

# ЭФФЕКТ ПРИСУТСТВИЯ №1 (13), 2000

*Финансирование издания осуществляется Агентством Международного Развития (США) через World Learning Inc. (При перепечатке ссылка обязательна)*

## ТЕМА НОМЕРА: ПЛАТНЫЕ УСЛУГИ

---

**Содержание:**

**НЕКОММЕРЧЕСКАЯ КОММЕРЦИЯ**

**ПЛАТНЫЕ УСЛУГИ: НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ ДЛЯ НКО**

**БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ: КОММЕРЦИЯ И НКО**

**Представляем ИНА-Центр**

**Имидж без благотворительности – ничто!**

**ИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ НЕКОММЕРЧЕСКИМ И ГОСУДАРСТВЕННЫМ СЕКТОРАМИ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ. ДВА ДЕСЯТИЛЕТИЯ: ОТ ДОГОВОРНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ДО ПАРТНЕРСТВА**

**ИСТОРИИ, КОТОРЫЕ БЫЛИ БЫ НЕУСПЕШНЫМИ, ЕСЛИ БЫ ТВОРИЛИСЬ ЛЮДЬМИ, СОМНЕВАЮЩИМИСЯ В УСПЕХЕ**

**БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ СЕЗОН, ГОД ВТОРОЙ.**

**БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД РАЗВИТИЯ ГОРОДА ТЮМЕНИ: ПЕРВЫЙ БЛИН НЕ КОМОМ**

**"ТРУДОВАЯ КНИЖКА ДОБРОВОЛЬЦА"**

**Издано МОФ СЦПОИ**

**КОНФЕРЕНЦИЯ "Обмен опытом между некоммерческими организациями и построение партнерских отношений в Восточной и Центральной Европе"**

### **НЕКОММЕРЧЕСКАЯ КОММЕРЦИЯ**

В середине февраля 2000 мы окончательно убедились, что российский третий сектор вышел на новый уровень развития. Это произошло на конференции "Развитие платных услуг – путь к финансовой независимости", организованной Сибирским Центром. Конференция подвела итог проекту, который в течение года выполняли МОФ СЦПОИ и его британский партнер INTRAC при финансовой поддержке программы ТАСИС - СОДЕЙСТВИЕ ДЕМОКРАТИИ. Конференция собрала 104 участника из 32 городов со всей России, а также Азербайджана, Казахстана и Германии. Конференция частично спонсировалась Агентством США по Международному Развитию.

На пленарной сессии Президент Сибирского Центра Анатолий Заболотный представил результаты нерепрезентативного исследования некоммерческих организаций относительно источников их финансирования, проведенного СЦПОИ. Оказалось, что большинство организаций имеет несколько источников, и предоставление платных услуг занимает среди них не последнее место. Ольга Сафонова из Твери рассказала о местных источниках финансирования тверских некоммерческих организаций. Представитель INTRACa Марк Синклер рассказал о сдвигах, происшедших за последние 20 лет в совершенствовании механизмов государственного финансирования НКО в Великобритании.

Поскольку наша конференция была первой в России, посвященной чрезвычайно важной теме платных услуг НКО, мы постарались спланировать ее так, чтобы участники могли как можно больше обмениваться собственным опытом в этой области. С учетом коллективного опыта, была подробно рассмотрена последовательность шагов, ведущих некоммерческую организацию к успеху в коммерческой деятельности.

Проанализировав все возможные организационно-правовые формы, которые могут использоваться некоммерческими организациями для оказания платных услуг, мы пришли к следующим шести моделям, основанным на различных правовых базисах:

Существующая НКО образует внутри себя специальное подразделение, оказывающее платные услуги.

НКО образует дочернюю независимую коммерческую организацию, которая делится частью выручки с материнской организацией. Последняя, являясь единственным учредителем, имеет полный контроль над коммерческой организацией и всеми решениями, принимаемыми ее руководством.

НКО в партнерстве с другими организациями учреждает коммерческую организацию, которая часть выручки передает НКО.

"Благотворительные пожертвования" в пользу НКО ее членов или учредителей, являющихся одновременно индивидуальными предпринимателями. Другой вариант данной модели: члены или учредители НКО (как физические лица!) учреждают независимую от нее коммерческую организацию, которая в качестве благотворительных пожертвований перечисляет часть своей прибыли НКО.

Оказание некоммерческими учреждениями культуры и образования (музеи, театры) платных услуг, что, согласно законодательству, не является предпринимательской деятельностью.

В последнюю группу вошли все остальные возможные модели, предложенные организациями.

Работа в группах проходила так: участники конференции по своему усмотрению выбирали группу, работающую с одной из моделей. Результатом работы каждой группы стала последовательность необходимых шагов, ведущих к достижению цели — успешной продаже своих услуг. Сами шаги выбирались из предлагаемого списка, сформированного в результате обработки 162 анкет, заполненных в рамках специального исследования во всех городах Сети Сибирского центра, а также участниками конференции в процессе ее

подготовки. Впрочем, оказалось, что независимо от выбранной модели, все организации, которые представляли участники конференции, находятся пока что на начальном этапе развития коммерческих услуг.

К концу работы конференции группы представили всем участникам для обсуждения свои рекомендации по использованию каждой из предложенных моделей. Оказалось, что каждая модель имеет плюсы и минусы и, прежде чем нырнуть в бурные волны коммерческой деятельности, каждая организация должна тщательно рассмотреть свою конкретную ситуацию. Все группы подчеркивали, что следование этическим принципам и гарантия того, что выполнение миссии организации будет приоритетом по отношению к выгоде, являются двумя основными аспектами при выборе модели. Все группы согласились с тем, что коммерческая деятельность, напрямую не связанная с миссией, возможна, но, во всяком случае, она не должна входить с ней в противоречие.

Кроме того, в группах обсуждались следующие вопросы:

- Власти и органы местного самоуправления как клиенты и покупатели услуг.
- Налоговое законодательство и бухучет в НКО, ведущих коммерческую деятельность
- Как найти свою нишу — анализ рынка и услуг
- Как успешно продавать свои услуги (вопросы ПР)
- Как профессионально подойти к выработке стратегии коммерческой деятельности (бизнес-план)
- Этический аспект при развитии платных услуг (баланс между некоммерческой и предпринимательской деятельностью)

Обсуждение показало, что многие НКО и в области платных услуг продолжают работать на неформальной основе (не имеют формальных контрактов, правил и процедур). Стало очевидным, что, прежде чем приступить к зарабатыванию денег, необходимо поднимать уровень профессионализма в некоммерческом секторе. Чтобы добиться успеха, НКО должны тщательно планировать свою коммерческую деятельность, искать свою нишу на рынке, предоставлять высококачественные услуги и обеспечивать себя рекламой; иначе они не смогут конкурировать с коммерческим сектором.

Участники конференции высказывали опасения, что в процессе предоставления платных услуг некоторые организации могут превратиться в чисто коммерческие. Мне кажется, это не обязательно плохо, если организации строго следуют своим этическим принципам. Более того, это может оказать положительное влияние на манеру зарабатывать деньги в России. Замечено, что социально ответственный бизнес в России скорее мог бы развиваться путем коммерциализации некоммерческого сектора, чем наоборот, как произошло на Западе.

По мнению участников конференции, очевидным потенциальным клиентом НКО является государство. Чтобы это превратилось в реальность, необходимо профессионально работать с органами власти: например, все предложения должны направляться в органы власти в письменном виде с тем, чтобы в случае успеха, расходы могли бы войти в бюджет.

Анализ состоявшегося обсуждения вместе с выработанными рекомендациями по каждой из моделей будут представлены в отдельной брошюре, которую Сибирский Центр планирует издать в ближайшее время.

*Сара Линдеман-Комарова,*

*Консультант МОФ СЦПОИ*

**А в заключение предлагаем вам пожелания, опасения, восторги, предупреждения, мысли вслух и прочие эмоции, высказанные участниками конференции:**

**Роман Золин (Новгород):**

– Очень важно учитывать правовые моменты. Вы можете потерять все, что заработали за несколько лет как НКО, из-за одной оплошности бухгалтерии. Нужно четко делить, что относится к некоммерческой деятельности, а что — к коммерческой.

**Наталья Проскурина (Владивосток):**

– Необходимо помнить, что те, кто оказывает образовательные услуги, производят в следующем поколении не только знания и навыки, но и систему ценностей. Поэтому в этой сфере этика очень важна.

**Марк Синклер (INTRAC):**

– Я несколько озабочен стремлением НКО удержать при себе бизнес и полностью контролировать его. Мой опыт говорит, что успешны те союзы, где коммерческие организации достаточно независимы. Чем больше вы предоставляете им возможностей, тем более они успешны, и вам не нужно удерживать их от ухода.

**Роман Мокиенко (Новосибирск):**

– Я еще раз убедился, что ментальность бизнесмена и НКОшника – это две разные вещи. Мой главный вывод: существует два разных подхода к организации предпринимательской деятельности. Первый, социально ориентированный – когда НКО оказывает услуги, подпадающие под миссию организации; продает их либо ниже себестоимости, окупая часть затрат, либо выходит на точку рентабельности. Либо получает небольшую прибыль, совмещая эту деятельность с основной. Другой подход – использование экономической целесообразности. Тогда можно выбрать любую сферу деятельности, которая может принести доход, и все рассуждения о социальном базисе и добрых целях – это только рассуждения. Вот два подхода, из которых вы будете выбирать, и дай вам бог выбрать правильный, чтобы у вас было и моральное удовлетворение, и деньги.

**Алексей Бодунген (Москва):**

– В первую очередь хочу поблагодарить всех участников, очень разных и интересных. Мне трудно сделать обобщение, но один из выводов, с которым все согласились, такой:

помните о своем некоммерческом происхождении, но тем не менее не изобретайте велосипед там, где он уже изобретен. Старайтесь использовать то, что уже наработано бизнесом, государством, маркетингом вообще, и не только социальным, планированием вообще, а не только стратегическим. УДАЧИ ВСЕМ И ДЕНЕГ ПОБОЛЬШЕ!

## ПЛАТНЫЕ УСЛУГИ: НОВАЯ РЕАЛЬНОСТЬ ДЛЯ НКО

*В Сибирском Центре подходит к концу работа по региональному проекту “Повышение эффективности и устойчивости ресурсных центров Сибири”. Проект финансировался программой ТАСИС-Демократия Европейской Комиссии и выполнялся в партнерстве с Международным исследовательски-тренерским центром INTRAC (Великобритания). Координатор проекта, менеджер программ СЦПОИ Ирина КАЙДАНИК рассказывает о проекте и его результатах.*

– Программа “Повышение эффективности...”, начавшаяся в феврале 1999 года, по своей тематике уникальна для России. Многие НКО до начала реализации этого проекта даже не подозревали, что можно заниматься платными услугами, поскольку считали, что само название их организаций – “некоммерческие” – несет в себе отрицание какой-либо коммерческой деятельности. В то же время, вопрос финансовой устойчивости стоит очень остро перед всеми НКО. Как показало наше мини-исследование в городах сети Сибирского Центра, в той или иной мере платными услугами занимаются или делают такие попытки около 70% опрошенных организаций. Однако у большинства из них нет четкого представления о стратегии предоставления услуг, маркетинге, налогообложении, правовых и других вопросах.

Целью нашего проекта было научить существующие ресурсные центры и другие НКО грамотно продавать свои услуги. Программа осуществлялась во всех 12 городах, входящих в сеть Сибирского Центра. В этих городах на конкурсной основе были выбраны координаторы программы, которые непосредственно отвечали за ее выполнение в регионах. За период февраль 1999г. – февраль 2000г. у нас прошли четыре межрегиональных семинара и заключительная международная конференция.

