# РЕКОМЕНДАЦИИ

## по оценке и развитию ресурсных центров

# РЕКОМЕНДАЦИИ

## по оценке и развитию ресурсных центров

ФОНД ПРЕЗИДЕНТСКИХ ГРАНТОВ

Отчёт подготовлен в 2018 году в рамках проекта «Оценка ресурсных центров» с использованием гранта Президента РФ на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов

г. Новосибирск

Некомерческое партнёрство
«Информационно-аналитический центр развития гражданских инициатив»
(НП «ИнА-Центр»)

2018

Оглавление.


Перечень схем . . . . . III

Список сокращений . . . . . 1

Раздел 1. Введение . . . . . 1
1.1. Причины проведения оценки . . . . . 2
1.2. Возможности применения методики . . . . . 3
1.3. Партнеры по разработке методики, принимавшие участие в подготовке рекомендаций . . . . . 3

Раздел 2. Краткая информация о методике оценки ресурсных центров . . . . . 5
2.1. Введение . . . . . 5
2.1.1. Ресурсный центр как специфическая форма поддержки СО НКО . . . . . 5
2.1.2. Место ресурсного центра в системе инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций в регионе . . 5
2.2. Определение ресурсного центра . . . . . 5
2.3. Модель ресурсного центра . . . . . 6
2.4. Информация о пилотной апробации методики оценки ресурсных центров . . . . . 7

Раздел 3. Анализ услуг . . . . . 11
3.1. Введение . . . . . 11
3.2. Анализ востребованности услуг . . . . . 14
3.3. Комментарии по редким, по мнению респондентов, услугам . . . . . 14
3.4. Комментарии по вхождению в реестр поставщиков социальных услуг . . . . . 18
3.5. Выводы и предложения по возможным изменениям в сфере услуг . . . . . 18

Раздел 4. Анализ потенциала и проблемных зон . . . . . 23
4.1. Введение . . . . . 23
4.2. Обобщенный портрет ресурсного центра . . . . . 23
4.2.1. Комментарии по развитию различных аспектов потенциала . . . . . 25
4.2.1.1. Комментарии по развитию командного потенциала . . . . . 25
4.2.1.2. Комментарии по ресурсному потенциалу . . . . . 25
4.3. Старт и эволюция работы РЦ/ЦОР . . . . . 26

4.4. Препятствия для развития РЦ/ЦОР . . . 27
4.5. Тенденции развития ресурсных центров . . . 30
4.6. Выводы по проблемным зонам и тенденциям развития ресурсных центров . . . 34
4.6.1. Общие принципы работы . . . 34

Раздел 5. Анализ влияния . . . 37
5.1. Введение . . . 37
5.2. Комментарии по влиянию РЦ на формирование компетенций СО НКО и формирование благоприятной для СО НКО среды . . . 38
5.2.1. Влияние ресурсных центров на формирование компетенций НКО . . . 38
5.2.2. Влияние ресурсных центров на формирование благоприятной для НКО среды . . . 53

Раздел 6. Рекомендации по оценке и развитию ресурсных центров . . . 63
6.1. Обобщенная информация об уровне организационного потенциала ресурсного центра . . . 63
6.2. Выводы по проблемным зонам . . . 63
6.3. Рекомендации по оценке и развитию ресурсных центров . . . 64

Раздел 7. Приложения . . . 67
Приложение 1. Кейс автономной некоммерческой организации «Объединенный ресурсный Центр поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций Хабаровского края» . . . 67
Приложение 2. Кейс Красноярской региональной общественной организации «Агентство общественных инициатив» . . . 70
Приложение 3. Кейс Фонда «Центр гражданского анализа и независимых исследований "ГРАНИ"» (Центр ГРАНИ) . 73
Приложение 4. Кейс Красноярской региональной молодежной общественной организации Центр «Сотрудничество на местном уровне» . . . 77
Приложение 5. Кейс ОО Центр экологического просвещения Республики Саха (Якутия) «Эйгэ» . . . 80

## Перечень схем


Схема 1. Модель ресурсного центра . . . 7
Схема 2. Общие принципы работы РЦ/ЦОР . . . 8
Схема 3. Состав респондентов по типу. . . . 11
Схема 4. Востребованность услуг сотрудниками РЦ . . . 15
Схема 5. Востребованность услуг опытными НКО – клиентами РЦ . . . 15
Схема 6. Востребованность услуг начинающими НКО – клиентами РЦ . . . 16
Схема 7. Востребованность услуг ресурсных центров активными гражданами . . . 16
Схема 8. Востребованность услуг ресурсных центров учреждениями . . . 17
Схема 9. Востребованность услуг ресурсных центров клиентами из числа бизнеса . . . 17
Схема 10. Ответ на вопрос «Могли бы Вы получить эти услуги в другом месте?» . . . 18
Схема 11. Обобщенный портрет РЦ/ЦОР: наиболее часто встречающиеся ответы . . . 24
Схема 12. Штатные сотрудники с постоянной зарплатой в РЦ . . . 25
Схема 13. Цель привлечения добровольцев. . . . 25
Схема 14. Доступность среды для предоставления услуг . . . 26
Схема 15. Предпринимательский потенциал (потенциал к развитию социального предпринимательства) . . . 27
Схема 16. Принципы РЦ. . . . 35
Схема 17. Компетенции сотрудников СО НКО, которыми они должны обладать для эффективной работы, и факторы внешней среды, которые должны быть сформированы для эффективной работы СО НКО . . . 39
Схема 18. Характеристики компетенций и факторов и вклад РЦ в их формирование . . . 40
Схема 19. Сотрудники НКО ориентированы на общественное благо . . . 41
Схема 20. Специалисты НКО владеют проектным подходом . . . 41
Схема 21. Сотрудники НКО обладают современными специальными знаниями и навыками в своей предметной области. . . . 42
Схема 22. Руководящее звено умеет управлять организацией . . . 42
Схема 23. Сотрудники НКО способны совмещать несколько компетенций. . . . 43
Схема 24. Специалисты НКО умеют и мотивированы вносить добровольческий вклад . . . 43
Схема 25. НКО умеют довести новую идею до реализации . . . 44
Схема 26. НКО отслеживают передовой опыт в своей сфере . . . 44
Схема 27. НКО владеют методами поиска новых идей и решений . . . 45

Схема 28. НКО отслеживают и прогнозируют потребности своих целевых групп . . . . . 45
Схема 29. НКО знают друг о друге . . . . . 46
Схема 30. НКО предоставляют друг другу ресурсы . . . . . 46
Схема 31. НКО руководствуются общими принципами деятельности, включая сотрудничество . . . . . 47
Схема 32. НКО осуществляют совместные инициативы . . . . . 47
Схема 33. НКО обмениваются информацией . . . . . 48
Схема 34. НКО умеют выстраивать свой имидж . . . . . 48
Схема 35. НКО информационно открыты и прозрачны . . . . . 49
Схема 36. НКО знают и соблюдают законы . . . . . 49
Схема 37. НКО следуют миссии и достигают результатов, оптимально используя ресурсы . . . . . 50
Схема 38. НКО имеют сильную организационную культуру . . . . . 50
Схема 39. НКО используют клиент-центрированный подход . . . . . 51
Схема 40. НКО являются лидерами мнений по социальным вопросам . . . . . 51
Схема 41. НКО обладают необходимыми ресурсами и умеют их привлекать . . . . . 52
Схема 42. НКО качественно оказывают услуги и реализуют проекты . . . . . 52
Схема 43. Граждане готовы включаться в деятельность НКО в разных ролях (добровольцы, сотрудники, благотворители) . . . . . 53
Схема 44. Признание НКО и готовность сотрудничать с ними со стороны СМИ . . . . . 54
Схема 45. Признание бизнесом НКО как профессионалов и готовность бизнеса развивать корпоративную социальную ответственность через НКО (материальная поддержка) . . . . . 54
Схема 46. Признание и готовность к сотрудничеству и материальной поддержке НКО со стороны органов власти . . . . 55
Схема 47. Нормативно-правовая база стимулирует создание НКО и развитие, дает возможность нормально работать, предусматривает различные виды поддержки . . . . . 55
Схема 48. Сформирован позитивный имидж некоммерческого сектора в обществе . . . . . 56
Схема 49. Благоприятное и открытое информационное поле для деятельности НКО . . . . . 56

*Давным давно, в 1997 году, МОФ СЦПОИ провел первую в России конференцию ресурсных центров. На ней встретились около 100 инфраструктурных организаций, ставивших своей целью поддержку и развитие некоммерческих организаций и формирование среды для их эффективной работы.*

*За минувшие 20 лет третий сектор изменился, но ресурсные центры остаются драйверами его развития и базовыми элементами инфраструктурной поддержки СО НКО. 45% организаций, бывших на нашей конференции 20 лет назад, фактически продолжают свою работу (в том числе после перерегистрации юрлица), причем во многих организациях сохранились прежние руководители. Мы задались вопросом: в чем секрет их устойчивости, какое влияние они оказали на развитие некоммерческого сектора и каковы ресурсные центры России сегодня. Мы построили модель ресурсного центра, разработали методику оценки ресурсных центров, провели её пилотную апробацию и делимся с Вами результатами нашей работы, а также предлагаем Вашему вниманию рекомендации по развитию ресурсных центров.*

*С уважением,*
*исполнительный директор НП «ИнА-Центр» и*
*президент МОФ СЦПОИ*
*Елена Малицкая*

# Раздел 1. Введение

Развитие ресурсных центров в различных регионах идет по-разному, однако, несомненно есть общие характеристики, наличие либо отсутствие которых влияет на устойчивость организации, обуславливает её максимальное влияние на развитие инфраструктуры поддержки НКО и на развитие НКО, то есть позволяет создать лучшие условия для развития институтов гражданского общества.

Проведенная оценка, речь о которой пойдет в этой брошюре, показала, что обладают бóльшей устойчивостью и оказывают бóльшее влияние на развитие третьего сектора и формирование инфраструктуры его поддержки те ресурсные центры, которые изначально формировались как центры общественного развития и уделяли внимание программам межсекторного взаимодействия и иным программам, целью которых было выстраивание среды, в которой функционируют некоммерческие организации. Наряду с этим, часть РЦ со временем сосредоточила свою деятельность на выбранных специализациях (развитие добровольчества, благотворительности, социального

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

СО НКО – социально ориентированные некоммерческие организации.
НКО – некоммерческие организации.
РЦ – ресурсные центры.
ЦОР – центры общественного развития.
МЭР РФ – Министерство экономического развития Российской Федерации.

и экологического предпринимательства, оценки и т.д.) – так появились:

- Тематические РЦ (для них характерна работа в определенной сфере деятельности: культура, образование и т.д.).
- Специализированные РЦ (работают с конкретной целевой группой: бухгалтеры, юристы и т.д.).
- Технологические РЦ (специализируются на технологии работы по конкретному направлению: в области фандрайзинга, краудфандинга, IT-технологии, работа с местным сообществом, здесь же – центры общественного развития и т.д.).
- РЦ общей направленности (включающие в себя элементы вышеперечисленных).

Мы разработали модель ресурсного центра, пользуясь теорией изменений, в том числе разработали документацию с акцентом на респондентные методы (анкеты, сценарии структурированных интервью и фокус-групп), а также бланки для кабинетного анализа и провели оценку ресурсных центров, которая подтвердила, что разработанная методика позволяет получить информацию для подготовки рекомендаций по развитию ресурсных центров. В основу формирования данных рекомендаций легли данные оценки ресурсных центров. Исследование охватило 7 федеральных округов и более 150 респондентов, включая руководителей и ключевых сотрудников РЦ, экспертов по работе с НКО из числа представителей власти, бизнеса, СМИ и сотрудников и добровольцев из НКО, которые получали услуги в РЦ.

## 1.1. Причины проведения оценки

На текущем этапе центры общественного развития влияют на развитие некоммерческого сектора, формируя новые услуги и потребности, среду и благоприятные условия для деятельности НКО. В региональных центрах и многих сельских районах создаются собственные РЦ, оказывающие услуги базового уровня, в т.ч. на базе муниципальных учреждений. Что касается ЦОР, они ищут пути дальнейшего развития и сталкиваются с новыми вызовами.

Общепринятого термина ЦОР (как и узаконенного термина РЦ) не существует, некоторые трактовки будут приведены по ходу документа.

Несмотря на отсутствие общей методической, финансовой и законодательной базы деятельности РЦ, мы видим, что ряд организаций, которые были в нашей базе данных с 1997 года, работают и по сей день. Большинство таких устойчивых организаций изначально являлись ЦОР. Также есть организации, которые прошли путь от РЦ, оказывающего услуги базового уровня, до ЦОР. Это значит, что их услуги востребованы, и организации обладают определенными характеристиками, которые являются залогом устойчивости. Выявление таких характеристик и их развитие позволит повысить эффективность работы и устойчивость действующих и вновь созданных РЦ.

