ЛЕБЕДЬ, РАК И ЩУКА ВОЗ НЕ СДВИНУТ!

В рамках государственной поддержки неправительственных некоммерческих организаций Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (МОФ СЦПОИ) реализует социально значимый проект «Развитие и укрепление институтов местного самоуправления в муниципальных образованиях Сибири и Дальнего Востока».

Что было сделано в рамках проекта?

Проведены мастер-классы и круглые столы в Кемерово, Красноярске, Кызыле, Новосибирске, Омске, Хабаровске.

Подготовлены Методические рекомендации по разработке муниципальных и ведомственных целевых программ поддержки общественных инициатив граждан и социально ориентированных некоммерческих организаций.

Собрана база программ (около 60) поддержки общественных инициатив граждан и социально ориентированных некоммерческих организаций Сибири и Дальнего Востока.

На первый взгляд, развитие этого направления идет неплохо. Однако на примере Новосибирской области видно: пока реально существует 8 программподдержки общественных инициатив граждан и социально ориентированных некоммерческих организаций. Если учесть, что в области 35 муниципальных районных и городских округов, то понятно: меньше одной четверти имеют соответствующие программы. Это позволяет ощутить проблему. А важность ее решения определяется с точки зрения объединения вектора усилий. Лебедь, Рак и Щука никому не нужны. Чтобы общество гармонично развивалось, необходимодействовать сообща и перестать противопоставлять власть и общество.

Программный подход позволяет выстроить единый вектор действий и для муниципалитетов, и для органов власти регионального уровня, и для представителей гражданского общества.

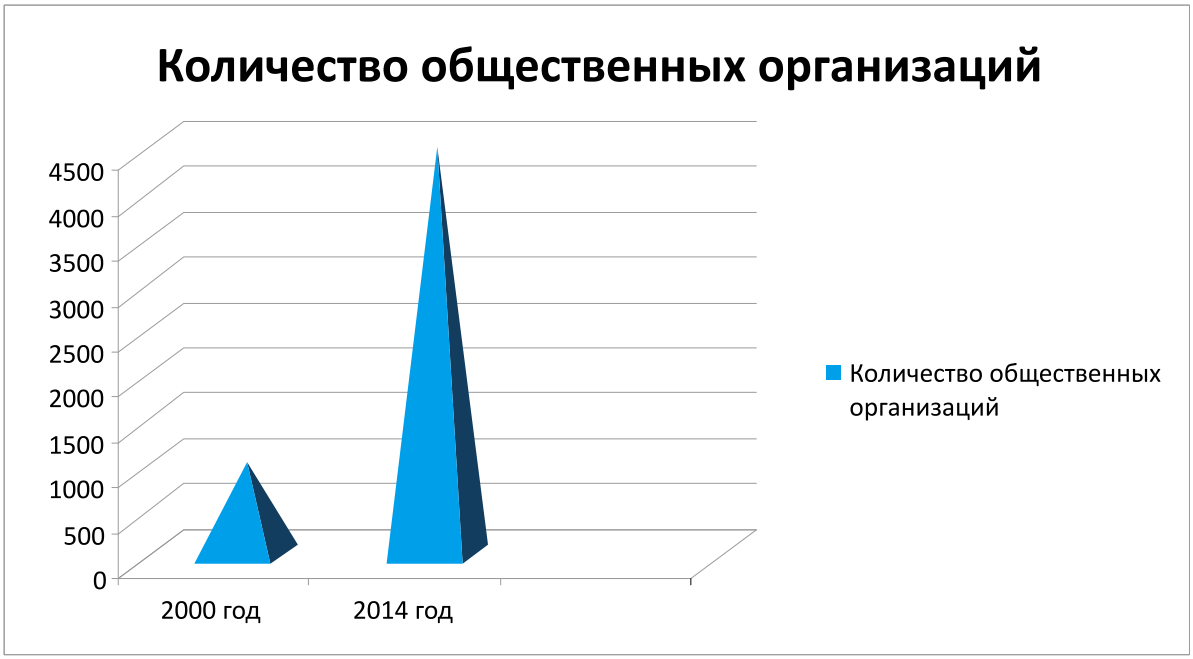
Проект выявил запрос на информирование и обучение представителей муниципалитетов и НКО по темам поддержки и развития общественных инициатив.

РЕСУРСЫ, ОКАЗЫВАЕТСЯ, РЯДОМ

Новосибирская область входит в число лучших российских регионов по государственной поддержке различных общественных инициатив **(1-е место в рейтинге Министерства экономического развития РФ в 2013 г., размер субсидии — 32 699 тысячи рублей)**.

О том, что делается властями в этом направлении, рассказал на традиционной встрече с журналистами в начале августа 2014 г. врио губернатора Владимир Городецкий.

Заметен рост активности новосибирских общественников: в 2000 году на территории региона насчитывалось около тысячи общественных организаций, а на данный момент их почти 4,5 тысячи.

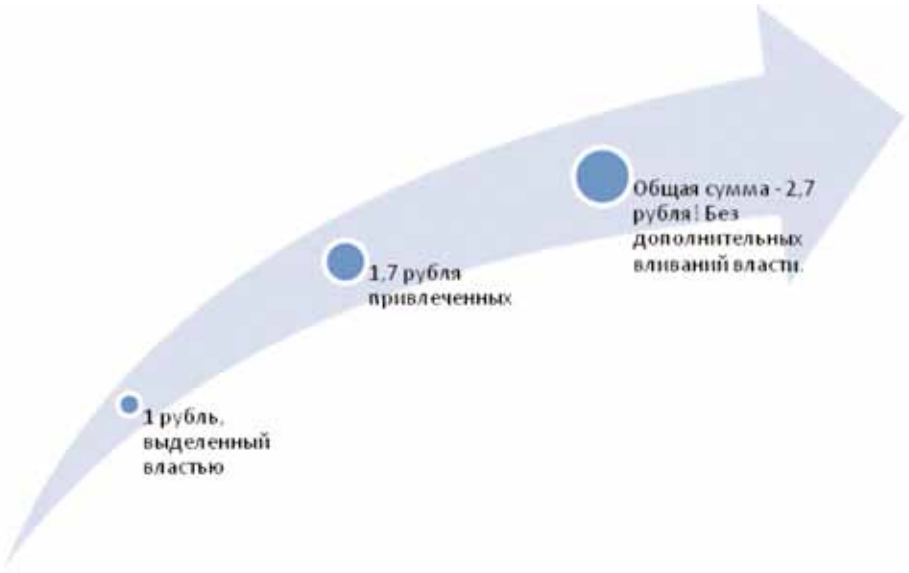


По словам врио губернатора, более актуальными направлениями остаются поддержка ветеранского, молодежного и женского движений, эколого-правозащитная деятельность, популяризация спортивного образа жизни, социальная поддержка инвалидов.

Кроме этого, в городе существует вполне сложившаяся система территориального общественного самоуправления. В целом в деятельность ТОСов вовлечены около 20 тысяч новосибирцев.

С 2011 года в Новосибирской области действует региональная целевая программа, направленная на поддержку общественных инициатив и развитие гражданского общества. На протяжении трех лет этот документ признавался Минэкономразвития одним из наиболее эффективных в России и получал софинансирование из федерального бюджета (18 миллионов рублей в 2012 году; 32,6 миллиона в 2013-м; 21,5 миллиона в 2014-м).

В числе прочего программа предполагает выделение грантов на реализацию социально значимых проектов, и в 2014 году грантовый фонд составляет 24 миллиона рублей. Особо Владимир Городецкий отметил тот факт, что на каждый рубль, выделяемый государством в регионе на поддержку активистов, общественникам удается привлечь 1,7 рубля из внебюджетных источников.



Помимо грантов, власти помогают общественным организациям делиться опытом, реализуют специальные обучающие программы. Так, по словам врио губернатора, хорошим местом для обмена существующими практиками стал проходящий уже несколько лет подряд Гражданский форум. Скорее всего, форум будет проходить и в дальнейшем.

Сейчас в Новосибирске работают десять ресурсных центров, которые предоставляют помещения различным общественным организациям, а в сельских районах действуют еще 14 таких центров.

«Убежден, что различные формы самоорганизации граждан, — отметил Владимир Городецкий, — это главный ресурс в экономическом, культурном, социальном развитии территорий».

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЙ МАРАФОН «ДОБРЫЙ НОВОСИБИРСК» СТАНОВИТСЯ ТРАДИЦИОННЫМ

Общегородской Благотворительный марафон «Добрый Новосибирск»впервые прошел в 2012 году. Опыт первого года подсказал организаторам пути дальнейшего развития этого направления работы: и в 2013-м, и в 2014-м идет поиск оптимального числа благополучателей марафона, ярких форм привлечения рядовых жертвователей, новых добровольцев, ведется разработка необычных массовых мероприятий…

По итогам первого этапа марафона в 2014 году («стартовал» в апреле) собрано более 2 миллионов рублей. Эти средства уже пошли на строительство площадки для детей-инвалидов в парке «Сосновый бор», приобретение велосипедов и коляски-трансформера для детей, больных ДЦП, столов-песочниц для детей с ограниченными возможностями, и на многое другое. Благополучатели марафона —11 некоммерческих организаций.

На фото: открытие первого этапа марафона «Добрый Новосибирск» в Дзержинском районе Новосибирска.

СЕВЕРНЫЙ — ТЕРРИТОРИЯ РАЗВИТИЯ

В СЕВЕРНОМ РАЙОНЕ НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ 10 ИЮНЯ ПРОШЕЛ IIРАЙОННЫЙ ГРАЖДАНСКИЙ ФОРУМ РАЗВИТИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНИЦИАТИВ «НАМ ЗДЕСЬ ЖИТЬ!».

В форуме приняло участие более 120 северян: представители органов власти, бизнес-сообщества, СОНКО и инициативные граждане района.

Открыл форум и пожелал плодотворной работы его участникам Глава района Владимир Григорьевич Ивашкевич. В своем выступлении он проанализировал ситуацию, сложившуюся на сегодняшний день в Северном районе в данном направлении. В пленарной части форума участникам была представлена программа государственной поддержки общественных инициативи развития институтов гражданского общества в Новосибирской области, прозвучал рассказ об основных новациях и трендах влияния СО НКО на доступность и качество социальных услуг (общественный контроль, независимая система оценки деятельности социальных учреждений, попечительские советы учреждений).

