лицо, готовое передать в собственность некоммерческой организации денежные средства для формирования или пополнения целевого капитала.

С каждым жертвователем необходимо заключать договор в письменной форме.

Нельзя вносить в целевой капитал собственные средства НКО, бюджетные средства, нельзя формировать целевой капитал в благотворительной организации.

### 6. К кому можно обратиться за консультацией по формированию ЦК?

Фонд «Гражданский Союз» <https://penzafond.ru> получил президентский грант и проводит консультации для НКО и фондов, которые хотят создать целевой капитал. Связаться с ними можно по телефону (8412)260-120 или e-mail: [head@civilunity.org](mailto:head@civilunity.org).

Также Гражданский Союз проводит стажировки для НКО в Пензе и просветительские семинары в регионах по приглашению заинтересованных организаций.

Если вы находитесь в Москве, за подробной информацией о модели целевого капитала также можно обратиться в Благотворительный фонд Владимира Потанина <http://www.fondpotanin.ru/>, организацию «Форум Доноров» <http://www.donorsforum.ru/> или Центр «Благосфера» <http://>

и передала средства в доверительное управление финансовой управляющей компании.

### 3. Кто может сформировать целевой капитал?

Собственником целевого капитала может выступать только некоммерческая организация, созданная в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации. Если ваша НКО имеет другую правовую форму, то для создания целевого капитала вам нужно будет зарегистрировать специализированный фонд управления целевым капиталом.

### 4. В каких сферах можно использовать механизм целевого капитала?

Допустимые сферы использования целевого капитала, предусмотренные законодательством РФ: образование, здравоохранение, наука, культура, физическая культура и спорт (за исключением профессионального спорта), искусство, архивное дело и социальная помощь (поддержка), охрана окружающей среды, оказание гражданам бесплатной юридической помощи и осуществление их правового просвещения.

### 5. Кто может вносить средства в целевой капитал?

Благотворителем может стать любое юридическое или физическое лицо, готовое передать в собственность некоммерческой организации денежные средства для формирования или пополнения целевого капитала.

С каждым жертвователем необходимо заключать договор в письменной форме.

Нельзя вносить в целевой капитал собственные средства НКО, бюджетные средства, нельзя формировать целевой капитал в благотворительной организации.

### 6. К кому можно обратиться за консультацией по формированию ЦК?

Фонд «Гражданский Союз» <https://penzafond.ru> получил президентский грант и проводит консультации для НКО и фондов, которые хотят создать целевой капитал. Связаться с ними можно по телефону (8412)260-120 или e-mail: [head@civilunity.org](mailto:head@civilunity.org).

Также Гражданский Союз проводит стажировки для НКО в Пензе и просветительские семинары в регионах по приглашению заинтересованных организаций.

Если вы находитесь в Москве, за подробной информацией о модели целевого капитала также можно обратиться в Благотворительный фонд Владимира Потанина <http://www.fondpotanin.ru/>, организацию «Форум Доноров» <http://www.donorsforum.ru/> или Центр «Благосфера» <http://www.blagosfera.ru/>

[blagosfera.space/](http://blagosfera.space/). В Санкт-Петербурге – ЦРНО <http://www.crno.ru/> или в фонд «Добрый город Петербург» <http://dobrygorod.spb.ru/>.

Сегодня целевых капиталов в НКО и фондах – мало, но эксперты прогнозируют взрывной рост этого сегмента в ближайшие 5 лет.

Те, кто сформируют целевой капитал сейчас, будут обладать большим опытом и станут локомотивами этого сегмента рынка НКО в России. А главное, эти НКО и фонды будут гораздо более устойчивы и эффективны.

## **НАВИГАТОР:**

Федеральный закон № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» от 30 декабря 2006 года.