Для повышения эффективности всего проекта в регионах было проведено предварительное исследование о том, какими знаниями обладают участники программы, и дизайн первого семинара **“Проведение оценки предоставляемых услуг, реализуемых проектов и деятельности организации”** в апреле 1999г. был основан на их опыте в сфере оценки услуг.

В ходе семинара тренеры INTRACa Сьюзан Элиот и Марк Синклер проработали с участниками различные инструменты оценки услуг, предоставляемых некоммерческими организациями. Эти знания помогли многим по иному взглянуть на деятельность своих организаций и увидеть новые перспективы развития.

Второй семинар **“Как повысить качество и лучше продавать услуги ресурсного центра”** состоялся в июле. Целью семинара было помочь участникам в разработке маркетинговой стратегии для своих ресурсных центров.

Третий семинар "**Управление и финансовый менеджмент в НКО**" (конец сентября 1999) был посвящен таким вопросам, как контроль за денежными потоками, составление финансовых отчетов, расчет прибыльности и др.

Ярким заключительным событием проекта стала первая в России международная конференция "**Развитие платных услуг – путь к финансовой независимости**" (9-11 февраля 2000 г. (о конференции см. материал Сары Линдеман-Комаровой на стр. 4).

На заключительном круглом столе в апреле 2000г. участники программы получили дипломы МОФ СЦПОИ.

Но это только самые крупные события. На самом деле работа велась на протяжении всего проекта. Кроме названных больших семинаров, проект предполагал проведение еще по одному семинару в городах Сети. Но интерес к теме со стороны НКО был такой большой, что и этого оказалось недостаточно, и менеджеры проекта провели самостоятельно серию дополнительных семинаров, в том числе в небольших городах, например, в поселке Емельяново Красноярского края.

Кроме того, после каждого новосибирского семинара координаторы проекта получали "домашние задания", в результате чего во всех городах сети МОФ СЦПОИ были проведены оценки предоставляемых ресурсными центрами услуг; во многих — составлен маркетинговый план и бюджет планируемых платных услуг. Так, в Барнауле разработан ряд услуг для коммерческих организаций, предоставляемых через коммерческую структуру "Алтайская ярмарка"; в Новокузнецке был составлен список возможных для продажи услуг ресурсного центра (в основном, технических) и определена их оптимальная цена; в Улан-Удэ составлен стратегический план внедрения платных, но социально значимых для общества услуг в области экологии; в Тюмени проведено маркетинговое исследование рынка потребителей услуг комиссионной торговли для социально незащищенных категорий населения. В Новосибирске в двух организациях – ЖИТО и "Клубе лидеров" платные услуги находятся на стадии внедрения, еще в двух – "Новомире" и "Сноуборд-клубе" – они уже предоставляются.

**– Это все очень интересные, но пока не массовые примеры. Насколько, по твоему мнению, сибирские некоммерческие организации в целом "дозрели" до оказания платных услуг?**

*– Многие представители некоммерческого сектора понимают необходимость развития платных услуг как средства повышения устойчивости организации. Как показало наше исследование, большинство организаций уже сейчас имеют не один источник финансирования, среди них фигурируют и платные услуги. В то же время, около 20% НКО по-прежнему считают, что платные услуги вообще не совместимы со статусом "общественная организация". Некоторые считают деятельность своих организаций настолько социально-значимой, что желают получать либо государственную поддержку, либо бесплатные услуги в ресурсных центрах. В одном нашем представительстве некоммерческие организации заявили, что скорее готовы помогать сотрудникам ресурсного центра в написании дополнительных заявок на гранты, чем самим искать средства на свою деятельность.*

**– Каковы основные трудности, препятствующие внедрению платных услуг?**

– Главная трудность – это существующее у нас налоговое законодательство, в котором практически не предусмотрена деятельность НКО по оказанию платных услуг, так как в этом случае НКО рассматривается налоговыми органами как коммерческая структура и лишается всяческих льгот и должна отчислять все налоги наравне с коммерческими компаниями.

Наши первые семинары по маркетингу и менеджменту имели целью стимулировать организации оказывать платные услуги, но опасение и неуверенность сотрудников в том, что налоговое законодательство позволяет заниматься такого рода деятельностью, тормозили переход от теории к практике. Именно поэтому МОФ СЦПОИ принял решение провести дополнительный семинар, касающийся только вопросов налогообложения и бухучета при организации предпринимательской деятельности. Такой семинар **“Налоговые аспекты предпринимательской деятельности некоммерческих организаций”** состоялся осенью 1999 при финансовой поддержке USAID. Повышенный интерес к нему проявили не только некоммерческие организации, но и органы власти и коммерческие структуры. Вели семинар высококвалифицированные специалисты из Москвы, такие как Елена Абросимова, участница разработки закона “О некоммерческих организациях”; Николай Павленко, заместитель председателя Контрольно-счетной палаты Москвы; Алексей Рябов, финансовый менеджер “Национального института прессы”. Многие актуальные вопросы налогообложения были разъяснены на семинаре, кроме того, участники получили законодательные акты, касающиеся регуляции предпринимательской деятельности НКО, и другие нужные им материалы.

Когда может измениться ситуация с налогообложением в масштабах всей России – непонятно, и в этом плане очень интересна инициатива кемеровчан, которые вынесли вопрос об изменении налогообложения НКО в Кемеровской области на обсуждение областным Советом Народных депутатов.

Еще одна трудность – российский рынок не совсем готов к платным услугам. Основными потребителями услуг ресурсного центра, например, являются другие некоммерческие организации, большинство из которых не могут платить за потребляемые услуги. Многие координаторы проекта отмечают низкую платежеспособность НКО и населения, пользующегося услугами некоммерческих организаций. В этом случае интересен вариант привлечения в качестве клиентов коммерческих и государственных структур. Ну и, конечно, объективная трудность — отсутствие опыта, предпринимательских навыков у НКО, непонимание большинством организаций необходимости объективной оценки и самооценки своей деятельности.

Вот еще совершенно неожиданная проблема – оказалось, что НКО, которые уже осуществляют предпринимательскую деятельность, не готовы широко оповещать об этом направлении своей деятельности. Это связано и с возможностью дополнительных проверок со стороны налоговых служб, и с негативным отношением к такой деятельности как со стороны части НКО-шников, так и населения. К сожалению, так сложилось исторически, что предпринимательская деятельность НКО рассматривается либо как “отмывание денежных средств”, либо как переориентация на коммерческую деятельность.

Есть и субъективный фактор – организации часто недооценивают себя. Они не осознают, что то, чем они занимаются, и есть в большой степени “услуги”. В ходе семинаров

выяснилось, что многие НКО не уверены в своих силах, недооценивают свои достижения и опыт, а главное — не понимают, что они уже обладают уникальными знаниями и навыками, достаточными для привлечения средств из местных источников. Эта неуверенность — основной барьер для НКО в плане выработки стратегии повышения своей устойчивости.

В заключение хочу сказать совсем о другом — о том, что программа позволила нам издать достаточно много интересной справочной и методической литературы. В их числе "Справочник НКО Сибирского региона" в 2-х томах и уникальный справочник "Ресурсные центры России". Сейчас в печати брошюра Лады Юрченко "Не жди, не бойся, не проси!" о платных услугах НКО, готовится брошюра Сары Линдеман-Комаровой, обобщающая 5-летний опыт Сибирского Центра по созданию и развитию сети ресурсных центров. Будет также издана брошюра по материалам заключительной конференции.

*Беседовала И.Масленникова*

## **БЫТЬ ИЛИ НЕ БЫТЬ: КОММЕРЦИЯ И НКО**

Очевидно, что любой некоммерческой организации для выполнения своей миссии необходимы какие-то финансовые ресурсы. Ресурсы могут быть получены из двух основных источников: это целевые средства на уставную деятельность (например, гранты) и ведение собственной предпринимательской деятельности.

**Предпринимательская деятельность** определяется Гражданским Кодексом РФ как самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

Исходя из этого определения, **систематическое получение прибыли** является необходимым условием признания той или иной деятельности предпринимательской. Однако на практике налоговые органы даже единичный случай извлечения некоммерческой организацией прибыли рассматривают как осуществление предпринимательской деятельности и признают организацию в данном отчетном периоде не имеющей никаких налоговых льгот.

В отличие от коммерческих организаций, НКО создаются не для получения прибыли, а для достижения общественно-полезных, социальных или благотворительных целей. Прибыль для них — не самоцель, а лишь средство достижения других целей, которые зафиксированы у них в Уставе и поэтому называющихся уставными. Поэтому законодательство предъявляет требования к предпринимательской деятельности НКО: она должна **соответствовать** ее уставным целям, **расширять возможности** некоммерческой организации для выполнения своих уставных целей и задач.

Мнение, что некоммерческие организации освобождаются от уплаты налогов, "если доходы от предпринимательской деятельности полностью используются на уставные цели организации", глубоко ошибочно. Правда, отдельными федеральными и региональными законодательными актами некоторым категориям НКО могут устанавливаться специальные льготы, связанные, например, с реинвестированием прибыли на уставные цели организации. По общему же правилу, налогами не облагаются



только целевые поступления НКО. Как только некоммерческая организация начинает заниматься предпринимательской деятельностью, она начинает платить налоги – все и в полном объеме – точно так же, как любая коммерческая организация.

Налоги – тема очень "больная" и важная для всех организаций, поэтому мы остановимся на них более подробно.

Предпринимательская деятельность НКО может быть двух основных видов – связанная и несвязанная с уставной целью организации. Лучше всего эти понятия продемонстрировать на примере. Если в Уставе организации написано, что ее основная цель – охрана окружающей среды, то проведение экологического мониторинга проектов за плату будет являться связанной предпринимательской деятельностью, а вот продажа выпечки, сделанной руками членов организации, с целью получения средств на проведение экологической акции – уже не связанной. Для каждого из указанных двух видов лучше использовать свой способ организации предпринимательской деятельности: связанную предпринимательскую деятельность лучше осуществлять через подразделение организации, а несвязанную – через самостоятельное специально для этого созданное юридическое лицо – коммерческую организацию.

При осуществлении предпринимательской деятельности в рамках подразделения организации льготы по налогам теряются, и для общественных объединений возникает необходимость сдавать бухгалтерскую отчетность ежеквартально. Зато контроль за доходами и расходами по предпринимательской деятельности со стороны НКО в этом случае полный.

Во втором случае, когда учредителем коммерческой организации выступают члены НКО, она не будет формально связана с НКО. Однако при этом необходимо помнить, что контроль со стороны НКО за доходами и расходами коммерческой организации отсутствует. В этом случае рекомендуется совмещать должности руководителя НКО и руководителя коммерческой организации.

Следует отметить также, что в случае, когда учредителями коммерческой организации выступают члены (участники) НКО, новая организация может соответствовать критериям статуса субъекта малого предпринимательства, и, следовательно, пользоваться соответствующими льготами при налогообложении и ведении бухгалтерского учета. В теории это возможно и в случае, когда НКО является учредителем коммерческой организации, но не более чем на 25%, однако следует подумать, насколько целесообразно участвовать в создании коммерческой организации менее чем на одну четверть – ведь это практически не дает возможности управления или контроля над коммерческой организацией.