Завершилась пленарная часть форумапрезентацией социально значимых проектов и награждением активных граждан района.

Практическая часть форума была представлена секционной работой. В рамках первой была презентована муниципальная программа «Поддержка общественных инициатив и развитие институтов гражданского общества в Северном районе Новосибирской области на 2014–2016 годы».

Участники второй секции смогли побывать в роли экспертов социально значимых проектов. Мастер-класс «Навыки экспертной деятельности»

провела специалист «Сибирского центра поддержки общественных инициатив» Елена Ануфриева.

Третья секция была интересна людям более старшего возраста. Они посетили информационно-образовательный семинар «Пенсионеры — онлайн», в рамках которого познакомились с новым информационным ресурсом, созданным для пенсионеров Новосибирской области, с его содержанием, возможностями и услугами.

А молодежь посетила четвертую секцию, где познакомилась с проектом программы «Развитие молодёжной политики в Северном районе Новосибирской области на 2014–2016 гг.», обсудила его и внесла свои дополнения.

Итоги работы были выражены в резолюциях, которые предстоит исполнять сообща органам местного самоуправления, общественным лидерам и представителям бизнеса при активном участии населения района.

Из доклада Главы района Владимира Ивашкевича:

Больше года было отведено на исполнение резолюций Первого районного форума.

Согласно первой резолюции проведена организационная работа по формированию в поселениях территориальных органов самоуправления. Мы все понимаем, что для внедрения новых практик нужно приложить максимум усилий, провести большую организационную и подготовительную работу с людьми по развитию их интеллектуального, энергетического и творческого потенциала, мотивированию к активным действиям — эти «три направления» были ведущей деятельностью в работе. Такие массовые мероприятия: как субботники по благоустройству, праздники улиц, дни добрососедства формируют сознание и мышление жителей района на самоорганизацию в ТОСы или уличные комитеты — идёт процесс «примерки» и он должен быть естественным — «от общества», а не под давлением «администрации».

Создать Благотворительный Фонд Северного района — вторая резолюция первого форума. Подготовлен Устав, утверждён Совет учредителей, оплачена государственная пошлина, проведено собрание учредителей. Пакет документов на регистрацию Благотворительного Фонда поддержки общественных инициатив «ТАРТАС» (территория активного развития творческих альянсов северян) представлен в Министерство юстиции НСО.

В соответствии с третьей резолюцией, создана вторая молодёжная общественная организация для расширения возможностей привлечения средств на реализацию проектов. В настоящее время местная общественная организация «Северный молодёжный совет» готовит свой первый социально значимый проект. В процессе регистрации находится местная общественная организация «Организация социально творческого развития обучающихся и волонтёров», которая развернёт свою деятельность с нового учебного года на базе школы. (…)

Примерами успешного сотрудничества администрации района и общества стали:

Районный конкурс социально значимых проектов. С 2008 года инициативным группам граждан на реализацию проектов из районного бюджета выделено 782 тысячи рублей.

Участие в областном конкурсе проектов. Общая сумма привлечённых средств на реализацию проектных идей из областного бюджетас 2003года составила 2 млн. 265 тыс. 865 руб. Общая

сумма освоенных гражданами средств составила 3 млн. 47 тыс. 865 руб.Самые активные граждане проживают на территории сел Северное и Верх-Красноярка. Самыми активными соискателями грантов являются работники культуры. Порадовали результаты нового областного конкурса социально значимых проектов сельских поселений Новосибирской области в сфере развития общественной инфраструктуры. От Северного района поддержаны 2 проектные заявки. Жители Верх — Красноярского сельсовета получат 999 тыс. руб. на благоустройствомемориала, посвященного Великой Отечественной Войне. Северный сельсовет на выделенные 900 тыс.руб. планирует сделать ремонт тротуара протяжённостью от ул. Красная до ул. Чкалова.

Традиционной формой поддержки стал районный гражданский форум развития общественных инициатив. Сегодня мы на практике показываем формы муниципальной поддержки общественных инициатив разновозрастных групп населения: молодёжи, людей среднего возраста и «мудрого поколения». Администрация района понимает, что нужно привлекать ресурсы для развития человеческого потенциала, тем самым развивая общество, объединяя граждан в некоммерческие организации и общественные объединения, способные инициативно взять на себя решение части социально значимых проблем при поддержке района, а также способствовать реализации гражданами своих интересов.

Районный конкурс публичных отчётов среди общественных организаций и объединений «Принцип Открытости». Цель проведения этого конкурса — развитие практики публичной отчетности некоммерческих организаций и повышение информированности общества о их деятельности. В 2013 году в конкурсе участвовали руководители и лидеры 5 общественных организаций, зарегистрированных в качестве юриди-

Построить прочную платформу для совместной работы можно только через создание и развитие структур, отвечающих на конкретный спрос со стороны сообщества на профессиональный и квалифицированный сервис по поддержке социальных и общественнозначимых инициатив. Первая структура — ресурсный центр поддержки общественных инициатив эффективно зарекомендовала себя.

На площадке центра, с помощью представителей Межрегионального общественного фонда «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» и Союза юристов Новосибирской областипроводятся семинары по проектной деятельности, правовой и компьютерной грамотности, удовлетворяются все обращения граждан за юридической консультацией и использованию ресурсов Интернет. В текущем году на средства гранта Новосибирской области, в рамках проекта «Ресурсный центр как фактор эффективного развития территории», поддержано 5 районных проектов, оплачена государственная пошлина за регистрацию местной общественной организации «Совет женщин Северного района Новосибирской области» и Местная общественная организация по развитию социальной активности населения Верх-Красноярского сельсовета Северного района Новосибирской области «Вектор развития» и поддержано данное мероприятие.

Последние партнёрские действия ресурсного центра с администрацией района позволили определить общественно-политические взгляды и жизненные позиции жителей всех 12 сельсоветов района. Освоена новая технология взаимодействия власти с населением — социологический опрос. Обозначены проблемы, которые необходимо решать в первую очередь, получена оценка развития сёл. В организации социологического опроса приняли участие 30 человек, опрошен 821 житель района, это 10-ый от общего количества северян. Выявлено, что 70% жителей поселений готовы непосредственно сами принимать участие в решении проблем — это высокая степень готовности участвовать в развитии территории и она говорит о зрелости нашего общества. Именно поэтому продолжаем с людьми работать по вовлечению их в проекты и программы, указывать информационные каналы и рассказывать о правилах получения субсидий и грантов, перспективах регистрации общественной организации в качестве юридического лица.

ческого лица. В текущем году 14 общественных организаций, объединений и клубных формирований презентовали результаты своей годовой работы за круглым столом — итоговым мероприятием конкурса.

Впервые проведена районная Школа развития социальной активности, которую мы намерены сделать также традиционной. Цель Школы: привлечение граждан к участию в проектной, управленческой и исследовательской деятельности, направленной на решение задач по улучшению качества жизни населения района. За два дня реализации социальных идей и проведению добровольческих акций обучено 70 общественных лидеров разного возраста. Свои первые шаги в проектной деятельности граждане сделали в рамках конкурса «Район, устремлённый в будущее». (…)

КОНКУРС «ПРИНЦИП ОТКРЫТОСТИ»

В конце февраля состоялся **конкурс публичных отчетов среди общественных организаций и объединений «Принцип открытости — 2014»**. Если в 2013 году в конкурсе участвовали руководители и лидеры 5 общественных организаций, зарегистрированных в качестве юридического лица, то в 2014-м году 14 общественных организаций, объединений и клубных формирований презентовали результаты своей годовой работы за круглым столом — итоговым мероприятием конкурса.

Публичные отчеты тщательно были рассмотрены экспертным советом, в состав которого вошли представители власти и общественности. Победителями в номинации «Команда года» объявлены представители творческого объединения «Серебряная нить» (руководитель Нина Владимировна Зырянова), победителем в номинации «Общественный лидер года» названа Тамара Ивановна Назарова, руководитель «Совета женщин Северного района Новосибирской области».

Победителями в номинации «Перспектива» объявлены представители молодёжного сообще-

ства «Без границ» (руководитель Сергей Исаков), победителем в номинации «Проект года» названа Лилия ВикторовнаМаляревич, руководитель проекта «Модельер».

Всем участникам в торжественной обстановке были вручены дипломы и памятные подарки.

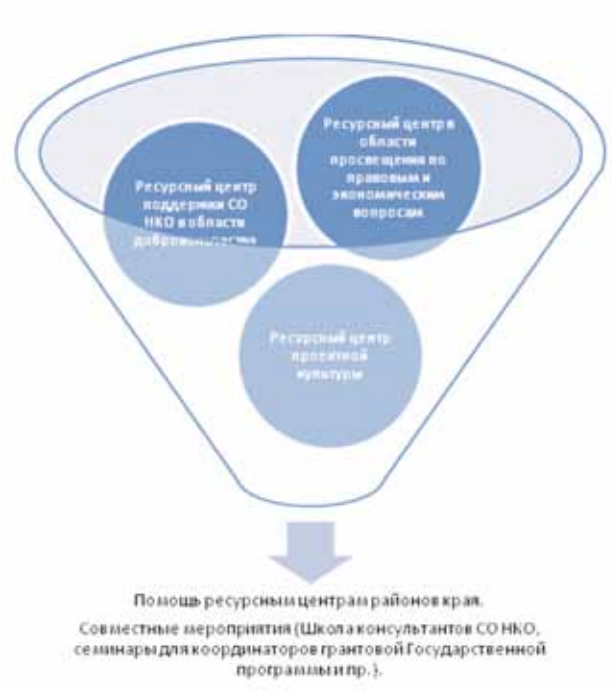
Конкурс — один из этапов системной работы, направленной на развитие гражданского общества в Северном районе. Развитие практики публичной отчетности общественных организаций и повышение информированности общества о деятельности некоммерческих организаций очень важная составляющая такой работы. Подобные мероприятия способствуют привлечению внимания и проявлению интереса общества к деятельности некоммерческого сектора, а общественных организаций — к необходимости предоставления публичного отчета и информации о перспективах своей деятельности.

