

**Опыт межсекторного социального партнерства и решения
социальных проблем с участием НКО в регионе.**

Разработчик УМК:

Киричук Наталья Артемовна

Тренер, консультант Межрегионального Общественного Фонда "Сибирский
центр поддержки общественных инициатив"

ОГЛАВЛЕНИЕ

АННОТАЦИЯ.....	3
ВСТУПЛЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	5
ГЛАВА 2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ МЕЖСЕКТОРНОГО СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	8
ПРИМЕРЫ МЕХАНИЗМОВ МСП В АЛТАЙСКОМ КРАЕ	10
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖСЕКТОРНОГО СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	12
ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	12
ПРИМЕР «СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА»	14
ОСОБЕННОСТИ И РЕСУРСЫ КАЖДОГО СЕКТОРА.....	15
ЧТО МЕШАЕТ ЭФФЕКТИВНОМУ МСП?.....	16
РЕСУРСЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ КАЖДОГО ИЗ СЕКТОРОВ	18
ЧТО МОЖЕТ СЛУЖИТЬ ОСНОВОЙ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	20
ВЫГОДЫ ПАРТНЕРСТВА	21
ПРИМЕР: «НКО ДЛЯ БИЗНЕСА – ЭТО ТОЧКИ ВХОЖДЕНИЯ В ОБЩЕСТВО»	22
РЕСУРСЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ПАРТНЕРСТВА.....	24
ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕУСРСЫ КАЖДОГО СЕКТОРА..	27
ОЦЕНКА ДОСТИЖИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ	27
ГЛАВА 4. ТЕХНОЛОГИИ НАИБОЛЕЕ ПРОВЕРЕННЫХ МЕХАНИЗМОВ МСП..	30
ЯРМАРКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ (НКО)	31
КОНКУРС «СОЦИАЛЬНАЯ ЗВЕЗДА» (КОНКУРС ПРИЗНАНИЯ)	33
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ СЕЗОН	35
НЕДЕЛЯ ДОБРА.....	37
ФОРУМ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ	38
ГЛОССАРИЙ.....	40
РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА	42
СПИСОК ОРГАНИЗАЦИЙ, ИСПОЛЬЗУЮЩИХ ПРИНЦИПЫ МЕЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА	44

АННОТАЦИЯ

В этом модуле рассмотрены механизмы межсекторного социального партнерства (МСП).

Описаны определения и классификация механизмов МСА, подходы к выработке стратегии МСП. Кроме того, модуль содержит примеры МСП из регионов, примеры наиболее проверенных механизмов МСП, а также полезные ссылки на различные источники по теме модуля.

ВСТУПЛЕНИЕ

Термин «Социальное партнерство» появился совсем недавно благодаря изменениям, прошедшим в России.

Государственный сектор, который контролировал практически все: от производства до социальных услуг, вынужден был трансформироваться, передав часть своих функций. Появился сектор частного бизнеса и сектор независимых некоммерческих организаций (НКО), в основу деятельности которого легли гражданские инициативы. Стало возможным говорить о трех секторах экономики: государственном, коммерческом и некоммерческом, которые имеют место быть в демократических странах.

В научной литературе и на практике социальное партнерство характеризуется неоднозначно. Одни понимают его как конкретный тип социально-трудовых отношений между органами государственной власти, работодателем и трудовым коллективом. Другие в более широком смысле: как специфический вид общественных отношений между профессиональными, социальными группами, слоями, классами, их общественными объединениями, органами власти и бизнесом. Третьи — как мировоззренческую основу согласования и защиты интересов различных социальных групп, слоев, классов, их общественных объединений, бизнеса и органов власти. (Социальное партнерство в сфере культуры. Дайджест. Вып. 1 / сост. Т.Э. Псарева, И.П. Гурьева. Архангельская областная научная библиотека им. Н.А. Добролюбова)

В данном курсе рассматриваются реально существующие механизмы социального партнерства и лучшие практики их применения, особенности использования некоторых механизмов.

ГЛАВА 1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Взаимодействие — процесс непосредственного или опосредованного воздействия объектов (субъектов) друг на друга, порождающий их взаимную обусловленность и связь. (Слободская М.А. Терминология российского некоммерческого сектора. — М.: Права человека, 1996)

Сотрудничество — процесс совместной работы по достижению общей цели или проведению конкретных мероприятий, для которых несколько организаций заключают официальное долговременное соглашение; направлено на достижение конкретных целей и осязаемого и измеримого результата. (Слободская М.А. Терминология российского некоммерческого сектора. — М.: Права человека, 1996)

Партнерство — такое взаимодействие «жертвователь–получатель», когда они объединяют усилия для решения той или иной социальной проблемы, задачи, обоюдно вкладывая соизмеримые ресурсы.

Ниже приведены определения партнерства, принятые разными организациями и сообществами.

Партнерство — это союз нескольких организаций из двух или более секторов, которые соглашаются вести совместную работу для реализации проекта, направленного на обеспечение устойчивого развития. Партнеры соглашаются в равной мере разделить риски и достижения, регулярно анализировать результаты и при необходимости пересматривать условия партнерства. (Форум лидеров бизнеса под эгидой принца Уэльского)

Партнерство (взгляд бизнеса) — это особые отношения, которые при правильном менеджменте могут увеличить отдачу по инвестициям, создать социальный капитал и привести к появлению других преимуществ. (Business Partners in Development, Natural Resources Cluster)

Партнерство — это обдуманное и взаимовыгодное отношение между согласившимися сторонами/организациями, основанные на сочетании ценностей, которые развиваются во времени и приводят к измеримым результатам. (Фонд развития Мирового банка)

В партнерстве участвуют две (или более) организации, представляющие государственный и бизнес-сектор, НКО, фонды и другие структуры, которые согласились разделить ответственность, риски и ресурсы, необходимые для

достижения разделяемых участниками партнерства целей и выгод. (ООН, Агентство по сельскому хозяйству и продуктам питания — FAO)

Партнерство — это такое взаимодействие организаций-представителей двух или более секторов, при котором: 1) совместно решается общая задача, причем действия партнеров направлены в большей степени не друг на друга, а на результат, значимый для целевой группы; т.е. партнерство оправданно (совместный результат превышает простую сумму усилий, $1+1>2$); 2) присутствует значимый вклад и активность каждой из сторон; 3) взаимодействие характеризуется доверием партнеров друг к другу, их ориентацией на долгосрочное сотрудничество. (Центр РНО, конференция по социальному партнерству)

Термин «межсекторное социальное партнерство» применительно к взаимодействию органов власти и неправительственных некоммерческих организаций появился сравнительно недавно и был введен в обращение в работах В.Н. Якимца в 1997 году. (Якимец В. Механизмы социального взаимодействия. Гражданские инициативы и будущее России / под ред. М.И. Либоракиной и В.Н. Якимца. — М.: Школа культурной политики, 1997. С. 102–109) Главное слово — «межсекторное» — было введено для того, чтобы разграничить понятия, поскольку ранее социальное партнерство в России понималось как партнерство между работниками, работодателями и профсоюзами и определялось некоторыми нормативно-правовыми актами. Трудовой кодекс Российской Федерации содержит раздел II «Социальное партнерство в сфере труда» (ст. 23–55). В нем социальное партнерство рассматривается как система взаимоотношений между работниками (представителями работников) работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти и местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними экономических отношений. В федеральных законах РФ «О профессиональных союзах и гарантиях их деятельности» (1995), «Об объединениях работодателей» (2002), «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» (1995), «О коллективных договорах и соглашениях» (1992) обозначены формы, методы и механизмы правового регулирования социального партнерства на договорной основе. (Социальное партнерство в сфере культуры. Дайджест. Вып. 1 / сост. Т.Э.