С точки зрения налогообложения предпринимательскую деятельность НКО можно разбить на следующие три основных вида:

Получение внереализационных доходов, в т.ч. размещение средств на депозитных счетах в банках, приобретение векселей, сдача имущества в аренду. Прибыль, полученная НКО от внереализационных операций, облагается налогом на прибыль в общеустановленном порядке. Доходы, полученные от внереализационных операций, уменьшаются на сумму расходов, связанных с получением этих доходов.

Осуществление предпринимательской деятельности в виде реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг.

Прибыль от реализации представляет собой разницу между выручкой от реализации (без НДС) и себестоимостью реализованной продукции (товаров, работ, услуг). Прибыль от реализации товаров, выполнения работ, оказания услуг рассчитывается, в принципе, так же, как и прибыль коммерческих организаций. Однако в соответствии с разъяснениями ГНС РФ "По отдельным вопросам, связанным с применением налогового законодательства о налогообложении прибыли (дохода) юридических лиц" расходы общественных организаций, связанные с осуществлением управленческих и координирующих функций, выполнением других уставных задач, производятся за счет целевых отчислений по содержанию указанных организаций. Прибыль, оставшаяся после уплаты налога, общественная организация вправе использовать на осуществление уставной деятельности, в том числе на содержание аппарата управления. То есть в составе затрат, уменьшающих налогооблагаемую прибыль, НКО могут учитывать только те расходы, которые напрямую связаны с производством продукции, выполнением работ или оказанием услуг.

Учреждение дочерних и зависимых организаций (хозяйственных обществ и товариществ) и получение доходов от их деятельности.

Это лишь самые основы правовых и налоговых аспектов предпринимательской деятельности НКО, но они дают представление о том, что нужно учитывать, о чем следует хорошенько подумать, прежде чем принять решение об осуществлении некоммерческой организацией предпринимательской деятельности.

*Елена Абросимова,*

*к.ю.н., доцент кафедры коммерческого права*

*юридического факультета МГУ,*

*руководитель юридической службы Национального Института Прессы.*

## **Представляем ИНА-Центр**

*В середине 1999 года в Новосибирске зарегистрировано некоммерческое партнерство "Информационно-Аналитический Центр Развития Гражданских Инициатив" (ИПА-Центр). Основными учредителями партнерства являются МОФ СЦПОИ и ОАО "Сибирская межрегиональная управляющая компания" (СИМЕКО). Что собой представляет "новорожденный", каковы его цели и первые шаги — об этом рассказывает Лада Юрченко, один из его учредителей ИПАЦентра.*

ИПАЦентр — это экспериментальная площадка Сибирского Центра; основной его задачей является расширение нашей целевой группы за счет коммерческого и государственного секторов.

В некоммерческом секторе наши услуги, особенно образовательные, весьма востребованы: мы здесь имеем имя, постоянных клиентов, партнеров. Практически до сегодняшнего момента Сибирский Центр всю образовательную деятельность вел бесплатно. Но признаемся честно: одно дело — получать что-то бесплатно, и совершенно другое — хотеть за это заплатить.

На первых порах мы ставим себе две цели: во-первых, создать такой "товар", который мог бы быть востребован нашим сообществом, и во-вторых, определить рыночную цену этого товара. Мы очень надеемся, что наши знания в области маркетинга менеджмента, финансового управления, конфликтологии, — то есть в тех областях, где тренеры Сибирского Центра проводят семинары, — будут востребованы коммерческими структурами. Это то, что касается образовательных программ.

Но образовательные программы не являются нашей главной целью. Все же нам видится, что благодаря ИНА-Центру расширится список наших клиентов среди коммерческих организаций, и мы сможем делать с ними какие-то совместные акции и предлагать им свои услуги в области планирования, администрирования, благотворительной деятельности. Мы предполагаем активно работать в этом направлении, чтобы через какое-то время накопить список партнеров, достаточный для того, чтобы всерьез заявлять о создании инструмента решения важных социальных проблем и построении социальных политик.

Мы хотим на практике попробовать ту теорию, которую мы излагаем НКО на семинарах: что если мы приходим к бизнесу, мы должны выступать как партнеры, которые предлагают нечто такое, в чем бизнес заинтересован. Вот мы и подумали: что еще, кроме образовательных программ, можно предложить коммерческим структурам? Хотим предложить им еще одну услугу — построение благотворительных программ. Правда, у нас пока не так много коммерческих организаций, заинтересованных в построении благотворительных программ хотя бы потому, что это не является для них приоритетным направлением деятельности. В то же время у них, естественно, есть интерес к привлечению дополнительных ресурсов для осуществления своей коммерческой деятельности, в том числе социально полезной коммерческой деятельности. В частности, им нужны партнеры, нужны инвестиции. Поэтому в планах ИНА-Центра стоит также формирование информационной базы по фондам, партнерам, инвесторам, которые при соблюдении определенных условий могли бы выступить инвесторами для сибирских предприятий в области реальной экономики. Речь может идти, например, о техническом переоснащении медицинских и образовательных учреждений. В работе сейчас два заказа на поиск партнеров и инвестиций, — они пробные и поэтому бесплатные, — для одного медицинского коммерческого учреждения и одного высокотехнологичного коммерческого предприятия. В принципе, они уже сейчас пользуются нашими консультациями.

Это безумно интересная отрасль, в которой мы пока еще не работали, но хочется попробовать.

Сам состав учредителей ИНА-Центра, в число которых, кроме МОФ СЦПОИ, вошла и финансовая кампания СИМЕКО, — одно из подтверждений того, что коммерческие организации интересуются сотрудничеством с некоммерческим сектором. Еще один плюс: люди, которые приняли участие в его учреждении, имеющие огромный послужной

список работы в коммерческих организациях, в том числе на руководящих постах, открыли для себя возможности нового рынка, где можно пробовать применять какие-то экономические модели, чтобы рынок общественных организаций и социальных услуг работал профессионально и прибыльно. Это вливание нового видения, новых мозгов (коммерческих мозгов!) в некоммерческий сектор. Я считаю, это здорово.

— **Есть ли уже какие-то практические шаги?**

— Директор ИНАЦентра Владимир Соловейчик и менеджер программ МОФ СЦПОИ Ирина Кайданик активно занимаются продвижением образовательных услуг. “Проданы” пять, причем дорогостоящих семинаров. Выяснилось, что, несмотря на высокую стоимость авиаперелетов, наши тренеры востребованы, например, в Якутии, на Дальнем Востоке, в Средней Азии. Это регионы, которые не являются приоритетными для деятельности Сибирского Центра, но, тем не менее, они нуждаются в наших услугах. Поскольку в рамках программ Сибирского Центра мы не можем удовлетворить их запросы, они находят возможности, чтобы покупать наши семинары через ИНА-Центр.

**Куда пойдут заработанные средства?**

— Это было определено при формировании ИНА-Центра. Все заработанные средства будут направлены на формирование конкурсов социальных программ, которые проводятся в рамках ярмарок, благотворительных сезонов, причем не обязательно для некоммерческих организаций.

*Беседовала И.М.*

## **Имидж без благотворительности – ничто!**

В канун Нового года в Томске произошло знаменательное событие: Томским отделением Российского детского фонда издан первый номер журнала “Благотворительность в Сибири”. Это первый такого рода журнал не только в Томской области, но и в России.

Своих читателей, — а это активисты общественных организаций, представители властных и коммерческих структур, — журнал порадовал не только своим содержанием, но и прекрасным дизайном, он стал настоящим рождественским, новогодним подарком.

На страницах журнала рассказывается о том, чем живет Российский детский фонд, какую помощь оказывало родному городу томское купечество XIX века; о наследии известного томского мецената П.Макушина.

Героем первого номера журнала стал добрый друг детей, директор ООО ПКП “Провансаль” В.И.Кривовяз, которого хорошо знают в Томском районе, в детском приюте п.Октябрьский, над которым шефствует его коллектив. Еще одна героиня — двухлетняя Юлька, тяжело больная, но смысленная и очень самостоятельная девчужка, которая нуждается в помощи таких, как он. К сожалению, не одна Юлька, поэтому в журнале названы адреса тех, кто сегодня остро нуждается в серьезной материальной поддержке — дети-сироты и дети-инвалиды.

Хочется надеяться, что приятное событие прошедшего года будет иметь продолжение в этом году, а мы получим возможность и удовольствие держать в руках новые номера журнала "Благотворительность в Сибири". Ведь нам есть о чем рассказать на его страницах.

Материалы, вошедшие в журнал, и полиграфические услуги были предоставлены коллективом издательского дома "Томский оптовик" на благотворительной основе.

*Нина Дмитриева*

## **ВЗАИМООТНОШЕНИЯ МЕЖДУ НЕКОММЕРЧЕСКИМ И ГОСУДАРСТВЕННЫМ СЕКТОРАМИ В ВЕЛИКОБРИТАНИИ. ДВА ДЕСЯТИЛЕТИЯ: ОТ ДОГОВОРНЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ ДО ПАРТНЕРСТВА**

*Марк Синклер, Консультант международного исследовательско-тренерского центра INTRAC (Оксфорд, Великобритания)*

### **Краткое предисловие**

До прихода к власти в 1979 году консервативного правительства Тэтчер федеральные и местные органы власти свысока смотрели на некоммерческий сектор Великобритании. Последний представлял собой в то время совокупность добровольческих и общественных организаций, фокусирующихся на местных проблемах. Некоммерческий сектор рассматривался как группа мало что значащих и умеющих людей, которых, однако, необходимо поддерживать, поскольку они представляют спектр востребованных в обществе услуг, "близки к народу", и вообще – по морально-этическим соображениям, общественные организации в любом случае следует поддерживать. Поддерживали их главным образом через механизм предоставления муниципальных грантов. Однако очень редко местные власти интересовались, а тем более осуществляли контроль за тем, как тратятся средства, а общественные организации редко отчитывались перед ними по собственной инициативе.

Эта политика "патронажа" со стороны федеральных и местных органов власти стала угасать с приходом "новых" консерваторов. Их идеология "приватизации всего и вся" рассматривала некоммерческий сектор как "подсектор" частного. Подразумевалось, что некоммерческий сектор должен жить по законам "предоставления услуг на основании договоров", по которым живет весь частный коммерческий сектор. При таком положении дел местная администрация превращается в "покупателя" услуг, предоставляемых коммерческими и некоммерческими организациями на равных основаниях. Политику консерваторов продолжили "новые лейбористы" (1979), создавая условия для установления партнерских отношений в рамках договорных. Некоторым организациям развитие договорных отношений давалось нелегко, и часто приводило к конфликтам, а не к сотрудничеству.

Относительно недавно этот подход был еще более смягчен – теперь правительство говорит о "наибольшей пользе для общества", а не о "денежном выражении услуг некоммерческого сектора".

Что касается менеджмента государственных расходов, будь то расходы, производимые непосредственно государственными органами, или расходы, осуществляемые через частные компании и общественные организации, произошедшие перемены в данной сфере называют "новым государственным менеджментом". Его главными характеристиками являются:

- более строгий контроль за результатами, эффективностью и качеством предоставляемых услуг;
- замена централизованных иерархических структур децентрализованными механизмами управления;
- изучение альтернатив прямому государственному предоставлению социальных услуг, а также выработка соответствующих норм (стимулирующих развитие партнерских отношений, культуры заключения договоров и т.п.);
- установление стандартов эффективности предоставления услуг и развитие условий для конкурентной борьбы;
- развитие механизмов, помогающих государству проводить соответствующие реформы.