РЕСУРСНЫЕ ЦЕНТРЫ ДЛЯ СО НКО В КРАСНОЯРСКОМ КРАЕ

(СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ)

С 2012 года в Красноярском крае **(2-е место в рейтинге Министерства экономического развития РФ в 2013 г., размер субсидии — 24 677 тысячи рублей)** благодаря реализации долгосрочных целевых программ «Содействие развитию гражданского общества в Красноярском крае» на 2009–2011 и 2012–2014 годы начали появляться информационно-методические центры для СО НКО, в народе и официальных документах именуемые «Ресурсные центры» (РЦ).

Первыми такими центрами стали **три профильных краевых РЦ**, созданных в Красноярске на условиях конкурса:



- Ресурсный центр проектной культуры, на базе Красноярской региональной общественной организации «Агентство общественных инициатив».
- Ресурсный центр поддержки СО НКО Красноярского края в области добровольчества, на базе региональной молодежной общественной организации Центр «Сотрудничество».
- Ресурсный центр в области просвещения по правовым и экономическим вопросам, на базе региональной организации «Красноярское отделение Ассоциации юристов России».

Эти центры финансируются краевым бюджетом и имеют государственное задание. Так. например, «Агентство общественных инициатив» **обязано ежегодно давать 280 консультаций для СО НКО и проводить по 2 семинара** (и консультации, и семинары связаны с социальным проектированием).

Ресурсный центр для некоммерческих организаций уже давно стал центром информационно-методической поддержки, а также практически консалтинговым центром, поскольку коллектив Ресурсного центра зачастую ведет своих подопечных в течение всего периода реализации того или иного проекта. Ресурсные центры НКО — это около 80 очных и дистанционных консультаций ежемесячно, это семинары, мастер-классы, разработка и издание методических материалов. РЦ НКО не только помогают профессионально организовать деятельность НКО, но и способствуют созданию новых некоммерческих организаций.

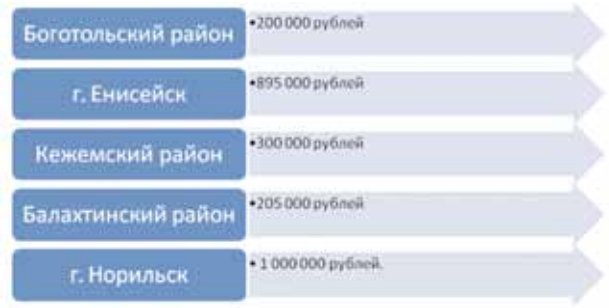
Почти за трехлетний период работы Красноярские РЦ провели немало совместных мероприятий. Это и Школа консультантов СОНКО, направленная на подготовку специалистов районных РЦ, и семинары для координаторов грантовой Государственной программы Красноярского края «Социальное партнерство во имя развития» и представителей муниципалитетов Красноярского края, семинар «Повышение устойчивости СО НКО» и др.

В 2013 году в рамках все той же программы «Содействие развитию гражданского общества в Красноярском крае», **для поддержки СОНКО на муниципальном уровне организован краевой конкурс муниципальных программ**.

Субсидии от 200 000 до 1 000 000 рублей получили муниципальные образования на свои программы поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций.

Средства субсидии городские округа и муниципальные районы тратят на финансовую, методическую, консультационную поддержку некоммерческих организаций, а также на создание в муниципалитетах ресурсных центров поддержки СО НКО.

По итогам конкурса в 2014 году определилось 5 муниципалитетов-победителей со следующими размерами выделенных субсидий:



Создающиеся в рамках муниципальных программ Ресурсные центры пока слабы организационно, а главное — методически. Задача краевых РЦ — помочь коллегам в районах края в организации и проведении информационно-методических семинаров для местных СОНКО, но главное — вподготовке квалифицированного персонала для работы в районных РЦ. Первые шаги уже сделаны, семинары, организованные краевыми РЦ в Красноярске, преследовали именно эту цель.

Сотрудничество Ресурсных центров в Красноярском крае укрепляется, а значит могут появиться совместные межрайонные проекты, направленные на институциональное развитие и укрепление СОНКО.

РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР БОГОТОЛЬСКОГО РАЙОНА

(ИЗ ИНТЕРВЬЮ С РУКОВОДИТЕЛЕМ ЦЕНТРА МАРИНОЙ ГЕННАДЬЕВНОЙ КОНОВАЛЕНКОВОЙ):

Я много лет являюсь координатором государственной грантовой программы Красноярского края «Социальное партнерство во имя развития» по Боготольскому району. За это время через мои руки

прошли десятки проектов районных инициативных групп. Проекты душевные, но не всегда технически грамотно выполненные. Приходится вместе доводить их до ума. Приходят и с другими вопросами: где найти средства на проведение мероприятия, как привлечь спонсоров, какие документы надо собрать, чтобы создать организацию и т.д. Именно поэтому, когда в крае активно начали поддерживать СО НКО, нам пришла в голову идея о создании собственной программы поддержки СО НКО.

Первые шаги в системной поддержке наших общественников сделаны в 2013 году. Тогда появилась районная целевая программа «Поддержка СО НКО и инициативных групп граждан Боготольского района», с 2014 года программа изменила статус, стала муниципальной и получила продолжение еще на 3 года. За два года данная программа получила со-финансирование из краевого бюджета в размере 390 тыс. На эти средства создан районный Ресурсный центр поддержки СО НКО.

Работает РЦ на базе отдела культуры и молодежной политики. Это, конечно, не специально созданная организация — это рабочее место специалиста РЦ, которым также пользуются представители СО НКО и инициативных групп из сел района. Здесь можно выйти в ИНТЕРНЕТ, руководители проектов могут зайти в свой рабочий кабинет на сайте краевой грантовой программы и выставить

очередной отчет, можно скачать пакет полезной информации для СО НКО.

Специалистов у нас пока двое: я, как начальник отдела культуры и молодежной политики администрации района, и методист того же отдела. Работаем на общественных началах, хотя, если в районе при нашем участии появляются грантополучатели, руководство может порадовать нас премией.

Что в основном приходится делать?

В первую очередь, консультируем проектные команды: по оформлению грантовых заявок, формированию бюджета, отчетности по проектам. Являемся связующим звеном между нашими инициативными группами и краевыми РЦ или другими СО НКО; выводим наших грантополучателей на краевой уровень: готовим к участию в краевых конкурсах, формируем команду для участия в Гражданском форуме и других краевых мероприятиях; организуем семинары с участием краевых РЦ, ежегодный фестиваль грантополучателей района, сами проводим семинары.

Зарегистрированных некоммерческих организаций в районе всего две, поэтому в основном работаем с инициативными группами и проектными командами. Благодаря работе Ресурсного центра, в этом году поданы документы на регистрацию еще одной организации, планируем, что до конца года их будет три.

В этом году Ресурсный центр провел 2 семинара для СО НКО и инициативных групп граждан по социальному проектированию. Один совместно с Краевым РЦ проектной культуры (КРОО «Агентство общественных инициатив»).

Организован конкурс среди проектных групп района на реализацию социальных проектов, профинансировано 5 проектов на общую сумму 90 тыс. руб. Бюджет конкурса консолидированный — 80 тыс. из средств Программы поддержки СО НКО, 10 тысяч из средств БФ «Во благо».

Изданы брошюры с описанием успешных проектов Боготольского района и описанием алгоритма создания некоммерческой организации. Информация о РЦ размещена в буклетах, ведется рассылка о мероприятиях в учреждения и организации.

На территории сельских поселений инициативные группы слабоваты, требуют постоянного патронажа. Запросов на консультирование много, трудно справляться в действующем составе, хотим в следующем году ввести еще одну единицу. Сами активно повышаем квалификацию, выезжаем на семинары в Красноярск.

Инициативных людей в районе много, поэтому работы у Ресурсного центра мало не бывает. Очень надеюсь, что Ресурсный центр впоследствии станет устойчивой независимой структурой. Пока мы сделали Положение о центре как о структурном подразделении отдела культуры и молодежной политики, но думается, что в будущем он должен вырасти до самостоятельной организации.

Ирина Печковская, Красноярск

ПОБЕЖДАЕТ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД!

31 марта 2014 года в Новосибирске подведены итоги Программы «Поощрение социально ответственной деятельности», которая на протяжении десяти лет реализуется общественным советом «Социальное партнерство».

Задачи Программы — содействие развитию социальной ответственности бизнеса, НКО, СМИ и физических лиц; популяризация принципов социальной ответственности и благотворительности.

В 2014 году на конкурс проектов, направленных на решение социальнозначимых проблем общества и развитие социального предпринимательства, поступило 112 заявок.

Одним из победителей конкурса стала администрация Сузунского района Новосибирской области (глава района Александр Васильевич Дубовицкий). Район удостоен диплома победителя и памятного знака конкурса в номинации «Качество жизни» для администраций районов Новосибирской области.

Такая награда закономерна: совет депутатов Сузунского района принял положение о районном гранте еще в декабре 2006 года! В 2007 году бюджет района выделил 50 тысяч рублей на конкурс социальных проектов уже «на законных основаниях». И в последующие годы Сузунский район не раз получал право назваться «первым»…

Глава Сузунского района А.В. Дубовицкий выразил благодарность общественным организациям района за победу в ежегодном областном конкурсе «Поощрение социально ответственной деятельности».

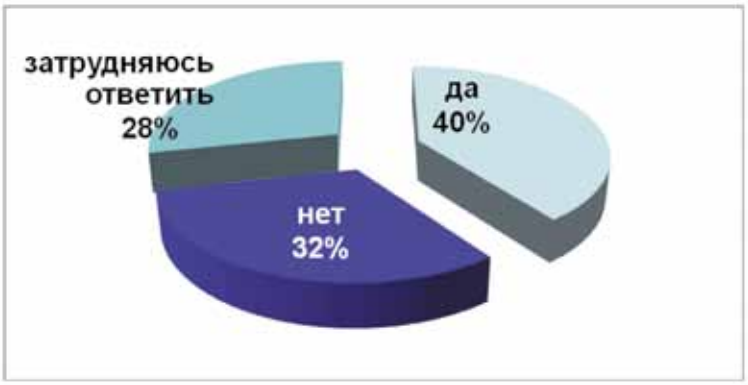
Победа в конкурсе — это заслуга многих общественных организаций, объединяющих более 7 тысяч жителей Сузунского района. В 2013 году объём финансирования мероприятий общественных мероприятий и гражданских инициатив с учетом внебюджетных поступлений, безвозмездного вклада волонтеров, привлечения спонсорских средств достиг уровня **2,5 миллиона рублей**. Общественные инициативы в районе будут поддерживаться и дальше в рамках муниципальной программы и тесном взаимодействии с социально ориентированными некоммерческими организациями.

«ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НКО С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ И МУНИЦИПАЛЬНЫМИ СТРУКТУРАМИ»

Омский «Центр развития общественных инициатив» **(Омская область заняла 29 место в рейтинге Министерства экономического развития РФ в 2013 г., размер субсидии — 16 469 тыс. рублей)** в 2013 году провел анкетирование 90 омских некоммерческих организаций на тему взаимодействия с властью разных уровней.

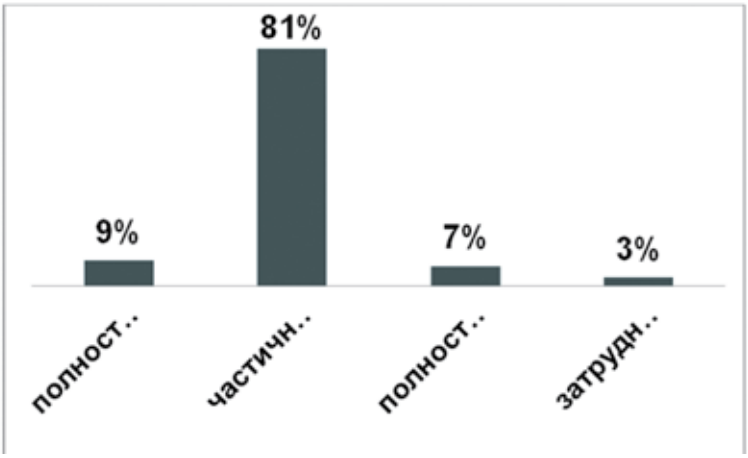
Результаты анкетирования — перед вами.

Считаете ли Вы свою организацию полноправным партнером власти?



Как вы оцениваете степень заинтересованности органов власти во взаимодействии и сотрудничестве с НКО в целом?

Насколько вы удовлетворены взаимодействием с органами власти в целом?

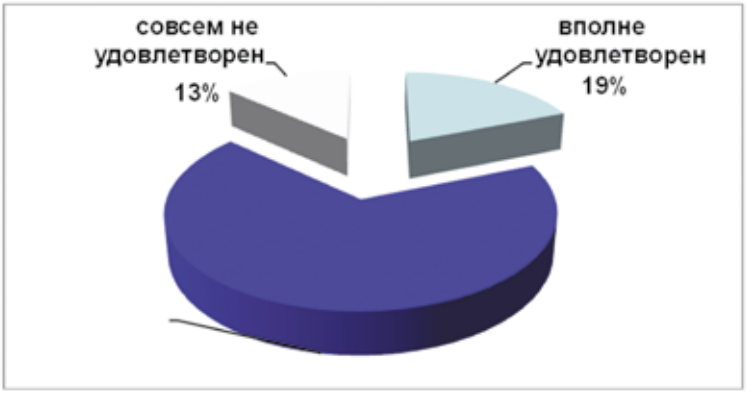


Каковы основные проблемы, препятствующие развитию взаимодействия НКО и государственных (муниципальных) структур?

Что следует предпринять органам власти для улучшения взаимодействия с НКО?

Что следует делать самим НКО для улучшения взаимодействия с органами власти?

Удовлетворены ли вы уровнем информированности о деятельности органов власти?



КАКАЯ ОНА, АЛТАЙСКАЯ НКО?

Некоммерческие организации Республики Алтай **(35-е место в рейтинге Министерства экономического развития РФ в 2013 г., субсидия — 4 942 тыс. рублей)** как институт гражданского общества изучены мало.

Наши коллеги из Республики Алтай (авторов см. ниже) весной 2014 года провели мониторинг НКО региона. Цель мониторинга: получить представление о состоянии некоммерческих организаций в Республике Алтай на текущий год.

Конечно, полученный социальный портрет НКО и ее лидера не завершен. Существует несколько характеристик организаций, в которых как минимум два разных индикатора имеют одинаковые показатели, что осложняет описание социального портрета НКО и её лидера и требует дальнейшего изучения.

Как любой количественный замер, данный мониторинг позволяет получить лишь частичное представление об устойчивости и активности НКО.

Для осуществления мониторинга был выбран сплошной телефонный опрос.

Классификация НКО Республики Алтай

по целевой группе:

- коренные малочисленные народы — 35;
- инвалиды — 16;
- казаки — 13;
- дети — 11;
- ветераны — 11;
- предприниматели — 13;
- молодежь — 14;
- соплеменники рода — 8;
- животные — 3;
- семья — 2;
- потребители — 2;
- женщины — 1;
- пенсионеры — 1;
- туристы — 1;
- некоммерческие организации — 1;
- русские — 1;
- казахи — 1;
- армяне — 1;
- алтайцы — 5;
- тубалары — 2;
- челканцы — 1;
- кумандинцы — 1;
- тюрки — 1;
- охотники и рыболовы — 8;
- люди, находящиеся в местах принудительного содержания — 1;
- организации, работающие для 2-х и более целевых групп — 256;
- неопределенные организации — 13;

по сфере жизнедеятельности:

- жилищно-коммунальная сфера — 2;
- спорт — 51;
- религия — 49;
- профессиональные союзы, ассоциации, общества — 45;
- политика — 30;
- культура — 24;
- благотворительность — 12;
- экология -17;
- охота и рыбалка — 8;
- армия, военная подготовка — 6;
- образование — 5;
- социальная поддержка населения — 7;
- социально-экономическое развитие и рекреация — 5;
- ремесло — 4;
- аграрное и сельское хозяйство — 4;
- здоровье — 2;
- гражданские инициативы — 3;
- устойчивое развитие Алтая — 2;
- местное самоуправление — 3;
- транспортные услуги — 1;
- противопожарные услуги — 5;
- защита прав человека -8
- собрания, союзы по внутриродовым проблемам этноса, по отстаиванию прав своей национальной идентичности — 11;
- организации, работающие в 2-х и более сферах жизнедеятельности -104;
- неопределенные организации — 13.

Каждая НКО имеет свою целевую группу и сферу жизнедеятельности. Например, Региональный общественный благотворительный фонд защиты семьи, материнства, отцовства и детства «МАМА» Республики Алтай работает в сфере благотворительности, а его деятельность направлена на помощь семьям, находящимся в трудной жизненной ситуации.

Определение целевой группы и сферы жизнедеятельности НКО немного затруднено, так как есть организации, которые работают для несколь-

ких целевых групп и/или деятельность которых охватывает две сферы жизнедеятельности и более. Например, региональная общественная организация «Береке» (Благодать) работает со школьниками, гражданами среднего и пожилого возраста, сохраняя, возрождая и развивая национальную культуру.

В процессе мониторинга исследователи выясняли национальный, гендерный и возрастной состав лидеров некоммерческих организаций (см. Таблицы 1, 2 и 3).

Таблица 1

Национальность руководителя	Количество респондентов	%
Русский	102	39,8
Казак	1	0,4
Алтаец	37	14,5
Теленгит	6	2,3
Тубалар	9	3,5
Кумандинец	1	0,4
Челканец	1	0,4
Казах	8	3,1
Бурят	1	0,4
Немец	2	0,8
Украинец	2	0,8
Белорус	1	0,4
Армянин	1	0,4
Осетин	1	0,4
Скиф	1	0,4
Не назвали национальность/ отказались назвать	82	32,0
Всего	**256**	**100,0**

Таблица 2

Пол	Количество респондентов	%
Мужской	126	67,7
Женский	63	32,3
Всего	**186**	**100%**

Таблица 3

Возраст	Количество респондентов	%
22-29 лет	14	8,3
30-39 лет	51	30,2
40-49 лет	41	24,3
50-59 лет	35	20,7
60-69 лет	25	14,8
70-77 лет	3	1,8
Всего	**169**	**100,0**

Большинство некоммерческих организаций Республики Алтай (57,9%) состоит из 1–5 сотрудников. Из них получают зарплату в 19,4% организаций и в 80,6% организаций сотрудники зарплату не получают. Постоянную добровольческую деятельность осуществляют в 47,6% некоммерческих организациях от 1 до 5 человек, (то есть каждая третья организация), 27,6% НКО Республики Алтай постоянных добровольцев не имеют.

Таблица 4

Количество постоянных сотрудников:	Количество респондентов	%
Нет постоянных сотрудников	23	13,5
1-5 человек	99	57,9
6-10 человек	28	16,4
11-15 человек	7	4,1
16-20 человек	5	2,9
26-30 человек	2	1,2
36-40 человек	2	1,2
41-45 человек	2	1,2
46-50 человек	2	1,2
61-65 человек	1	0,6
Всего	**171**	**100,0**
Из них, получающих зарплату:		
Неоплачиваемые сотрудники	137	80,6
1-5 человек	23	13,5
6-10 человек	5	2,9
16-20 человек	1	0,6
21-25 человек	1	0,6
26-30 человек	1	0,6
41-45 человек	1	0,6
61-65 человек	1	0,6
Всего	**170**	**100,0**
Добровольцы:		
0 человек	47	27,6
1-5 человек	81	47,6
6-10 человек	21	12,3
11-15 человек	9	5,3
16-20 человек	4	2,4
21-25 человек	1	0,6
26-30 человек	1	0,6
36-40 человек	3	1,8
41-45 человек	1	0,6
46-50 человек	2	1,2
Всего	**170**	**100,0**

Одна треть НКО Республики Алтай работает непрерывно в течение года и ведет несколько проектов (29,3%), одна треть в данный момент не осуществляет деятельность (29,3%) и одна треть НКО работает непрерывно в течение года над одним проектом (19,5%) или работает в зависимости от наличия проекта (13,8%). (См. Таблицу 5).