.....  
Подробная книга про то, как сформировать целевой капитал находится здесь: [https://penza.capital/2017/12/26/endowment\\_book/](https://penza.capital/2017/12/26/endowment_book/)

.....  
Первые 27 советов для НКО или Фонда про то, что такое целевой капитал и как с ним работать можно получить тут: <https://penza.capital/2017/01/20/novoe-posobie-dlya-teh-kto-hochet-sozdat-tselevoj-kapital/>

.....  
Свежее исследование 2018 года, о том, как развиваются Целевые капиталы в провинции можно скачать тут: [https://penza.capital/2018/01/17/report\\_07-17/](https://penza.capital/2018/01/17/report_07-17/)

.....  
Целевой капитал: как его создать и что нужно знать о функционировании данной модели – <http://endowment.donorsforum.ru/material/tselevoj-kapital-kak-ego-sozdat-i-что-nuzhno-znat-o-funktsionirovanii-dannoj-modeli-2/>

.....  
Архивную информацию о целевых капиталах можно найти на портале «Целевые капиталы» <http://endowment.donorsforum.ru/>

.....  
Группа в фейсбуке «Как создать целевой капитал?» в которой можно найти материалы по созданию ЦК и обменяться опытом и мнениями <https://www.facebook.com/endowment.ru/>



# СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

*Владимир Вайнер, директор Фонда развития медиапроектов и социальных программ*

Социальное предпринимательство — это один из довольно новых для современной России элементов социальной экономики, находящийся в одном ряду с некоммерческими организациями, добровольчеством и благотворительной деятельностью. В отличие от предпринимательства социальное предпринимательство изначально направлено на решение или смягчение проблем общества на условиях самоокупаемости и финансовой устойчивости.

Многие НКО в поисках финансовой устойчивости могут регистрировать отдельные коммерческие организации, запуская собственные производства или мастерские для своих подопечных, оказывая платные услуги и ведя другую предпринимательскую деятельность, которая при этом все также направлена на решение социальных проблем. То есть становятся социальными предпринимателями.

## 1. Что же такое социальное предпринимательство?

В экспертном сообществе существует два подхода к определению того — что же такое социальное предпринимательство.

Одна сторона считает ключевым в социальном предпринимательстве собственно предпринимательство, только в социальной сфере, где цель — извлечение прибыли. И с 2011 года Министерство экономического развития относит к социальным предприятиям только малый бизнес (ООО и ИП), рассматривая его как социально ответственную деятельность субъектов малого и среднего предпринимательства, направленную

на решение социальных проблем (Приказ Министерства экономического развития РФ от 20 мая 2011 г. № 227). Более лаконичное и емкое определение, но тоже только для малого бизнеса, дано в «Стратегии развития малого и среднего бизнеса в России на период до 2030 года» (Распоряжение Правительства РФ от 2 июня 2016 г. № 1083-р) — Субъекты социального предпринимательства: предприятия, специализирующиеся на производстве продукции и предоставлении услуг в интересах социально уязвимых и малоимущих групп граждан либо создающие рабочие места для таких групп граждан.

Другая часть экспертов рассматривают социальное предпринимательство как деятельность хозяйствующих субъектов негосударственного сектора (и малого бизнеса, и СО НКО), иницированную для решения социальной проблемы на основе предпринимательского подхода, которая в отличие от предпринимательской деятельности не ставит своей целью извлечение прибыли.

## 2. Как понять, является ли предпринимательская деятельность социальным предпринимательством?

Для простоты самоопределения как социальное предприятие можно использовать данные критерии:

1. Обеспечение занятости социально незащищенных категорий граждан.
2. Оказание услуг, направленных на улучшение условий жизнедеятельности социально незащищенных категорий граждан и (или) расширение их возможностей самостоятельно обеспечивать свои жизненные потребности.
3. Оказание услуг и/или производство и реализацию товаров, доход от которых поступает на уставные цели благотворительных фондов, обеспечивающих предоставление услуг социально незащищенным категориям граждан.

## 3. Зачем определять себя как социального предпринимателя?

В связи с тем, что федерального закона о социальных предприятиях еще нет, то и ценность самоопределения как социального предприятия – в первую очередь вопрос личного и маркетингового позиционирования. Это важный момент для тех, кто либо маркирует свою продукцию и услуги как товары социального предприятия, либо показывает в своей рекламе вклад в решение социальных проблем.

Поэтому, как правило, социальное предприятие, наряду с СО НКО, регистрирует и предприятие малого бизнеса (ООО или ИП), таким образом, обеспечивая адекватность требований текущего законодательства получения различных форм поддержки независимо от подхода.