Когда Министерство экономического развития РФ проанализировало данные по поддержке СО НКО, то на лидирующих позициях были именно те регионы, где давно и успешно действуют РЦ, причем особый вклад в развитие регионов вносят те ресурсные центры, которые не просто поставляют услуги, но и формируют условия и внедряют новые технологии и работают как ЦОР. В этих регионах более эффективно решаются социальные проблемы, некоммерческие организации развиваются активнее,

и их усилия направлены именно на решение актуальных в регионе социальных проблем.

В последние годы мы наблюдаем заметный рост количества различных ресурсных центров. Отраслевые и межрегиональные РЦ действуют, реализуют проекты, консультируют, появляется запрос на развитие РЦ на региональном уровне, в сельских районах. За последние три года консультации по созданию и организации работы РЦ занимают весомое место в общем объеме консультаций партнёров проекта.

Современная государственная политика развития инфраструктуры поддержки некоммерческого сектора направлена на развитие РЦ и формирование их там, где они пока отсутствуют или только зарождаются. При создании и развитии этих структур важно с самого начала закладывать механизм оценки, который позволит потом отслеживать их развитие и эффективность. Однако, используемые сейчас подходы акцентируют внимание на количестве услуг и иных количественных показателях эффективности, то есть в основу заложена индикаторная оценка. Качественные показатели учитываются слабо, а именно они характеризуют развитие и влияние РЦ. И поэтому есть запрос, как оценить их потенциал и эффективность. Существует объективная необходимость внедрить эмпирическую оценку, основанную на построении модели РЦ. Именно эта модель взята исполнителем проекта за основу при создании предлагаемой методики оценки РЦ.

## 1.2. Возможности применения методики

Методика имеет широкое применение:

- С точки зрения отдельно взятой организации, методика позволяет оценить её организационный потенциал, выявить проблемные зоны и учесть их проработку в стратегии развития организации.
- С точки зрения субъектов, заинтересованных в развитии ресурсных центров (например, доноров, органов исполнительной власти), методика предоставляет основу для разработки стратегии развития инфраструктуры поддержки некоммерческого сектора региона и для консолидации усилий по развитию РЦ.
- Проведение оценки на регулярной основе позволяет видеть динамику организационного потенциала ресурсного центра или совокупности ресурсных центров на определенной территории.

Результатом применения методики является вклад в формирование лучших условий для развития институтов гражданского общества.

## 1.3. Партнеры по разработке методики, принимавшие участие в подготовке рекомендаций

В разработке методики оценки РЦ и в подготовке данных рекомендаций принимали участие партнёры из числа межрегиональных ресурсных центров:

- Межрегиональный общественный фонд «Сибирский центр поддержки общественных инициатив» (г. Новосибирск).
- Архангельский Центр социальных технологий «Гарант» (г. Архангельск).
- Центр «Грани» (г. Пермь).

В качестве партнёров были взяты те организации, которые имеют длительный успешный опыт развития

инфраструктуры поддержки НКО и создания РЦ в своих регионах и федеральных округах.

Партнёром по разработке методики также стала Компания «Процесс Консалтинг» (г. Москва).

# Раздел 2. Краткая информация о методике оценки ресурсных центров

## 2.1. Введение

### 2.1.1. Ресурсный центр как специфическая форма поддержки СО НКО

Ресурсный центр поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (далее – ресурсный центр СО НКО) является ключевым элементом инфраструктуры поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций

Целью деятельности ресурсного центра СО НКО является содействие развитию некоммерческого сектора экономики, включая формирование условий для создания и развития социально ориентированных некоммерческих организаций, распространение новых технологий и лучших практик работы в социальной сфере.

Под ресурсным центром СО НКО понимается организация, оказывающая информационную, консультационную, образовательную, организационную и иную ресурсную поддержку социально ориентированным некоммерческим организациям, содействующая внедрению в их деятельность новых социальных и управленческих технологий, а также формированию среды, способствующей созданию, развитию и деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. Юридически это понятие не закреплено.

### 2.1.2. Место ресурсного центра в системе инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций в регионе

На основе анализа опыта работы РЦ можно выделить два основных предмета деятельности РЦ. Первый предмет деятельности ресурсных центров – поддержка функционирования некоммерческих организаций в регионах России – практически полностью определяется задачами и содержанием этой поддержки, осуществляемой на федеральном, региональном и местном уровнях. Второй предмет деятельности РЦ – формирование благоприятной для работы НКО среды через работу со стейкхолдерами (представителями власти, бизнеса, СМИ и сообщества в целом) – и эти два предмета связаны, так как конечной целью формирования инфраструктуры поддержки тоже является создание среды для более эффективного ведения некоммерческой деятельности.

Касательно первого предмета, система поддержки некоммерческих организаций включает три базовых подсистемы: федеральную и региональную систему поддержки некоммерческих организаций, механизмы реализации этой системы (формы и методы поддержки некоммерческих организаций) и институциональный аппарат разработки и реализации системы поддержки с помощью соответствующих механизмов.

## 2.2. Определение ресурсного центра

Исследование показало, что устойчивые стабильно работающие ресурсные центры фокусируют внимание на обоих предметах деятельности – на оказании услуги (что ближе к традиционному пониманию ресурсного центра) и на формировании среды (что ближе к центру общественного развития). На

встрече ресурсных центров в рамках исследования эксперты пришли к выводу, что полноценный центр общественного развития включает в себя деятельность ресурсного центра как базовые услуги. Таким образом, было сформулировано следующее определение.

*РЦ/ЦОР – это базовый элемент инфраструктуры поддержки СО НКО в форме негосударственной, неполитической, некоммерческой организации, которая оказывает комплекс информационных, консультационных, образовательных услуг, предоставляет ресурсную поддержку общественным инициативам (РЦ-компонент) и разрабатывает и внедряет новые формы и методы работы в социуме, развивает межсекторное взаимодействие, ведет аналитику по развитию гражданского общества и формирует иные аспекты среды, благоприятной для развития общественных инициатив, социально-экономического развития и становления гражданского общества в регионах РФ и России в целом (ЦОР-компонент).*

Некоторые эксперты отмечают, что существуют также РЦ, которые не выполняют функций ЦОР, в том числе РЦ-операторы, которые привлекают сторонних экспертов. Но ниже в тексте речь идет о РЦ/ЦОР, как о более устойчивой и эффективной форме поддержки СО НКО.

## 2.3. Модель ресурсного центра

В основу разработки методологии оценки ресурсных центров мы заложили теорию изменений. Теория изменений – это ясное описание предполагаемых взаимосвязей между действиями и желаемыми результатами[1].

До проведения оценки мы предполагали, что РЦ похож на пирамиду, в основании которой соответственно РЦ. Выше уровнем находится технологический РЦ, а ещё выше – ЦОР. Опрос опытных РЦ, с которыми мы познакомились в середине 90ых, явился причиной для построения другой модели. Мы сформулировали предположение о модели ресурсного центра, в основании которого находится ЦОР (формирование среды, второй предмет деятельности), а надстройкой является классический РЦ (система поддержки некоммерческих организаций, первый предмет деятельности), что отражено на [схеме 1.]

Предположение было проверено на фокус-группах и подтвердилось.

Затем были прописаны оказываемые РЦ услуги – базового уровня и инфраструктурные услуги, экспертные услуги и услуги сопровождения – и была детализирована структура результатов деятельности РЦ и протестирована на фокус-группах.

При проведении оценки ресурсных центров мы выделили следующие блоки вопросов:

- определение сфер влияния РЦ и эффектов от деятельности РЦ;
- выявление проблемных зон работы РЦ;
- выявление тенденций в развитии услуг;
- определение тенденций в развитии РЦ;
- принципы деятельности РЦ.

Соответствие блоков вопросов модели отражено на [схеме 2].

1 https://victoriacf.ru/wp-content/uploads/2014/04/Theory_Of_Changes.pdf

## 2.4. Информация о пилотной апробации методики оценки ресурсных центров

В апреле-сентябре 2018 года была проведена пилотная оценка ресурсных центров России с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

В рамках проведения пилотной оценки было проанализировано 50 ресурсных центров из 7 федеральных округов. Респондентами стали руководители и ключевые сотрудники РЦ, эксперты по работе с НКО из числа представителей власти, бизнеса, СМИ, а также сотрудники и добровольцы из НКО, которые получали услуги в РЦ. Суммарное количество уникальных респондентов превысило 150 человек, большая часть которых является сотрудниками ресурсных центров и их клиентами. Для пилотной апробации методики данное количестве респондентов было достаточным.

Исследование охватило активные ресурсные центры, принимающие участие в публичных мероприятиях и общественной жизни. Оценка была проанонсирована на форуме Фонда президентских грантов в мае 2017. На форуме была проведена отдельная секция для ресурсных центров, где были сформулированы гипотезы исследования и было предложено ресурсным центрам принять участие в исследовании. Также адресно получили приглашение принять участие в исследовании те организации, которые получали президентский грант на развитие ресурсного центра.

***Схема 1.*** *Модель ресурсного центра*

Методология оценки основана на принципе триангуляции: «минимум три метода, минимум три группы респондентов». Применены методы: структурированное интервью; фокус-группа; анкетирование; кабинетный анализ. Задействованы следующие группы респондентов: руководители/сотрудники СО НКО; представители власти; эксперты конкурсной комиссии; представители целевых аудиторий проектов.

Собранные данные подразделялись следующим образом:

1. Оценка организационного развития (по аналогии с оценкой организационного потенциала) – 61 респондент, а именно: 50 респондентов из числа ключевых сотрудников РЦ и 11 респондентов из числа экспертов по некоммерческому сектору.
2. Оценка влияния и анализ тенденций развития РЦ – 82 респондента, а именно: 50 респондентов из числа ключевых сотрудников РЦ и 32 респондента из числа экспертов по некоммерческому сектору из НКО, власти, бизнеса, СМИ.
3. Оценка востребованности и анализ тенденций развития услуг – 118 респондентов, а именно: 30 респондентов из числа клиентов РЦ, 50 респондентов из числа ключевых сотрудников РЦ и 38 респондентов из числа экспертов по некоммерческому сектору из НКО, власти, бизнеса, СМИ.
4. Определение общих принципов деятельности РЦ – 54 респондента, а именно: 50 человек из числа ключевых сотрудников РЦ и 4 эксперта по некоммерческому сектору.

Проанализировав деятельность РЦ, мы разделили их по типу деятельности следующим образом (причем одна организация может относиться более, чем к одному типу):

- тематические РЦ (работа в определенной сфере деятельности: культура, образование и т.д.);
- специализированные РЦ (работа с конкретной целевой группой: бухгалтеры, юристы и т.д.);
- технологические РЦ (работа в области фандрайзинга, краудфандинга, IT-технологий, взаимодействие с местным сообществом и его развитие,

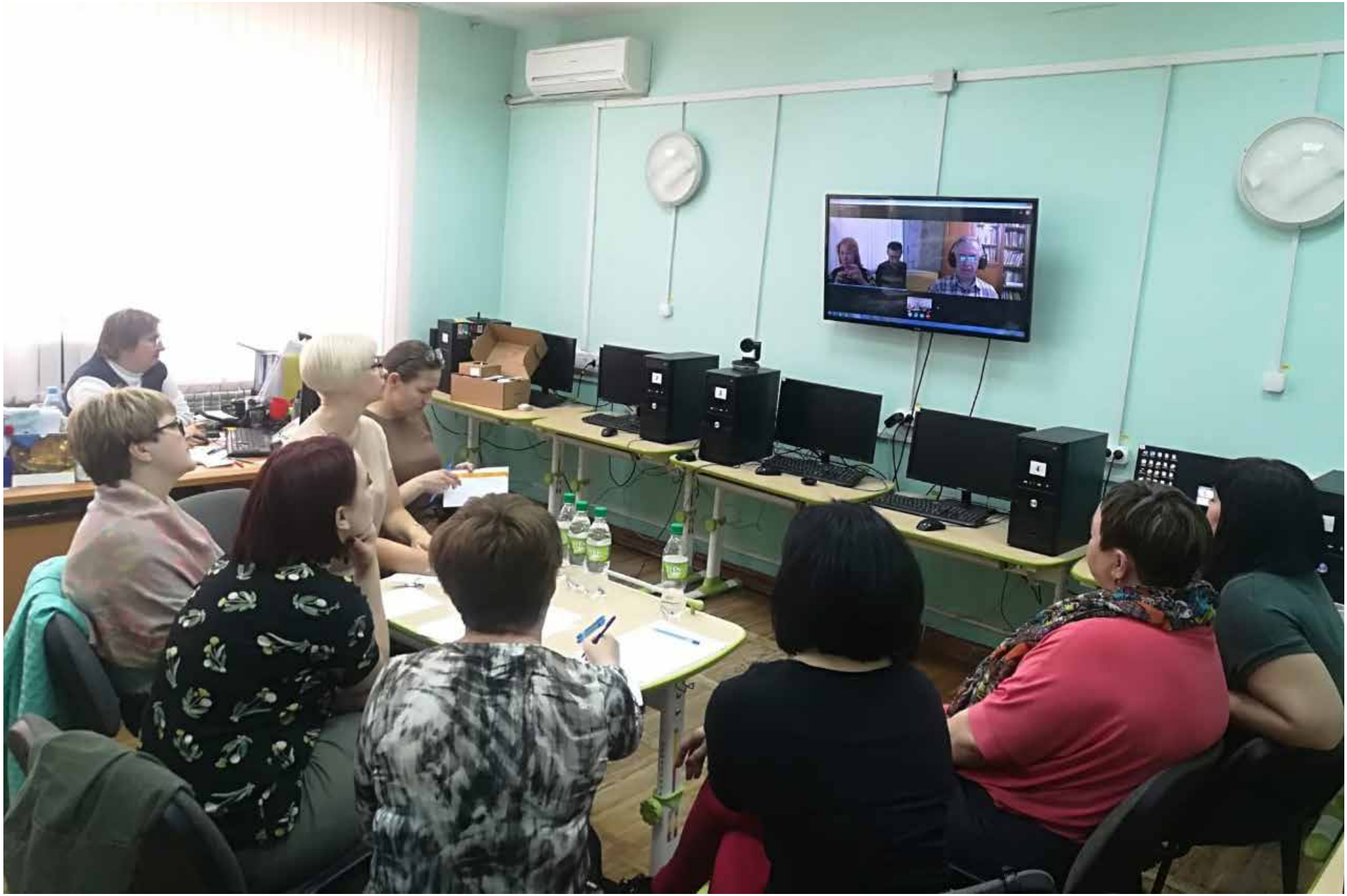
***Схема 2.*** *Общие принципы работы РЦ/ЦОР*

здесь же – центры общественного развития и т.д.);

- РЦ общей направленности (включающие в себя элементы вышеперечисленных).