Таблица 5

Ваша организация:	Количество респондентов	%
Работает непрерывно в течение года и ведет несколько проектов	51	29,3
Работает непрерывно в течение года над одним проектом	34	19,5
Работает в зависимости от наличия проекта	24	13,8
В данный момент не осуществляет деятельность и планируется её приостановить либо ликвидировать организацию	51	29,3
Другое	14	8,0
Всего	**174**	**100,0**

Со слов лидеров НКО Республики Алтай у большинства организаций финансирования не было ни в 2012 году (77,8%), ни в 2013 году (80,0%). Всего 7 некоммерческих организаций имеют годовой объём финансирования больше миллиона рублей, это составляет 5% от опрошенных. 17% опрошенных НКО имеют годовой объём финансирования до 1 миллиона рублей. (См. Таблицу 6).

ПО ДАННЫМ МИНЮСТА РЕСПУБЛИКИ АЛТАЙ:

В настоящее время в Республике Алтай зарегистрировано 439 некоммерческих организаций, состоящих на учете в Управлении Минюста России по Республике Алтай.

общественная организация (170), в т. ч. политическая партия (31), профсоюзная организация — юридическое лицо (23), общественное движение (8), орган общественной самодеятельности (0), территориальное общественное самоуправление (2),

союз (ассоциация) (10), некоммерческое партнерство (33), объединение работодателей (1), торгово-промышленная (1), нотариальная (1) и адвокатские (1) палаты, коллегия адвокатов — (1)

казачье общество (13),

община коренного малочисленного народа (33)

фонд (43), в т. ч. общественный (19) и некоммерческий (24) фонды,

частное учреждение (1), в т.ч. общественное учреждение (3),

автономная некоммерческая организация (6),

религиозная организация (52), в т. ч. местная религиозная организация (51), централизованная религиозная организация (1).

Таблица 6

Каков годовой объем финансирования организации?					
2012 год (рублей)	**Количество респондентов**	**%**	**2013 год (рублей)**	**Количество респондентов**	**%**
Нет финансирования	112	77,8	Нет финансирования	112	80,0
До 50 тыс.	5	3,5	До 50 тыс.	6	4,3
До 100 тыс.	6	4,2	До 100 тыс.	6	4,3
До 150 тыс.	5	3,5	До 150 тыс.	5	3,6
До 200 тыс.	2	1,4	До 200 тыс.	1	0,7
До 250 тыс.	1	0,7	До 250 тыс.	1	0,7
До 300 тыс.	3	2,1	До 300 тыс.	3	2,1
До 500 тыс.	1	0,7	До 500 тыс.	0	0
До 600 тыс.	1	0,7	До 600 тыс.	1	0,7
До 750 тыс.	1	0,7	До 750 тыс.	0	0
До 1 млн.	4	2,8	До 1 млн.	3	2,1
До 2 млн.	1	0,7	До 2 млн.	1	0,7
До 5 млн.	1	0,7	До 5 млн.	0	0
До 8 млн.	1	0,7	До 8 млн.	0	0
До 10 млн.	0	0	До 10 млн.	1	0,7
Всего	**144**	**100,0**	**Всего**	**140**	**100,0**

15,3% опрошенных некоммерческих организаций имеют собственное помещение, что является одним факторов их устойчивости. 30,7% НКО работают на дому. Особой группой являются треть НКО, которые арендуют помещение для работы (28,2%). Существенная часть годового финансирования НКО идет **на арендную плату по коммерческим ценам**, что влечет за собой увеличение стоимости проектов и повышает риск неустойчивости НКО в целом. (См. Таблицу 7).

Таблица 7

Есть ли у Вас офис?	**Количество респондентов**	**%**
Нет, работаем на дому	50	30,7
Да, арендуем помещение	46	28,2
Да, имеем собственное помещение	25	15,3
Помещение по договоренности/ на базе других организаций на безвозмездной основе	32	19,6
Ничего нет	6	3,7
Нет ответа	4	2,5
Всего	**163**	**100,0**

Большинство опрошенных некоммерческих организаций относят себя к социально ориентированным — 78,1%. В своей социально ориентированной направленности сомневаются 8,3% НКО Республики Алтай.

В результате мониторинга можно выявить социальный портрет лидера НКО Республики Алтай. Это русский мужчина в возрасте от 30 до 39 лет. В его организации работают от 1 до 5 постоянных сотрудников, один из которых получает заработную плату. Организация осуществляет свою деятельность на дому и относит себя к социально ориентированным некоммерческим организациям.

Мониторинг проводили:

Ирина Лихих, старший преподаватель кафедры социологии, политологии и культурологии Горно-Алтайского государственного университета (ГАГУ), старший научный сотрудник научно-исследовательской социологической лаборатории ГАГУ;

Марина Свидерских, директор региональной общественной организации «Центр развития гражданского общества Республики Алтай «ИнтеграРА»», старший научный сотрудник научно-исследовательской социологической лаборатории ГАГУ;

Софья Жукова, Евгения Зыкова, Евгения Попова, студентки факультета социального управления, кафедра социальной работы ГАГУ.

НЕИНТЕРЕСНЫ ДРУГ ДРУГУ?

В апреле-мае 2014 г. в рамках мониторинга социально-экономической ситуации в муниципальных образованиях социологическая лаборатория Ассоциации сибирских и дальневосточных городов совместно с Ассоциациями городов Поволжья, «Города Урала» и Союзом городов Центра и Северо-Запада России провела очередной экспресс-опрос руководителей муниципальных образований.

Цель опроса — оценить динамику ситуации, выявить проблемы, возникающие в муниципальных образованиях в современных условиях, подходы к их решению на местах, изменения в деятельности органов местного самоуправления и направления совершенствования системы местного самоуправления. Опрошены 94 руководителей разных типов муниципальных образований России из 39 субъектов Федерации, в том числе 36 центров субъектов Федерации. Были получены ответы от 46 руководителей, представляющих муниципальные образования Сибири и Дальнего Востока, 16 — Урала, 20 — Поволжья и 12 — Центра и Северо-Запада.

На страницах нашего журнала мы предлагаем вашему вниманию лишь малую часть мониторинга, связанную с темой общественного участия.

Начиная с 2011 г., наблюдается существенное преобладание позитивных оценок социально-экономической ситуации в муниципальных образованиях.

Сегодня 72,5% опрошенных руководителей оценивают современную социально-экономическую ситуацию в их муниципальных образованиях в целом как нормальную,

еще 18,7% отмечают наличие некоторых элементов напряженности,

6,6% расценивают ее как неопределенную и

1,1% считает ситуацию в муниципальном образовании крайне напряженной.

Несмотря на ослабление негативных тенденций, по оценкам руководителей, в среднем доля недовольного населения составляет **около 28%** (цифра сравнительно устойчива, хотя имеет некоторую тенденцию к снижению).

При этом разброс оценок достаточно высок: в тех муниципальных образованиях, где ситуация оценивается как нормальная, средняя доля недовольного населения 25%; там, где ответившие обращают внимание на наличие элементов социальной напряженности, эта доля составляет в среднем 30%, при неопределенной ситуации — около 37%, а там, где ситуация крайне напряженная, оценка доходит до 80%.

Источниками нарастания протестных настроений жителей, по мнению руководителей муниципальных образований, являются:

Вместе с тем, наблюдавшиеся позитивные изменения, отмеченные выше, дали основание 45,6% руководителей сделать вывод о повышении доверия населения к органам местной власти, еще 40,2% считают, что доверие населения не изменилось, и только 10,9% говорят о снижении доверия к органам местной власти, причем такое распределение ответов сравнительно устойчиво по годам.

Таким образом, ресурс доверия населения органам местной власти достаточно высок, и одна из задач состоит в том, чтобы его не растратить.

По мнению опрошенных руководителей муниципальных образований, наиболее эффективным способом повышения доверия к органам местной власти является информирование населения о решении вопросов, поднимаемых жителями, через местные средства массовой информации (75% ответивших), встречи с жителями на местах, выездные приемные (72,8%), причем осознание значимости информирования в настоящее время возрастает.

Что касается населения как основного субъекта самоуправления, то оценка его влияния по-прежнему достаточно сдержанная, среди субъектов влияния население занимает тринадцатое место из 20-ти. В настоящее время распределение оценок влияния населения несколько скошено в сторону оценок их влияния как незначительного: хотя половина опрошенных оценивает их влияние как среднее, 26,2% считает его незначительным против 20,5% считающих влияние определяющим, в то время как в 2013 г. распределение ответов было симметричным: равные доли опрошенных определяли роль населения как определяющую и как незначительную.

Однако сейчас почти никто уже не считает, что нет необходимости в широком участии жителей в принятии решений, поскольку это может только привести к нежелательным конфликтам, лишь 6,5% опрошенных говорит о невозможности активизации жителей в решении местных вопросов. Две трети руководителей муниципальных образований сегодня видят возможности повышения активности населения в решении местных вопросов, хотя каждый четвертый пока сомневается в этом. В целом, это распределение достаточно устойчиво, и вероятно, можно говорить о некотором сокращении неверия руководителей муниципальных образований в возможность эффективного участия населения в решении местных проблем. Многие опрошенные отмечают рост заинтересованности населения, поскольку населению небезразличны процессы, происходящие в муниципальном образовании, и, соответственно, повышение ответственности за свое место жительства и готовности к участию в решении его проблем.

Среди наиболее полезных форм участия населения в самоуправлении 80,3% называют участие в обсуждении вопросов социального развития, внесение предложений, участие 65,8% — участие в работе общественных организаций, 68,4% — участие в работе представительных органов в качестве депутата, 52,6% — участие в сходах, общих собраниях, конференциях жителей. В то же время полезность митинговой активности оценивается весьма низко, ее упоминают 6,6% опрошенных.

Показательно отношение руководителей муниципальных образований к роли органов территориального общественного самоуправления: их упоминают две трети опрошенных муниципальных руководителей, обеспечивая, тем самым, органам ТОС третье место среди полезных форм участия жителей в местном самоуправлении. Это означает, что в ряде муниципальных образований удалось преодолеть сомнение в полезности такого органа (еще недавно широко распространенное среди муниципальных руководителей), поверив в реальные возможности участия ТОСов в решении ряда местных проблем, которые могут взять на себя ряд полномочий местного органа власти.