Необходимо отметить, что несмотря на то, что некоммерческий сектор играет важную роль в британском обществе, основным партнером государственного сектора все же остается частный сектор. Он не только является доминирующим в сфере предоставления социальных услуг, но и рассматривает некоммерческий сектор всего лишь как инструмент "подготовки" рынка социальных услуг для его дальнейшей "раскрутки" частными компаниями. Довольно циничный подход, но он отражает действительность.

### **Некоммерческий сектор**

Описать британский некоммерческий сектор не так-то легко. В широком смысле общественная организация – это организация, которая получает финансирование на осуществление своей деятельности из различных внешних источников и работает в соответствии с утвержденным донорами бюджетом. Такие организации часто имеют статус благотворительных или некоммерческих. Они могут иметь оплачиваемых сотрудников в штате и/или добровольцев. Они могут быть региональными или общенациональными, иметь или не иметь филиалы и представительства. Одной из самых ярких особенностей британского общественного сектора является его разнообразие. Под разнообразием подразумевается и спектр видов деятельности, целей и задач. Организации бывают очень крупными и совсем маленькими. Одни занимаются оказанием услуг, другие – проведением общественных кампаний, третьи создаются для того, чтобы защищать интересы какой-либо конкретной социальной группы или для обеспечения льгот своим членам, иные служат информационными, консалтинговыми или тренинговыми центрами.

Политика 1980-х годов, связанная с продвижением договорных отношений между государственным и некоммерческим секторами, попыталась ограничить функции общественных организаций предоставлением услуг. С недавнего времени общественные организации все больше видят свое призвание в том, чтобы сместить приоритеты, существующие сейчас в обществе, снова "захватить" те области деятельности, которые когда-то принадлежали им, принимать активное участие в управлении общественными процессами.

## Органы власти на местном уровне

Отношения между общественными организациями и представителями власти, по большей части, развиваются на местном уровне. Местные администрации являются громоздким бюрократическим аппаратом; они теоретически независимы от центральной власти, но финансирование получают именно из центра и воплощают в жизнь социальную политику центральной власти. В 1980-90-х годах были созданы так называемые "квазиавтономные неправительственные организации" (КАНО) – независимые органы, которые выбираются правительством, имеют существенные полномочия и подчиняются не местным органам власти, а национальному правительству. Именно они стали играть активную роль во взаимодействии НКО и властей.

Правительства консерваторов и лейбористов, бывшие у власти в 80-х и 90-х годах, стремились урезать полномочия местных органов власти. Эту политику они проводили тремя способами: 1) передавая полномочия местных органов власти КАНО и другим децентрализованным органам; 2) настаивая, чтобы социальные и муниципальные заказы распределялись на конкурсной основе, и чтобы все социальные услуги оказывались государственными органами только в партнерстве с коммерческими или некоммерческими организациями; 3) существенно урезав полномочия местных администраций в области введения и изменения местных налогов. Произошел передел полномочий между местными органами власти и центром. Кроме того, роль государства сменилась – из **поставщика** услуг государственный сектор превратился в **покупателя** их на квазирынке услуг и в **перераспределителя** благ.

Общественный сектор, который долгое время был лишь получателем муниципальных благотворительных пожертвований, вдруг почувствовал, что за общественно-полезную деятельность могут платить! Что можно получать муниципальные и социальные заказы на конкурсной основе от местных органов власти. Таким образом термин "культура заключения договоров" прочно вошел в лексикон общественного сектора в 1980-х годах. Если некоммерческие организации хотели выжить, они должны были приобщаться к этой культуре.

Лейбористское правительство, пришедшее к власти в 1997 году, тоже не сильно жаловало местные власти. Однако лейбористы стали развивать идею **партнерских отношений** между государственным и некоммерческим и частным секторами. Была разработана и принята на национальном уровне форма рамочного соглашения (т.н. "компакт") между правительством и НКО, в котором было выражено общее видение, принципы и перспектива развития отношений между ними. И теперь по всей стране заключаются подобные рамочные соглашения. Дальше в рамках компактов должны заключаться конкретные соглашения между некоммерческими организациями и местными органами власти.

### "Компакты"

Хотя "компакты" не являются фактически договорами, имеющими юридическую силу, они сыграли свою позитивную роль в развитии отношений между двумя секторами: они служат границами, в пределах которых осуществляется взаимодействие местных властей и общественных организаций уже на базе конкретных договоров; они дали понять некоторым чиновникам, которые все еще пребывали в неведении, что такое явление, как

некоммерческий сектор, существует, и даже признается федеральным правительством; они заставили сами НКО объединить свои усилия, а также задуматься о выполняемых ими в обществе функциях и способах выживания в новых условиях. Они стали поводом для обеих сторон узнать больше друг о друге, раз уж им придется работать вместе.

Заключение договоров, установление партнерских отношений, подписание "компактов" все еще находятся на начальной стадии своего развития, и общественные организации, так же как и органы власти, все еще учатся работать вместе на их основе. Например, отношение местных властей к вышеназванным изменениям политики правительства может быть следующим:

- "осторожным", когда чиновники пытаются придерживаться все-таки старых традиционных методов;
- "отзывчивым", когда чиновники хоть и видят все недостатки новых подходов, но стараются использовать и все преимущества;
- "деловым", прагматичным;
- стремление все функции государства передать некоммерческим организациям через систему социального и муниципального заказа, распределяемого на конкурсной основе.

### **"Контрактная культура" с точки зрения общественного сектора**

Переход НКО к "контрактной культуре" подразумевает:

- передачу права оказывать услуги населению частному или некоммерческому сектору;
- детальную подготовку нормативной базы для проведения тендера (конкурса), чтобы услуги оказывались в соответствии с требованиями органа власти, который их заказывает;
- наличие знаний о том, как составить договор и вести переговоры по согласованию его условий между сторонами;
- более строгую отчетность, чем при предоставлении гранта;
- выбор "утвержденных провайдеров услуг" и утверждение стандартов качества услуг;
- конкуренцию не только между НКО, но и между коммерческими и некоммерческими организациями;
- потерю традиционного имиджа некоммерческих организаций.

Все эти изменения могут очень сильно повлиять на развитие некоммерческого сектора. Ниже приводятся опасения, имеющиеся у общественных организаций в связи с переходом к заключению контрактов и выполнению муниципальных и социальных заказов:

- происходит уход от изначальных целей и задач некоммерческого сектора к выполнению приоритетных задач местных администраций;
- возможны существенные изменения внутренней культуры организации;
- снижение гибкости подхода к работе;
- снижение инициативности и новаторства в организациях;
- возможно снижение качества работы;



- необходимо время для изучения новой "культуры", правил проведения тендеров, мониторинга и предоставления отчетности в местную администрацию.

Есть и другие, более специфичные опасения, которые связаны с:

- нестабильностью и, следовательно, отсутствием твердых гарантий выполнения сторонами своих обязательств по договорам;
- возможным развитием "зависимости" от одного источника финансирования, который, к тому же, не обязательно полностью покрывает затраты на проект или какую-либо программную деятельность;
- потерей имеющихся на данный момент видов поддержки местных органов власти из-за неумения приспособиться к новым условиям;
- проблемами "транзакционных издержек" (затрат, связанных с заключением договора, например, затраты на достижение всех тех требований, которые выдвигает покупатель услуг);
- определением статуса и роли добровольцев в рамках "контрактной культуры";
- трудностями подбора добровольцев и членов Совета Директоров в связи с повышенной ответственностью;
- неоднозначностью конкуренции, так как она может испортить отношения с потенциальными благополучателями – потребителями услуг;
- инфраструктура некоммерческого сектора (организации, оказывающие всяческую поддержку НКО) или организации, предоставляющие услуги населению и сообществу в целом, могут ослабеть;
- ограниченностью ресурсов, а следовательно, риском снижения или полного отказа НКО от деятельности по защите интересов отдельных социальных групп и некоторых других видов деятельности;
- чрезмерной бюрократизацией процесса мониторинга программ.

Исследования действительной ситуации показывают, что многие из вышеназванных опасений излишне драматизированы. В частности, есть много общественных организаций, которые гораздо лучше функционируют при системе заключения договоров, чем "на грантах", когда они были менее уверены в своем будущем; теперь же они могут более четко определить свои задачи и цели на более долгосрочный период. Некоторые организации стали получать гораздо больше финансирования. Другие отмечают, что добровольцы у них "задерживаются" теперь гораздо дольше. Некоторые организации отметили, что им только на пользу пошла реструктуризация и пересмотр методов управления, что они стали более динамичными и деловыми, что теперь НКО конкурируют между собой. Организации, занимающиеся предоставлением услуг членам и проведением общественных кампаний, отмечают, что они получили возможность иметь дополнительные источники финансирования, предоставляя информацию и консультации клиентам.

Однако не все показатели улучшились. Некоторые исследования показывают, что в общем положительная ситуация развития некоммерческого сектора скрывает за собой много случаев финансовой нестабильности организаций, снижения финансирования и возникновения зависимости от краткосрочных проектов. Результаты перехода к "контрактной культуре", отмечаемые представителями органов власти и НКО, очень отличаются друг от друга: то, что одними видится как расширение возможностей, для других может являться нежелательным путем развития.

Вот что показывают результаты исследований:

### **Вопросы финансирования:**

- несмотря на то, что в общем финансирование некоммерческого сектора резко возросло в 1989-94 годах, последнее время наблюдается тенденция его снижения;
- многие общественные организации отмечают, что уровень их активности значительно вырос, но, одновременно, что они делают "больше за меньшие деньги";
- договоры часто заключаются на короткий промежуток времени, не содержат условий о компенсации затрат НКО в случае их досрочного расторжения и не покрывают полностью затрат НКО на проект или предоставление услуг. Местные органы власти редко соглашаются со сметой затрат, представляемой им НКО. Цена должна быть приемлемой для покупателя услуг, но одновременно покупатель совсем не заботится о том, чтобы она была приемлемой для продавца.

### **Административные расходы**

Административные расходы вообще редко полностью финансируются в общественном секторе. Их трудно учесть в договоре о социальном или муниципальном заказе, и в то же время при недофинансировании организационных, административных затрат, они ложатся тяжким бременем на организацию. В результате услуги не могут предоставляться качественно.

Кроме того, наблюдается тенденция сокращения "неденежных" видов поддержки НКО со стороны местных властей, которые преобладали в прошлом (предоставление в безвозмездное пользование зданий, помещений и т.п.). Местные власти находятся под сильным давлением центра, и во многом поэтому они устанавливают рыночные цены на аренду принадлежащих им помещений, а также налог на имущество. Эта тенденция может иметь очень негативное влияние на появление новых инициативных групп, а также на развитие малых общественных организаций.

### **Что финансируется?**

*Страхи о том, что главенствующую роль в обществе выполняет государственный сектор, были сильно преувеличены. Как показывает исследование, только 30% рассмотренных контрактов иницировались "покупателем услуг". Половина из них базировались на грантовых проектах, которыми НКО занимались раньше, т.е. были иницированы самими общественными организациями. Конечно, ситуация разная в разных организациях и в различных регионах.*

*Есть мнение, что "НКО сейчас в большой опасности – они могут потерять свое назначение. Вокруг столько возможностей заработать деньги, и все они кажутся очень привлекательными, но очень важно при этом не забывать о своей миссии и призвании".*

Опасения, что общественные кампании и защита интересов отдельных социальных групп при "контрактной культуре" отойдут на второй план, необоснованны. Исследования показывают, что развитие некоторых секторов рынка стимулирует инвестиции в предоставление услуг и консультаций населению. Однако есть основания считать, что

общественным организациям зачастую трудно совмещать проведение общественных кампаний с выполнением социального или муниципального заказа. Все большее и большее опасение вызывает судьба тех видов деятельности, которые не представляют особого интереса для "заказчика".