Состав респондентов по типу отражён на [схеме 3].

Средняя организация-респондент была зарегистрирована в 2010-ых годах, работает преимущественно на региональном уровне и оказывает широкий спектр услуг, являясь РЦ общей направленности.



## 3.1. Введение

Клиентами РЦ/ЦОР являются:

- НКО, и по их мнению, РЦ:
  - оказывает специальные услуги для НКО, которых нет или недостаточно на рынке;
  - уменьшает издержки для НКО;
  - упрощает некоммерческой организации вход на рынок или взаимодействие между секторами или с целевой группой;
  - реализует «принцип одного окна».
- Граждане/активное население, и по их мнению, РЦ:
  - оказывает информационные услуги – «куда за какой услугой обратиться»;
  - «открывает окно возможностей»;
  - является источником ресурсов;
  - является поставщиком технологий, которые можно брать и использовать.
- СМИ (они больше интересуются теми же вопросами, что и граждане).
- Бизнес, и по их мнению, РЦ:
  - проводит экспертизу при разработке программ и технологий;
  - является оператором конкурсов;
  - снижает риски у бизнеса за счет опосредованной работы с целевой аудиторией или иногда с властью;
  - отчасти формирует кадровый резерв.
- Власть, и по их мнению, РЦ:
  - помогает исполнить требования государства по поддержке НКОМ
  - предоставляет экспертов и экспертные знания;
  - централизовано учитывает всё, предоставляет информацию;
  - снижает риски у власти за счет опосредованной работы с целевой аудиторией;
  - отчасти формирует кадровый резерв.

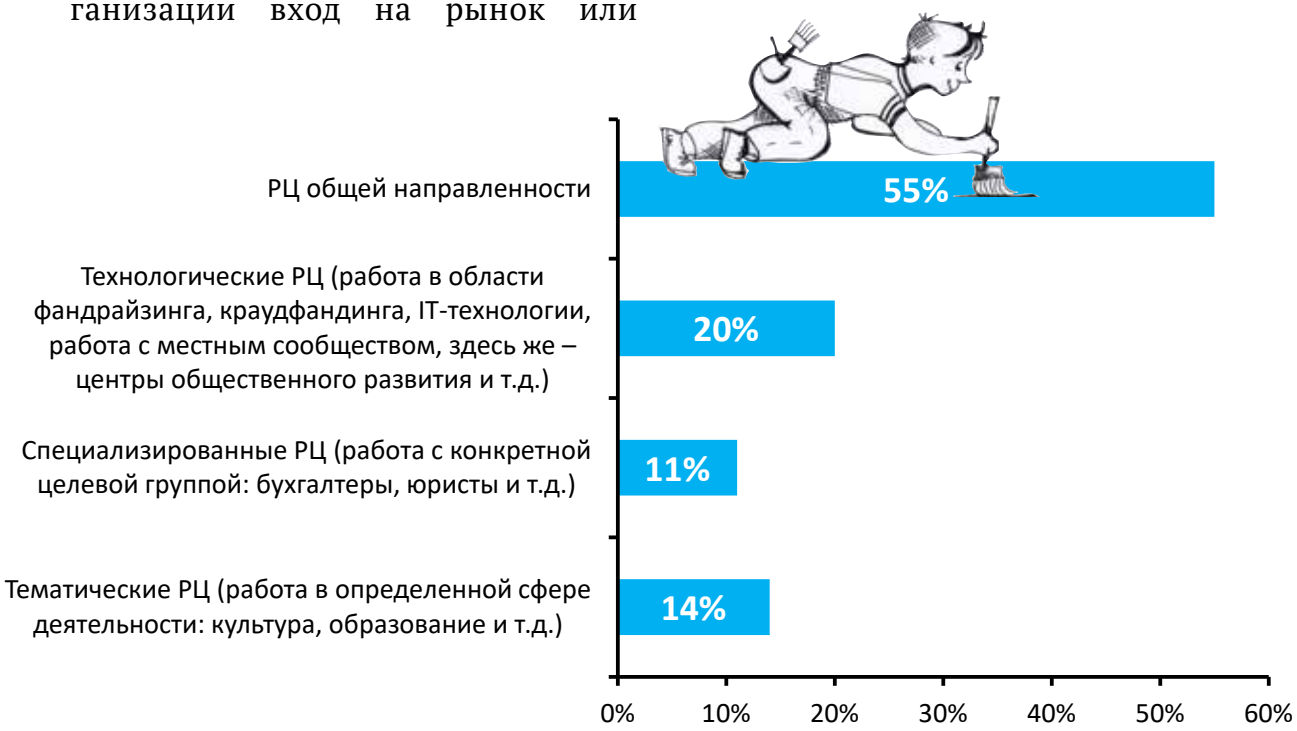



***Схема 3**. Состав респондентов по типу*

Общими результатами работы РЦ/ЦОР, таким образом, являются развитие третьего сектора

***Рис**. 1. Модель РЦ похожа на айсберг – с огромным основанием и маленькой видимой частью*

и формирование условий для его развития, а также опосредование работы с целевыми группами (упрощение доступа, снижение рисков и снижение издержек при работе с целевыми группами, в том числе в НКО), упрощение взаимодействия между секторами, экспертиза и информационные услуги по социальной проблематике территории или сообщества, разработка социальных технологий.

Оказываемые ресурсными центрами услуги, исходя из вышеприведенных результатов и деятельности, можно типологизировать следующим образом:

Базовые услуги (РЦ-компонент):

- Консультационные услуги и сопровождение:
  - консультации и сопровождение по управленческим и тематическим аспектам деятельности НКО;
  - услуги в области бухучета (от консультаций до аутсорсинга);
  - услуги в области права (от консультаций до ведения дел);
- Обучение:
  - проведение тренингов, образовательных мероприятий.
- Информационные услуги:
  - информационные услуги, распространение информации о деятельности НКО;
  - ведение баз данных НКО и их услуг;
  - распространение информации для НКО – о конкурсах и т.д.
- Материально-техническая поддержка:
  - имущественная поддержка;
  - технические услуги.

Инфраструктурные услуги, экспертные услуги и услуги сопровождения, характерные для центра общественного развития (ЦОР-компонент):

- Разработка и внедрение социальных технологий.
- Социальное проектирование.
- Аналитическая и исследовательская деятельность:
  - оценка, экспертиза, диагностика;
  - исследования;
  - аналитика;
  - НОК;
  - экспертные и информационные выступления на мероприятиях;
  - издание, публикации.
- Медиация и фасилитация общественных процессов.
- Формирование общественного мнения:
  - социальная реклама;
  - формирование общественного мнения;
  - просвещение.
- Финансовые услуги:
  - администрирование грантовых конкурсов;
  - сбор средств и пожертвований;
  - финансовая поддержка.
- Организация «ивентов» и мероприятий:
  - организация мероприятий, в том числе партнёрских.
- Лоббирование интересов НКО-сектора.

Эти услуги оказываются на разном уровне в разных регионах и в зависимости от типа РЦ/ЦОР и имеют разную востребованность.

Практически все ресурсные центры указали, что в их деятельности присутствует организация и проведение очного обучения и консультаций, привлечение местных ресурсов, аналитическая деятельность, помощь НКО в организации мероприятий, работа с инициативными группами, организация и проведение конкурсов и благотворительных акций.

Менее всего представлены организация и проведение дистанционного обучения, организация платных услуг для НКО, организация клубной работы специалистов НКО, проведение независимой оценки качества оказания услуг и коворкинг для НКО.

## 3.2. Анализ востребованности услуг

Руководители и ключевые сотрудники ресурсных центров заинтересованы в лоббировании их интересов и аналитической деятельности. Опытные НКО также заинтересованы в лоббировании их интересов. Что касается начинающих НКО, они считают самой востребованной услугой материально-техническую поддержку (их мнение разделяют активные граждане) и заинтересованы в разработке социальных технологий. На [схемах 4 – 9] отражена доля респондентов, отметивших, что конкретная услуга востребована данной целевой группой.

По мнению благополучателей-НКО, оказываемые ресурсными центрами услуги нельзя получить в другом месте – такого мнения (по отношению ко всем услугам в целом) придерживаются 91,7% благополучателей из числа НКО, что проиллюстрировано на [схеме 10]. Однако ответов на вопрос об альтернативных источниках получения услуг, нет.

Интересным фактом явилось относительно небольшое внимание клиентов к консультационным услугам. Фокус-группы с сотрудниками показали, что консультирование пользуется большой популярностью, однако, клиенты оценили востребованность консультаций не высоко. Причина в том, что ресурсные центры консультируют в том числе сильных опытных НКО, которые воспринимают себя не только клиентами, но партнёрами, равными по опыту. Поэтому телефонные и личные консультации они воспринимают как беседы, личное общение, обмен опытом и не идентифицируют их как консультационные услуги.

В табличном формате востребованность услуг РЦ/ЦОР отражена в [таблице 1].

## 3.3. Комментарии по редким, по мнению респондентов, услугам

Кроме анализа распространенных услуг, респонденты из НКО привели следующие примеры относительно нестандартных и уникальных оказываемых ими услуг:

- комплексная услуга: консалтинг с представлением лучших практик и помощью в выборе наиболее эффективной технологии в конкретной ситуации, а затем сопровождение по внедрению технологии;
- административная помощь при проведении мероприятий;
- материальная поддержка для участия в стажировках, обменных поездках и др.

В то же время респонденты не из НКО (эксперты из власти, бизнеса и СМИ) отметили в качестве других услуг выстраивание отношений НКО и СМИ, включая организацию творческих журналистских конкурсов, посредничество и консультации при выстраивании деловых отношений между НКО и СМИ, помощь в формировании стратегии продвижения организации или проекта,

***Схема 4**. Востребованность услуг сотрудниками РЦ*

**Пояснение к схеме 4.**

Эксперт прокомментировал, что «уровни РЦ разные, и для тех, кто уже на более высоком уровне развития, актуальна медиация общественных процессов. Это связано с тем, что органы власти рассматривают РЦ как реальных партнёров. По этой же причине важно для РЦ и лоббирование интересов третьего сектора – они выходят на уровень, когда возможность для лоббирования есть».

**Пояснение к схеме 5.**

«Для опытных РЦ ситуация близка к описанной в предыдущей схеме: лоббирование интересов становится реальной задачей, и в этом требуется помощь со стороны РЦ».

***Схема 5**. Востребованность услуг опытными НКО – клиентами РЦ*

**Пояснение к схеме 6.**

Эксперт отметил, что «в начале пути СО НКО озабочены укреплением своей базы. Для этого им требуется обучение, консультирование и помощь в продвижении их интересов. Для этого инициативные граждане и регистрировали СО НКО. Материально-техническая поддержка им важна для старта – когда собственных ресурсов и собственной материально-технической базы еще нет».

***Схема 6**. Востребованность услуг начинающими НКО – клиентами РЦ*

***Схема 7**. Востребованность услуг ресурсных центров активными гражданами*

***Схема 8**. Востребованность услуг ресурсных центров учреждениями*

**Пояснение к схеме 8.**

По мнению эксперта, «сейчас существует тренд на повышение конкуренции в социальной сфере. Органы власти стимулируют госучреждения принимать участие в различных грантовых конкурсах, и этим вызван интерес учреждений, приходящих за помощью в РЦ, к социальному проектированию».