Вместе с тем, пока еще население в глазах большинства руководителей выступает, скорее, как объект управления, а не его субъект — полноправный партнер, способный участвовать в выработке и принятии решений.

К сожалению, население по-прежнему представляется многим руководителям местной власти в виде некоторой пассивной массы, не только неготовой к реальным делам, но и незаинтересованной в своем участии, и привычно ожидающей помощи со стороны властей. В то же время различные социологические опросы населения (в том числе, и проводимые нами в муниципальных образованиях разного типа) показывают, что сами жители видят препятствия в первую очередь в незаинтересованности местных властей в активном сотрудничестве. Следовало бы обратить внимание на такое рассогласование (или даже противопоставление) мнений, которое, в известной мере, может быть снято путем более активного информирования населения и привлечения его к решению отдельных вопросов.

Социологическая лаборатория АСДГ, руководитель — заведующий сектором муниципального управления Института экономики и организации промышленного производства СО РАН, к.э.н. Горяченко Е. Е.

«А ТЫ НАПИСАЛ ПРОГРАММУ?»

В рамках проекта «Развитие и укрепление институтов местного самоуправления в муниципальных образованиях Сибири и Дальнего Востока» «Сибирский центр» занимался организацией мастер-классов по разработке муниципальных целевых программ поддержки СО НКО.

Мастер-классы проводил доцент кафедры менеджмента Сибирского института управления — филиала РАНХиГС, кандидат экономических наук, Дмитрий Филиппов.

Мы предлагаем вашему вниманию «введение в написание программ» («краткий курс») по материалам проведенных мастер-классов.

Формирование и исполнение бюджета должно осуществляться на базе государственных программ (…) Задача стала выглядеть обязательной к исполнению

Уже больше 10 лет органы власти на местах пытаются делать программы, но до сих пор этот процесс трудно назвать совершенным. Выявляются проблемы, остается неудовлетворенность.

С чем это связано?

В России очевидна тенденция: успехов добиваются те проекты, которым уделяется особое внимание на верхнем уровне управления. Когда в Бюджетном Послании Президента Российской Федерации прозвучало: «Для достижения целей социально-экономической политики и обеспечения общественного контроля за их достижением формирование и исполнение бюджета должно осуществляться на базе государственных программ…»,волна разработки программ всколыхнулась и стала волновать чиновников различного уровня. Задача стала выглядеть обязательной к исполнению. Соответственно все стали разрабатывать программы с удвоенной энергией, дабы перейти на программный бюджет. Но проблемы в разработке и управлении остались примерно теми же, что и были.

Органы МСУ обладают всем спектром полномочий для успешной поддержки некоммерческого сектора и разработки программ. Можно опираться на Бюджетный кодекс, на №7-ФЗ, это №131-ФЗ, где прописаны вопросы местного значения и которые позволяют органам МСУ приложить свою энергию в части вовлечения некоммерческого сектора в решение вопросов местного значения. Есть и региональное законодательство, в частности, в Новосибирске работает№139-ОЗ — закон, который систематизирует государственную и муниципальную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций. Есть и муниципальные правовые акты (порядки, Положения, регламентирующие разработку и реализацию программ). Грех не воспользоваться правом разрабатывать самостоятельные программы.

Для чего государственные и муниципальные служащие разрабатывают программы? Ответы бывают разные. «Заставляют» (актуализация сверху), «Деньги получить» (программа — очень хороший инструмент для получения софинансирования из бюджетной системы верхнего уровня), «Выбрать систему в работе» и даже «для галочки»… Это разнообразные, но реальные причины разработки программ.

Есть причина и немного другого порядка: все хорошие чиновники должны уметь делать программы. Возможно, для самоуважения.

Но на самом деле программы пишутся для управления по результатам. Для связи деятельности с результатами. То, что делает власть, должно как-то измеряться. Красиво «заворачиваться» и быть осязаемо.Основной инструмент управления по результатам — это программы.

В программах есть обязательные разделы и блоки.

Прежде всего, это система постановки управленческих задач. Это раздел, который предваряет систему целеполагания. И это тот раздел, про который почему-то все забывают, хотя это самое главное в программе.

Второй блок это как раз система целеполагания. Его все видели и знают — «Цели, задачи, индикаторы».

Следующий блок — мероприятия — это привод, механизм, приводящий все в движение, это то, благодаря чему программа работает.

Следующий раздел, который часто тоже уходит в тень, это система управления программой. Почему-то, если мы обозначили цели и задачи, это хорошо, мероприятия — отлично, а дальше — трава не расти, программа как-нибудь да реализуется… А ведь самое важное — наладить систему управления. Так, чтобы мероприятия реализовывались в полном объеме, своевременно и с нужным эффектом.

Следующий момент, на котором многие спотыкаются, — оценка эффективности. Этот раздел обычно сильно затруднен для практического написания. Как измерить эффективность программы? Тут уж у кого какой полет фантазии, тот про то и пишет.

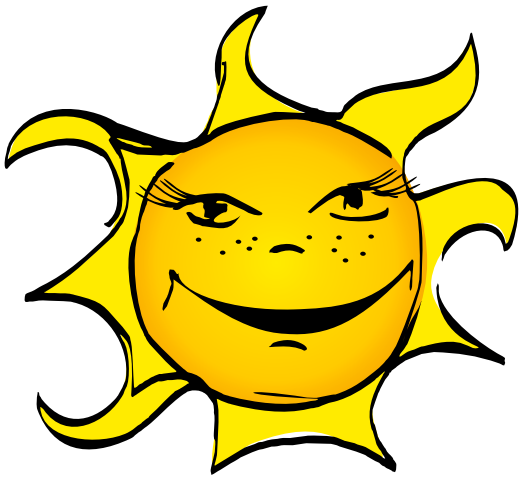
Очень важный момент любой приличной программы — не должно быть в программе мероприятий, которые не соответствуют полномочиям органа МСУ. А ведь встречаются программы, где это не так.

Правила хорошо срабатывают тогда, когда мы имеем дело с реальным сектором экономики. Где есть производство, где есть коровы и надои, где есть что посчитать.

Когда же мы имеем дело с социальной сферой, особенно с обществом, то очень сложно поймать осязаемый результат.

Сложно ухватить индикаторы.

Сложно понять, как изменился объект управления, как управленческие действия власти повлияли на изменение поведения людей. И власть ли это сделала? То есть система целеполагания в программах, связанных с обществом, — очень сложная тема для исполнения. И чаще всего мы получаем систему целеполагания с одной продекларированной целью, но программа при этом содержит, к примеру, 5 разных направлений работы. И дальше начинается путаница. Как дальше выстроить систему управления для того чтобы все процессы накрыть одновременно?



ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ ТРАДИЦИОННЫ.

На что стоит обратить внимание?

Нужно начинать не с постановки проблемы, а с описания объекта управления. Разработчик должен четко понимать, на что он собирается воздействовать? Этому пониманию, кстати, способствует анализ полномочий. Необходимо увидеть рычаги влияния. Если у вас есть влияние, значит, программа состоится. Если влияния нет, значит, надо искать другие пути. Один из важнейших шагов — связка объекта управления с возможностями (полномочиями).

Затем идет инициация решения. Инициация решения о разработке программы может исходить не только из органов власти, но и из внешней среды. Это может быть экспертное сообщество, общественность или более высокий уровень власти.

После этого начинается разработка проекта программы, а за ней период согласований, на который уходит тоже много времени, сил и нервов. Если счастливый момент утверждения программы состоялся, в большинстве случаев наступает некоторая расслабленность и затишье. Но это тот самый момент, когда расслабляться не стоит.

На что обязательно нужно обратить внимание? **На общественные обсуждения программ!** Зачем это надо делать? Ведь управленцы-профессионалы и так хорошо все знают! Зачем необходимо согласовывать управленческое решение с объектом управления, с общественностью? А затем, чтобы устранить «оппонентов» и приобрести союзников. Чем раньше удастся разработчикам включить общественность в подготовку программы, тем эффективнее программу будут поддерживать в процессе реализации. Простая вещь, но почему-то про нее забывают.

Итак, привлекаем к разработке программ общественность.

Во-первых, это повышение заинтересованности самой общественности, включение, пробуждение ее.

Во-вторых, усиление поддержки со стороны общественности.

В-третьих, это рост ответственности партнеров.

В-четвертых, — повышение прозрачности и подотчетности.

И в-пятых, — улучшение результативности и эффективности. Когда мы все гребем веслами в одном направлении, лодка движется быстрее. Это влияет на напряженность в обществе: снижает ее и одновременно повышает устойчивость долгосрочного результата. Нам проще прогнозировать и управлять будущим.

Важный блок программы — аналитический. Именно этот раздел обосновывает управленческие задачи. На основе понимания проблем в объекте управления, можно выйти и на то, что с ним нужно делать. Это реальный помощник для защиты бюджета. Если программа имеет сильный аналитический блок, она вызывает больше доверия.

Из чего может состоять такой анализ? Он должен описывать ситуацию в объекте управления, но это описание увязывается с полномочиями, с предметом деятельности. Также этот анализ должен выявлять слабые и сильные стороны. Слабые — понятно, но зачем сильные? Они позволяют лучше выстроить дальнейшую систему управления, опереться на преимущества.

Результат данного раздела — перечень проблем. Почему-то коллеги часто боятся заявлять о том, что в объекте управления есть проблемы. Почему, не очень понятно. Но объективная реальность такова, что программа без проблемы невозможна. Если в объекте управления нет проблем, зачем нужна программа? Поэтому управленческую задачу необходимо обосновать. Она вытекает из проблемной ситуации. Проблема — то, что нас не устраивает в объекте управления. Диагностика — это первое,

с чего начинается управление по результатам (после анализа рычага воздействия — полномочий).

Какие источники информации для анализа можно использовать?

Результаты работы за предыдущий период, ведомственная статистика.

Второй источник — официальная статистика.

Социология. Это не просто модно. В нашем случае это общество, общественные группы, это люди.