Псарева, И.П. Гурьева. Архангельская областная научная библиотека им. Н.А. Добролюбова)

Суть МСП состоит в налаживании конструктивного взаимодействия между тремя силами, действующими на общественной арене: государственными структурами, коммерческими предприятиями и некоммерческими организациями. Представители каждого сектора имеют разные возможности и ресурсы для участия в решении проблем социальной сферы. У них разные представления о самой природе социальных проблем. Но несмотря на все различия и связанные с ними противоречия, они обречены на сотрудничество, поскольку ни государство, ни бизнес, ни общественность не могут в одиночку преодолеть социальную несправедливость и конфликты. (Якимец В.Н. Специфика взаимодействий региональных НКО с властными и коммерческими структурами. Доклад на международной конференции «Взаимодействие НКО с местной властью в процессе социального реформирования». Нижний Новгород, 17–19 июня 1998 г.) В результате многочисленных попыток было выработано следующее определение:

Межсекторное социальное партнерство — это конструктивное взаимодействие организаций из двух или трех секторов (государство, бизнес, некоммерческий сектор) при решении социальных проблем, обеспечивающее синергетический эффект от «сложения» разных ресурсов и «выгодное» каждой из сторон и населению. (Якимец В.Н. Социальное партнерство в России: исследования, механизмы, опыт. Материалы Всероссийской конференции «Социальное партнерство. Российский опыт, Год 2000». СПб., 2000. С. 11–35)

В идеале МСП — это взаимодействие организаций всех трех секторов для решения социальных проблем, «выгодное» каждой из сторон в отдельности и всем в целом. Однако в жизни чаще всего реализуются краткосрочные «социальные альянсы», когда для достижения некой конкретной цели объединяются усилия и ресурсы организаций любых двух секторов.

ГЛАВА 2. КЛАССИФИКАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ МЕЖСЕКТОРНОГО СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

В качестве параметра для классификации механизмов социального партнерства можно использовать, например, следующие параметры:

Уровень действия механизма (федеральный, региональный, городское поселение, муниципальный район/городской округ, сельское поселение)

Направление и форма механизма:

конкурсы (на распределение финансовых средств, на признание, поощрение деятельности)

совещательные процессы/структуры

программы, в том числе целевые (обучающие, развития, поддержки и другие)

инфраструктурные сервисы (ресурсные центры, ТОС, Фонд местного сообщества – ФМС и др.)

добровольчество и благотворительность (акции, проекты, благотворительный сезон, Неделя добра, день села/города/улицы)

информационные механизмы (горячая линия, бюллетень, пресс-конференция и т.п.)

контролирующие механизмы (инспекция, комиссия, оценка и т.п.)

аналитические (исследования)

законы

Целевые группы механизма (женщины, дети, ветераны, НКО, бизнес, журналисты)

Сфера деятельности механизма (экология, образование, гражданское общество и многое другое)

Инициаторы запуска механизма (НКО, власть, бизнес, граждане, совместная)

База данных «Механизмы развития и поддержки гражданского общества в регионах РФ», созданная МОФ СЦПОИ (cip.nsk.su), содержит около 300 реально существующих и работающих механизмов МСП. Она представлена в виде совместно используемого набора логически связанных данных о каждом механизме. Все механизмы в БД имеют описание по нескольким параметрам. Информация о каждом параметре механизма собирается с помощью анкеты для базы данных.

В базу данных входят только действующие в настоящее время на любом уровне механизмы поддержки и развития гражданского общества. Каждый механизм в базе данных имеет сопутствующий документ (закон, правовые акты, партнерские соглашения, положения и т.п.), регламентирующий его деятельность.

База данных механизмов полезна сотрудникам некоммерческого сектора, активным гражданам, инициативным группам, общественности, представителям власти, представителям социально ответственного бизнеса, экспертам и исследователям, специалистам муниципальных образований и другим заинтересованным лицам. Если Вы зайдете в базу данных механизмов, Вы сможете, к примеру, найти там описание конкурса социально значимых проектов общественных объединений, некоммерческих организаций, территориальных общественных самоуправлений, физических лиц (муниципальный грант) г. Новосибирска, положение о проведении этого конкурса и провести такой же конкурс в Вашем регионе.

Большая работа по классификации и описанию механизмов МСП была проведена В.Н. Якимцом. (Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: теория, механизмы, технологии, практика. Учебное пособие. — М.: ТАСИС, 2004. — 128 с.)

В частности, в работах 1999–2001 гг. выделены пять групп механизмов МСП:

- 1) конкурсные
- 2) социально-технологические
- 3) организационно-структурные
- 4) процедурные
- 5) комплексные или комбинированные

Конкурсные реализуются тогда, когда НКО выигрывает конкурс, организованный по специальной заранее разработанной схеме (с участием НКО или без него, но при определенном вовлечении в этот процесс местных гражданских инициатив).

Социально-технологические механизмы базируются на социальной технологии, созданной заново, или иностранной, адаптированной в России. Они отличаются, как правило, от государственных или муниципальных эффективностью использования средств и качеству результатов.

Организационно-структурные механизмы характеризуются тем, что власть совместно с НКО и/или бизнесом, действующими на той же территории, образует новую организационную структуру (как правило, юридическое лицо), которой делегируется часть функций по решению совокупности социально значимых задач через вовлечение граждан и общественных объединений при финансовой поддержке со стороны власти.

Процедурные механизмы взаимодействия включают правила сотрудничества НКО и власти для решения определенного класса задач. Они чаще всего оформляются в виде специального соглашения, действующего в течение фиксированного периода. Это могут быть:

определенные правила и процедуры, оформленные в соответствующих законах и постановлениях

различного рода общественные палаты, комитеты, форумы граждан

круглые столы

координационные советы

соглашения

общественные парламенты

губернские собрания общественности

палаты социального бизнеса

общественные советы

общественные слушания (в том числе и парламентские)

Эти механизмы могут послужить предшественниками для развития других механизмов МСП.

Комплексные или комбинированные механизмы — это системы взаимодействия, которые несут в себе черты как минимум любой пары вышеназванных. Например, фонды развития местного сообщества (объединяют черты конкурсных, технологических и орг. структурных механизмов), фонды развития местного сообщества на базе общественно-активных школ, ярмарки НКО, ярмарки социальных проектов и услуг и т.п.

ПРИМЕРЫ МЕХАНИЗМОВ МСП В АЛТАЙСКОМ КРАЕ

Конкурсные механизмы. Примером может являться проведение краевых и городских конкурсов социально значимых проектов общественных объединений и некоммерческих организаций Алтайского края, которые проводятся ежегодно с 2004 года. Интересен также опыт осуществления технологии государственного заказа на социальное обслуживание в Алтайском крае по «Программе социально-психологической помощи женщинам, переживающим домашнее насилие».

Социально-технологические механизмы. Примерами могут являться программа «Раннее вмешательство», разработанная АКОО «Мать и дитя», которая начинает использоваться в настоящее время и государственными учреждениями; технологии психосоциальной работы с девиантными подростками группа само- и взаимопомощи, вечерняя гостиная, разработанный АКОО «Мужской разговор» совместно с Краевым кризисным центром для мужчин проект «Умей сказать нет».

Организационно-структурные механизмы. Данный механизм был реализован в создании Краевого государственного учреждения социального обслуживания «Краевой кризисный центр для женщин» в Алтайском крае, который был образован на основе кадровых, технологических ресурсов и опыта работы Некоммерческого партнерства «Женский альянс» и при поддержке Комитета администрации Алтайского края по социальной защите населения.

Процедурные механизмы. Примером процедурных механизмов межсекторного взаимодействия может являться создание и деятельность Общественной палаты Алтайского края, общественных советов при различных государственных ведомствах, в частности, такой совет действует при Главном управлении по социальной защите и преодолению последствий ядерных испытаний на Семипалатинском полигоне администрации Алтайского края «Главалтайсоцзащита».

Комплексные или комбинированные механизмы. Примером являются ярмарки НКО, ярмарки социальных проектов и услуг, которые ежегодно проводятся в Алтайском крае, благотворительные балы и многое другое.

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖСЕКТОРНОГО СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

В этом разделе мы рассмотрим, каким образом НКО могут выстраивать стратегию развития МСП. При этом необходимо отметить, что инициатором использования МСП могут быть представители всех секторов: власти, бизнеса и даже СМИ, что достаточно хорошо представлено в Базе данных механизмов межсекторного социального партнерства МОФ СЦПОИ. (<http://cip.nsk.su>)

Необходимо сказать, что процесс выстраивания межсекторного социального партнерства долгий и требует определенных ресурсов. Поэтому отнюдь не каждой организации необходимо разрабатывать стратегию развития МСП. Условно можно представить процесс развития стратегии МСП в виде последовательности шагов.

Шаг 1. На первых порах можно обойтись проведением какого-либо разового мероприятия, акции или проекта с привлечением партнеров. Это помогает НКО стать заметными, привлечь дополнительные ресурсы, не только материальные, но и имиджевые, отработать навыки работы в партнерстве.

Шаг 2. Следующим шагом может стать создание коалиции НКО и постоянная совместная работа в ней. Такая работа позволяет не только объединить ресурсы для конкретной работы, но и усилить свое влияние в обществе.

Шаг 3. Разработка стратегии МСП и плана ее реализации. Именно этот шаг мы будем рассматривать в этом разделе.