***Схема 9**. Востребованность услуг ресурсных центров клиентами из числа бизнеса*

продукта. Также отметили как услугу интеграцию ресурсов по запросу, в том числе финансовых (фандрайзинг).

## 3.4. Комментарии по вхождению в реестр поставщиков социальных услуг

Что касается перехода в зону оказания социальных услуг и вхождения в реестр поставщиков социальных услуг, то основными препятствиями являются низкие и нестабильные тарифы по оказанию социальных услуг, перемены и нестабильность занятости (что отпугивает квалифицированных специалистов), присутствие в реестре социальных услуг только основных (нет специализированных, востребованных услуг, например, для глухонемых, людей с нарушениями зрения и проч. специфичных категорий граждан). Необходима работа и образовательные программы по комплексной работе со спонсорами, государственными грантами и льготами, кредитами, частными благотворителями (в виде комплексного инструмента развития), обучение по совмещению деятельности НКО и ИП (ООО), расширение списка социальных услуг.

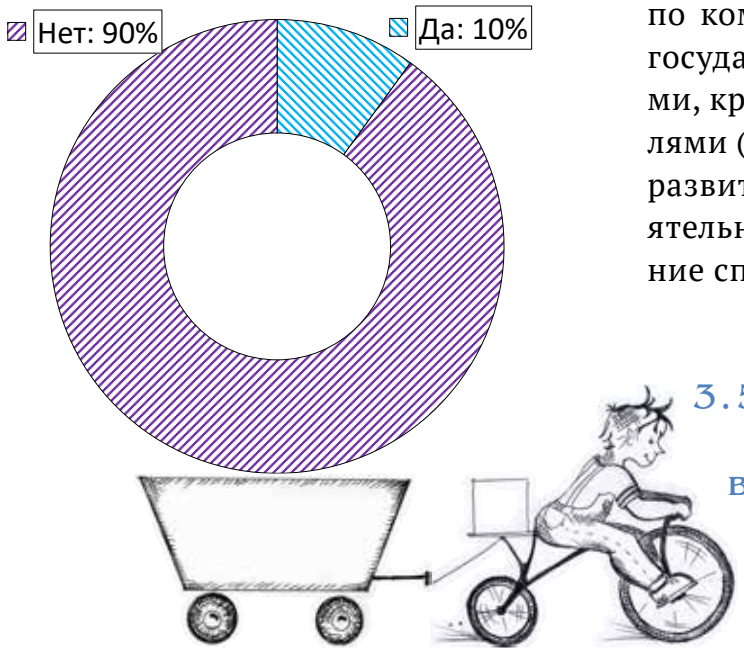



***Схема 10**. Ответ на вопрос «Могли бы Вы получить эти услуги в другом месте?»*

## 3.5. Выводы и предложения по возможным изменениям в сфере услуг

По мнению более половины благополучателей, оказываемых РЦ услуг хватает и их спектр разнообразен и достаточен. Вторая половина благополучателей указала в качестве недостающих услуг следующие:

- бухгалтерское и юридическое сопровождение НКО;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций;
- информационные рассылки (события, актуальная информация для сектора НКО;
- *«Ресурсному центру нужен микроавтобус, который могли бы использовать и НКО».*
- *«Не хватает четкого опубликованного алгоритма работы с социальными услугами».*

По мнению респондентов из числа РЦ, если бы можно было изменить что-либо в подходах к оказанию услуг ресурсными центрами, то целесообразно было бы (приведены цитаты респондентов):

- *«...региональным ресурсным центрам периодически "сверять*

| Востребованность услуг, оказываемых РЦ | Органы власти | Учреж-дения | Бизнес | Опыт-ные НКО | Начи-нающие НКО | РЦ | Актив-ные граждане |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Консультирование (включая сопровождение) | 13% | 15% | 8% | 16% | 21% | 8% | 19% |
| Обучение | 11% | 15% | 6% | 16% | 23% | 9% | 20% |
| Информационные услуги | 13% | 14% | 10% | 17% | 20% | 10% | 17% |
| Разработка социальных технологий и их внедрение | 12% | 14% | 9% | 18% | 20% | 9% | 18% |
| Социальное проектирование | 12% | 17% | 6% | 17% | 21% | 7% | 20% |
| Аналитическая и исследовательская деятельность (включая оценку) | 22% | 15% | 10% | 20% | 14% | 11% | 8% |
| Медиация и фасилитация общественных процессов | 20% | 9% | 8% | 18% | 17% | 12% | 16% |
| Материально-техническая поддержка | 3% | 9% | 2% | 15% | 28% | 11% | 32% |
| Формирование общественного мнения | 15% | 16% | 10% | 17% | 16% | 9% | 17% |
| Лоббирование интересов НКО-сектора | 16% | 7% | 5% | 26% | 23% | 12% | 11% |
| Финансовая поддержка | 14% | 11% | 11% | 18% | 19% | 10% | 17% |
| Организация крупных ивентов, мероприятий | 21% | 14% | 9% | 17% | 15% | 9% | 15% |

***Таблица 1**. Востребованность услуг РЦ/ЦОР.*

*часы", обучать и повышать компетенции своих специалистов в централизованных РЦ, чтобы более квалифицированно работать на уровне региона; «Ресурсные центры должны выходить к специалистам для изучения актуальной проблематики той или иной сферы», «Сотрудники ресурсных центров должны постоянно профессионально расти, участвовать в мероприятиях» – трижды высказано похожее мнение.*

- *«Изменил бы подход к оказанию консультаций по вопросам взаимодействия с властью, надзорными органами и законодательству (в частности по признанию иностранным агентом) – не хватает правовой информации в этих сферах. Нет информации по вопросам защиты организации, хотя вопросы, связанные с этим, актуальны».*
- *«Ресурсные центры должны быть разные: и специализированные,*

*и общей направленности. Считаю, что должен быть стандарт работы ресурсных центров, т.е. перечень компетенций, которыми должен обладать такой центр, например: наличие профильных экспертов у организации, материально-техническая база, методологические разработки и др. Исходя из этого, финансирование тех ресурсных центров, которые соответствуют стандартам, должно осуществляться на постоянной основе, чтобы не было разрывов в деятельности».*

- *«Ввести кастомизацию услуг в зависимости от степени готовности участия получателя услуг в дальнейшей самостоятельной деятельности (дешёвая услуга – всём, а сопровождение только тем, кто внедряет технологии)»; «перевести часть услуг на платную основу» – дважды высказано похожее мнение.*
- *«Внедрение услуг сопровождения от идеи до подачи заявки по принципу бизнес-инкубатора» – это же предложение было высказано экспертом из власти.*
- *«Описывать социальные технологии (при этом важно учитывать локальные особенности)».*
- *«Ресурсные центры должны быть своего рода фильтром, знающим потребности своих сфер деятельности и направляющим НКО на решение проблем тех или иных сфер (в том числе и помощью в написании проектов). Для этого РЦ должны быть медиаторами».*
- *«На мой взгляд, услуги ресурсных центров поддержки СО НКО в целом востребованы, но при определенных правилах – эти услуги должны оцениваться самими некоммерческими организациями как актуально-полезные (т.е., например, перед сдачей бухгалтерской отчётности полезны услуги бухгалтера ресурсного центра, перед подачей заявок на гранты возрастает спрос на услуги консультантов ресурсных центров по разработке заявок). Подобный ситуативный спрос почти всегда существует, но он почти ничего не меняет в деятельности самих некоммерческих организаций. Также есть особые услуги, и они – особо ценные услуги, узко направленные и, если ресурсный центр имеет возможность их оказывать, это большой плюс и, как правило, всё хорошо получается. Соответственно, например, услуги, связанные с принятием некоммерческой организацией управленческих решений по тому – становиться ли поставщиком услуг в социальной сфере, по поводу стандартизации услуг в социальной сфере, бизнес-модели некоммерческой организации, оказывающей услуги в социальной сфере – я не могу сказать, чтобы эти услуги были сильно востребованы на региональном уровне (они востребованы узкой группой некоммерческих организаций), но зато эти услуги являются основанием для широкого спектра услуг, которые оказываются ресурсным центром другим ресурсным центрам, органам власти, органам местного самоуправления. Получается, из них самые якорные услуги – это финансовая модель и управленческие решения относительно НКО-поставщиков услуг, вокруг которых услуги ресурсного центра некоммерческим организациям, услуги ресурсного центра социальным ведомствам, уполномоченным органам в сфере поддержки СО НКО и ресурсным центрам.*

*Только в этом смысле можно говорить о востребованности».*

- *«Если бы я что-нибудь меняла в подходах к оказанию услуг ресурсными центрами, то я именно собирала бы услуги в цепочки разнообразных услуг разным субъектам, в центре которых лежит ключевая компетенция. Например, ключевая компетенция нашего ресурсного центра «Настройка политики по поддержке СО НКО» – сразу «распадается» на несколько конкретных услуг: это услуги по оценке программ поддержки СО НКО, для ресурсных центров и органов власти – это услуги по обучению, когда ресурсный центр обучает муниципальных чиновников, а нас «встраивают», например, туда. Поэтому изменение в подходах к оказанию услуг – оно и заключается в выстраивании этих цепочек. Это с одной стороны. С другой стороны, мне кажется, есть новые услуги ресурсных центров, которые обязательно нужно опробовать и возможно развивать, имея ввиду кооперацию между ресурсными центрами, как, например, мы одни «пилоты» создаем, а кто-то может создавать другие «пилоты» и этими «пилотами» можно обмениваться. Из таких новых услуг у нас есть презентация с описанием линейки следующих услуг: рекрутинг/подбор персонала или подбор экспертов для ресурсных центров, это услуги, связанные со взаимодействием с органами власти и местного самоуправления, это услуги, связанные с формирование экономического подхода, переходом от проектного подхода к оказанию услуг (т.е. экономический подход) – их обязательно должны использовать все ресурсные центры. Если же вопрос касается всех ресурсных центров, то я бы сказала так: целесообразно переходить к сервисному сопровождению деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, каждая услуга ресурсного центра должна обладать потребительской полезностью, чтобы было понятно, что именно, какую проблему в деятельности некоммерческих организаций решает та или иная услуга. Будет эта услуга по поводу независимой оценки или общественных советов, она точно также должна быть доведена до статуса услуги. Таким образом, становится понятна потребительская полезность для некоммерческой организации, но сейчас пока этого нет. И я считаю, что необходимо делать услуги полного цикла. Т.е. это когда ресурсный центр может предоставить НКО в любой теме услуги от начала оказания социальной услуги, в процессе сопровождения всей деятельности и до выхода из процесса оказания той или иной услуги. И, в общем и целом, услуги ресурсных центров должны быть современными, т.е. проведение семинаров без поддерживающих презентаций (просто «размахивание руками») – мне кажется, что от этого нужно уходить как можно дальше и формировать онлайн-подходы, ещё что-то, более современное, чем это происходит сейчас».*
- *«Необходимо быть проактивными. Когда запускается проактивность, и мы сами выходим на органы власти и новые целевые группы, то получаем новые темы для работы. Это вынуждает нас быть более живыми, более современными; развивает нас как РЦ и делает работу более насыщенной».*
- *«Объективная информация, которая нужна НКО, стала более доступной. По всем темам можно найти*

*информацию в интернете. При общении с клиентами мы понимаем, что у них есть вопросы, но при этом они и сами не ищут информацию, и не используют наши ресурсы, а потом удивляются, что не знали чего-то или сделали ошибки. Стоит быть проактивными, давать готовые консультационные решения, создавать каталоги решений или базы кейсов».*

- *«Есть задача по продвижению консультационных услуг. Обращаются к нам те, кто о нас знает, надо выходить на новые целевые группы. Надо переходить к новым форматам».*

Эксперты из власти, бизнеса и СМИ были высказали следующие предложения по изменению подходов к оказанию услуг:

- *«Необходимо переходить в режим онлайн и важно увеличить разнообразие онлайн продуктов» – это мнение повторяется дважды.*
- *«Надо менять свой имидж РЦ для того, чтобы заинтересовать бизнес (информационное поле, расширять услуги для бизнеса, привлекать и просвещать в вопросах партнёрства и взаимной выгоды)».*
- *«Всем РЦ РФ стоит обратить внимание на необходимость системного и эффективного информирования российского общества о деятельности НКО, т.к. большинство добрых и социально значимых дел остаются известны только узкому кругу. Необходимо рассмотреть возможность софинансирования в теме медиа-сопровождения».*
- *«Я считаю, что центр должен более активно тиражировать не только свои услуги, но и результаты, быть полностью открытыми».*
- *«Необходимо внедрение школ социального проектирования для активных граждан и представителей бизнеса (т.к. они имеют общие интересы, но не могут сформулировать их и нет удобного формата встречи). У бизнеса нет опыта работы с сообществами, а сообщества не видят в бизнесе партнёра – это могут быть например дворовые сообщества и торговля (особенно локальная)».*
- *«Часто услуги предоставляются узким/специализированным группам людей, и большинство думает, что это не для них. Мало донесения информации и предложений до широкой общественности».*
- Предложение от двух экспертов – востребовано сопровождение от идеи до подачи заявки на грант. РЦ выступает как инкубатор для начинающих НКО и опытных НКО. Эти категории могли бы «презентовать свои проекты (идеи), а РЦ бы мог выбрать проект (проектную идею) из многообразия разных предложений НКО и взять на сопровождение какой-либо проект до его логического завершения (подготовки, оформления проектной заявки). Т.е. до подачи заявки проектной на конкурс какого-нибудь грант-оператора».