Экспертные оценки. Тоже очень важный компонент. Кто такие эксперты? Люди со знаниями и опытом, которых уважают и признают. Мы называем экспертами тех, кому доверяем. Люди, на чье мнение мы можем положиться, очень важны. Для того чтобы лучше понимать проблемы в объекте управления.

Следующий источник информации — сравнение с соседями. Но это не любые соседи, а те, с кем мы находимся примерно в одной весовой категории. То есть Республику Тыва разумнее сравнивать с Республикой Алтай, а не с Красноярским краем. Такое сравнение — хорошая почва для «произрастания» мыслей.

Полезен анализ СМИ, социальных сетей, блогосферы, сайтов.

Таким образом, мы имеем для анализа большое поле деятельности. Но сразу встает вопрос: кто все это будет делать? Кто обычно делает программы? Как правило, сами чиновники и к тому же срочно. Но именно здесь можно опереться на общественность, найти союзников и загрузить их работой.

Самый хороший вариант процесса разработки программы — разработка с привлечением «внешних» мозгов, экспертов, заинтересованных людей. Поддержка общественных инициатив невозможна без тесной связи с обществом. В том числе и обратной. И программы необходимо делать во взаимодействии.

Однако довольно часто в программах вместо анализа встречается некий набор предложений, больше подходящий для художественной литературы. И, как правило, это стандартный набор. Причем информация несет ноль информативности.

Второй момент — отсутствие источников информации. Это тоже сильно обедняет программу и подрывает доверие к ней. Если приводятся факты, цифры, мнения, то не так трудно сослаться на источник — откуда это: по данным статистики или по данным социологического исследования, проведенного информационно-аналитическим управлением в таком-то году, или по мнению такого-то профессора, ситуация складывается так. Наличие источника повышает репрезентативность и достоверность информации.

Третья интересная особенность. Как правило, в аналитическом блоке написано, как замечательно работают на территории НКО, как активно общество, какие классные мероприятия проходят под Новый год и на 9 мая, и ни одной проблемы, только нужно еще 40 миллионов. То есть ни слова о том, что раздражает, что не дает спать спокойно, что напрягает как профессионалов. Поэтому не надо стесняться писать в аналитическом блоке о проблемах, о том, что не так, потому что это обоснование запроса и дальнейшего расходования денег.

Четвертый «недочет»: анализ не связан с проблемами. Анализируются одни процессы, а в качестве проблем заявляются другие. Один из новосибирских районов написал, что на территории района зарегистрировано много общественных организаций, наиболее активными являются такие-то, потом на две страницы написано, как они хорошо работают, а потом проблема: низкая гражданская активность населения. Откуда берется такой вывод — непонятно.

Вопрос целеполагания — самый главный. Как определена цель, так лодка и поплывет. И это самое трудное, особенно в программах, «нацеленных» на людей. Если цель абстрактна, то никогда не поймать изменения в объекте управления и не доказать, что цель достигнута.

Цель — это желаемое состояние объекта управления в будущем. Проблема это то, что нас бесит, раздражает и не дает спать. А цель — то светлое и хорошее, что произойдет с объектом управления в будущем. Это то, к чему нужно стремиться. И цель всегда должна быть связана с объектом управления.

Очень важны в системе целеполагания два принципа.

Первый — принцип иерархичности. Все слышали про «дерево целей», но не все понимают, что это такое. Дерево целей это жесткая иерархия: цели второго уровня (нижнего) должны быть связаны с целями верхнего уровня. Особенно актуально это становится в свете применения государственных программ и подпрограмм.

Второй принцип — декомпозиция. Это процесс разложения сложного на простые составные части. Чтобы разбитую тарелку собрать обратно, нужно все кусочки найти. А в наших программах бывает так: выдернешь одну задачу, а цель все равно достигается. Выдернешь вторую задачу, а цель все равно достигается. Или наоборот — куча задач, а светлое и хорошее не наступает.

Требования к цели.

Как правило, применяются определения: измеримый, достижимый, конкретный… Но в области госуправления нужно говорить еще о том, что цели должны соответствовать приоритетам верхнего уровня. И полномочиям. Если мы ставим цель, но нет рычагов влияния, то таким управленцам грош цена. Поэтому и необходим анализ полномочий. За какие ниточки можно дергать, чтобы Буратино пошел.

Задачи это цели второго уровня. Поэтому к задачам применяются те же требования. Но есть еще и такое требование как измеримость целей и задач. Они измеряются индикаторами или показателями. Есть много красивых теоретических отличий, но по большому счету это одно и то же. Индикаторы — те же показатели, только связанные с целями и задачами.

Индикаторы — непременный атрибут любой цели. А вы помните, что задачи это цели второго уровня. Поэтому для каждой цели и для каждой задачи должен быть как минимум один индикатор. Это просто. Если ставится управленческая задача, то нужно понимать, как проверить, что она решена? Если есть управленческое воздействие, должна быть обратная связь, индикатор — как мы это измеряем.

Конечно, индикаторы должны быть достоверные.

Индикатор должен быть связан с целью или задачами. Зачем нам индикатор, который не показывает достижение целей или задач? Зачем тратить силы на его обработку? Он никак не связан с нашей деятельностью.

Индикатор должен быть проверяемый. Опять же это достоверность индикатора. И еще один важный момент — индикатор это показатель, а не характеристика процесса. Когда показатель сформулирован так: увеличение рождаемости на сколько-то процентов, то это не показатель. Это, скорее, результат. Повышение рождаемости — это изменение состояния объекта управления. То есть мы работаем над вопросом, и вот она повышается. Индикатором будет уровень рождаемости, сам показатель. Количество родившихся на тысячу населения.

Еще один важный момент заключается в том, что индикаторы должны быть равномерно распределены во времени. Индикатор должен измеряться постоянно. Например, в течение года хотя бы два раза (если программа примерно на 5 лет).

Индикаторы могут быть количественные и качественные.

Чем они отличаются?

Когда индикатор измеряется объективными параметрами (сколько единиц оборудования приобретено или шкала градусника за окном), это количественная характеристика. Когда характеристика основана на субъективном восприятии, например, анализ результатов социологического опроса, интервью экспертов, фокус-групп — это качественная характеристика.

Индикаторы могут быть абсолютными и относительными. Километры — абсолютная характеристика. А километры в час — относительная. Когда мы видим косую дробь, это однозначно относи-

тельный индикатор. Он показывает соотношение показателя с общей структурой, количество процентов…

Показатели бывают трех типов: конечного результата, непосредственного результата и использования ресурсов.

Показатель конечного результата — характеристика изменений состояния объекта, какой он был и каким стал. Этот индикатор важен для того, чтобы понять нашу способность, наш потенциал влияния на объект управления. Можно вкладывать в развитие институтов гражданского общества сколько угодно денег, но они будут оставаться на том же уровне. Поэтому важно мерять изменения состояния объекта управления. Степень информированности жителей; доля жителей, активно участвующих; доля жителей, положительно оценивающих… — практически все эти характеристика субъективные.

Индикаторы непосредственного результата — это характеристики, связанные с управленческим воздействием. Это, грубо говоря, характеристика, как часто мы машем лопатой, сажая картошку.

Деление на конечный и непосредственный результат важно с точки зрения обоснования уровней целеполагания. Главная цель всегда должна быть связана с объектом управления, а индикаторы должны описывать изменения его состояния. Поэтому для характеристики цели лучше всего использовать индикатор конечного результата.

А вот для управленческих задач лучше подойдут индикаторы непосредственного результата, потому что задачи отвечают на вопрос, а как мы достигаем цель? А мы достигаем ее так. Характеристика управленческой деятельности как раз должна отражаться в индикаторах непосредственного результата.

Наконец, **индикаторы использования ресурсов**.

Они отражают объем или технологию расходования ресурсов. Финансовые средства — наиболее часто встречающийся тип ресурсов в госуправлении. Чаще всего чиновники оперируют деньгами. Но это могут быть не только деньги. А еще и волонтеры, и объем трудозатрат (человеко-часы). Поэтому этот индикатор тоже хорошая характеристика для управленческого воздействия. Он больше подходит целям второго уровня, то есть задачам.

Теперь нужно сделать движок, чтобы все задвигалось и заработало. Такой движок — **перечень программных мероприятий**.

Во-первых, каждое мероприятие должно быть направлено на решение конкретной задачи. Не может быть мероприятия, которое помогает решать все задачи сразу.

Мероприятия формулируются просто, понятно и однозначно. Срок реализации мероприятий должен укладываться в рамки задачи.

И последнее требование — мероприятия не должны дублировать друг друга. Конечно, в силу изолированности, не всегда удается всю систему программ просмотреть. Но уж в рамках одной программы мероприятия должны быть уникальными.

Пример одной из сибирских областей. Задача сформулирована так — формирование благоприятных условий деятельности НКО в одном из районов. А дальше мероприятия — пропаганда и популяризация, проведение спортивных праздников, семинаров, консультационное сопровождение, благотворительные акции. Многие мероприятия не связаны с задачей.

Задача направлена на формирование инфраструктуры, условий. При чем здесь люди с ограниченными возможностями? При чем здесь поддержка семей? Это должны быть другие задачи и даже, возможно, в рамках другого ведомства. Если вы создаете условия деятельности НКО, делайте так, чтобы нко-шкам было легко повышать квалификацию, получать финансирование, помещения, налоговые льготы…. А праздники для людей — работа другого ведомства (отдела) и задачи другой программы.

Какие же мероприятия целесообразно включать в программы поддержки НКО? Направления поддержки прописаны в №7-ФЗ.Можно также смотреть региональные законы.

Прежде всего, мы говорим о том, что это грантовая поддержка. Это также может быть субсидиарная поддержка в рамках №40-ФЗ. Это два разных инструмента.

Имущественная поддержка: аренда на льготных условиях или передача имущества в безвозмездное пользование.

Информационная поддержка. В том числе создание единых порталов на базе Ресурсных центров, для того чтобы начинающая НКО могла туда зайти и создать собственную страничку.

Консультационная поддержка: вопрос-ответ.

Поддержка в сфере подготовки и получения дополнительного профессионального образования работников НКО.

Предоставление льгот по уплате налогов (!). В основном, конечно, это вопрос федерального уровня, но на уровне регионов и муниципалитетов тоже возможно найти инструменты для применения этого направления.