## 4. Готов ли кто-то поддерживать социальных предпринимателей?

У тех, кто занимается социальным предпринимательством, есть разные дополнительные возможности получения поддержки для развития своей предпринимательской деятельности, решающей социальные проблемы:

- субсидии в рамках программ поддержки малого бизнеса;
- займы от Фонда поддержки социальных проектов (АСИ+ФРИИ);
- беспроцентные займы от Фонда «Наше будущее» (независимо от формы собственности);
- гранты от Фонда «Навстречу переменам» (в том числе частным лицам);
- гранты от конкурса социальных стартапов SAP UP (не зависит от формы собственности);
- собственное производство товаров и предоставление услуг;
- включение в реестры поставщиков социальных услуг и так далее;
- краудфандинг (на Planeta.ru действует специальная категория «Социальное предпринимательство»).

## 5. Где посмотреть примеры того, что делают социальные предприниматели и как можно рассказать о том, что вы тоже социальный предприниматель?

Самым простым способом продвижения социальных предприятий может стать регистрация на интернет-ресурсе «Социальное предпринимательство России» <http://soindex.ru/> – у портала отличная поисковая выдача и, плюс, именно из числа зарегистрированных там предприятий формируется ежегодный электронный и печатный каталог «Социальное предпринимательство России» (его можно скачать с главной страницы сайта).

### НАВИГАТОР:

#### **Наиболее информативными можно назвать ресурсы фонда «Наше будущее»:**

информационный портал о социальном предпринимательстве: <http://www.nb-forum.ru/>

сайт фонда «Наше Будущее»: <http://www.nb-fund.ru/>

лаборатория социального предпринимательства: <http://lab-sp.ru/>

#### **Полезные с точки зрения привлечения дополнительных подходов и ресурсов:**

Сайт фонда «Навстречу переменам»: <http://www.fond-navstrechu.ru/>

Сайт Impact Hub Moscow <http://www.impacthubmoscow.net/>

Для изучения опыта информационных кампаний полезен сайт конкурса социальной рекламы СП и СО НКО «Реклама Будущего»: <http://adfutur.ru/>

#### **Группы и каналы в соцсетях:**

Социальный бизнес: <https://www.facebook.com/socbusiness/>

Социальная экономика: [https://t.me/soc\\_economy](https://t.me/soc_economy)

Краудфандинг для социальных предпринимателей: <https://www.facebook.com/crowdforse/>

#### **И для того, чтобы разобраться с этой темой за 10 минут мы нарисовали три ролика:**

Что такое социальное предпринимательство: [https://youtu.be/EyZf\\_c1pJT4](https://youtu.be/EyZf_c1pJT4)

Модели социальных предприятий: <https://youtu.be/wPgYeZFl9cg>

Как создать социальное предприятие. Пошаговая инструкция: <https://youtu.be/fFbpJLlwNqE>

# КАК СТАТЬ ИНФОРМАЦИОННО ОТКРЫТЫМИ

*Эльвира Алейниченко, эксперт в сфере  
информационной открытости НКО, координатор блока  
«Информационная открытость»  
Общероссийского гражданского форума*

Доверие для некоммерческой организации – один из базовых элементов, на котором держится вся ее деятельность. Если организации многих других секторов, пусть не так эффективно, но могут существовать без доверия, то НКО – нет. Именно доверие конвертируется в поддержку их деятельности – финансовую, волонтерскую, партнерскую.

Прозрачность деятельности организации – один из ключей к доверию заинтересованных сторон. Прозрачность – это открытость и доступность информации об организации, достаточной для понимания ее стейкхолдерами того, что и почему предпринимается для достижения целей. Прозрачность деятельности и информационная открытость организации становится одним из базовых принципов коммуникации организации с внешней средой, обеспечивая обратную связь и развитие.

Что же работает на повышение прозрачности и информационной открытости организации?

## 1. Представленность НКО в интернет-пространстве

Существует такая современная поговорка: «Если вас нет в интернет-пространстве, значит вас просто нет». При всей утрированности этого высказывания, в нем есть важный смысл: на самом деле современный человек черпает большую часть информации из интернета и если вы хотите существовать в картине мира ваших благополучателей, волонтеров, партнеров, доноров, о вас должна быть доступна полноценная качественная и достоверная информация в сети (на сайте, в социальных сетях).