# Раздел 4. Анализ потенциала и проблемных зон

## 4.1. Введение

Под организационным развитием здесь и далее понимается использование системы мер, обеспечивающих повышение результативности ресурсных центров за счет организационных факторов: углубления функциональной специализации, рационализации организационной структуры, грамотного подбора и расстановки кадров, экономного организационно-технического оснащения, установления корректных организационных отношений с некоммерческими организациями, а также с органами власти федерального, регионального и местного уровней, упрочения организационных отношений с другими элементами инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций, активного участия в формировании организационных систем (например, сети ресурсных центров) и т.п. При этом постоянность процесса организационного развития должна пониматься не как непрерывные организационные перестройки, а как «мягкое» организационное регулирование, основанное на оценке ранее принятых форм и методов использования вышеуказанных организационных факторов и на поиске наилучшего сочетания этих форм и методов в конкретных условиях. Такая работа должна проводиться в виде систематической адаптации форм, методов и стиля работы ресурсных центров к изменяющимся условиям и в возможно более редких принципиальных и комплексных (многоаспектных) организационных преобразованиях.

Для построения схемы организационного потенциала были опрошены опытные, более 10 лет работающие организации – им были заданы вопросы о том, какие зависящие от них (от руководителя и коллектива) факторы являются критически значимыми для устойчивости их организации. Были выделены и проранжированы наиболее значимые факторы, составлена общая схема потенциала. Ниже приводятся данные по отдельным факторам и затем приведены сводные данные. Таким образом, основными аспектами организационного развития ресурсных центров являются:

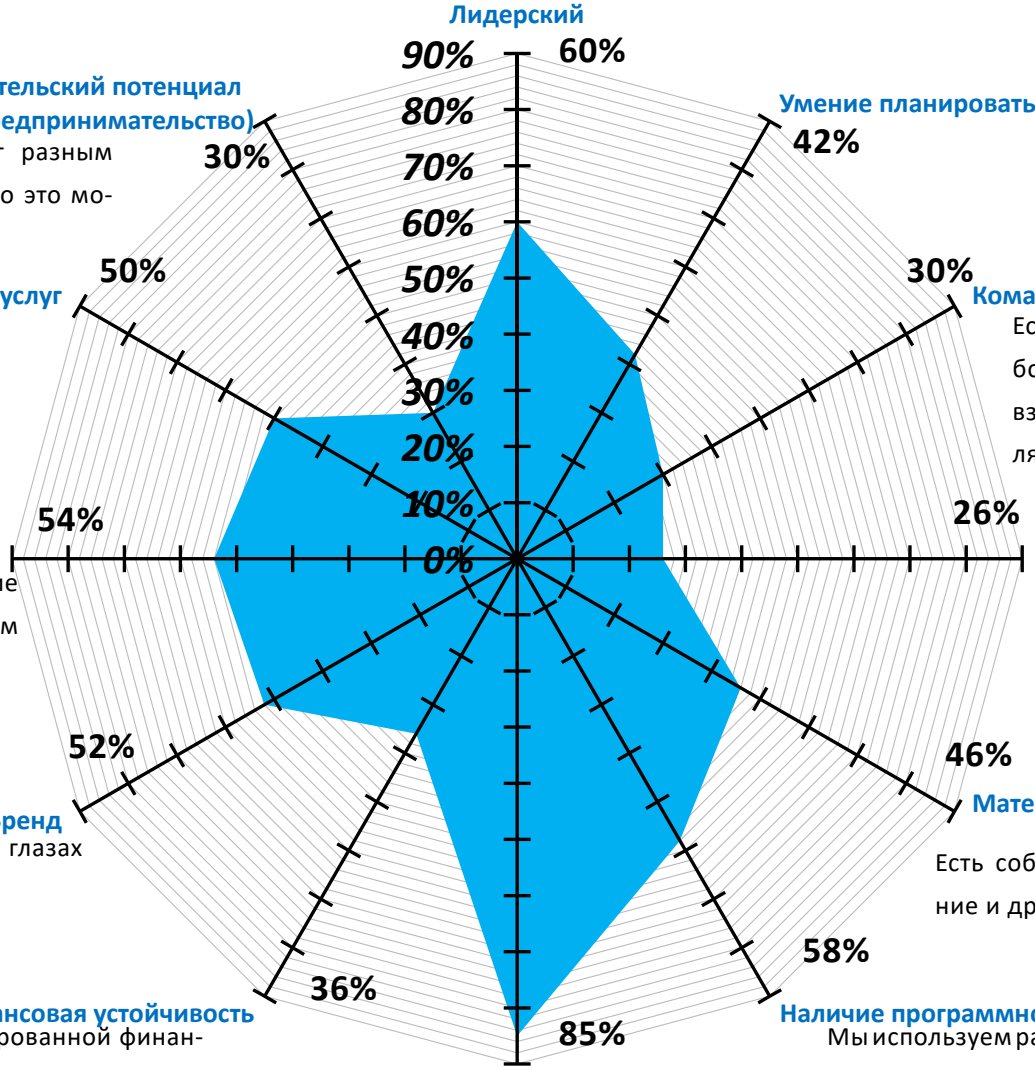
- командный и экспертный потенциал;
- ресурсный и партнёрский потенциал;
- технологический, сервисный и предпринимательский потенциал.

Важнейшим условием результативного организационного развития отдельных ресурсных центров и их сети является этапность, т.е. осуществление этого развития ступенчато, по мере накопления определенного организационного опыта, оснащения современными организационно-техническими средствами и т.п. Кроме того, постепенность, этапность развития предполагает и последовательное формирование пакета мер поддержки, предоставляемых ресурсным центром, причем это означает не простое расширение их перечня, а отбор наиболее необходимых региону. При этом стоит учитывать, что РЦ зачастую создаются людьми, имеющими опыт работы в НКО, то есть РЦ для них является этапом их развития и наследует их опыт.

## 4.2. Обобщенный портрет ресурсного центра

Обобщенный портрет ресурсного центра приводится на [схеме 11].

Лидер опытный, давно работает в третьем секторе, пережил изменения грантовой политики и понимает, как меняется стратегия в зависимости от приоритетов. Готов запустить новый процесс, взяться за новое направление деятельности.




**Предпринимательский потенциал (социальное предпринимательство)**

Есть опыт оказания платных услуг разным группам клиентов. Мы осознаем, что это может стать источником дохода.

**Оказание соц.услуг**

Оказываем услуги на регулярной основе, что занимает бОльшую часть работы. Есть внутренние стандарты и закрепленные ответственные на всех этапах оказания услуги.

**Партнеры**

Имеются устойчивые партнёрские связи в разных сферах. Мы входим в альянсы и коалиции.

**Бренд**

Есть узнаваемый бренд в глазах ЦГ, властей и бизнеса.

**Финансовая устойчивость**

Есть опыт реализации диверсифицированной финансовой стратегии, но нет системы.

**Умение планировать**

Мы умеем планировать свою деятельность, используя отлаженную систему оценки проектов. Готовы делиться этим опытом. Мы способны объяснить, каким образом можно оценить влияние проектов.

**Командный потенциал**

Есть штатные эксперты, которые давно работают в своем направлении. При этом есть взаимозаменяемость сотрудников. Мы уделяем внимание корпоративной культуре.

**Технологический потенциал: методы и технологии работы**

Освоили чужие технологии, разработали собственные, оценили результаты и доработали. Ведем документацию. Скоро перейдем на этап передачи технологий.

**Материально-техническая база организации**

Есть собственное или всегда доступное помещение и другие ресурсы, мы можем ими делиться.

**Наличие программного обеспечения**

Мы используем расширенные пакеты программ.

**Доступность среды для предоставления услуг**

Большинство РЦ находятся в удобном месте с точки зрения транспортной развязки, но не имеют доступной среды.

***Схема 11.*** *Обобщенный портрет РЦ/ЦОР: наиболее часто встречающиеся ответы*

### 4.2.1. Комментарии по развитию различных аспектов потенциала

#### *4.2.1.1. Комментарии по развитию командного потенциала*

Ситуация с заработной платой за работу в РЦ для штатных сотрудников приводится на [схеме 12].

Среди респондентов было несколько РЦ, которые специализируются именно на работе с добровольцами. Поэтому при анализе параметров, связанных с добровольческом, мы исключили данные этих организаций. В среднем в ресурсном центре работает 16 человек, в большинстве центров – в среднем 10 человек.

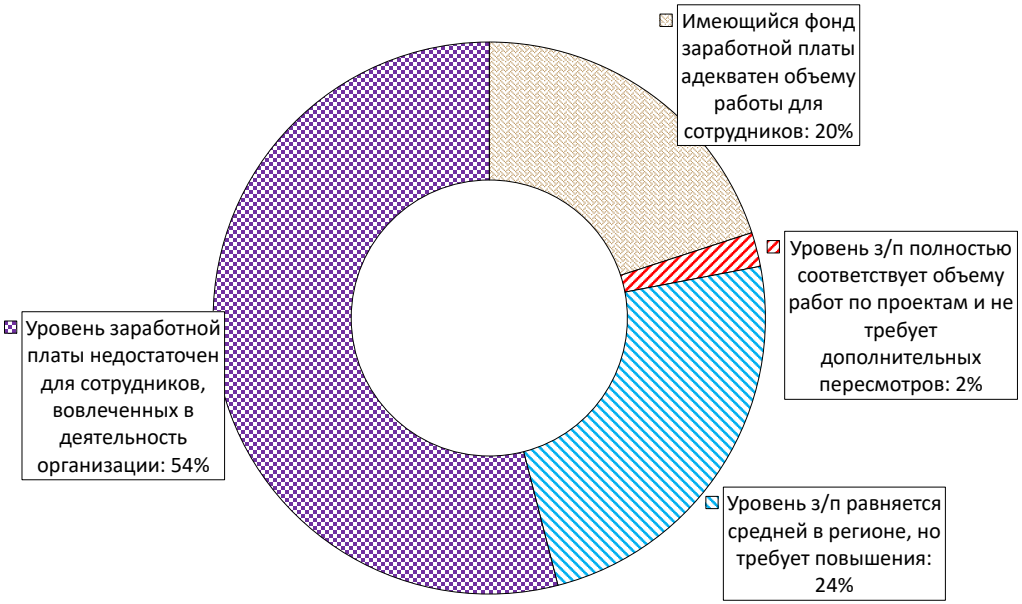



***Схема 12.*** *Штатные сотрудники с постоянной зарплатой в РЦ*

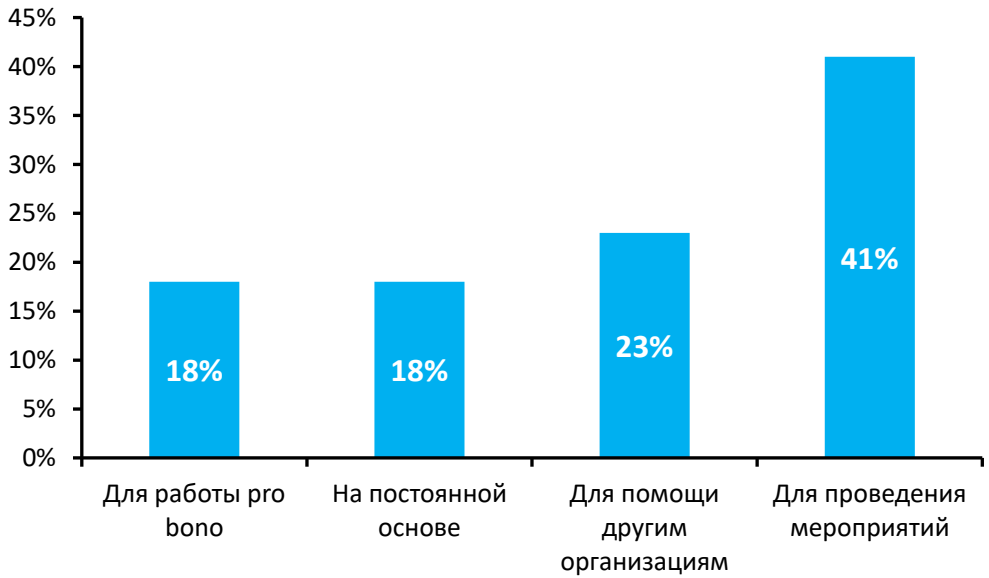



***Схема 13.*** *Цель привлечения добровольцев*

На [схеме 13] показывается с какой целью привлекаются добровольцы.