### Кто финансируется?

Многие считают, что некоммерческий сектор находится лишь в начале своего пути к тому, чтобы стать важным субъектом на рынке услуг. Рынок социальных услуг еще очень слабо развит. Правительство, по всей видимости, мало интересовалось тем, как на самом деле создавался этот рынок, и какие расходы при этом были понесены. "Покупатель" услуг этого рынка – местные власти, на самом деле, мало знают о потенциале независимого некоммерческого сектора, и на данный момент он действительно является хрупким и испытывает нехватку финансирования.

Некоторые исследования рынка показывают, что, как правило, большие организации хорошо приспосабливаются к новой культуре заключения контрактов. Однако есть данные, что местные власти стараются не поддерживать большие НКО. Также анализ рынка показывает, что уже существующие организации находятся в гораздо более выгодном положении, чем вновь создающиеся. **Больше всего возможностей получить контракты от правительства у организаций с разветвленной сетью филиалов или представительств.** Ну и конечно, организации, находящиеся в более выгодном положении с точки зрения возможностей получить контракт, имеют больше возможностей и повлиять на содержание условий контракта.

Организации, получающие контракты на выполнение социального или муниципального заказа, обычно обладают следующими характеристиками:

- они представляют единый план совместно с покупателем услуг;
- имеют профессиональные связи с местными властями, являющимися потребителями услуг;
- директор общественной организации – довольно известная в обществе личность;
- местные СМИ уже создали им определенный имидж среди местного сообщества;
- они нашли свою нишу предоставления услуг в долгосрочном плане для определенной целевой группы;
- созданы эти организации в пригородах и отдаленных от городов районах.

### Потребители услуг, оказываемых по договорам

Новая система договоров предлагает множество возможностей для развития НКО, но, в то же время, есть постоянные трения между потребностями "заказчика" и целями НКО. Однако еще ни слова не было сказано о том, как отражается новая культура на непосредственных потребителях услуг.

Механизм проверки "доведения" услуг до их непосредственных потребителей все еще плохо разработан. Этому мешает нехватка ресурсов, отсутствие правового регулирования и неопределенность получателей услуг. Доноры некоммерческого сектора и "заказчики" услуг все еще считают, что общественные организации "ближе к народу", чем они, и поэтому такой механизм и не нужен. Однако вот пример (крайний, конечно) того, к чему ведет полная бесконтрольность. Исследователь некоммерческого сектора как-то решил

побеседовать с жителями Дома престарелых, который управлялся некоммерческой организацией, и обратился к менеджеру проекта. Они составили список проживающих в Доме людей, с которыми исследователь хотел бы побеседовать. Каково же было удивление менеджера проекта (представителя НКО), когда выяснилось, что все люди, с которыми была запланирована беседа, умерли еще несколько месяцев назад.

Чаще всего представителям целевых групп трудно самим участвовать в проекте, направленном на улучшение их жизни. Проекты выполняют "профессионалы". Но доноры все больше настаивают на том, чтобы представители целевых групп были вовлечены в процесс выполнения проекта. Ориентация "на клиента", как в бизнесе, может быть очень полезна и в некоммерческом секторе, пора ломать стереотипное отношение НКО к потребителям услуг как к объектам благотворительной помощи, которое существовало до сих пор. С другой стороны, если процесс оказания услуг целевым группам подразумевает вовлечение самих этих групп, то коммерческий подход "к клиентам" может стать неуместным.

Недавно состоявшаяся Комиссия по делам некоммерческого сектора пришла к выводу, что "менеджерский" стиль не подходит тем организациям, которые очень "близки к своим благополучателям". Например, в случае, когда в одной организации добровольцев заменили профессиональными штатными сотрудниками, клиенты этого не оценили: "Мы получали то, что хотели и тогда, когда работали добровольцы, а теперь больше бюрократии". Есть много подобных примеров – когда требования, предъявляемые к безопасности условий труда штатных сотрудников, сильно усложняют жизнь организации и работают против интересов клиентов.

## **Партнерство**

В 1990-х годах федеральное правительство, пропагандирующее заключение "компактов", стало стимулировать установление на всех уровнях именно партнерских отношений между государственным, частным и некоммерческим сектором. Особенно подчеркивалась важность взаимопомощи и совещания друг с другом на стадии принятия важных решений, а также согласованности действий различных секторов на стадии оказания услуг населению. В принятии решений **наравне** с местными властями теперь участвовали общественные организации, которые оказывают услуги и непосредственные получатели услуг. Продвижение именно **партнерских отношений** является ключевым моментом политики правительства. За этой заинтересованностью в установлении партнерских отношений стоят и другие факторы:

- растет число ведомств, работающих на местном уровне, приоритетом которых является стимулирование самостоятельной работы местных властей, а не просто предоставление им готовых процедур;
- привлечение экспертов и ресурсов из всех трех секторов наиболее эффективно;
- осознание того, что причин возникновения проблем много, и для их решения необходимо применять интегрированный подход;
- население и другие партнеры властей желают быть причастными к процессу принятия касающихся их решений;

Партнерские отношения между секторами решают сразу несколько проблем. Они подразумевают объединение ресурсов и усилий, стимулируют инновационные решения,

создают блага. Но хотя на словах партнерства всем кажутся наилучшим способом сотрудничества, на практике возникает много проблем. Очень трудно устанавливать партнерские отношения в процессе формирования политики. Развитие сетей партнерств очень выгодно, но в то же время они могут быть "элитными" и замкнутыми в себе. Очень часто возникают конфликты: интересы общества в целом не всегда совпадают с интересами отдельных групп, образующих партнерства. Некоторые представители местных властей не хотят терять контроль: "Доверить функции государства внешним организациям может быть чревато – а вдруг они не справятся?" Поэтому местные власти иногда слишком придирчивы при выборе организаций через тендер и при мониторинге.

Также есть некоторое противоречие между эффективным менеджментом проекта и участием в нем. Учет интересов всех партнеров замедляет процесс принятия решений, это отмечают как представители властей, так и общественные организации. При авторитарном управлении проектом решения принимаются гораздо быстрее. Однако результаты проекта, управлявшегося по модели партнерства, оказываются намного устойчивее, чем проекта, управлявшегося по авторитарной модели.

Очевидно, что рано еще говорить о том, что партнерства являются наиболее успешной и эффективной моделью взаимодействия секторов и производства общественных благ. Проблемы, которые необходимо решить, можно представить в виде трех ролевых игр:

**а) Кто платит? (например, за социальные услуги, здравоохранение, образование и т.п.).**

Какие организации больше всего приглашаются к вступлению в партнерства по планированию совместной политики в случае, когда администрация инициирует создание партнерства? Не первостепенный, но все же важный вопрос – кто представляет на таких собраниях общественные организации? Самыми распространенными критериями для приглашения организаций к партнерству являются достаточность финансовых или иных ресурсов, то, как эта организация видит данное партнерство, класс, пол, национальность, местожительство и политические взгляды индивидуальных представителей этой организации.

Неизбежно это будут крупные, хорошо структурированные и известные организации, у которых есть возможность участвовать в таких партнерствах, потому что у них есть все необходимые предпосылки – те же ресурсы, например. Небольшие инициативные группы вряд ли смогут войти в подобные партнерства. Наличие денег еще раз оказывается более важным фактором для того, чтобы "иметь право", чем наличие времени, умственных способностей и энтузиазма.

**б) Правила игры.** Партнерства на стадии разработки политики подразумевают решение многих вопросов: на ком лежит ответственность, какова задача, степень участия и функция каждого партнера, на что направлено данное партнерство и т.д. Принимая во внимание, что партнеры очень непохожи друг на друга, что у них разные подходы к решению проблем, разная культура, очевидно, что конфликты неизбежны, если только стороны заранее не оговорили, по каким правилам игры они играют. Например, можно договориться, что:

- партнеры будут работать вместе в одной сети;
- будут работать вместе над одними и теми же вопросами, но каждый над своим аспектом;

- будут работать вместе, объединяя усилия для достижения общих для всех целей;

Организации, вступающие в партнерства, также должны решить, какова будет структура такого объединения, и каковы функции каждого партнера – управление, консультирование и т.п. Что очень важно, нужно четко определить разделение полномочий и ответственности. В неопределенности данных аспектов кроются потенциальные недоразумения.

**с) Подходит ли эта игра для нас?** Иногда необходимость частых встреч и проведения мероприятий, связанных с партнерством, начинает поглощать все время общественной организации. Поэтому очень важно продумать деятельность партнерства так, чтобы она не поглотила основную деятельность каждой организации.

### **Некоторые уроки, которые можно извлечь из опыта британских организаций**

- определите **приоритеты и смысл** партнерства;
- избегайте того, чтобы культура какого-либо одного партнера преобладала над другими, пусть и в неявном виде;
- опасайтесь того, что общественные организации хотят просто "засветиться" перед органами власти, и поэтому вступают в партнерства;
- позаботьтесь о том, чтобы ваша "профессионализация" не была во вред вашим целевым группам;
- постарайтесь определить "свою позицию" в рамках данной политики и с уже с этой позиции влиять на планируемые процедуры;
- постарайтесь избежать поляризации позиций между советниками Наблюдательного совета и руководителями организации, между добровольцами и оплачиваемыми сотрудниками, между квалифицированными и неквалифицированными добровольцами, между большими и маленькими организациями;
- работайте над созданием коалиций и сетей, основанных на доверии и общем видении проблемы, даже если организации из разных секторов;
- постарайтесь, чтобы ваш доход от органов власти не превышал 1/3 совокупного дохода вашей организации;
- включите как можно большую часть накладных расходов в расходы по программе

## **НЕКОТОРЫЕ ФАКТЫ И ЦИФРЫ ИЗ ЖИЗНИ АНГЛИЙСКОГО НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА:**

**Количество организаций:** 200,000-240,000

**Деятельность: Функции:**

Социальные программы Финансирование и ресурсообеспечение

Жилье / проживание Предоставление зданий / оборудованных помещений

Культура и отдых Предоставление услуг

Образование и обучение Защита интересов, информация, услуги

Здравоохранение Представительские услуги ("зонтик")

Религиозные мероприятия

Реклама бизнеса

Экология и права животных

**Приблизительный доход от основной деятельности в 1996:** \$US 24 миллиарда

**Источники дохода:**

**Частные лица:** 35%

**Правительство:** 34%

**Другие благотворительные учреждения:** 8%

**Коммерческие структуры:** 6%

**Собственный доход:** 18%

**Типы источников:**

**Продажи товаров и услуг населению или правительственные контракты :** 40%

**Гранты и пожертвования:** 43%

**Доход от инвестиций:** 17%

**Работники некоммерческого сектора:**

В 1990 г. количество работающих на полную ставку оплачиваемых сотрудников оценивалось в 390,000 человек (1.7 % от всех оплачиваемых служащих, занятых в национальной экономике). С учетом частичной занятости – 620,000 оплачиваемых служащих (1995 г.).

**Добровольцы:**

С учетом добровольцев число занятых в некоммерческом секторе 1991 г. составило приблизительно 23 млн. Сюда включены все люди, участвующие в любой добровольческой работе в некоммерческих и коммерческих организациях, а также в компаниях, учреждённых специальными законами. Еще 4 млн. взрослых жертвовали свое время благотворительным организациям (формальное добровольчество). В эту статистику не вошли миллионы добровольцев, работающих в неформальных группах.