Шаг 4. Разработка, апробация, утверждение и внедрение Механизма МСП.

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Существует более-менее стандартный подход к стратегическому планированию, хотя для НКО и коммерческих организаций он немного разный. Приведенный ниже подход характерен именно для НКО:

Определение целей и миссии организации: в чем основное предназначение нашей организации? Ради чего она создана?

Сбор информации — внутренней и внешней:

- а) внутренняя: наши ресурсы, наши ограничения, где мы находимся сейчас;
- б) внешняя: ситуация вне организации.

Взгляд вокруг: список всех организаций, которые делают подобную работу. Какие организации и люди вокруг наиболее значимы для нас и почему? Сюда можно включить организации некоммерческого сектора, государственного и коммерческого секторов. Отметьте, что есть общего между вами и что разное. В чем их особенная сила. Каковы будут ваши отношения в будущем с этими организациями, сотрудничество или соревнование? Существуют ли некоторые возможности для совместной работы и партнерства?

Определение направлений движения. Разработка и планирование стратегии, анализ препятствий и их причин.

Разработка плана действий и бюджета. Какие конкретные действия нам следует совершить и когда?

Оценка достижимости стратегических целей.

Работа с миссией организации

В рамках данного курса мы не будем рассматривать подробно определение миссии организации, полагая, что организация, готовая к развитию МСП, имеет свою миссию. Миссию следует проанализировать с точки зрения стратегии развития МСП, чтобы предполагаемые цели партнерства не пошли вразрез с уже созданной и принятой миссией. С другой стороны, если принятая несколько лет назад миссия устарела и не соответствует реалиям сегодняшнего дня, может быть принято решение о выработке новой миссии организации.

Сбор информации

Сбор информации для стратегии МСП предполагает анализ ресурсов, которыми обладает каждый из секторов, участвующих в социальном партнерстве. Кроме того, необходимо оценить ресурсы каждого из предполагаемых конкретных партнеров. Для сбора информации используются стандартные приемы: исследования, анализ литературы, СМИ, опрос общественного мнения, SWOT-, STEP-, PEST-анализы и др.

Внешняя информация также предполагает обзор существующих механизмов МСП, как в своем регионе, так и в других, тенденции развития общества, в том числе гражданского.

Взгляд вокруг

Для развития МСП этот шаг крайне необходим, так как именно он поможет определить потенциальных партнеров, оценить не только их ресурсы, но и их возможный интерес в предполагаемой стратегии развития партнерства.

Определение стратегии

Стратегия развития МСП напрямую зависит от ситуации, существующей в конкретном месте работы НКО (либо в различных регионах России, если речь идет о Всероссийской организации). В настоящее время существует несколько подходов к планированию: сценарный, по проблемным точкам, целевой. В некоммерческом секторе чаще всего используются либо целевой, либо проблемный. При целевом подходе устанавливаются цели: стратегические, программные, проектные. При проблемном подходе в качестве основы планирования используют реально существующую проблему, делают ее анализ, а затем уже планируют действия. Определите риски и проверьте альтернативы, затем разработайте стратегию

ПРИМЕР «СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА»

Леонова И.Г. Стратегия социального партнерства (архив). На сайте

<http://smolprovince.narod.ru/socpartner/leonova.htm>

Одну из наиболее общих моделей взаимодействия власти и общественности, сформулированную и развиваемую в центре «Социальное партнерство», мы называем стратегией социального партнерства.

Стратегия социального партнерства ориентирована на достижение устойчивого развития территории и местного сообщества (цель — развитие!).

Составляющие стратегии социального партнерства:

партнерское мышление

взаимное дополнение

долевое участие

разнообразие форм объединения субъектов развития

поэтапное использование технологий партнерства

Разработка плана действий и бюджета

На основании выбранной стратегии разрабатывается конкретный план действий и рассчитывается бюджет реализации стратегий. В качестве основы можно использовать приведенную ниже таблицу.

Таблица

План действий программы развития партнерства

Цель программы _____

Зад ачи	Меропр иятия (шаги)	Ср оки	Кем долж но быть сдел ано?	Связи: участн ики, союзн ики и проти вники	Ресурсы		Ожидаемые результаты		Что может поме шать?
					Имею щиеся	Требую щиеся	Количест венные	Качеств енные	

ОСОБЕННОСТИ И РЕСУРСЫ КАЖДОГО СЕКТОРА

Государственный (первый) сектор. Государство — это партнер особого рода, оно может выступать катализатором перемен в социально-экономической жизни, финансово и институционально поддерживать общественные инициативы, на которых основано партнерство. Государство создает законодательные и нормативные условия для реализации инноваций, развития местного самоуправления, некоммерческого сектора, благотворительной деятельности. Оно формирует целевые программы развития социальной сферы и объединяет для их реализации различные ресурсы.

Местное самоуправление (муниципальная власть) имеет существенные отличия от центральной власти и собственные цели развития, зачастую более точно отражающие интересы местных сообществ. Местное самоуправление это явление общественной жизни, а не государственной власти. Оно действует наравне с другими формами общественной и частной самоорганизации, общественным самоуправлением, общественными объединениями, корпорациями и др. Представляя интересы местного сообщества, местное самоуправление в рамках своих полномочий обеспечивает возможность наиболее эффективного решения социальных проблем через реализацию конкретных проектов. Оно действует совместно с общественными объединениями и представителями бизнеса, заинтересованными в развитии местного сообщества.

Коммерческий (второй) сектор нацелен прежде всего на производство и обмен товаров и услуг, создание материальной базы, позволяющей обеспечить человеческую деятельность во всех остальных секторах. Бизнес и ассоциации предпринимателей предоставляют благотворительные пожертвования, а также возможность использовать опыт и профессионализм компетентных менеджеров в решении общественно значимых проблем.

Некоммерческий (третий) сектор решает задачи самоорганизации людей для совместного и самостоятельного решения общих проблем, обеспечения своих интересов. Некоммерческие организации, профессиональные ассоциации, независимые аналитические центры предлагают новые идеи и решения, социальные технологии, обеспечивают гражданский контроль над действиями власти, привлекают к работе добровольцев.

ЧТО МЕШАЕТ ЭФФЕКТИВНОМУ МСП?

Слабость структур НКО

Незнание законов всех трех секторов

Несовпадение приоритетов и взглядов на социальные проблемы регионов

Неадекватная оценка ресурсов: собственных и потенциальных партнеров

Неумение или нежелание строить партнерские отношения

Существующие взаимные стереотипы, примерно такие:

1. государственный сектор — забюрократизированный и негибкий
2. бизнес — конкурентный и однобокий
3. НКО — воинственный и непрофессиональный, вечно с протянутой рукой

Начало партнерству может положить непредвзятый взгляд друг на друга.

Ниже приведена наработка участников семинара, посвященного работе бизнес-ассоциаций. Всем было дано задание рассмотреть, чем бизнес-ассоциации могут быть полезны другим некоммерческим организациям (НКО), коммерческим организациям и органам власти и чем власть, НКО и коммерческие организации могут быть полезны бизнес-ассоциациям.

Пример. Взгляд друг на друга. Нарботки участников семинара

Чем бизнес-ассоциации (БА) могут быть полезны организациям некоммерческого сектора?

Оплата разовых услуг

Донор

Участие и финансовая поддержка социально значимых мероприятий

Организация и оплата обучения

Проведение анализа деятельности предприятий

Внесение предложений и дополнений в законодательные акты

Чем организации некоммерческого сектора могут быть полезны БА?

Консультационные услуги

Исполнение заказа донора

Проведение социально значимых мероприятий (акции, конкурсы)

Обучение

Разработка механизма анализа

Внесение предложений и дополнений в законодательные акты

Чем бизнес-ассоциации (БА) могут быть полезны организациям

коммерческого сектора?

Отстаивание интересов бизнеса: взаимодействие с исполнительной и законодательной властью, населением и другими организациями коммерческого сектора

Становление и развитие бизнеса

Участие в выборных кампаниях

Реклама

Повышение квалификации

Создание имиджа

Социальная деятельность

Расширение связей

Распространение информации

Консалтинговые услуги

Чем организации коммерческого сектора могут быть полезны БА?