Привлечение НКО к решению вопросов местного значения через размещение муниципальных заказов. Многие полагают, что ФЗ-44 не очень-то удобен для работы с НКО. Да, не очень. Но есть инструмент субсидиарной поддержки через ФЗ-40. Он гораздо проще и менее бюрократизирован, чем размещение торгов по ФЗ-44.

«Аутсорсинг» функций и услуг. Передача НКО функций мониторинга, маркетинга, оценки. Передача НКО ряда услуг, которые они лучше сделают, чем подведомственные учреждения. Быстрее, гибче и комфортнее для заявителя. Всегда привожу в пример социальную защиту — прокат средств реабилитации инвалидов. Очень грамотный ход — передать это общественной организации инвалидов.

Мониторинг и анализ эффективности реализации программ. Очень важное направление. Если вы не мониторите те процессы, которые происходят, то вы не сможете выйти на оценку эффективности. Вы не сможете сказать, достигли вы цели или нет. Да, какой-то отчет вы напишете, но это будет формальный отчет. А для реального управления результатами и влияния на объект вам необходимы достоверные знания ситуации.

Механизмы реализации программ и система управления реализацией программы. Об этом как-то все забывают. Либо вообще не пишут, либо пишут формально. Но этот раздел важен с точки зрения, как реализовать управление программой, как сделать так, чтобы все задуманное стало реальностью. А не так, чтобы в декабре судорожно объявлялись конкурсы на размещение субсидий, на проведение запроса котировок.

Чтобы не было таких критических ситуаций, необходимо все это прописать заранее. И необходимо прописать систему управления программой. Традиционно ключевая ошибка: сделать органом

управления заказчика или разработчика программы. Заказчик или разработчик это субъекты, заинтересованные в появлении документа. А дальше должен появиться орган, заинтересованный в успешной реализации проекта.

Мало родить ребенка — его нужно вырастить. Поэтому, когда программа наконец рождена, необходимо ей отдельно заниматься -необходим орган управления программой с определенными полномочиями. Это может быть как совещательный орган, так и внешний, который формально не входит в структуру местной администрации. Например, какая-нибудь местная общественная организация. Трудно пока привести примеры, когда органом управления выступают структуры, которые не входят в состав органа власти, но тенденция формируется. Министерство экономического развития РФ сейчас делает на этом акцент. Почему на этом делается акцент? Потому что это повышение качества управления, появление внешнего субъекта контроля.

В этом разделе целесообразно описать участников программы: кто участвует в программе, как взаимодействуют они между собой, какими правами и обязанностями они обладают.

Наконец, результаты!

Результат это изменение по сравнению с тем, что было. Было холодно, мы согрели помещение, стало тепло. Значит, мы молодцы. Ожидаемые результаты это всегда связь с индикаторами, это всегда связь с целями и задачами. Ожидаемые результаты тоже должны быть измеримы. Измеряются они через индикаторы. Ожидаемые результаты должны соответствовать характеру нашего управленческого воздействия. И, если у нас слишком много ожидаемых результатов, то мы свободны выбрать приоритетные, главные для нас.

Еще раз возвращаемся к непосредственному результату и конечному. Пример: количество подростков, прошедших социальную реабилитацию

(непосредственный результат, поскольку характеризует объем оказанных нами услуг — сколько мы пропустили через реабилитацию), а дальше изменение объекта управления: «Подростки-правонарушители, которые участвовали в нашей программе и которые в течение года не совершили повторных правонарушений». Изменения в поведении! Вот он, конечный результат. Он важен, поскольку показывает, насколько эффективна наша программа.

Непосредственный результат (характеризует объем оказанных услуг)

Программа социальной реабилитации подростков-правонарушителей

Охвачено 10 человек.

Конечный результат (изменение объекта управления, в данном случае — изменения в поведении):

Эффективность измеряется с помощью конечного результата.

Эффективность — больная тема.

Зачастую пишут в программах про бюджетную, про налоговую эффективность. Но как можно в программах, связанных с расходованием бюджетных средств, писать про налоговую эффективность? Здесь нет налогового эффекта, здесь есть расходование бюджетных средств. Соответственно, говорить надо о том, как тратить эти средства. Рационально или нет. Своевременно или нет. Целевым образом или нет. Поэтому к вопросам эффективности нужно подходить с трех разных сторон.

- Управленческая эффективность
- Экономическая эффективность
- Социальная эффективность

Управленческая эффективность связана с субъектами управления. Успешны ли чиновники в реализации программы?

Управленческая эффективность связана с исполнением и в полном объеме программных мероприятий, достижений целевых индикаторов, в конечном итоге — целей. Это очень близко к результативности. Но результативность — понятие, связанное с процентным достижением целей, здесь же мы говорим о некоторых параметрах успеха в осуществлении управленческих процессов.

Критерии управленческой эффективности могут быть следующими:

- сроки исполнения мероприятий истекли до планируемых, то есть что-то сделано быстрее и раньше, чем планировалось;
- фактическая последовательность мероприятий не нарушила сроки достижения целей, то есть если одно мероприятие поменяли с другим, но в целом это не привело к проблемам, значит, сработано нормально;
- фактическое исполнение мероприятий позволило достичь планируемых целевых индикаторов или даже превысить их — то есть если сделано запланированное и даже больше, значит, управленцы эффективны;
- фактическое исполнение мероприятий позволило получить фактические результаты в соответствии или выше ожидаемых.

Экономическая эффективность связана с использованием ресурсов: с целевым, своевременным, полным и рациональным расходованием всех типов ресурсов. Расходование финансовых средств осуществляется в соответствии с намеченным графиком, расходование средств целевое, осуществлено в полном объеме, либо расходование средств позволило получить бОльший объем товаров и услуг за счет конкурсных процедур.

Социальная эффективность связана с конечным результатом и с изменением в объекте управления.

Критерии социальной эффективности:

- Реализация программы расширила количество благополучателей (провели через программу не 100, а 150 подростков-правонарушителей) — лучший эффект за те же деньги!
- Реализация программы позволила получить дополнительные функциональные возможности. Грубо говоря, подростки не только перестали совершать правонарушения, бить стекла, пить пиво в подъезде, но научились рисовать картины, стали художниками.
- Реализация программы повысила удовлетворенность благополучателей. Ожидали, что доволен будет каждый пятый, а оказалось, что довольны десять!

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ

НА ПРИМЕРЕ РЕАЛЬНЫХ ПРОГРАММ
РАЙОНОВ НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ

На начало 2014 года в Новосибирской области реально существовали 8 муниципальных программ. Преподаватели Сибирского института управления изучили 6 программ из 8 и заметили определенные тенденции.

Паспорт программы. Администрация одновременно заказчик, инициатор, разработчик, исполнитель. Она же контролирует расходование средств. И это забота о развитии институтов гражданского общества!

Ни в одной из 6 рассмотренных программ **нет анализа полномочий**.

Практически нигде **нет ссылки на источники информации**. Если какие-то факты и приводятся, то непонятно, откуда они взялись. Интересный нюанс: приводятся факты, которые никак не связаны ни с проблемами, ни с задачами. Зачем они нужны, непонятно.

Не все цели и задачи соответствуют требованиям целеполагания. Плохо также связаны задачи и проблемы. Хотя здесь все просто: есть проблема, должна быть управленческая задача, которая ее решает.

То же самое с индикаторами. Они не связаны ни с целями, ни с задачами. Можно списать эту погрешность на опыт разработки программ. Но зачастую индикаторы не связаны даже с проблемами.

Только в двух программах разработаны индикаторы использования ресурсов. В основном разработчики ограничиваются индикаторами непосредственного либо конечного результата. В одной из программ есть индикаторы только конечного результата.

Программные мероприятия характеризуются размытостью формулировок. Невозможно понять, что люди хотели сказать.

Практически нигде **нет обоснования объема расходов**. Почему на такое-то мероприятие запрашивается именно такое количество средств? Если на грантовый конкурс выделяется 200, а на круглые столы — 500 тысяч рублей, это вызывает вопросы.

Часто деятельность органа управления заключается лишь в контроле. Он ничего не делает, только контролирует. А ведь он должен планировать, организовывать, мотивировать и координировать. Контроль — это лишь пятая функция управления, однако про разнообразие функций забывают!

Нигде, ни в одной программе **нет системы развивающих документов**: финансового, организационного характера, которые должны показать, а как будет реализовано мероприятие? Появился новый инструмент, например, «финансовая поддержка в форме предоставления субсидий СО НКО», но ни в одной программе не указано, что необходимо разработать положение о конкурсе, положение о комиссии, положение о предоставлении субсидий (типовой договор). Как будто все само собой разумеется и не требует ни времени, ни ресурсов. Налицо управленческий провал!

Оценка эффективности. В основном она сводится к описанию, что есть некая эффективность и что как-то нужно ее добиваться. **Частая ошибка: понятие эффективности подменяется понятием результата**. В качестве эффективности идет описание того, что будет создано, сделано, придумано, разработано. Но это результат.

А эффективность — это как быстро, как скоро, за какие ресурсы, целевка-нецелевка, полное финансирование/неполное. Это вопрос управления, экономии и воздействия. Это не результат. Не надо подменять оценку эффективности описанием ожидаемого результата.

Однако в 6 программах произошла подмена. Вообще нет раздела «Оценка эффективности».

На что должна быть направлена активность органа власти?

Во-первых, развитие форм поддержки некоммерческого сектора. Все формы, которые прописаны в законодательстве, нужно использовать.

Во-вторых, нужно децентрализовать механизмы субсидирования СО НКО, как это делает Российская Федерация. Федерация применяет два типа децентрализации: из федерального бюджета — в бюджеты субъектов, из федерального бюджета — инфраструктурным НКО для создания инфраструктуры между регионами.

Такая же система могла бы применяться и внутри субъекта, регион-муниципалитет. И должна быть создана система субсидиарной поддержки собственно программ.

Упор на развитие системы аутсорсинга. Необходимо больше «использовать» союзников — искать их и нагружать работой ради общих целей.

Развитие конкурентного рынка в предоставлении услуг. Если появится не один центр социальной реабилитации, а несколько, клиенту станет лучше, потому что за него начнут бороться.

И развитие системы мониторинга программ.