*Источник:*

## **ИСТОРИИ, КОТОРЫЕ БЫЛИ БЫ НЕУСПЕШНЫМИ, ЕСЛИ БЫ ТВОРИЛИСЬ ЛЮДЬМИ, СОМНЕВАЮЩИМИСЯ В УСПЕХЕ**

*Лада Юрченко, менеджер программ МОФ СЦПОИ*

Если вы еще колеблетесь – менять ли устоявшуюся грантовую жизнь на тревоги и трудности бизнеса, – я сделаю попытку склонить вас к самостоятельному зарабатыванию денег: познакомлю вас только с некоторыми успешными примерами внедрения платных услуг участниками нашего проекта "Повышение эффективности и устойчивости ресурсных центров Сибири через предоставление платных услуг". Каждый выбрал свой путь и свою услугу: кто-то зарегистрировал отдельную коммерческую структуру, кто-то занимается бизнесом внутри НКО, кто-то продает привычные услуги ресурсного центра в свободное от обслуживания "бесплатных" клиентов время, кто-то с головой ушел в бизнес. Суть не в этом. Важный аспект, о котором мы не должны забывать, начиная зарабатывать деньги – это что мы зарабатываем их для того, чтобы решать социальные проблемы сообщества и укреплять миссию нашей некоммерческой организации. В этом коренное отличие бизнеса некоммерческих организаций от предприятий коммерческого сектора. Помня об этом, вы легко сможете перенять опыт ваших коллег, каждый из которых в начале нашей программы имел лишь смутное представление о технологии производства платных услуг и серьезное опасение, что он этим никогда не сможет заниматься. Большинство смогло. Читайте и вдохновляйтесь! Мы искренне желаем вам успеха.

### **АЛТАЙСКИЙ КРАЙ**

#### **Независимый союз студентов**

*Традиция эта появилась давно, в 1996 году, и с тех пор ежегодно Союз студентов проводит в Барнауле культурно-массовые мероприятия для молодежи города. Мероприятия проходят на лучших театральных площадках, и хотя они и платные, но студентам-членам НССА обходятся в среднем на 30% дешевле.*

В 1999 году НССА впервые опробовал еще одну платную услугу: с мая по июль студентам предлагался компьютерный набор и распечатка курсовых, контрольных и дипломных работ. Расценки на услуги были существенно ниже установившихся в городе, что привлекло большое число студентов, а организация смогла существенно пополнить свой бюджет.

В стадии разработки находятся еще несколько коммерческих проектов. Среди них "Зеленая Карта Молодежи" – проект, направленный на социальную поддержку молодежи путем удешевления товаров и услуг; и "Кадровое агентство молодежи".



## **ЧИТИНСКАЯ ОБЛАСТЬ**

### **"Ассоциации одиноких граждан"**

Ассоциация — не новичок в сфере предоставления платных услуг. Последние три года здесь действуют несколько подобных проектов. Например, программа "Развитие домашнего труда" работает с 1998 года. Одинокие граждане, пенсионеры, инвалиды на дому шьют, вяжут рисуют и выжигают, — одним словом, производят все, что только могут. Вся эта красота распродается на благотворительных ярмарках, которых проходили уже восемь раз. Некоторые участники программы получали серьезны прибавка к пенсии. Эта программа была признана настолько социально важной для сообщества, что на ее развитие был выделен муниципальный грант.

Еще одна программа — "Социальный патронаж". Женщины из Ассоциации осуществляют уход за больными, инвалидами по ценам в три раза ниже цен государственной социальной службы. С одной стороны, это крайне важная социальная услуга, с другой — возможность заработка на удобных для пожилых людей условиях.

Также предоставляются по низким ценам услуги по ремонту квартир и жилья, гаражей. Бригада ремонтных рабочих состоит из членов самой Ассоциации. За организацию заказов на проведение работ Ассоциация получает 20 процентов стоимости работ. Имеется также банк данных о сдаче жилой площади внаем. Совместно с координатором программы "Повышение эффективности и устойчивости..." разрабатывается план рекламной кампании и продвижения предлагаемых услуг. Для развития "Программы создания рабочих мест" на основе самофинансирования и самокупаемости создан Банк вакансий.

## **КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ**

### **Союз Молодежи Кузбасса**

В СМК в 1999 году поступило много запросов на проведение в педагогических коллективах школ, техникумах семинаров по различной тематике, близкой программам СМК. Союз молодежи обратился в Департамент образования Администрации Кемеровской области с предложением оплачивать затраты на проведение таких семинаров. Теперь администрации городов оплачивают СМК затраты на командировки, канцтовары и другие расходные материалы. Только за последние 5 месяцев было проведено более 40 семинаров для педагогических коллективов Кемеровской области и даже за ее пределами.

## **КРАСНОЯРСКИЙ КРАЙ**

### **Городская общественная организация Спортивно-стрелковый клуб "ЗНАК"**

Клуб зарегистрирован весной 1998 года, он объединяет любителей стрелковых видов спорта, охотников и просто владельцев оружия, которых только в Красноярске насчитывается более 50 тысяч человек.

Клуб арендовал заброшенное стрельбище неподалеку от города и находящееся на территории стрельбища помещение. Силами активных членов организации оно было

приведено в надлежащий порядок. Первоначально все услуги, предоставляемые посетителям стрельбища, были бесплатными. Теперь же Клуб предоставляет целый набор платных услуг, например: почасовая аренда стрелкового места, использование различных видов мишеней, консультации инструктора и др.

Средства, вырученные от оказания платных услуг на стрельбище, идут на проведение благотворительных мероприятий с участием инвалидов. Клуб активно участвует в психологической реабилитации ветеранов и инвалидов – участников локальных войн. В частности, ССК “ЗНАК” являлся одним из организаторов товарищеских соревнований по стрелковым видам спорта среди районных команд инвалидов, проходящих в Декаду инвалидов под эгидой “Благотворительного сезона-99”. В дальнейшем организация планирует расширить спектр платных услуг, а прибыль направить на реализацию социально значимых проектов.

## **НОВОСИБИРСКАЯ ОБЛАСТЬ**

### **Некоммерческая организация “Новомир”**

В Новосибирске сложилась сложная ситуация с аварийными деревьями, высадкой зеленых насаждений и т.д., поскольку раньше всем этим занималось местное самоуправление, у которого теперь недостаточно средств на проведение работ в достаточном объеме. Образовалась своеобразная рыночная ниша, место в которой смогла занять некоммерческая организация “Новомир”. Ранее организация занималась различными экологическими проектами, связанными с высадкой зеленых насаждений, благоустройством дворов, проведением среди населения конкурсов, направленных на улучшение среды проживания.

Сделав анализ складывающейся ситуации, организация смогла четко позиционировать свои услуги на данном рынке и предложить их администрации одного из районов города Новосибирска. В качестве услуги была предложена уборка “аварийных деревьев” с улиц города. Очевидно, что данная услуга совпадает с обозначенными уставными целями организации. Предоставляемые платные услуги не мешают организации продолжать ранее начатую работу по благоустройству среды обитания жителей Новосибирска.

## **РЕСПУБЛИКА БУРЯТИЯ**

### **Некоммерческая организация Клуб "Фирн"**

"Фирн" — это экотуристский клуб, объединяющий людей, увлеченных спортивным туризмом. На базе клуба в октябре 1999г. было создано общество с ограниченной ответственностью “Фирн Трэвел”, задача которого – развитие активного и познавательного туризма, содействие созданию инфраструктуры экотуризма и экологического бизнеса. Организация имеет лицензию на ведение международной туристской деятельности.

За недолгую историю “Фирн Трэвел” уже осуществил несколько интересных проектов. Среди них — организация тура с американскими студентами и участие в международной туристской ярмарке “Байкал-тур 99”. Заключены договоры еще с двумя организациями, в том числе с американской неправительственной организацией “REAP International”, о сотрудничестве в приеме туристов из США. Уровень профессионализма членов

организации позволяет разрабатывать собственные программы и проекты. Опыт работы в некоммерческих проектах позволил за короткое время наладить деловые контакты со многими коммерческими организациями. Не последним фактором успеха послужили опыт и знания, полученные в рамках проекта "Повышение эффективности и устойчивости..." по программе ТАСИС.

Несмотря на то, что "Фирн Трэвел" – коммерческая организация, ее дух и деятельность по-прежнему тесно связана с некоммерческими социально значимыми идеями и проектами. Организации и дальше намерена содействовать развитию социально ответственного бизнеса в России.

*Возможно, сегодня в вашей организации нет необходимой производственной базы или интересного продукта, или его производство нерентабельно, а то и убыточно для вас. Это не повод для отчаянья. Пусть к продаже услуг вы приступите не сегодня, а возможно, и не завтра. Гораздо важнее, что уже сегодня вы производите услуги, от которых отказались устойчивый государственный и прибыльный коммерческий секторы. Вы помогаете людям, которым кроме вас никто не поможет*

## **БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ СЕЗОН, ГОД ВТОРОЙ**

Завершение 1999 года каждый отмечал по-своему. Промышленники увеличивали выпуск продукции, политики ожесточенно боролись за свое светлое будущее, мистики готовились к новому тысячелетию, которое так и не наступило. В жизни Сибирского центра завершение года было уже традиционно связано с проведением межрегиональной акции – Благотворительного Сезона.

Бытует мнение, что любое дело может быть сделано только трижды: первый раз потому, что это интересно, второй раз, потому что ты знаешь, как его улучшить, и третий раз – из чувства долга. Сибирский Благотворительный сезон как межрегиональная акция состоялся в 1999 году в благодатный второй раз: мы знали, как улучшить знакомое. Благотворительные сезоны хороши именно тем, что каждый год появляются новые мысли, новые направления, подчас они как герои "Войны и мира" Льва Толстого сами заставляют творцов изменять ход событий. Заканчивая свое эпохальное произведение, классик в одном из писем к друзьям жаловался: "Представь, что учудила моя Наташа: взяла и вышла замуж и, похоже, счастлива этим!" Слова координатора Сибирского центра из Красноярского края Валентины Дмитриевны Мартыновой вполне могут соперничать с фразой великого старца: "В ходе Благотворительного сезона нас затащило в школы!" И не их одних, и не только в школы! И в детские сады, и в дома для престарелых. В эти предновогодние дни представительства Сибирского Центра в разных городах Сибирского региона стали творцами и участниками таких великолепных акций, как "Уроки Кота Леопольда", "Звонок Деду Морозу", конкурс школьных открыток для одиноких пожилых людей (Кемеровская область), конкурс школьной прессы (Красноярск), конкурс школьных рисунков и сочинений на тему "Милосердие и благотворительность в моей жизни" (Новосибирск).

Благотворительный сезон открыл представительствам новые направления работы и внес коррективы в традиционные: в Иркутске проводились акции "Теплая Варешка", "От всей души" (подарки для пенсионеров к Новому Году), "День благодарения" (в библиотеках г. Иркутска совместно с рядом НКО и фермерами). В Новокузнецке для 300 беспризорных

детей прошла уже традиционная “Ёлка для детей улицы” с призами и подарками, чтобы, как сказала наш координатор в Новокузнецке Ольга Безденежных, “эти дети хоть на какое-то время почувствовали заботу и внимание”. Совсем новой акцией Сезона была прошедшая в Новосибирске пейджинговая компания “Доброе слово”, собравшая около полусотни благодарностей от граждан города.