Спонсорство

Членские взносы

Объединение усилий для решения общих проблем

Обмен опытом

- Пополнение БА новыми членами
- Совместные проекты
- Чем бизнес-ассоциации (БА) могут быть полезны ветвям власти?
- Возможность пополнения бюджета через привлечение инвестиций
- Информированность
- Совместное решение проблем
- Развитие инициатив
- Социальная деятельность
- Экспертное сотрудничество в подготовке законопроектов
- Участие в выборных кампаниях

РЕСУРСЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ КАЖДОГО ИЗ СЕКТОРОВ

Для выяснения плюсов и минусов каждого из секторов с точки зрения развития МСП можно воспользоваться SWOT-анализом. Этот инструмент позволяет провести анализ сильных и слабых сторон каждого из секторов. Данный анализ будет также полезен для понимания тех ресурсов, которые могут представить друг другу каждый из потенциальных партнеров по МСП.

Таблица

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

В данной матрице нас интересует только верхняя строка, которая характеризует внутреннее состояние организации.

В следующих таблицах приведены обобщенные характеристики всех трех секторов. Однако следует отметить, что в каждом регионе (муниципальном образовании) эти характеристики могут отличаться. Отличия зависят от многих факторов, в том числе от того, как долго развиваются механизмы социального партнерства в данном месте.

Таблица

Власть

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Наличие собственности</p> <p>Возможность создание правовой базы</p> <p>Возможность формирование бюджета</p> <p>Наличие административного ресурса</p> <p>Доступ к информационным ресурсам и возможность влиять на их контент</p> <p>Наличие жесткой структуры</p> <p>Влияние на решение социальных вопросов</p> <p>Наличие специалистов высокого уровня</p> <p>Возможность привлечения экспертов из различных секторов</p> <p>Предоставление госуслуг</p>	<p>Постоянный рост бюрократического аппарата</p> <p>Жесткая структура и как результат — ее инертность</p> <p>Неэффективность контроля</p> <p>расходования выделенных средств</p> <p>Стереотипы в методах оценки социальных нужд</p> <p>Низкая культура оценки результатов реализации программ и проектов</p> <p>Низкая скорость передачи информации снизу вверх</p>

Таблица

НКО

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Независимость</p> <p>Деятельность основана на реальных проблемах</p> <p>Возможность создавать различные альянсы</p> <p>Наличие большого числа креативных людей</p> <p>Возможность создавать и</p>	<p>Нестабильное финансовое состояние</p> <p>Текучесть кадров</p> <p>«Звездность» — нас все обязаны поддерживать</p> <p>Часто непрофессиональное руководство и менеджмент</p> <p>Не видят стратегических целей</p>

<p>реализовывать инновационные подходы к решению проблем</p> <p>Гибкость</p> <p>Отражает мнение граждан</p> <p>Поставщик кадров для власти и бизнеса</p> <p>Объединяют людей разных слоев, возрастов, образований</p> <p>Законопослушность</p> <p>Возможность привлекать волонтеров</p>	<p>Очень мало собственности</p> <p>Предвзятое отношение к бизнесу</p> <p>Разболтанность</p>
---	---

Таблица

Бизнес

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Наличие собственности — частной и акционерной</p> <p>Широкий спектр технологий работы в профильной сфере</p> <p>Специалисты</p> <p>Финансы</p> <p>Широкие связи, в том числе международные</p> <p>Система обучения сотрудников</p> <p>Постоянный обмен информацией</p> <p>Привычка к партнерской работе</p> <p>Гибкость</p> <p>Умение считать деньги</p>	<p>Бессистемность</p> <p>благотворительности</p> <p>Иллюзорные представления о социальных проблемах</p> <p>Единоличность (особенно малый бизнес)</p> <p>Однородность участников процесса</p> <p>Серая экономика</p> <p>Сложный диалог с властью</p>

ЧТО МОЖЕТ СЛУЖИТЬ ОСНОВОЙ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

Заинтересованность каждой из взаимодействующих сторон в поиске путей решения социальных проблем

Объединение усилий и возможностей каждой из сторон в преодолении важных проблем, решение которых поодиночке неэффективно

Конструктивное сотрудничество между ними в разрешении спорных вопросов

Стремление к поиску реалистичных решений социальных задач, а не к имитации такого поиска

Децентрализация решений, отсутствие государственного патернализма

Взаимоприемлемый контроль и учет интересов

Правовая обоснованность кооперации, предоставляющая выгоды каждой стороне и обществу в целом условия взаимодействия партнерское мышление

Взаимное дополнение

Долевое участие

Разнообразие форм объединения субъектов развития

Поэтапное использование технологий партнерства

Партнерское мышление

ВЫГОДЫ ПАРТНЕРСТВА

Первый и основной довод — совместными усилиями можно достичь гораздо большего. Партнеры понимают, что каждый сектор играет свою роль в жизни общества и имеет ограниченные ресурсы для решения своих проблем в одиночку. Партнерство позволяет объединить усилия, знания, опыт, умения и ресурсы для достижения целей конкретного проекта или программы.

Работая сообща, партнерские организации определяют общие цели и задачи, достигают взаимопонимания, преодолевают взаимный антагонизм и постепенно формируют отношения, основанные на доверии и сотрудничестве.

Во всем мире организации и отдельные люди работают в партнерстве по следующим трем причинам:

- **Ради самого процесса партнерства:** межсекторное сотрудничество порождает новые решения, предоставляет законный доступ к целому ряду навыков и умений.

• **Ради дополнительных ресурсов:** партнерство позволяет обнаружить новые механизмы финансирования и софинансирования, а также предоставляет доступ к нематериальным ресурсам в виде услуг и продуктов.

• **Ради конкретных результатов:** партнерства, в которых все сектора задействованы в процессе позитивных изменений, принесли реальные устойчивые результаты.

Приведенный ниже материал служит хорошей иллюстрацией того, как представители бизнеса и НКО оценивают выгоды от партнерства друг с другом.

ПРИМЕР: «НКО ДЛЯ БИЗНЕСА – ЭТО ТОЧКИ ВХОЖДЕНИЯ В ОБЩЕСТВО»

По материалам радиопрограммы «Богач, бедняк, благотворитель», которая прошла в эфире «Радио России» 7 августа 2006 года

Что общего у бизнеса и некоммерческих организаций? Ведь цели бизнеса и НКО диаметрально противоположны: задача одних — прибыль, а вторых — общественная польза и решение социальных проблем. Так зачем же эти два сектора нужны друг другу?

На этот вопрос отвечает *Андрей Тарасевич*, руководитель международного благотворительного фонда «С-М Чарити», г. Красноярск: «Мы нужны друг другу. Прежде всего НКО есть чему поучиться у бизнеса, а именно эффективности, плановости, и самое главное — предсказуемости. А бизнесу мы нужны для того, чтобы по этим принципам мы могли расходовать те средства, которые бизнес сегодня готов выделять на благотворительность. Мы четко видим те болевые точки общества, вложение средств в которые приведет к максимальной эффективности. Мне кажется, сегодня для крупного бизнеса главные ценности — не объем получаемой прибыли, а что-то другое. А другое — это основы человеческой жизни: помощь другим, понимание, что в жизни можно успеть сделать нечто большее, чем просто заработать какие-то дивиденды».

Первое условие для взаимопонимания и сотрудничества — люди должны находиться в одном смысловом поле, говорить на одном языке. Так что если представители некоммерческих организаций хотят, чтобы бизнес их поддерживал,

им следует осваивать язык, терминологию и методы ведения переговоров, принятые в бизнес-среде.

Вот что говорит о рисках бизнеса во взаимодействии с некоммерческими организациями *Ксения Бритикова*, координатор проекта «Шанс на успех» Международной финансовой корпорации: «Иной раз имеет место некое непонимание людей из сектора НКО и людей бизнеса. Люди в этих секторах говорят на разных языках, и им, чтобы прийти к обоюдному взаимопониманию, нужно достаточно много времени. Но этот язык мы все-таки находим. Наверно, для бизнеса это риски затрат времени, дополнительных ресурсов на то, чтобы донести то, что хочет бизнес от НКО».

Перед бизнесменами, к которым регулярно обращаются с просьбами о помощи, встает проблема: как из множества благотворительных фондов и организаций выбрать реально работающие.

По мнению *Веры Чадаевой*, которая представляет движение «Женщины Нижегородского края», «не должно быть сертификации, а должны быть саморегулируемые организации и рекомендация профессионального сообщества. У нас есть сообщество — вот в Нижнем Новгороде 10 лет существует ассоциация «Служение». Все НКО они знают как облупленных».

Принято считать, что для бизнеса благотворительные проекты и поддержка некоммерческих организаций являются своего рода дополнительным социальным налогом, и никакой выгоды он от этого не получает. Так ли это, и какую помощь мог бы оказать бизнесу некоммерческий сектор?