Если у вас нет своего сайта, существуют простые доступные бесплатные ресурсы для его создания сайта.

Еще один путь – размещение информации о своей организации на порталах региональных и муниципальных органов власти, на порталах региональных ресурсных центров. Возможности найдутся всегда – стоит их только поискать.

## 2. Качество и полнота представленной о вас информации

Важно не просто разместить о себе информацию в сети, но представить ее в четком структурированном виде, создающем целостное впечатление о вашей организации: для чего вы существуете, как устроено управление, какая команда, что конкретно делаете и что достигаете, от кого и какие ресурсы привлекаете, как их расходуете.

Проверить качество и полноту раскрытия информации можно, руководствуясь документом «Стандарт информационной открытости НКО», который в 2017 году был разработан группой экспертов. В соответствии с этим стандартом раскрытие актуальной информации включает 3 уровня открытости – базовый, расширенный и полный, в зависимости от степени готовности организации к размещению информации о своей деятельности в открытом доступе.

## 3. Участие в совместных проектах, наличие независимых партнёров и открытость сведений о них

Наличие партнеров говорит о том, что вам доверяют, вашу работу считают важной и ценной для решения той социальной проблемы, с которой вы работаете. Но важно помнить: «Скажи мне кто твой друг, и я скажу, кто ты». Ваши партнерские организации должны быть открытыми и, в свою очередь, также иметь устойчивую положительную репутацию, тогда она «эффектом ореола» будет распространяться и на вас. Таким же образом работает вхождение организации в признанные ассоциации и сообщества. Например, Благотворительное собрание «Все вместе», Партнёрство фондов местных сообществ, движение «Добрые города» и др.

## 4. Наличие добровольного публичного годового отчета некоммерческой организации

Одним из важных, по мнению экспертов, инструментов повышения прозрачности организации является добровольный публичный годовой отчет. Именно он в сжатом, емком виде, выделяя самое главное, позволяет ответить на основные вопросы: для чего существует организация, как устроено управление, что именно, кем, с каким результатом и на какие ресурсы делается.

Публичный годовой отчет позволяет:

- дать представление и донести смысл работы организации;
- рассказать о ключевых мероприятиях и их результатах;
- сделать важные акценты, например, поблагодарить партнеров и экспертов;
- проанализировать свою деятельность команде;
- получить обратную связь стейкхолдеров и многое другое.

## 5. Ваш сайт, ваши социальные сети, ваш добровольной годовой отчет должны быть призывом к действию

Поддержите нас, станьте нашими партнерами, волонтерами, донорами, сторонниками – вот, что предлагают качественные инструменты коммуникации заинтересованным сторонам. Не оставляйте без ответа возникший у посетителя сайта или читателя годового отчета вопрос – как он может вас поддержать: деньгами, временем или другими ресурсами. Расскажите о существующих вариантах и поясните, как лучше вам помочь.

## 6. Использование лучших практик

Изучайте сайты и социальные сети успешных, профессионально работающих организаций, их годовые отчеты. Это позволит вам использовать уже наработанные шаблоны, понять оптимальную структуру и форматы подачи информации, вдохновиться лучшими практиками и находками ваших коллег по сектору.

## 7. Использование в своих коммуникационных продуктах (сайт, социальные сети, годовой отчет и др.) личных историй и «говорящих» фотографий

Людам интересны люди и люди доверяют людям. Объясните, что вы делаете, а затем проиллюстрируйте это конкретными историями тех, кому вы помогаете, ваших волонтеров, доноров, партнеров. По «говорящим» фотографиям четко понятно, что именно делает ваша организация.

## 8. Готовность делиться опытом и знаниями

Участвуйте в публичных мероприятиях, рассказывайте на различных площадках о том, что вы делаете, открыто делитесь своими находками, технологиями, наработанными материалами, в том числе в интернет-пространстве. Все это говорит о вас как об экспертах в той теме, в которой вы работаете и повышает доверие к вашей работе.

## 9. Информационная фактическая доступность

Любое заинтересованное лицо должно понимать, как можно с вами связаться, чтобы на вашем сайте был четкий и понятный механизм обратной связи – лучше конкретные электронные адреса, в том числе руководства организации, а не просто онлайн форма обратной связи. Также важна физическая доступность, то есть должно быть понятно, как к вам можно прийти в реальном мире, познакомиться и убедиться самостоятельно в достоверности всего того, что представлено в интернет-пространстве.