Представительство Сибирского Центра в Омской области внесло в идеологию Благотворительного сезона элемент эффективного социального партнерства: “Мы долго раздумывали над тем, как бы нам сделать как можно больше полезных дел и так, чтобы помочь как можно большему числу людей. И поняли, что самим весь город не поднять. В этот момент мы вспомнили о замечательном ресурсе – грантополучателях Сибирского Центра, которые в своих районах и в своих направлениях деятельности ведут широкую профессиональную работу. Мы пригласили их к участию в Сезоне и с их помощью создали оргкомитеты Сезона практически в каждом районе. И эти оргкомитеты уже сами думали над тем, как лучше помочь своим районам в решении социальных проблем. Теперь у нас такой вал акций, мероприятий, событий, в которые вовлечены и бизнес, и НКО, и администрации районов и города, что мы боимся, что это никогда не закончится!” – говорит Зинаида Тикунова, наш координатор в Омске. Столь широкому размаху поспособствовал круглый стол “Социальное партнерство”, в работе которого приняли участие представители органов государственной власти и местного самоуправления, лидеры некоммерческих общественных организаций.

Сотрудничество “всех секторов” (говоря “человеческим” языком – всех, кто может помочь) было важной чертой Благотворительных сезонов во всех регионах. Ирина Рондик, координатор Сибирского Центра по Кемеровской области: “При подготовке Благотворительного сезона была проделана большая работа со спонсорами, направленная именно на оказание помощи детским домам. Как оказалось, в преддверии праздников многие коммерческие структуры старались оказать какую либо помощь таким учреждениям: кто-то покупал подарки, кто-то организовывал новогодние праздники. По-прежнему многие не хотят, чтобы о их добрых поступках узнавали... Благотворительный сезон, который в Кемерово шел под названием “Счастливые праздники” – это то коалиционное мероприятие, в котором участвуют представители всех трех секторов. Прошло 5 акций, направленных на детей и пожилое население, было охвачено более 1,5 тысяч человек, для 2-х детских домов собрано вещей более чем на 500 тыс. рублей; больше десятка коммерческих организаций оказали безвозмездную спонсорскую помощь для проведения Благотворительного сезона. Сезон продолжался до 15 января 2000 года, подведение итогов состоялось в администрации города Кемерово. Радует и то, что еще 7 городов области откликнулись и провели у себя Благотворительные сезоны”.

Валентина Дмитриевна Мартынова, координатор в Красноярске: “Благотворительный сезон “И стар, и млад” охватил все слои общества; в нем участвовало около 100 коммерческих фирм, 52 НКО, представители администрации, органы социальной защиты населения; состоялось более 30 мероприятий, охвачено около 10 тысяч человек”.

*Рассказывает Галина Владимировна Попова, наш координатор в Томской области: “У нас состоялась благотворительная акция “Час для детей”. В оргкомитет по подготовке и проведению этой акции вошли некоммерческие организации, а в Попечительский совет – представители органов власти, бизнеса. Возглавил Попечительский совет представитель Президента РФ в Томской области.*

*Привлеченные средства направлялись на оказание адресной, чаще медицинской, помощи нуждающимся детям. Декада инвалида также продемонстрировала консолидацию НКО, властных и коммерческих структур. Был проведен фестиваль, спортивные игры, концерты, благотворительные обеды; более 700 человек получили праздничные подарки”.*

Фактор “личной сопричастности”, так часто упоминаемой бизнесменами в ответах на вопросы о причинах благотворительности, была использована организаторами Сезона как мощная движущая сила: в Кемерово и в Новосибирске директоров крупных коммерческих предприятий привозили прямо в детские дома, для которых собирались средства. И это действовало сильнее, чем любые самые виртуозно выстроенные аргументы. “Прикоснуться к горю и не постараться помочь – невозможно!” – признавались солидные предприниматели, известные своими жесткими манерами в ведении бизнеса. Они часто просто терялись, увидев, какую может быть жизнь. Все чаще и чаще помощь — это не просто подарки, она носит более действенный характер: В Красноярске в детском доме организованы швейные мастерские, в Новосибирске подарены компьютеры для профессионального обучения детей.

Однако, несмотря на то, что эмоциональный фактор действительно важен, Сибирский Центр придерживается мнения, что для развития благотворительности должно быть комфортное правовое поле. В этом направлении работа тоже была усилена. В Новокузнецке готовится к рассмотрению “Закон о благотворительности”, благодаря которому социально-ответственный бизнес сможет получать ряд льгот по зачетным операциям и операциям с недвижимостью, в размещении торговых точек. В Республике Алтай идет разработка проекта Закона о благотворительности.

Профессиональная благотворительность сегодня становится заметным явлением в экономической жизни региона. Представительства Сибирского Центра все больше завоевывают статус равноценного партнера бизнеса в решении социально экономических проблем регионов: Красноярское представительство стало членом Центрально-Сибирской Торгово-Промышленной палаты; по приглашению Союза предпринимателей Омской области представитель Сибирского Центра присутствовал на Съезде Союза предпринимателей; в Томске при поддержке Издательского Дома “Томский оптовик” увидел свет первый номер журнала “Благотворительность в Сибири”. Презентация журнала позволила собрать руководителей многих коммерческих структур, поддерживающих социальные проекты, и вручить дипломы признательности Детского фонда; чуть позже были получены и первые спонсорские взносы от читателей журнала.

Создание Благотворительного Фонда развития города Тюмени на базе представительства Сибирского Центра значительно расширило партнерские связи с бизнесменами; укрепились связи с Тюменской торгово-промышленной палатой, с региональным отделением общественной организации “Золотой мировой клуб”, которое объединяет наиболее успешно работающих представителей крупного бизнеса.

Вера Владимировна Барова, координатор Сибирского Центра по Тюменской области: “Приятной неожиданностью стало участие бизнесменов в ярмарке НКО в октябре 1999 года. Торгово-промышленная палата выделила 8000 рублей и поддержала 2 проекта НКО, которые были заявлены на конкурс муниципальных грантов, “Союз риэлтеров” на эти цели выделил еще 6000 рублей”.

Яркими мероприятиями Сезонов в трех регионах стали Благотворительные Балы.

Благотворительный бал в Горно-Алтайске стал заключительным аккордом республиканского Благотворительного сезона. На нем присутствовали представители всех районов республики – как те, кто оказывал помощь, так и те, кто ее получал.

Благотворительный бал в Тюмени был высоко оценен его участниками – крупными бизнесменами города. На Балу присутствовало 70 человек, среди них представители двух крупных банков — Тюменского отделения Сбербанка РФ и Сибнефтебанка, страховых компаний "Аско" и "Росно". Так, компания "Росно" не только приобрела билеты на бал для своего директора, но и перечислила Благотворительному Фонду на программу "Поддержка детства" 20 тыс. рублей. Фирма "Порт-Аудит" заявила о своем желании стать учредителем Фонда с внесением взноса в 10000 рублей в Уставный капитал Фонда. Всего на расчетный счет Фонда поступило 61200 рублей, что позволило, в частности, организовать 6 января 2000 года благотворительную Елку для тюменских "гаврошей" — детей улицы.

Новосибирский Благотворительный бал проводился силами четырех Фондов: Сибирского Центра, Института "Открытое Общество", Фондами предпринимателей "Основа" и "Регион-Трейд". В результате совместной деятельности Фондов было проведено публичное мероприятие, на котором присутствовали представители более 30 крупнейших коммерческих компаний Новосибирска. В рамках Бала состоялась презентация программы "Семейное воспитание" (развитие семейных детских домов), благотворительный аукцион, благотворительная лотерея и награждение победителей конкурса "Спонсор года". Ими стали Новосибирский электро-вакуумный завод "Союз", швейная фабрика "Синар", компания "Транс-Экспресс-Новосибирск". На Балу в пользу программы было собрано более 90 тысяч рублей. Бал оказал большое воздействие на осознание коммерческими структурами своей социальной ответственности. В отзывах о нем бизнесмены горячо поддержали эту акцию и высказали стремление активно поддерживать и организовывать подобные мероприятия в наступающем году. Уже на следующий день после Бала в семейные детские дома были нанесены визиты коммерческими организациями, которые, в отличие от прошлых лет, не ограничились сладостями и игрушками, а выяснив реальные нужды семей, пожертвовали компьютеры, спортивное снаряжение, обогреватели, деньги на обучение и лечение детей. Большинство призов благотворительной лотереи Бала были также переданы в семейные детские дома, в том числе главный приз – двухкилограммовая шоколадная карета, которая в России существует только в двух экземплярах – у нынешнего Президента России В. Путина и в семейном детском доме Бородаевских.

Еще одно важное событие произошло в Новосибирске на церемонии закрытия Благотворительного сезона-99: некоммерческим организациям, активно работающим с детьми-сиротами была вручена именная премия транспортно-экспедиционной компании "Транс-Экспресс-Новосибирск". Конкурс на соискание премии был объявлен еще в июне на Ярмарке некоммерческих организаций, и в декабре по решению экспертного совета награды были присуждены общественным организациям "Помощь сиротам" и "Салон Активных дам". Администрировал конкурс Сибирский центр, призовой фонд составил 10000 рублей.

Что еще наполняло Сезон? Строительство снежных городков, концерты в детских домах и домах престарелых, круглые столы и встречи, помощь на дому и сбор подарков и вещей, конкурсы с номинациями “Социальная реклама”, “Социальная журналистика”, “Спонсор года”, “Доброволец года” ...

“Сезон прошел у нас традиционно. Как у всех, было много событий и конкурсов. Стандартное мероприятие...” – сказал Георгий Нуруллин (Иркутское представительство Сибирского Центра). Пожалуй, это лучшее, о чем можно мечтать: чтобы милосердие, благотворительность, желание помочь, благодарность, принятие законов, стимулирующих деятельность и взаимодействие всех членов общества для того, чтобы оно становилось добрее по отношению к слабому, — все это становилось главными стандартами Российского государства. Если это происходит благодаря Благотворительным сезонам – значит стоит их проводить!

## **БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ ФОНД РАЗВИТИЯ ГОРОДА ТЮМЕНИ: ПЕРВЫЙ БЛИН НЕ КОМОМ**

*Вера БАРОВА, координатор МОФ СЦПОИ в Тюменской области*

Идея создания общественных благотворительных фондов для поддержки социальных общественных инициатив придумана не нами, однако примеров реально действующих фондов в России — единицы. В какой-то момент мы, команда Тюменского представительства МОФ СЦПОИ, почувствовали, что созрели для этой идеи. Катализатором процесса послужило приглашение Тюмени к участию в закрытом конкурсе Фонда Евразия. Во многом первые шаги становления Фонда были обеспечены тем, что мы располагали полным комплектом документов, разработанных нашими коллегами в городе Тольятти. Понимание и участие со стороны городской администрации создавало благоприятный фон, хотя на первом этапе особых результатов и не принеся — восемнадцать бизнесменов – участников совещания, собранного по инициативе главы города, отказались выступить учредителями Фонда: они увидели в этой затее "игрушку", создаваемую мэром накануне выборной кампании.

Однако идею Фонда поддержали руководители предприятий и организаций, для которых благотворительность – не пустой звук. Каждый из них имел опыт совместной работы с общественными объединениями в рамках благотворительных кампаний и акций. К тому же находилась в стадии становления и регистрации Тюменская торгово-промышленная палата. Руководители Палаты сочли, что формирование благотворительной политики как одного из основных направлений деятельности объединения крупных бизнесменов, будет хорошо воспринято не только участниками ТПП, но и горожанами. В результате кроме ТПП, учредителями Фонда стали еще шесть крупнейших компаний Тюмени: федеральное государственное унитарное предприятие "Тюменский химико-фармацевтический завод", ОАО "Тюменьавтосервис", ОАО "Тюменьэнергобанк", ОАО "Пивоваренный завод "Тюменский" и ЗАО "Порт-Аудит".