Как говорит *Людмила Васильева*, исполнительный директор фонда «Гражданский диалог» (Республика Башкортостан), «сектор НКО сейчас является такой просветительской командой, своего рода ликбезом для нашего бизнеса. Говорят, что цель бизнеса — это прибыль, однако пока мало кто среди бизнесменов задает себе следующий вопрос: «А цель прибыли какова?» Объединившись, НКО и бизнес могут получить тандем, который заставит государственных чиновников быть более поворотливыми и отчитываться перед обществом, перед людьми. Взаимодействие сектора НКО с бизнесом даст очень большую прибыль для бизнеса, в том числе потому, что это даст возможность для развития того же бизнеса, для отстаивания прав бизнесменов».

От иждивенческого, потребительского отношения — к взаимовыгодному сотрудничеству и партнерству — так развиваются взаимоотношения бизнеса и НКО. А площадкой для их взаимодействия являются благотворительные проекты и социальные программы.

По мнению *Светланы Ивченко*, менеджера по благотворительности компании «Русал», «НКО являются нашими партнерами и основными участниками программ. Это как раз те организации, которые профессионально оказывают социальные услуги, занимаются решением ряда социальных проблем. Будучи профессиональной компанией, мы доверяем работу в социальной сфере также профессионалам».

Независимые некоммерческие организации, защищая права граждан, нередко критикуют и власть, и бизнес. Казалось бы, зачем бизнесу поддерживать своих будущих критиков?

Вот что думает по этому поводу *Наталья Малащенко*, руководитель по коммуникациям компании «ЮПМ-Кюммене»: «НКО нужны бизнесу для повышения прозрачности бизнеса, для завоевания доверия. Без участия НКО добиться прозрачности практически невозможно. Получается, что НКО служат для бизнеса своего рода точками вхождения в общество. Есть такая хорошая пословица, что все тайное становится явным. Если НКО вовремя не обратят внимание бизнеса на существующие внутри этого бизнеса проблемы, то потом это все равно перерастет в какой-то кризис. И это уже отразится на стоимости акций этого бизнеса. Поэтому взаимодействие с НКО является для бизнеса инструментом предотвращения рисков в дальнейшем».

РЕСУРСЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ПАРТНЕРСТВА

Прежде всего необходимо определить организации, которые мы хотим вовлечь в процесс МСП. Можно использовать приведенную ниже таблицу.

Таблица

Анализ потенциальных партнеров

Организации	Подобие	Различия и сила	Отношения	Стратегические вопросы

Партнерство позволяет получить и объединить ресурсы, необходимые для достижения поставленных задач. Деньги — критический фактор, но многие партнерства существуют за счет неденежных ресурсов. Организации неохотно выделяют финансовые средства, и поэтому мобилизация неденежных ресурсов помогает установлению доверия между партнерами на первом этапе и впоследствии может способствовать привлечению и денежных средств. Важную роль играют человеческие ресурсы — специалисты разного профиля, имеющие разные навыки.

При этом взгляды потенциальных партнеров на ресурсы могут отличаться.

Эта таблица была составлена на основе работ участников семинаров «Менеджмент НКО», проведенных Фондом «Возрождение земли Сибирской» в 1999–2001 годах.

Таблица ресурсов

Ресурсы	Внутренние	Внешние
Человеческие	Сюда могут быть включены сотрудники организации, члены организации и добровольцы, а также их знания, опыт, связи, личные качества, увлечения, которые могут быть полезны всей организации в целом	Друзья, родственники, знакомые сотрудников организации; специалисты по различным вопросам, с которыми сотрудничает организация, и другие потенциальные партнеры
Материально-технические	Помещение, если оно принадлежит организации, офисное оборудование, мебель, иное оборудование, принадлежащее организации на правах собственности	Все перечисленное в колонке внутренних ресурсов, если эти ресурсы не являются собственностью организации, доступны ей по мере необходимости или на правах долговременной

		аренды, а также переданные в оперативное управление
Информационные	Знания сотрудников организации, библиотечный фонд организации, видео-, аудиотеки, собственные базы данных, периодические издания и другие публикации, которые издает организация	Доступ к радио, TV, другим СМИ, Интернет, базы данных других организаций, электронные рассылки, знакомство с людьми, владеющими информацией, подписные издания, каталоги и т.д.
Имидж организации	Имидж организации в глазах собственных сотрудников и добровольцев, психологическая комфортность внутри организации, финансовая и организационная устойчивость организации	Имидж организации в глазах партнеров и конкурентов, местного сообщества, местных властей и бизнеса, известность организации
Финансы	Членские взносы, учредительные взносы, доход от коммерческой деятельности организации, а также финансы, которые удалось привлечь (гранты, целевые средства из местного или федерального бюджета)	Потенциальные источники финансирования

Технологии	Технологии, которыми владеет Ваша организация или отдельные сотрудники	Технологии, которые применяются в третьем секторе или других секторах, которые можно перенять
------------	--	---

Стоит обратить внимание на следующее. Многое из того, что перечислено во второй колонке, это те ресурсы, которые НКО могут привлечь за счет партнерства, а в первой — то, что они могут предложить в качестве ресурса своим партнерам.

Необходимо проанализировать:

Какие типы ресурсов, навыки и знания может предоставить каждый партнер

Каковы реальные потребности в ресурсах

Каковы источники финансирования (их влияние и авторитет)

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ КАЖДОГО СЕКТОРА

Люди: сотрудники, стажеры, волонтеры, их рабочее время

Информация: анализ рынка, прогнозирование

«Натура»: помещение, транспорт, оборудование, собственная продукция, место для рекламы

Контакты и связи с другими компаниями и организациями, возможности маркетинга, поставщики

Знания и навыки: технические разработки проектов, обучения, маркетинга и дизайна, менеджмента

ОЦЕНКА ДОСТИЖИМОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Идеальная цель (проект, программа):

Совместима с миссией и возможностями организации

Решает проблемы, высказываемые заинтересованными лицами. Расценивается ими как необходимая и заслуживающая поддержки

Может быть запросто «продана» на улице как популярная идея

Создает возможности для формирования новых лидеров

Приносит удовлетворение и новый опыт членам/сотрудникам/руководству организации

Приносит ощутимые, измеримые достижения для организации

Приводит в организацию новых людей, возвращает в организацию отошедших от нее сторонников, членов, добровольцев

Улучшает репутацию организации в местном сообществе. Способна обеспечить распространение известности организации на другие территории

Привлекает влиятельные связи

Может быть разделена на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные задачи

Результаты могут быть измерены и оценены в долгосрочном плане

Может найти финансовую поддержку из разных источников

Не требует неразумно большого привлечения дополнительных ресурсов

Хорошо связана с существующей стратегией организации

Использует опыт и умения, полученные в процессе предыдущей работы, и способна повысить профессиональный уровень сотрудников и добровольцев

Создает условия для развития других стратегий организации

Выполнение плана

При выполнении плана можно разделить желательные изменения как результат плана на «первый порядок» и «второй порядок» изменений. Первый порядок изменений может быть проведен внутри существующей структуры и сложившейся системы межсекторных взаимоотношений. Второй порядок изменений требует кардинального изменения порядка работы.

	Первый порядок изменений	Второй порядок изменений
Стратегия (направления и приоритеты)		
Структуры, необходимые для развития МСП		
Персонал (заняты практически)		

Мастерство (компетенция и необходимые навыки)		
Системы (финансовый и управленческий контроль)		
Стиль (отношение с партнерами и образ)		

ГЛАВА 4. ТЕХНОЛОГИИ НАИБОЛЕЕ ПРОВЕРЕННЫХ МЕХАНИЗМОВ МСП

Прежде чем мы начнем описывать социальные технологии, необходимо пояснить, что мы понимаем под этим словом. Как и многие другие понятия, вошедшие в употребление в последнее время в обществе, термин «социальные технологии» точно не определен.

Поэтому мы решили, что для нас важно не строго научное определение, а скорее, его смысл.

Что такое технология? Это пошаговое описание неких действий, которые гарантируют устойчивый результат. В технологию включается также описание ресурсов. Соединение действий, ресурсов и шагов дает нам результат: самолет, сталь, одежду, оружие, да мало ли что.

Конечно, результаты социальных технологий в этом смысле менее гарантированы, однако в случае с «Сибирским центром» они действительно дают практически одинаковый результат, так как под результатом мы понимаем некий импульс, который получает общество или его часть.

Далее будет описан ряд таких технологий. В принципе, процесс их создания всегда одинаков. В начале, откликаясь на какую-то проблему, группа товарищей придумывает и реализует некоторое действие (событие). Если оно имеет успех и дает запланированный результат, то затем его анализируют и рекомендуют к использованию во всех регионах Сибирской сети. Снова анализируют, описывают, разрабатывают инструкции по применению и обучают всех желающих их применять.