Большинство РЦ отметили, что у них есть опытные штатные эксперты, уделяется внимание развитию корпоративной культуры. Для многих организаций характерны «универсальные солдаты», которые могут заменять друг друга и являются экспертами широкого профиля.

Анализ ресурсных центров, которые работают 20 лет, показывает, что у многих организаций лидеры не менялись. 61,7% оценивают лидера как опытного, умеющего работать с разной стратегией.

#### *4.2.1.2. Комментарии по ресурсному потенциалу*

У большинства РЦ имеется в собственности или долгосрочной аренде помещение. Ресурсные центры

находятся в тренде и уделяют внимание доступности среды при оказании услуг клиентам, что проиллюстрировано на [схеме 14].

Используются расширенные пакеты программного обеспечения (MS Office, Adobe, текстовые и визуальные редакторы).

Есть узнаваемый бренд в среде НКО в регионе и в глазах власти. Есть устойчивые связи с партнёрами, входит в коалиции, различные объединения. 32% РЦ имеют опыт оказания платных услуг, а 8,5% считают себя социальными предпринимателями. По мнению некоторых экспертов, РЦ должны переходить в том числе на оказание платных услуг или оказывать одну и ту же услугу разным группам благополучателей на разных условиях. Однако наряду с этим 13% отмечают, что у них нет никакой предпринимательской идеи, см. [схему 15].

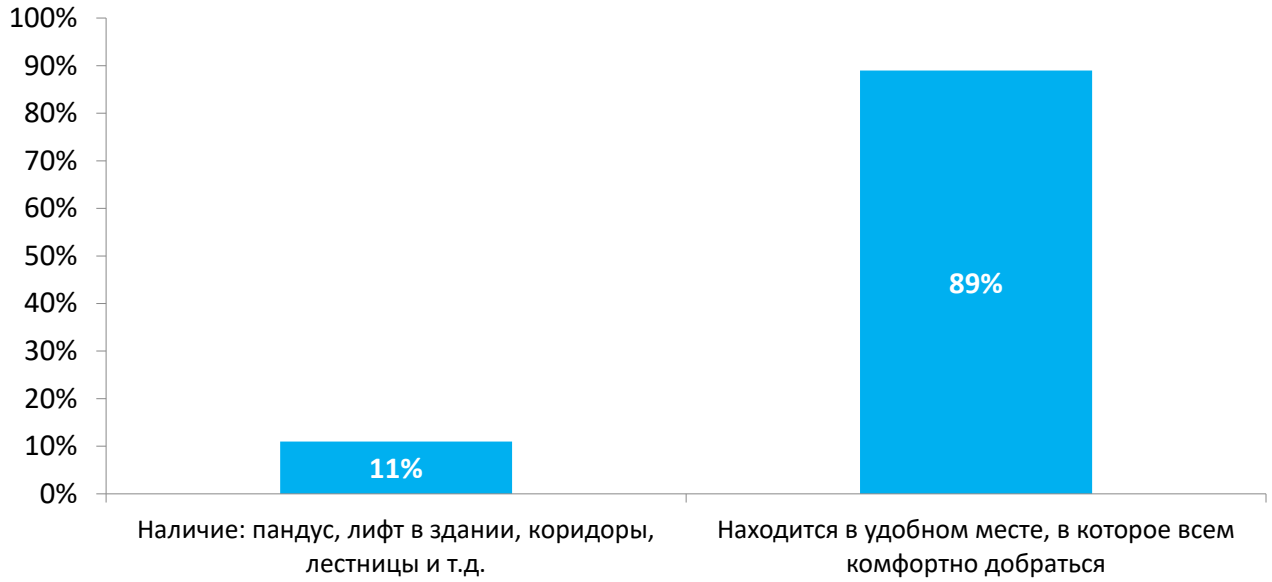



***Схема 14**. Доступность среды для предоставления услуг*

## 4.3. Старт и эволюция работы РЦ/ЦОР

По мнению начинающих РЦ, для успешного старта им важны:

- политическая воля; конструктивная коммуникация с представителями власти и готовность власти к сотрудничеству;
- материально-техническая база, «чтобы не думать о тылах»;
- господдержка, ориентированная на поддержку РЦ;
- *«Нужно начальное условие – существование некоммерческого сектора, т.к. РЦ работает не с жителями, а с НКО»*;
- *«Единственное условие – начальное состояние некоммерческого сектора. Если этого нет, то некуда приложить усилия РЦ»*;
- *«А если нет НКО, то РЦ помогают создать НКО, но это не РЦ а именно ЦОР»*.

В приложениях 1-5 приведены кейсы, демонстрирующие пути эволюции ресурсных центров.

***Схема 15**. Предпринимательский потенциал (потенциал к развитию социального предпринимательства)*

По мнению опытных РЦ:

- *«Главное – вопрос о государственной политике. Если она поддерживает, то хорошо. Если нет, ничего не будет развиваться. Обычный РЦ не влияет на законодательство. А ЦОР может влиять на законодательство, на формирование внешней среды. Влияют на то, как общество будет выглядеть. Поэтому, если ЦОР, то он не может ставить такие ограничения. Единственно – внешняя политика в краткосрочной перспективе»; «Есть вещи, связанные с госполитикой, не всегда на нее можно повлиять. Но ЦОР может заявить позицию».*

Исходя из мнений экспертов и мнений опытных успешных РЦ, предложена модель ресурсного центра, условно названная «Айсберг», описанная в следующей главе.

## 4.4. Препятствия для развития РЦ/ЦОР

По мнению сотрудников ресурсных центров, они отмечают следующие препятствия и проблемы для развития ресурсных центров (приведено, начиная с наиболее часто упоминаемых):

- Неритмичность финансирования, что порождает кадровые проблемы и невозможность держать постоянно всю линейку услуг. В итоге не хватает системности в работе ресурсных центров.
- В качестве возможных причин названы непонимание специфики работы РЦ со стороны тех, кто может финансировать их (в первую очередь того, что РЦ создают возможности для окружающих) и отсутствие

эффективных механизмов финансирования работы РЦ (необходимы «длинные» деньги, а не проектные).

- Нехватка ресурсов в самом широком смысле (не только и не столько финансовых, но и людских, образовательных и т.д.); Отсутствие уже обученных специалистов и возможностей по их удержанию.
- Нехватка исследований по разным сферам (от социологических до экономических) для принятия решений и оценки эффективности работы как РЦ, так и НКО. Нет единых баз данных (своего рода анамнезов), по деятельности для тех или иных благополучателей. Поэтому нет координации деятельности и происходят накладки; *«Недостаточно аналитических центров, проводящих исследовательские проекты, выявляющие слабые места в развитии сектора. Это необходимо, например, для появления дискуссии о применимости и эффективности законодательных норм (например, муниципальные учреждения не могут бесплатно предоставлять площадки и оборудование для волонтёрских социальных проектов)».*
- Существуют сложности во взаимодействии ресурсных центров с органами власти как в сфере согласования и координации интересов и деятельности, так и в сфере законодательства. Конкуренция со стороны органов власти на местном уровне и отсутствие согласованности действий на межрегиональном.
- Сложность в работе РЦ составляет и разнообразие организаций сектора, их разный уровень подготовки, разнообразие поставленных перед ними задач. Это разнообразие требует от РЦ индивидуальной работы с каждой организацией, что требует значительных временных и пр. ресурсов.
- Неравномерность распределения РЦ по территории, их нет там, где они наиболее необходимы, большой разрыв между флагманами и начинающим и нехватка выездных форм работы по районам в регионах.
- Базовые услуги ресурсных центров связаны с проектным управлением, написанием заявок, с мониторингом и оценкой, с обучением основным навыкам в работе в команде, лидерству и т.д. Этих услуг сейчас уже много на рынке, и, конечно, предполагалось, что ресурсные центры будут оказывать эти услуги на наиболее углубленной основе, используя местные и региональные кейсы, используя примеры и решения из собственной практики и т.д. И при этом они должны были оценивать результаты того, как некоммерческая организация у них обучалась и т.д. Но именно этого не происходит, ресурсные центры по прежнему оказывают эти услуги на такой, так скажем, «международной» основе и поэтому могут проигрывать консалтинговым организациям, центрам содействия предпринимательству и всяким другим, потому что эти услуги не углублены. Имеется нехватка постсопровождения проектов, помощь в работе организации после окончания срока проекта.
- Отсутствие реально новой, современной, актуальной материальной базы. То есть это не только деньги, а это компьютеры, проекционные системы, которые могут быть мобильными, это системы внутреннего учёта деятельности, чтобы не тратиться, всякие управляющие

софты и так далее, это новые решения в отношении имущества, коворкинги, предоставление каких-нибудь помещений и т.д. Это интеллектуальное имущество, связанное с тем, что существуют собственные базы данных, которые могут быть использованы как интеллектуальная собственность.

- Иногда поддерживаются такие ресурсные центры, деятельность которых на 70% совпадает друг с другом. В область или край приезжают представители какого-либо федерального ресурсного центра, чтобы вести программу, которая здесь уже есть. И получается, что вместо того, чтобы кооперация происходила умножением компетенций, происходит пересечение компетенций.
- Не урегулирован статус ресурсного центра. *«Мне кажется, что формулировку «ресурсный центр поддержки НКО» необходимо срочно менять, например «Центр развития некоммерческих организаций и инициатив» или ещё что-то… Это не центр общественного развития, а это именно центр работы с разнообразными организованными группами/субъектами».*

- *«Сотрудники ресурсных центров категорически сопротивляются тому, чтобы иметь собственные профессиональные компетенции там, где ставятся общественно значимые задачи федеральными документами. Нашу организацию можно привести в качестве примера – на федеральном уровне была поставлены задача о проведении независимой оценки, и мы тут же разработали инструментарий, с которым можно работать, общественные советы – мы также сделали инструментарий, оказание социальных услуг – у нас опять почти сразу готов инструментарий, с которым можно работать. Но при этом я считаю необходимым, чтобы с ресурсными центрами работали органы исполнительной власти в отраслях. И очень важно (чего пока нет!), чтобы сами ресурсные центры были готовы работать с некоммерческими организациями в этих самых отраслях. Например – образовательные траектории, образовательные площадки, с которыми в обязательном порядке нужно заходить в систему образования, это особый язык, который нужно знать ресурсному центру, если он решил работать с НКО в этой сфере. Этого сейчас не происходит, а задачи ставятся (особенно по национальным проектам) ровно в разрезе отраслей. Вот этот переход от общего неспециализированного языка на отраслевой некоммерческий язык – это, конечно, проблема».*

Благополучателями из числа НКО были высказаны следующие пожелания и озвучены проблемы ресурсных центров, в которых они получали услуги:

- Для активной включенности населения в общественную жизнь необходима мобильность ресурсного центра (нужны выездные информационные освещения о всех направлениях работы РЦ и обо всём, что вокруг НКО происходит).

- Требуется системный подход и координация усилий.
- Продолжать образовательные мероприятия для НКО, новым НКО важно встречаться с опытными НКО.
- Недостаточная аналитическая работа по отсеву «слабых» проектов,

которые впоследствии будут провалены. Из-за этого страдают добросовестные исполнители и качественные проекты.

- Необходимо развитие деятельности ресурсных центров для социальных предпринимателей без ограничения по организационной форме.