Затем мы приступили к формированию Попечительского совета. Время не особенно благоприятствовало нам, т.к. приближались выборы в Государственную Думу, и многие бизнесмены были больше озабочены тем, чтобы так или иначе определить свои политические пристрастия. Мы сделали ставку на привлечение в состав Попечительского

Совета наиболее уважаемых руководителей крупнейших бизнес-структур. Так, в состав попечителей вошла Н.И. Брагина – глава крупнейшего банка на территории не только города, но и области – Тюменского отделения Сбербанка РФ. Проводя переговоры с будущими членами Попечительского Совета, упор делался на то, что главная их задача – не только показать пример другим, но и работать, при помощи своего авторитета расширяя состав участников Фонда.

Для того чтобы активно заявить о себе в местном сообществе, Фонд инициировал проведение двух крупных благотворительных акций, посвятив их Международному году пожилых людей: "Частичка тепла накануне холодной зимы" и "Сапожки на усталые ножки". Эти акции, по сути, стали коалиционными мероприятиями, т.к. в них были вовлечены практически все действующие в городе некоммерческие организации.

Ярмарка некоммерческих организаций "За общество для людей всех возрастов", проведенная 31 октября 1999 года по инициативе городской администрации, фактически стала презентацией Благотворительного Фонда развития города Тюмени. Это мероприятие имело большую положительную прессу – практически все СМИ города и области сочли необходимым опубликовать материалы с ярмарки: репортажи, интервью с руководителями Фонда и некоммерческих организаций, добровольцами, участниками.

Средства, привлеченные в ходе ярмарки, были истрачены на организацию благотворительного обеда для пожилых, на поддержку проектов некоммерческих организаций.

Переговоры, проводимые с бизнесменами накануне ярмарки, лишней раз убедили нас в том, что участие в громких акциях, желательно городского масштаба, понятно и близко бизнесу. Мы решили использовать это обстоятельство и задумали Новогодний Бал как инструмент в фандрайзинговой кампании Фонда в пользу программы "Поддержка детства".

В стоимость билета на Благотворительный бал был включен благотворительный взнос. Но некоторые бизнесмены, к счастью, не ограничивались только этой суммой. В результате, на расчетный счет Фонда на программу "Поддержка детства" было перечислено 71700 рублей. Все эти средства пойдут на финансирование проектов НКО, направленных на решение проблем детей и молодежи. Благотворительный бал мы использовали еще и для того, чтобы публично сказать спасибо участникам Фонда, чьи средства уже были перечислены на наш расчетный счет.

В традициях русских балов было поднесение "рюмки с целованием" наиболее заслуженным перед обществом гражданам. Это торжественное приветствие на нашем балу имело очень большой успех. Первым мы поблагодарили Рожнева А.Г. – главу филиала страховой компании "РОСНО", который перечислил накануне бала 20 тыс. рублей на детскую программу.

В ходе бала была проведена благотворительная акция в поддержку молодежной организации "Союз свободных художников". На благотворительном базаре были распроданы практически все художественные работы, подготовленные молодыми художниками. А средства, полученные от благотворительного аукциона, были переданы в областной реабилитационный Центр для детей с ограниченными возможностями "Родник".



Отшумели Новогодние праздники, началась подготовка экспертов для проведения конкурсов проектов на соискание грантов БФРГТ. Люди, привлеченные для этих целей, уже имеют некоторый опыт подобной работы, однако мы дали им возможность повысить свою квалификацию, пригласив на семинар "Экспертная оценка проектов". Завязать новые связи в коммерческом секторе позволил нам семинар "Формирование имиджа с помощью целенаправленной благотворительной политики", на который мы пригласили представителей по связям с общественностью бизнес-организаций. Там были не только фирмы, имеющие партнерские отношения с Фондом развития города Тюмени, но и совершенно новые для нас фирмы. Какой же наградой для нас звучали высказывания PR-щиков из этих фирм: "У меня изменилось отношение к общественным организациям. Раньше я в них видела только попрошайек".

Впереди конкурс грантов. Работа Благотворительного Фонда города Тюмени продолжается.

## "ТРУДОВАЯ КНИЖКА ДОБРОВОЛЬЦА"

*Николай Слабжанин, менеджер программ МОФ СЦПОИ*

У общественных организаций и работающих там добровольцев часто возникают вопросы: "Можно ли как-то зафиксировать работу добровольца в НКО в соответствии с трудовым законодательством? Например, завести ему "трудовую книжку", где бы указывался "трудовой стаж" добровольца, характер выполняемой им безвозмездно работы и т.д.? Можно ли добровольцу требовать возмещения каких-то расходов, связанных с выполнением его обязанностей? И можно ли вообще говорить об "обязанностях добровольца"?

**Юрист Сибирского Центра Данила Ширяев** подготовил следующий комментарий по вопросам законодательства РФ в части взаимоотношений некоммерческой организации и добровольцев:

*Статья 5 Закона РФ "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях" так определяет понятие "доброволец": "Добровольцы — граждане, осуществляющие **благотворительную деятельность** в форме **безвозмездного труда** в интересах благополучателя, в том числе в интересах благотворительной организации. Благотворительная организация может оплачивать расходы добровольцев, связанные с их деятельностью в этой организации (командировочные расходы, затраты на транспорт и другие)".*

*Основываясь на этом определении, статье 37.1 Конституции РФ, а также статьях КЗОТ РФ, а именно: статье 2 "Основные трудовые права и обязанности работников", статье 15 "Стороны и содержание трудового договора (контракта)", статьях 77 и 78, можно сделать следующие выводы:*

*Во-первых, добровольческим трудом по Закону РФ "О благотворительной деятельности и благотворительных организациях" признается не любой безвозмездный труд, а только деятельность в соответствии с благотворительными целями, определенными Законом. В противном случае такой работник вправе (но не*

*обязан) требовать вознаграждения за свой труд и/или заключения с ним трудового договора (контракта).*

*Во-вторых, доброволец, выполняющий безвозмездно определенную работу в соответствии с благотворительными целями, перечисленными в Законе, **не имеет права** требовать заключения с ним трудового договора, записи в трудовую книжку, а также требовать соблюдения в отношении него требований Законодательства о труде. А благополучатель, в свою очередь, также **не имеет права** принимать добровольца на работу в соответствии с КЗОТ и **делать записи ему в трудовую книжку**, не оплачивая при этом работнику хотя бы гарантированный государством минимум заработной платы и **требовать от добровольца исполнения трудовых обязанностей**. Более того, включение условия о бесплатном добровольческом труде в трудовой договор противоречило бы и содержанию такого договора, определенного КЗОТом.*

Поскольку, как мы убедились выше, права и обязанности добровольца и благополучателя отражены в законодательстве весьма скупо, одним из выходов является заключение **гражданско-правового договора** между добровольцем и НКО (не путать с трудовым договором), а именно "Договора о добровольческой деятельности".

В сети Сибирского Центра (если точнее, в Улан-Удэнском представительстве) возникла идея: при использовании труда добровольцев, работающих на постоянной основе, составлять документ наподобие "Трудовой книжки", в котором бы нашла отражение работа добровольцев, их достижения и имеющаяся квалификация.

Идея всем понравилась, и в Сибирском Центре разработан примерный формат "Трудовой книжки добровольца". Кроме анкетных данных о владельце, она содержит название организации, сведения о характере выполненной работы, количестве отработанных часов, поощрениях и т.д. При этом, конечно, следует помнить, что книжка не имеет формальной (правовой) силы. Об этом в книжке должно быть обязательное упоминание. На сегодня в Новосибирском офисе СЦПОИ, например, хранятся три заполненные "Трудовые книжки добровольца".

Добровольцам нравится предложенный им инструмент, поскольку он позволяет надежно фиксировать их добровольческую активность в различных организациях. В то же время, "Книжка" играет важную роль в удержании добровольцев в организации.

Следующий шаг в развитии данной технологии — распространить ее на другие сектора, чтобы, независимо от того, где человек работает, везде "стаж добровольца" воспринимался как показатель его квалификации и социальной активности.

Нашей новой технологией в области добровольчества уже заинтересовались коллеги не только из России, но и из Казахстана, Украины, Киргизии, Германии.

## Издано МОФ СЦПОИ

### **НЕ ЖДИ, НЕ БОЙСЯ, НЕ ПРОСИ! (ПЛАТНЫЕ УСЛУГИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ).**

Автор: Л.В.Юрченко. 2000г. 36 стр. Эта брошюра предназначена для некоммерческих организаций, которые начали задумываться над тем, на какие средства они собираются осуществлять свою деятельность и, что самое главное, – помогать своей целевой группе. В ней описаны шаги, которые необходимо совершить для того, чтобы стать устойчивыми и независимыми от воли и желания донора и спонсора; шаги по дороге к формированию собственного капитала. В брошюре использованы материалы семинаров, проведенных исследовательско-тренерским центром INTRAC (Великобритания) в рамках проекта “Повышение эффективности и устойчивости ресурсных центров Сибири”, выполненного МОФ СЦПОИ при финансовой поддержке программы ТАСИС Европейского Союза.

**СБОР СРЕДСТВ: ПОСОБИЕ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.** Автор: Р.В. Мокиенко. 60 стр. 2000 г.

Это пособие адресовано руководителям, бухгалтерам и сотрудникам некоммерческих организаций, которые занимаются или планируют заняться сбором средств для своих организаций. Пособие содержит полезную информацию по работе с благотворительными фондами, бизнесом, властями и частными лицами. Приведен реальный опыт сбора средств ассоциацией студентов AIESEC и пакет необходимых для акции документов.

### **НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ СИБИРСКОГО РЕГИОНА.** Информационный

В этот том вошли сведения о более чем 2000 НКО 10 регионов Сибири: Тюменской, Омской, Томской, Кемеровской, Иркутской, Читинской областей, Алтайского и Красноярского краев, республик Алтай и Бурятия. Справочник снабжен алфавитным указателем организаций, а также поисковой системой по целевым группам.

### ***КОНФЕРЕНЦИЯ "Обмен опытом между некоммерческими организациями и построение партнерских отношений в Восточной и Центральной Европе"***

Юрист и переводчик Сибирского Центра Анна Харламова участвовала в работе конференции "Обмен опытом между некоммерческими организациями и построение партнерских отношений в Восточной и Центральной Европе", которая состоялась в Тиране. Вот какой интересный опыт "подслушала" Аня:

— Ресурсный центр для НКО в Будапеште под названием "Центр некоммерческой информации и тренингов" создал коалицию и смог продвинуть принятие закона о том, что каждый гражданин имеет право определять, куда будет направлен 1% его/ее подоходного налога – государству или на финансирование социальной сферы через НКО или другие социальные институты. Теперь эта организация работает как информационный центр для населения, обеспечивая клиентов информацией о том, какие в стране действуют общественные организации, и чего они добились. Как отметила Марианна Торок, директор Центра, самый важный результат этого проекта – что люди стали активно интересоваться тем, что делают общественные организации в их регионах.

Ане тоже было что рассказать участникам конференции — она поделилась с ними успехами некоммерческого сектора в Сибири. Представители других стран были очень

впечатлены нашими успехами, в частности, в области принятия законов о муниципальном гранте и социальном заказе, программы взаимодействия с бизнесом и результатами добровольческой программы. С материалами конференции можно более подробно ознакомиться в нашем офисе.