В этом курсе описаны следующие механизмы МСП:

Ярмарки

Конкурс «Социальная звезда»

Конкурс «Консолидированный бюджет»

Благотворительный сезон

Неделя добра

Форум грантополучателей

Эти механизмы интересны тем, что практически все они являются комплексными (по классификации В.Н. Якимца), не требуют (на начальном этапе)

больших финансовых вложений, могут инициироваться как самостоятельно НКО, так и в партнерстве с властью и бизнесом.

Поскольку каждое мероприятие, описанное в виде технологии, всегда имеет ряд одинаковых шагов, мы приведем их здесь, чтобы не повторяться.

На первом этапе это следующие действия:

Инициативная группа принимает решение (хочет провести нечто) о проведении какого-либо мероприятия (акции)

Инициаторы определяют круг возможных сторонников и групп поддержки и привлекают их к участию

Создается коалиция (альянс) и определяется некий орган, позволяющий ей функционировать: оргкомитет, совет, комиссия

Определяется цель проведения мероприятия, его результаты, разрабатывается план, бюджет и сценарий проведения

Затем идет реализация задуманных планов

На последнем этапе очень важно всегда:

Провести оценку успешности: совпадение запланированных и реальных результатов, бюджет (сколько удалось привлечь дополнительных ресурсов), социальный эффект (в каждом конкретном случае по своей методике)

Поблагодарить всех, кто так или иначе поддерживал мероприятие, членов оргкомитета

Представить финансовый отчет тем, кто давал деньги (спонсорам)

Проанализировать, что удалось и в чем были ошибки, зафиксировать все это в письменном виде

Стараться поддерживать связь с членами коалиции, укреплять наработанные отношения

Для каждой технологии важной и уникальной является средняя часть — этап проведения. Именно на этом этапе важно знать некие секреты. Далее вы это и увидите

ЯРМАРКИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ (НКО)

Это одна из самых старых технологий «Сибирского центра». Впервые Ярмарка НКО была проведена в 1996 году в Новосибирске. Ярмарки различного

вида существовали всегда: они были и в дореволюционной России, и сейчас с успехом используются в коммерческом секторе. Но однажды весной 1996 года общественные организации, предоставляющие различные услуги населению, решили продемонстрировать всем желающим результаты своей работы, так как и население, и власть мало были информированы о том, чем занимаются эти организации, какие услуги предоставляют. Ярмарка — это способ продемонстрировать возможности организаций некоммерческого сектора, это один из эффективных инструментов конструктивного взаимодействия с исполнительной властью. В настоящее время Ярмарки во многих регионах стали показателем уровня развития социального партнерства власти, общества и бизнеса.

Краткое описание

В самом начале своего существования Ярмарки проходили как смотр достижений НКО. Однако постепенно они переросли в Ярмарки социальных проектов. Во время Ярмарки можно провести такие мероприятия, как открытая защита проектов, дискуссионные площадки по проблемам взаимодействия с властью, бизнесом, круглые столы по вопросам деятельности, волнующим организации. На Ярмарках представители организаций могут познакомиться и договориться о будущем взаимодействии в решении тех или других проблем. Кроме общественных некоммерческих организаций в Ярмарках могут участвовать государственные и муниципальные учреждения, предоставляющие услуги населению. В приложении представлена технология по подготовке и проведению Ярмарки, расписанная по шагам.

Данная технология также может быть использована при подготовке и проведении выставок, конференций, благотворительных сезонов и других коалиционных мероприятий.

Что важно

Опыт показывает, что первое проведение Ярмарки дает сильный импульс к развитию НКО.

Если даже власти минимально участвовали в процессе подготовки Ярмарки, в дальнейшем они легче идут на сотрудничество с НКО.

В этой технологии бизнес скорее пассивен, чем активен. Его участие ограничивается в основном выделением денег.

Как инструмент широкого вовлечения населения он практически не работает.

Ярмарку можно провести практически без денег, если есть подходящее бесплатное помещение, однако желательно иметь ресурсы для печати каталога организаций-участников и грамот участникам.

КОНКУРС «СОЦИАЛЬНАЯ ЗВЕЗДА» (КОНКУРС ПРИЗНАНИЯ)

Это одна из последних технологий, получившая широкое применение.

Впервые такой конкурс был проведен в 2003 году в Новосибирске.

Цель данной технологии — показать социально активным людям, что их действия не остаются незамеченными, поблагодарить их.

Краткое описание

«Социальная звезда» — это способ сказать спасибо активным людям, независимо от их должностей и возраста. Проводится конкурс, для участия в котором необходимо заполнить и подать заявку. Затем конкурсная комиссия рассматривает заявки и выбирает самых ярких личностей, которые получают награды в виде специальных значков и диплома.

Все остальные участники конкурса в обязательном порядке получают благодарственные грамоты.

Варианты проведения такого конкурса могут быть различными. Возможен очный тур с выступлениями-презентациями участников конкурса, можно провести только награждение победителей на основании решения жюри. В любом случае такой конкурс позволяет открыть множество удивительных личностей, и он всегда интересен СМИ.

Что важно

Широкое распространение информации о конкурсе

Активное сотрудничество со СМИ

Разработка фирменного стиля конкурса: логотипа, грамот, нагрудного значка

Акцент не на организацию, а на людей

Благодарить людей не за их должность, а за их вклад в развитие местного сообщества. Особенно это важно для номинации «Хозяин», рассчитанной в первую очередь на представителей бизнеса

Минимальный бюджет должен включать грамоты и значки для награждения

Конкурс на консолидированный бюджет

Название «Конкурс на консолидированный бюджет» возникло потому, что деньги для него собираются из разных источников и КОНСОЛИДИРУЮТСЯ (объединяются) на одном, заранее определенном счете.

Впервые был использован в Новосибирске при проведении третьей Ярмарки НКО и социально значимых проектов в 1998 году. Затем стал использоваться как самостоятельная технология.

В 1998 году в Новосибирске у членов оргкомитета Ярмарки-98 возникла идея провести конкурс проектов НКО, средства для которого привлекались бы из различных источников: региональной, муниципальной власти, предпринимательских структур. Важно было показать, насколько эффективен механизм конкурсов проектов НКО, как НКО могут решать проблемы сообщества на небольшие средства (максимальная сумма гранта была определена оргкомитетом в 5000 рублей, или примерно \$800 до дефолта 1998 года).

Так как было необходимо все финансы собирать на один надежный счет, то все члены оргкомитета Ярмарки-98 попросили руководство МОФ СЦПОИ предоставить счет своей организации. Одновременно «Сибирский центр» взял на себя и администрирование конкурса.

Этот инструмент эффективно работает на продвижение конкурсного распределения бюджетных средств в виде муниципальных и региональных грантов, создание фондов местного сообщества, именных фондов. Позволяет эффективно использовать местные ресурсы, решать местные проблемы. Служит хорошей школой первого гранта для НКО, создает для них грантовую историю. Показывает эффективность социального инвестирования. Приводит к конструктивному диалогу власти, бизнеса и НКО. В случае свободной тематики служит инструментом оценки ситуации, реальных проблем в сообществе. Позволяет определить приоритетные направления финансирования социальной сферы и стратегии развития целевых программ.

Краткое описание

Конкурс на консолидированный бюджет проводится так же, как любой другой конкурс, только деньги на его проведение собираются на один счет из разных источников.

В экспертный совет в обязательном порядке приглашаются представители всех тех структур, которые вложили средства в «общую копилку», а также лидеры известных в регионе некоммерческих организаций.

Особенности этого конкурса:

Возможность привлечения средств из местных источников

Формирование приоритетов и направлений конкурса в регионах и городах в зависимости от ситуации

Представители местной и региональной власти, представители бизнеса имеют реальную возможность убедиться в плюсах конкурсного распределения средств на решение местных проблем

Возможность использования местного потенциала экспертов из представителей разных ветвей власти, бизнеса и НКО

Что важно

Иметь возможность собирать деньги на один счет надежной организации, которой все доверяют

Разработать свои критерии оценки

Широко распространять информацию

Работать со СМИ: популяризация не столько конкурса, сколько его результатов

Учет всех привлеченных средств и отчет по их использованию, направленный всем, кто эти средства предоставил

Анализ поданных проектов: на что они направлены, на какую целевую группу, на решение каких проблем

Анализ объема привлеченных грантополучателями дополнительных инвестиций в проекты

Анализ запланированных результатов и эффекта

Минимальный бюджет должен составлять сумму, которую можно распределять на проекты. Из опыта: 30 000 рублей для первого случая бывает достаточно

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ СЕЗОН

«Благотворительный сезон» — это многоуровневая акция, в которой принимают участие и бизнес, и общественные организации, и власть, и добровольцы. В первый раз он был проведен в Новосибирске в 1997 году и включал в себя публичные конкурсы, информационную кампанию и ряд благотворительных акций в помощь детям, оставшимся без попечения родителей. Главная цель сезона — привлечение внимания к конкретной социальной проблеме и создание условий для реализации доброй воли всех, кто хочет принять участие в ее решении. В эти условия попадают и добровольческие акции, и сбор средств, и совместные программы бизнеса, власти, и НКО.