По мнению экспертов не из НКО (а из власти, бизнеса и СМИ), препятствиями к более эффективной работе РЦ являются:

- Ограниченное финансирование.
- *«Про РЦ знают НКО, но не знает бизнес, не видит пользы от РЦ».*
- *«Власть задает направления и конструктивность деятельности РЦ, но не хватает компетентных инициативных специалистов в области развития гражданского общества»; «Органы власти и бизнес не всегда открыты по отношению к ресурсным центрам».*
- Иждивенчество и патерналистские взгляды у НКО.
- *«Нет банков кейсов (как себя вести/ что делать если….) для активных граждан с проблемами».*
- *«Сектор использует как актив НКО одних и тех же людей (раз пришел – больше не спрыгнешь)».*
- *«Так как появился крупнейший игрок – Фонд Президентских Грантов – появилось и однообразие (например, в оформлении документов и т.д.), но есть и угроза, потому что это "все яйца в одной корзине"».*
- *«Ресурсные центры находятся (и по-видимому будут находиться) в ситуации, когда им требуется постоянно подтверждать необходимость своего существования. Это вытекает из того, что они сами формулируют проблемы, и сами с ними работают, исходя из своей специфики. Возможно расхождение интересов РЦ и интересов НКО сектора».*
- Необходимо больше позиционировать РЦ в СМИ.
- *«Основное не препятствие, а может быть, ограничение – это отсутствие целевого заказа со стороны органов власти на эту деятельность. Есть какая-то ситуативная поддержка, различные мероприятия появляются в разных программах, но так, чтобы системно на протяжении многих лет работать по отдельной какой-то повестке, какому-то заказу, целеполаганию – к сожалению, пока вот этого нет».*

## 4.5. Тенденции развития ресурсных центров

Как сказал один из экспертов:

- *«Ресурсный центр – он всё равно НАД всеми НКО и выполняет функции не только «помощника» конкретным НКО, а он в целом про некоммерческий сектор, про благотворительность. В целом, я согласна, что ресурсные центры могут внести огромный вклад в развитие культуры благотворительности и вообще в пояснение о том, как работает этот сектор. У ресурсных центров большой потенциал превращать свои экспертные знания в памятки, сайты, различные навигаторы, которыми может пользоваться широкий круг людей. И это может найти применение в сфере НКО – мы, например, регулярно*

*пользуемся этими инструментами, которые помогают нам ориентироваться в поле информации. Это отличный формат для массового, так скажем, разъяснения, что такое НКО, что это за фрукт и с чем его едят».*

По мнению сотрудников НКО, можно заметить следующие тенденции развития ресурсных центров:

- Общественная работа становится для сотрудников НКО профессиональной деятельностью, требует постоянного повышения квалификации и не может выполняться по совместительству с основной работой. Это отдельная полноценная работа.
- Многие респонденты отметили, что в последние годы проявляется и набирает силу специализация ресурсных центров в силу специализации и углубления спроса на их услуги и потребностей НКО. *«Тенденция – это приход отраслевых ресурсных центров, которые свою узкую специфику начинают расширять на всю отрасль некоммерческих организаций. Например, Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения – он работает, прежде всего, с семейными НКО, но при этом периодически "подпинывает" и всякого рода другую поддержку, не отвечает за неё, но мероприятия в этой связи проводят, и это негативная тенденция, которая серьёзно разрушает базовую модель самого ресурсного центра, который является ресурсным центром развития НКО, а не какой-то определенной тематики».*
- Более разнообразным стал инструментарий, при помощи которого ресурсные центры работают с НКО, по-новому используются информационные технологии, *«кейс-культура – это особый вид образования специалистов НКО и инициативных групп», «Вебинары обязательно должны оставаться одной из форм ресурсной поддержки», «Сейчас появляется больше запроса не на общее обучение, а на индивидуальное сопровождение, индивидуальное консультирование, коучинг».*
- Ресурсных центров становится больше, этот термин начинают использовать и те, кто фактически не является ими. *Появление квази-ресурсников. Многие ресурсные центры после окончания финансирования не осуществляют никакой деятельности, но формально числятся как действующие. «Появились ресурсные центры "симулякры", не в чистом виде "симулякры", а такие – мерцающие, т.е. ресурсный центр, который на самом деле – 1 или 2 человека. Этой мощности явно не хватает на то, чтобы быть ресурсным центром, но хватает, чтобы вести какую-то проектную деятельность и фигурировать как ресурсный центр. И в результате эта проблема связана с тем, что именно эти ресурсные центры не обладают достаточной стратегической предсказуемостью, непонятно, в какую кооперацию с ними можно вступать, хватит у них на этот момент ресурсов или не хватит и т.д. Это действительно такая явная тенденция и нужно сейчас определить статус таких групп компетенций. Т.е., например, когда в РЦ – 2 человека, то это не совсем ресурсный центр, а некая ресурсная группа, которая может быть усилена на долгую составляющую, если будут ресурсы», «Тенденция прихода в эту сферу псевдо-организаций, которые*

*в том числе создаются самими органами власти, как, например, на одной из территорий были созданы сотрудниками Минюста или бюджетные организации, которые фактически добавляют предсказуемости для власти в деятельность ресурсного центра, но одновременно содержательно усложняют деятельность для власти и деятельность для другого ресурсного центра. Потому что для власти это удобно, но одновременно она не получает полной картины, потому что получает картину ровно на посылаемый сигнал и ответы на него в рамках, например, бюджетного задания. А ресурсный центр всё-таки должен ещё выполнять функции поставщика реальных данных. Это не происходит. И, конечно, тенденция уменьшения исследовательской составляющей в деятельности ресурсных центров за счёт того, что просто нет для этого ресурсов – она потом серьёзно скажется, потому что мы не можем вести достаточно серьёзного содержательного мониторинга самых главных процессов, которые происходят в НКО и можем ошибиться в назначении стратегии».*

- Многие респонденты отмечают тенденцию к формированию коалиций ресурсных центров, появляются проекты, объединяющие ресурсные центры между собой по той или иной тематике. Идет сокращение количества маленьких ресурсных центров (через их слияние), особенно связанных с муниципальными ресурсами. *«Часть ресурсных центров пошла, всё-таки, по пути создания точек собственного представительства в муниципалитетах, и у них созданы "подшефные" муниципальные ресурсные центры, но эти структуры в полном смысле ресурсными центрами я назвать не могу, это некие ресурсные точки и они, конечно, недостаточно компетентны. Их нужно серьёзно дотягивать, а получается, что площадь, занимаемая ресурсным центром, слишком велика для него, поэтому происходит некоторый перенапряг».*
- Подстраивание работы и повестки РЦ под запрос власти. *«Взваливание на флагманские РЦ федеральной повестки развития сектора».* При этом ресурсные центры осознают необходимость независимости и участия/создания равноправного партнёрства НКО, власти и бизнеса – например, через инструменты Общественных палат.
- В то же время РЦ имеют *«моментальную реакцию на изменение в законодательстве для НКО. Когда вы узнаете про изменения, то анализируете, как это отразится на НКО, проводите соответствующие встречи, вносите предложения на разных уровнях власти, доносите именно проблемы и то, как их решать. Можно назвать это адвокатированием решений», «РЦ помогают другим НКО посмотреть на ситуации под другим углом, привлечь другие инструменты».*
- Отсутствие системы (программ) развития инфраструктуры сектора.
- Фокусировка работ ресурсных центров на описании технологий.
- Усложнение деятельности ресурсного центра, поскольку долгих ресурсов нет, а ресурсный центр вынужден в рамках фандрайзинга участвовать в разнообразных конкурсах и некая недостаточная предсказуемость победы в конкурсах в результате создает очень сложный продуктовый ряд деятельности ресурсного центра.

*«РЦ работает и с пожилыми, и с культурными инициативами, и с некоммерческими организациями, просто какие-то "дыры зияют" в работе с другими социальными группами. И пока не будет решён вопрос, связанный с тем, что ресурсный центр с понятно какой финансовой моделью, может себе позволить базовые компетенции оказывать, а потом ещё что-то делать, то у нас так и будет – сложный и противоречивый продуктовый ряд».*

По мнению экспертов не из НКО:

- Несколько экспертов отметили, что РЦ становятся всё более востребованными разными категориями клиентов. Увеличивается количество ресурсных центров. Увеличивается количество обращений граждан в ресурсные центры, а также в общем идёт популяризация таких структур как ресурсные центры. В то же время есть противоположное высказанное мнение: *«Низкий спрос на деятельность НКО, и как следствие на деятельность РЦ». «Развитие есть, появляется открытость, расширяются целевые группы (инициативные граждане, волонтеры, разновозрастные категории), РЦ становятся инициаторами и соинициаторами крупных мероприятий (гражданские форумы) в области развития гражданского сознания».*
- *«Власть содействует организации РЦ по принципу "одного окна" и РЦ как посредник между властью и НКО, государство вкладывается в инфраструктуру РЦ для того, чтобы НКО могли этим воспользоваться».*
- Муниципалитеты начинают работать в проектном режиме, что влияет и на взаимодействие с РЦ.
- Нехватка инфраструктуры для взаимодействия.
- Специализация и профессионализация РЦ. *«И уже сейчас организации начинают более открыто понимать, что, если они хотят оставаться на этом рынке, то они должны оказывать качественные услуги». «Существует особая модель, реализуемая в крае. Это так называемая собирательная модель (распределительная модель). Существуют ряд РЦ тематических, специализированных на разных видах деятельности. Эта модель дает мультипликационный эффект. Но сегодня для развития РЦ в крае важно найти точки пересечения интересов всех РЦ края и по возможности научиться работать в коалиции, при этом сохраняя свое "лицо", свою целевую аудиторию». «Желаемая тенденция – наличие некой специализации у РЦ в крае, чтобы при взаимодействии этих тематических РЦ не возникало каких-то конфликтных ситуаций в РЦ-сообществе. Начинает формироваться в крае тенденция развития взаимодействия среди РЦ».*
- Выработка стандартов работы РЦ, схожих схем работы.
- Стирание региональной специфики. Межрегиональное взаимодействие.
- *«Анализ развития гражданского общества на территории региона вообще и в частности Пермского края. Одно дело – создать механизм поддержки, второе дело – это проанализировать, какие последствия*

*и эффекты возникают от реализации тех или иных проектов, тех или иных направлений. Это тоже очень важно, т.к. зачастую субъекты, которые предоставляют гранты – они далеко не всегда имеют возможность проанализировать долгосрочную перспективу: как их помощь и поддержка меняет ситуацию вдолгую в регионе».*

## 4.6. Выводы по проблемным зонам и тенденциям развития ресурсных центров

Объединяя сказанное выше, можно выделить следующие основные проблемы:

- Нестабильность и непредсказуемость финансирования, что приводит к отсутствию системности и распылению между совершенно разными продуктами, к прыжкам по разным темам и целевым группам.
- Нехватка человеческих ресурсов, вызванная большим объемом работы, недостаточным финансированием и необходимостью иметь широкую специализацию, универсальность.
- Нехватка исследований и объективных данных.
- Сложности во взаимодействии с органами власти, подстраивание под их приоритеты и повестку.
- Появление квази-РЦ, «симулякров». И при этом мало кто знает о том, что это на самом деле и в чем заключается работа РЦ и оказываемое влияние, недостаточно популяризации.
- Отсутствие системы развития и комплексных программ развития инфраструктуры сектора.

Наряду с этим, по мнению большинства респондентов, РЦ становятся всё более востребованными разными категориями клиентов. Повышается их специализация. РЦ научились разрабатывать технологии и описывать их, хотя «банков данных» недостаточно или сложен доступ к ним для низовых или новых НКО.

Есть тенденция к объединению в коалиции, ведутся общие проекты (хотя сохраняется ситуация, когда поле работы пересекается и есть дублирование в проектах). Налаживается обмен опытом и внедряются общие подходы, есть намеки на общие стандарты.

Общественная работа становится для сотрудников НКО профессиональной деятельностью, требует постоянного повышения квалификации и не может выполняться по совместительству с основной работой. Это отдельная полноценная работа.

### 4.6.1. Общие принципы работы

На фокус-группах были предложены общие принципы работы РЦ/ЦОР, приведенные ниже:

1. **Принцип следования миссии.** РЦ/ЦОР занимается только такой деятельностью, которая делает вклад в развитие НКО-сектора. Если вклада нет, ЦОР этим не занимается.
2. **Принцип системности.** Миссия РЦ/ЦОР реализуется через решение совокупности разных взаимосвязанных задач на регулярной основе.
3. **Принцип проактивности.** РЦ/ЦОР анализирует и прогнозирует развитие ситуации в НКО-секторе и вокруг него, определяет вероятность появления новых потребностей и способствует их формированию, действует на опережение, сохраняя открытость к новому.
4. **Принцип партнёрства.** РЦ/ЦОР ориентируется на совместную взаимовыгодную деятельность с различными людьми и организациями. Для реализации своей миссии РЦ/ЦОР

выстраивает, поддерживает и постоянно расширяет партнёрскую сеть.

5. **Принцип клиентоориентированности.** РЦ/ЦОР стремится как можно лучше понимать своих клиентов (их интересы, проблемы, потребности) и строит свою деятельность, исходя из этого понимания. РЦ/ЦОР ориентирован в одном направлении с клиентами.
6. **Принцип профессионализма и экспертности.** Для решения задач, стоящих перед РЦ/ЦОР, привлекаются люди, обладающие необходимым опытом, специальными знаниями, умениями и навыками. Это могут быть как сотрудники РЦ/ЦОР, так и внешние специалисты.
7. **Принцип доступности.** РЦ/ЦОР обеспечивает информационную, финансовую и физическую доступность своих услуг для своей целевой группы.
8. **Принцип прозрачности.** Сведения о деятельности РЦ/ЦОР, включая её программную и финансовую составляющие, доступны для всех заинтересованных сторон.

***Схема 16**. Принципы РЦ*

На [схеме 16] отражено, насколько РЦ руководствуются этими принципами.