## 10. Участие в механизмах, обеспечивающих возможность сравнимости показателей деятельности организаций и групп организаций (например, системе «открытые данные»), в исследованиях, независимых проверках, аудите и программной оценке

Всё это – дополнительные инструменты, позволяющие повысить прозрачность вашей деятельности, информационную открытость, а значит работать на доверие к тому, что вы делаете и к некоммерческому сектору в целом.

### НАВИГАТОР:

Зачем НКО сообществу саморегулироваться <https://www.miloserdie.ru/article/zachem-nko-soobshhestvu-samoregulirovatsya/>

Методические материалы, семинары и вебинары о подготовке публичных добровольных годовых отчетов, подготовленные в рамках проекта «Точка отсчета», примеры лучших годовых отчетов <http://www.donorsforum.ru/projects/tochka-otschyota>

Трансперенси Интернешнл. Прозрачность НКО <https://transparency.org.ru/projects/prozrachnost-nko/>

Обладает ли ваша организация должным уровнем доверия? Тест для самопроверки «Довериомер» <https://ngokitchen.ru/test/doveriometr/>

Открытые НКО – портал с данными по поступлениям от государства некоммерческим организациям, в том числе СО НКО <https://openngo.ru/>

Декларация о прозрачности НКО <http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2017/12/Prozrachnost-NKO-dekalaratsiya.pdf>

Стандарт информационной открытости <https://www.infoculture.ru/portfolio/standart-otkrytosti-nko/>

## КОПИЛКА ПОЛЕЗНЫХ РЕСУРСОВ

В каждой теме авторы предлагали ссылки на открытые ресурсы в сети интернет, которые могут расширить ваше представление в той или иной теме. Здесь мы предлагаем некоторое обобщение основных информационных ресурсов для некоммерческого сектора, постоянное знакомство с которыми позволит вам находить ответы на возникающие в работе вопросы и развиваться. Конечно, это далеко не исчерпывающий список, скорее некоторые начальные ориентиры, потому что практически на каждом из этих ресурсов вы найдете ссылки на другие, не менее интересные и полезные. Поисковая активность – важный навык современного профессионала. Главное не увлекитесь самим поиском и чтением – не забудьте использовать полученную информацию на практике!

Что прямо сейчас происходит важного для всего некоммерческого сектора и отдельных НКО? Что думают по этому поводу эксперты? Какие текущие грантовые возможности есть? Что интересного и как именно делают ваши коллеги из других НКО? Находки коллег по сектору, анонсы мероприятий и вебинаров – все это вы найдете на сайте старейшего профессионального информационного агентства, специализирующееся на освещении гражданских инициатив – Агентства социальной информации – <https://www.asi.org.ru>

Анализ текущих событий некоммерческого сектора, экспертное мнение о тенденциях его развития, новости некоммерческих организаций и много другой ценной информации вы найдете в электронном журнале о благотворительности «ФИЛАНТРОП» – <http://philanthropy.ru/>

Качественные информационные материалы для привлечения внимания общества к социальной проблематике ищите также на информационном портале «Такие дела» – специальном проекте Фонда «Нужна помощь» – <https://takiedela.ru/>

Хотите посмотреть записи важных публичных мероприятий с ведущими экспертами сектора по самым разным актуальным темам благотворительности? Заходите в «Медиацентр» – проект Центра развития благотворительности и социальной активности в Москве «Благосфера» – <http://blagosfera.space>

Хотите понять, какие бесплатные приложения и программы в наш век информационных технологий может использовать НКО для оптимизации своей работы? Вам поможет «Теплица социальных технологий» – образо-



вательный проект, направленный на развитие сотрудничества между некоммерческим сектором и IT-специалистами – <https://te-st.ru/>

Хотите создать запустить свой сайт без финансовых затрат и программирования? Используйте бесплатный конструктор сайтов для НКО «Кандинский» – <https://knd.te-st.ru/>

Вам нужна специальная программа для запуска онлайн системы сбора пожертвований через ваш сайт? Установите программу «Лейка» и собирайте пожертвования на своем сайте – <https://leyka.te-st.ru/>