Особенности этого мероприятия:

Обязательное наличие единой идеи

Проектное управление

Обязательное сочетание социальной и PR-составляющей

Одновременное осуществление нескольких публичных мероприятий

Необходимость направленной работы с несколькими целевыми группами

Необходимость совмещения интересов нескольких групп влияния

Обязательное наличие результата сезона — финансового, программного и социального

Разработка логотипа и фирменного стиля

Эти элементы используются во всей исходящей информации: на пресс-релизах, письмах, баннерах, сувенирной и наградной продукции, плакатах, листовках, грамотах, приглашениях и т.д. Они должны быть яркими, уникальными, запоминающимися. Впрочем, все эти правила известны. Их просто нельзя игнорировать. И еще: качество печатной продукции должно отражать ваше уважение к человеку, которому вы ее адресуете.

Размещение информации

В условиях отсутствия рекламных бюджетов у общественных организаций размещение информации в СМИ становится зачастую невыполнимой задачей. Самый действенный вариант в этой ситуации — заключение договоров об информационной поддержке (или спонсорстве). Для того чтобы СМИ согласились на этот договор, естественно, они должны получить свои выгоды. Какие? Или эксклюзивную информацию, или сопричастность к действительно востребованному

обществом проекту, или взаимную рекламу (газета — телевидение — радио). При отсутствии партнерских СМИ вы сможете рассчитывать только на появление событийной информации.

НЕДЕЛЯ ДОБРА

Невозможно точно определить, кто первым придумал проводить Недели добра. Часть таких мероприятий была связана с Всемирным днем добровольца — 5 декабря, часть с Днем Земли — 22 апреля.

Впервые в Сибири «растянуть» действие добровольческих акций на неделю предложила красноярская организация Центр «Сотрудничество на местном уровне», которая и ввела в широкое употребление названия «Неделя добра».

Эта технология, получившая в «Сибирской сети» название «Весенняя неделя добра», была проанализирована, расширена и отработана во всех ее регионах. В первую очередь она направлена на вовлечение в добровольческую деятельность широких слоев населения.

С точки зрения МСП эта технология одинаково работает на развитие партнерства между НКО, бизнесом и властью. Бизнес участвует в Неделе добра для подтверждения своего имиджа как социально ответственного.

Краткое описание

«Неделя добра» — это условное название, так же как и «Весенняя неделя добра». На самом деле ее можно проводить и весной, и осенью, одну неделю или две. Главное слово в этой технологии — «добро». Все события, мероприятия и акции ориентированы на то, чтобы оказывать помощь, делать добрые дела для вполне конкретных категорий граждан. При этом часто получается так, что те, кому оказывается помощь, сами помогают другим. Все услуги, консультации, помощь в рамках Недели оказываются бесплатно и безвозмездно. И это самое главное условие. Единственная награда — это благодарность тех, кому помогли. К работе во время Недели добра подключаются и высокопрофессиональные добровольцы: психологи, врачи, педагоги, юристы и другие специалисты.

Что важно

Четко определить ответственных за проведение каждой акции

Широко оповещать обо всех мероприятиях Недели с указанием мест проведения, контактных телефонов ответственных. В больших городах такая информация должна быть в каждом районе

План по проведению Недели добра может изменяться: в него по необходимости добавляются новые мероприятия. Это уже полностью зависит от инициативы людей, подключающихся к добрым делам

Распространять информацию в местах скопления молодежи: в учебных заведениях, клубах, транспорте

Учитывать всех, кто участвовал в акциях

Учитывать всех благополучателей Недели добра

При подведении итогов оценить экономическую эффективность Недели (соотношение вложенных средств и привлеченного труда всех участников)

Предоставить информацию о результатах в СМИ, органы власти

Минимальный бюджет должен включать печать красочных плакатов, приобретение дипломов для награждения участников

ФОРУМ ГРАНТОПОЛУЧАТЕЛЕЙ

Впервые Форум грантополучателей был проведен в Кемерове в 2003 г. Финансирование в виде грантов из различных источников получают не только НКО, но и органы муниципальной власти, коммерческие организации, учебные и научные учреждения. Так появилась идея — оценить вклад инвесторов в развитие региона.

Краткое описание

Форум грантополучателей — собрание представителей тех организаций, которые получали финансирование на свои проекты в виде грантов от различных фондов (зарубежных и местных) и грантодающих организаций. В этом форуме должны участвовать организации всех форм собственности, включая органы власти, образовательные и научные учреждения. В ходе форума проводятся круглые столы и мастер-классы по различным тематикам, проходят выставки проектов, получивших поддержку в виде грантов.

Что важно

Привлечь к участию в организации и проведении Форума представителей различных структур сообщества

Придать мероприятию статусность

Широкое распространение информации и эффективная работа со СМИ

Возможность представить на Форуме уже реализованные проекты

Организовать дискуссионные площадки по различным вопросам инвестиций в социально-экономическое развитие региона

Обеспечить участие потенциальных инвесторов (фонды, инвестиционные компании)

Провести предварительный анализ ресурсов, привлеченных в регион за счет грантов

Минимальный бюджет должен включать аренду VIP-зала, печать приглашений, программ, рекламных материалов, издание брошюры по итогам Форума

ГЛОССАРИЙ

Стратегическое планирование — это набор концепций, процедур, умений и навыков, предназначенных для планирования деятельности с учетом возможностей окружающей среды. Стратегическое планирование выбирает предметом планирования саму организацию и определяет, что необходимо сделать, чтобы улучшить ее работу, устранить проблемы, четко поставить цели и задачи, разработать бюджет и рабочий план.

Анализ внешней среды — сбор и анализ информации обо всех внешних факторах, влияющих на работу организации, жизнь ее членов и/или клиентов.

Анализ организации — мероприятия по определению опыта, ресурсов, целей организации, уровня образования сотрудников и добровольцев, основных проблем и препятствий в работе организации, союзников организации.

Целевая группа — это группа людей, характеризующаяся какими-то общими признаками и чертами, на которую направлен проект.

Цель — обобщающее утверждение, общее направление проекта. Ее главное назначение — отразить проблему, с которой имеет дело проект.

Задача — конкретный измеримый промежуточный результат проекта, который необходимо достигнуть для продвижения к намеченной цели.

Методы — конкретные формы и виды деятельности, которые необходимы для получения желаемых результатов с помощью имеющихся и запрашиваемых ресурсов.

Рабочий план — это план реальных действий, направленный на достижение цели путем поэтапного решения задач.

Оценка хода работы (мониторинг) — мероприятия по получению, сведений о ходе проекта и анализ этой информации.

Оценка результатов — мероприятия по оценке степени эффективности работы в целом на пути достижения поставленных целей.

Социальное партнерство — эффективные взаимодополняющие формы взаимодействия трех секторов общества: власти, бизнес-сектора и неправительственного некоммерческого сектора.

«Конкурс на консолидированный бюджет» — конкурс, деньги для которого собираются из разных источников и **КОНСОЛИДИРУЮТСЯ** (объединяются) на одном, заранее определенном счете.

МСП — сокращение: межсекторное социальное партнерство.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Методика оценки городских межсекторных программ. [Собчук Н.В.](#) УДК 30 ББК 66.041

Социальное партнерство и развитие институтов гражданского общества в регионах и муниципалитетах. Практика межсекторного взаимодействия / под ред. А.Е. Шадрина, заместителя директора Департамента стратегического управления (программ) и бюджетирования Министерства экономического развития РФ. — М.: Агентство социальной информации, 2010. — 508 с.

Малицкая Е.П., Лихих-Бикбаева И.С. База данных МОФ СЦПОИ и исследование механизмов развития и поддержки гражданского общества в регионах Сибири.

МОФ СЦПОИ. База данных механизмов развития и поддержки гражданского общества в регионах РФ. http://cip.nsk.su/cgi-bin/index.fcgi?StaticPage:RU//181//baza_dannih_mehanizmov;CV

Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: теория, механизмы, технологии, практика. Учебное пособие. — М.: ТАСИС, 2004. — 128 с.

Бондарчук Е.А., Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: объединение ресурсов бизнеса, власти и общества на территории МО (Местное самоуправление — новые технологии развития) // Электронный журнал «Местное устойчивое развитие». 2010. URL: http://fsdejournal.ru/pdf-files/2010/bondarchuk_yakimets_03-2010.pdf (дата обращения 01.09.2011)

Технологии гражданских переговоров, гражданской экспертизы и гражданского контроля. <http://www.prpc.ru/actual/assembly/assist.shtml> — «Пермская ассамблея»

Гражданские технологии «Пермской ассамблеи» — <http://www.prpc.ru/gazeta/67/techno.shtml> — Пермский региональный правозащитный центр

Барадачев И., Гребенник К., Киричук Н., Филонов С. Город — это мы! Технологии развития местного сообщества. Сборник учебно-методических материалов. Издание МОФ СЦПОИ, 2006 г. http://cip.nsk.su/cgi-bin/index.fcgi?LibraryManager:RU//92//publikacii/izdania_scpoi;CV

Тысячнюк М., Миронова Н., Мейлах Э. Общество — правительство: диалоги о ядерной политике // Гражданский форум. Год спустя.

<http://www.cafrussia.ru/doc/book4.pdf>

Межкомиссионная рабочая группа по подготовке доклада Общественной палаты Российской Федерации. Председатель Велихов Е.П. Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации. Москва, 2009.

Сунгуров А.Ю. Государство и гражданское общество: как может иерархическая структура взаимодействовать с сетевой? На сайте <http://www.strategy-spb.ru/index.php?do=biblio&doc=680>

Материалы конференции «Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения». 2010 г. <http://socioonom.ru/>

Леонова И.Г. Стратегия социального партнерства (архив). На сайте <http://smolprovince.narod.ru/socpartner/leonova.htm>.

Юрченко Л. Критерии милосердия: конкурс грантов коммерческих организаций... Изд. МОФ СЦПОИ. 1999 г. http://cip.nsk.su/cgi-bin/index.fcgi?LibraryManager:RU//92//publikacii/izdania_scpoi;CV

Юрченко Л. Найти свою нишу: коммерческие организации как клиент НКО. Изд. МОФ СЦПОИ. 1999 г. http://cip.nsk.su/cgi-bin/index.fcgi?LibraryManager:RU//92//publikacii/izdania_scpoi;CV

Юрченко Л.. Прибыльная благотворительность. Изд. МОФ СЦПОИ. 1999 г. http://cip.nsk.su/cgi-bin/index.fcgi?LibraryManager:RU//92//publikacii/izdania_scpoi;CV

Бондарчук Е.А., Якимец В.Н. Межсекторное социальное партнерство: объединение ресурсов бизнеса, власти и общества на территории МО (Местное самоуправление — новые технологии развития). <http://www.scribd.com/doc/>

СПИСОК ОРГАНИЗАЦИЙ, ИСПОЛЬЗУЮЩИХ ПРИНЦИПЫ МЕЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА

Некоммерческое партнёрство «Юристы за гражданское общество»

URL: <http://www.lawcs.ru/>

Задачи организации:

формирование позитивного общественного мнения к проявлению гражданских инициатив, направленных на развитие взаимодействия некоммерческих организаций, бизнеса и власти;

участие в разработке законопроектов и других нормативных документов, затрагивающих интересы гражданского общества;

изучение, обобщение и распространение опыта работы юристов гражданского общества, в том числе внедрение инновационных идей и методик в регионах;

повышение профессионализма юристов некоммерческого сектора путем создания информационно-правовых ресурсов, а также профессионального участия в федеральных и международных программах и мероприятиях;

привлечение молодых юристов в сферу деятельности общественного сектора;

методическая и юридическая поддержка некоммерческих организаций и юристов некоммерческого сектора;

взаимодействие с аналогичными объединениями, обществами и неправительственными организациями в России и за рубежом, вступление в международные общественные и некоммерческие организации, поддержание прямых международных контактов и связей, заключение соответствующих соглашений и договоров;

формирование базы данных юристов, работающих в некоммерческом секторе.

Форум Доноров

URL: <http://www.donorsforum.ru/>

Миссия:

Способствовать развитию и большей эффективности грантодающей деятельности, направленной на формирование демократического, гражданского общества в России.

Направления деятельности:

консультации по вопросам ведения благотворительной деятельности
выпуск регулярных информационных бюллетеней для участников
участие в экспертизе законодательства, регулирующего благотворительную
деятельность

сотрудничество с общественными организациями и властными структурами
обеспечение экспертной поддержки деятельности комиссии по
благотворительности, милосердию и волонтерству общественной палаты
российской федерации

участие в международной филантропической деятельности

Новый бизнес: социальное предпринимательство

URL: <http://www.nb-forum.ru/>

Цель фонда: развитие социального предпринимательства на территории
России.

Миссия фонда – выступать в качестве катализатора позитивных социальных
изменений в российском обществе, содействуя развитию социального
предпринимательства путем оказания поддержки и предоставления финансирования
предприятиям, деятельность которых направлена на решение проблем общества.

Социальное партнёрство. Практика региона.

URL: <http://soc-partner.ru/>

Журнал состоит из трех крупных тематических блоков.

В первом – «Идеология и политика социального партнерства» -
журналисты и эксперты издания анализируют опыт и проблемы
регулирования

социально-трудовых отношений на государственном, региональном уровнях.

Второй блок – «Бизнес и государство» - раскрывает вопросы практического
формирования в компаниях эффективных социально-трудовых схем,
взаимодействия работодателей с надзорными органами и т.д.

В третьем разделе - «Практика» - представлены практические рекомендации
и документы по вопросам охраны труда, кадрового делопроизводства и управления
персоналом.

1) САФ Россия

URL: <http://www.cafrussia.ru/>

САФ – некоммерческая организация, чья цель – сделать благотворительность эффективной. Мы стремимся увеличить объем пожертвований, работаем над созданием благоприятных условий для развития филантропии, оказываем содействие благотворительным организациям и тем, кто их поддерживает.

Партнёрство фондов местных сообществ

URL: <http://p-cf.org/>

Миссия:

Развитие гражданского общества через улучшение качества жизни местных сообществ на основе развития и продвижения технологий социальной стабильности.

Цели:

развитие и продвижение технологии фондов местных сообществ,
улучшение жизни местных сообществ,
развитие Гражданского общества.

Агентство социальной информации

URL: <http://asi.org.ru/>

АСИ реализует проекты в социальной сфере, способствующие становлению структур гражданского общества, взаимодействию НКО и власти, продвижению добровольческих инициатив и развитию благотворительности и социальной ответственности бизнеса.

АСИ - специализированное агентство, отражающее интересы третьего сектора: объединений правозащитников и экологов, благотворительных фондов, женских и молодежных союзов, ассоциаций ученых, работников культуры, просвещения. Корреспондентская сеть АСИ действует в более 20 регионах России.

Городской портал общественного развития «Москва, общество и власть»

URL: <http://mosportal.ru/>

Представляет собой масштабный проект, направленный на использование современных интернет-технологий для активизации процессов становления

гражданского общества. В данном проекте объединили свои усилия московские негосударственные некоммерческие организации и городские органы государственной власти. Цель налаженного взаимодействия – оперативно информировать москвичей о состоянии и развитии общественного сектора столицы, процессах демократизации государственной власти и формировании институтов гражданского общества, практике развития социально значимой деятельности и общественно-гражданских инициатив, направленных на социально-экономическое развитие нашего города.

Частно - государственное партнёрство в системе образования

URL: <http://partner-fin.ru/>

В свободном доступе на портале представлены актуальные материалы и разработки по проблемам развития частно-государственного партнерства в системе образования (выкладываются на сайт по мере реализации проектов).

Целевой аудиторией портала являются руководители и специалисты органов управления образованием и образовательных учреждений, представители работодателей и инвесторов в сфере образования, некоммерческие организации и иные лица, заинтересованные в решении проблем образования и его развитии.

НКО: законы развития.

URL: <http://nkozakon.ru/>

Основные принципы деятельности некоммерческих организаций в РФ:

принцип общественной пользы

принцип свободы деятельности

принцип сотрудничества

принцип верховенства права

принцип демократического управления

принцип самоконтроля

принцип открытости

принцип ответственности

принцип равноправия