Вам нужна бесплатная CRM (customerrelationshipmanagement) система – прикладное программное обеспечение для автоматизации работы с благополучателями? Благотворительная организация «Ночлежка» разработала программу для сопровождения клиентов под названием «Многофункциональный кабинет соцработника» (МКС). МКС – это CRM, в которую специалисты по социальной работе и юристы могут заносить информацию о сопровождении подопечных, об оказанных услугах и собирать в ней статистику – <https://te-st.ru/2018/04/25/crm-from-homeless/>

Есть ли в Вашем городе благотворительный фонд, помогающий пожилым людям? Сколько всего благотворительных грантодающих фондов в Вашей области? Есть ли в городе N Ваш потенциальный партнер по реализации программ по защите детства? Ищите ответы на «Карте донорской активности» – проекте Ассоциации грантодающих организаций «Форум Доноров» – <http://map.donorsforum.ru/>

Хотите найти полезные материалы, посмотреть вебинары, узнать кейсы и лучшие практики по управлению НКО и PR, фандрайзингу, финансам и другим аспектам работы вашей организации? Заходите на «Кухня НКО» – онлайн-сообщество для развития, вдохновения и взаимной поддержки в некоммерческом/благотворительном секторе – <https://ngokitchen.ru/>

Нужны советы, рекомендации и находки ведущих бизнес экспертов на разные темы, касающиеся развития НКО? Смотрите записи семинаров образовательного центра Благотворительного фонда «Друзья», созданного тремя известными бизнесменами в 2015 году, чтобы помочь индустрии благотворительности в России стать более профессиональной – [http://friendsfoundation.ru/projects/obrazovatel\\_niy-tsentrvideo/](http://friendsfoundation.ru/projects/obrazovatel_niy-tsentrvideo/)

Хотите узнавать об апробированных социальных технологиях, методических рекомендациях к применению новых – ищите информацию на сайтах старейших успешных региональных ресурсных центров и фондов местных сообществ нашей страны:

- Центр развития некоммерческих организаций (ЦРНО, г. Санкт-Петербург) – <http://www.crno.ru/>
- Общественный фонд Центр гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ, г. Пермь) – <http://www.grany-center.org/>

- Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» – <http://scisc.ru/>
- Архангельский центр социальных технологий «Гарант» – <http://ngogarant.ru/>
- Партнерство фондов местных сообществ – <http://www.p-cf.ru/newsite/>  
Хотите понять, как можно объединить горожан, НКО, бизнес и власти вашего города для создания более комфортной жизни в городе? Как сделать ваш город добрым? Читайте материалы о технологии «Добрый город» – <http://dobryegoroda.ru/>

Нужна правовая поддержка? Зайдите на сайт Ассоциации юристов за гражданское общество – <http://lawcs.ru/>

Возникли вопросы по бухгалтерскому сопровождению деятельности НКО? Читайте материалы клуба бухгалтеров и аудиторов некоммерческих организаций – <http://bclub-ngo.ru/>

Возникли проблемы с запуском проекта, регистрацией, составлением отчетности по гранту или просто не знаете, куда двигаться дальше? Нужна консультация специалистов в области права, аудита и фандрайзинга?

В конце апреля 2018 года запустилась новая платформа для НКО, активистов и социальных предпринимателей, предоставляющая возможность получать персонализированную помощь от экспертов – «ВОЛОНТИМ» – <http://volon.team/>

Готовы делиться своим опытом или хотите узнать об опыте коллег из других регионов, а также послушать экспертов и обсудить актуальные дискуссионные вопросы? Обратите внимание на ряд ежегодных площадок:

- Общероссийский гражданский форум – <https://civil-forum.ru/>
- Конференция «Белые ночи фандрайзинга» – <http://fr.crno.ru/>
- Ежегодная конференция Ассоциации грантодающих организаций «Форум Доноров» – <http://www.donorsforum.ru/projects/conference/>
- Форум Сообщество – <http://форумсообщество.рф/>
- Конференция Ассоциации специалистов по оценке программ и политик – [http://www.eval.ru/\\_all\\_conferences\\_](http://www.eval.ru/_all_conferences_)