По мнению респондентов:

- *«Ресурсный центр фактически является "локомотивом", задающим направление, темп и другие параметры, определяемые общей стратегией развития общества»; «РЦ задает вектор развития НКО».*

*Осенью 2018 года на одном из семинаров для РЦ и представителей местной власти участники выполняли творческие задания. Тогда и появился этот рисунок.*

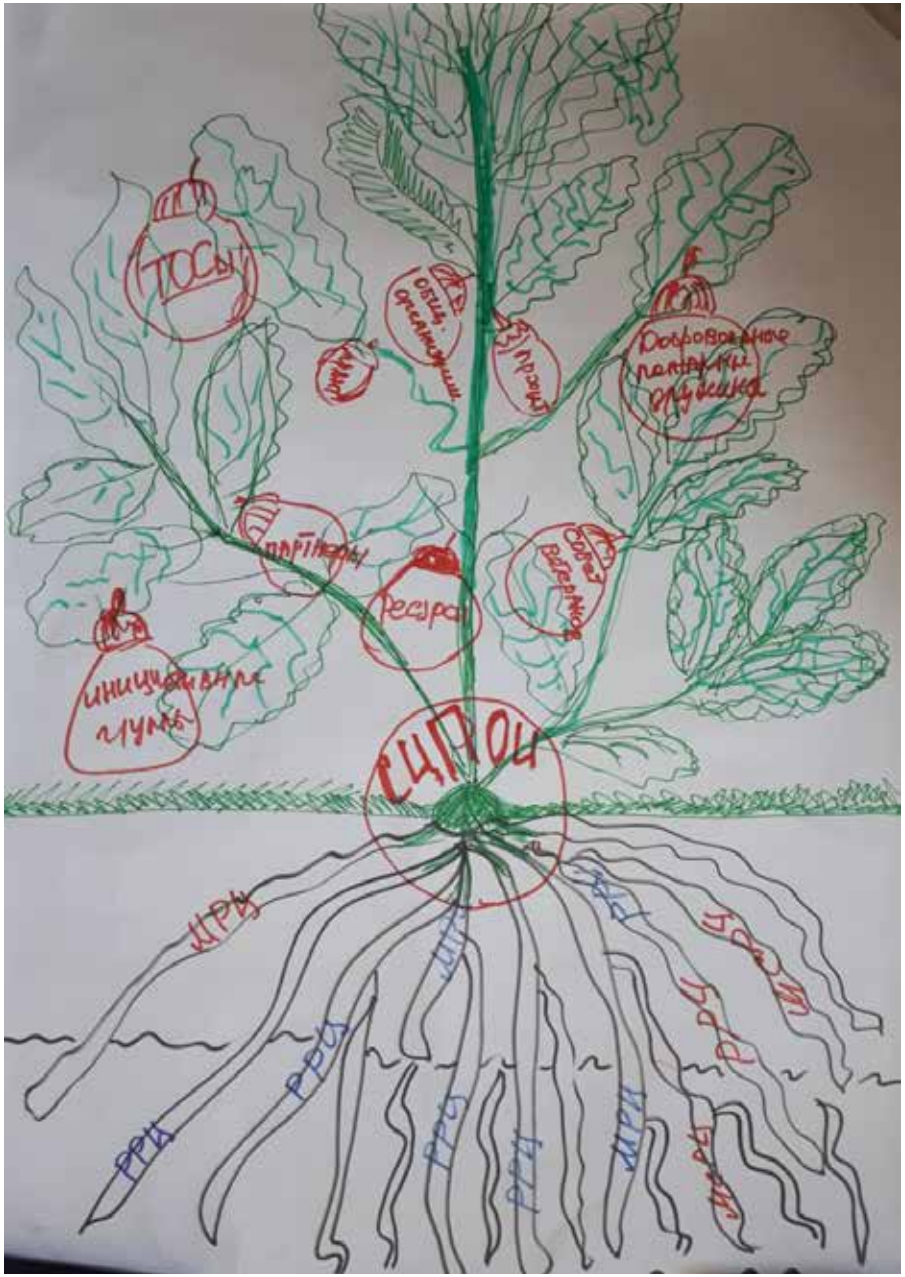



***Рис**. 2. Пейзаж: поляна, на которой живёт и работает РЦ*

## 5.1. Введение

На текущем этапе ЦОР влияют на развитие некоммерческого сектора, формируя новые услуги и потребности, среду и благоприятные условия для деятельности НКО. В региональных центрах и многих сельских районах создаются собственные РЦ, оказывающие услуги базового уровня, в т.ч. на базе муниципальных учреждений. Что касается ЦОР, они ищут пути дальнейшего развития и сталкиваются с новыми вызовами.

Несмотря на отсутствие общей методической, финансовой, законодательной базы деятельности РЦ, мы видим, что ряд организаций, которые были в нашей базе данных с 1997 года, работают и по сей день. Большинство таких устойчивых организаций изначально являлись ЦОР. Также есть организации, которые прошли путь от РЦ, оказывающего услуги базового уровня, до ЦОР. Это значит, что их услуги востребованы, и организации обладают определенными характеристиками, которые являются залогом устойчивости. Выявление таких характеристик и их развитие позволит повысить эффективность работы и устойчивость действующих и вновь созданных РЦ.

Повторим слова, сказанные ранее:

- Когда Министерством экономического развития РФ был проведен анализ данных по поддержке СО НКО, то на лидирующих позициях были именно те регионы, где давно и успешно действуют РЦ, причем особый вклад в развитие регионов вносят те ресурсные центры, которые не просто поставляют услуги, но и формируют условия и внедряют новые технологии и работают как ЦОР. В этих регионах более эффективно решаются социальные проблемы, некоммерческие организации развиваются активнее и их усилия направлены именно на решение актуальных в регионе социальных проблем.
- В последние годы мы наблюдаем заметный рост количества различных ресурсных центров. Отраслевые и межрегиональные РЦ действуют, реализуют проекты, консультируют, появляется запрос на развитие РЦ на региональном уровне, в сельских районах. За последние три года консультации по созданию и организации работы РЦ занимают весомое место в общем объеме консультаций партнёров проекта.

В методических рекомендациях уполномоченного органа по работе с СО НКО есть рекомендации по созданию инфраструктуры поддержки и развития СО НКО. На этом же делается акцент в дорожной карте и комплексе мер. В этих документах ресурсные центры обозначены как одни из основных элементов инфраструктуры развития и поддержки СО НКО, особенно в социальной сфере. Поэтому принятая государственная политика направлена на развитие РЦ и формирование их там, где они пока отсутствуют или только зарождаются.

При создании и развитии этих структур важно с самого начала закладывать механизм оценки, который позволит потом отслеживать их развитие и эффективность. Однако используемые сейчас подходы акцентируют внимание на количестве услуг и иных количественных показателях эффективности, то есть в основу заложена индикаторная оценка.

Качественные показатели учитываются слабо, а именно они характеризуют развитие и влияние РЦ. И поэтому есть запрос, как оценить их потенциал и эффективность. Существует объективная необходимость внедрить эмпирическую оценку, основанную на построении модели РЦ. Именно эта модель взята исполнителем проекта за основу при создании предлагаемой методики оценки РЦ.

## 5.2. Комментарии по влиянию РЦ на формирование компетенций СО НКО и формирование благоприятной для СО НКО среды

Общей целью работы РЦ является развитие активного, продуктивного НКО-сектора, который вносит значимый вклад в улучшение качества жизни людей.

Мировой опыт проведения оценки свидетельствует о целесообразности разделения результатов на:

- непосредственные результаты деятельности (output);
- конечные результаты деятельности (outcome), характеризующие влияние проектов на улучшение проблемной ситуации;
- изменения в жизни благополучателей, которые произошли в результате выполнения проекта (impact).

Мы сфокусировали внимание на конечных результатах и изменениях в жизни благополучателей и сформулировали компетенции сотрудников СО НКО, которыми они должны обладать для эффективной работы, и факторы внешней среды, которые должны быть сформированы для эффективной работы СО НКО. Вышеупомянутые компетенции и факторы приведены на [схеме 17].

Для того, чтобы развить именно такой третий сектор, надо изменить существующую ситуацию, оказать влияние, поэтому мы использовали в своей работе теорию изменений. Мы декомпозировали компетенции и факторы на отдельные характеристики и оценили присутствие каждой характеристики и вклад РЦ в её формирование.

Была проведена пилотная оценка влияния работы РЦ и её результаты приведены на [схеме 18]. Более красный цвет отражает более зрелые характеристики, более зеленый – менее зрелые.

### 5.2.1. Влияние ресурсных центров на формирование компетенций НКО

Влияние ресурсных центров на формирование компетенций СО НКО, с точки зрения респондентов, отражено на [схемах 19 – 42].

Респонденты из числа клиентов ресурсных центров высказали следующие мнения:

- «За период работы РЦ с нашей организацией, имеющей сеть подразделений, изменились формы и качество работы, включенность в общественное участие по развитию территорий, проведена народная оценка деятельности учреждений социальной сферы (мы с ними работаем и для нас это важно), повысился профессионализм руководителей, стали обновлять их лидеры».
- «Только при наличии РЦ в муниципальных образованиях возможен системный подход по направлению разработки и реализации местных социально-значимых проектов».

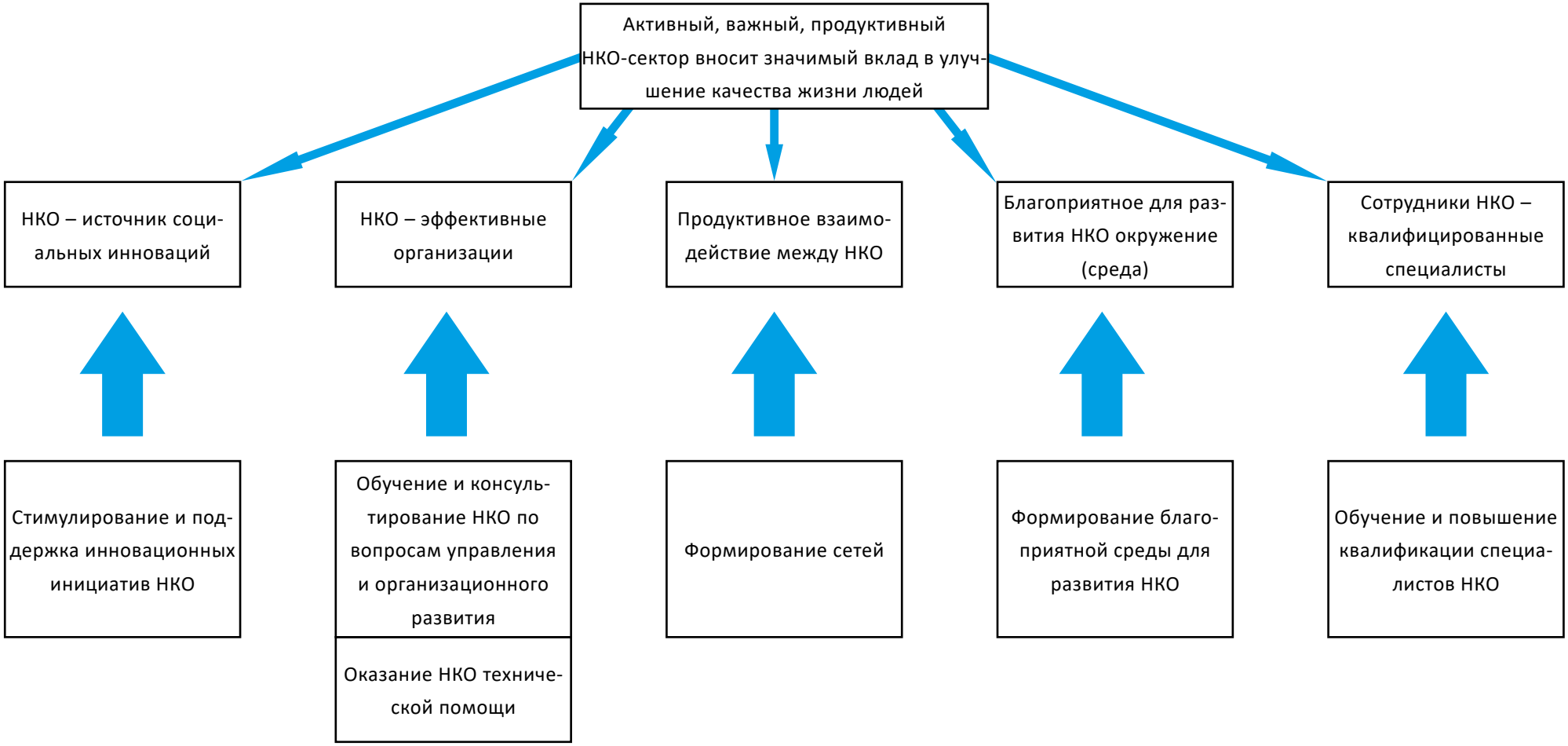



***Схема 17**. Компетенции сотрудников СО НКО, которыми они должны обладать для эффективной работы, и факторы внешней среды, которые должны быть сформированы для эффективной работы СО НКО*

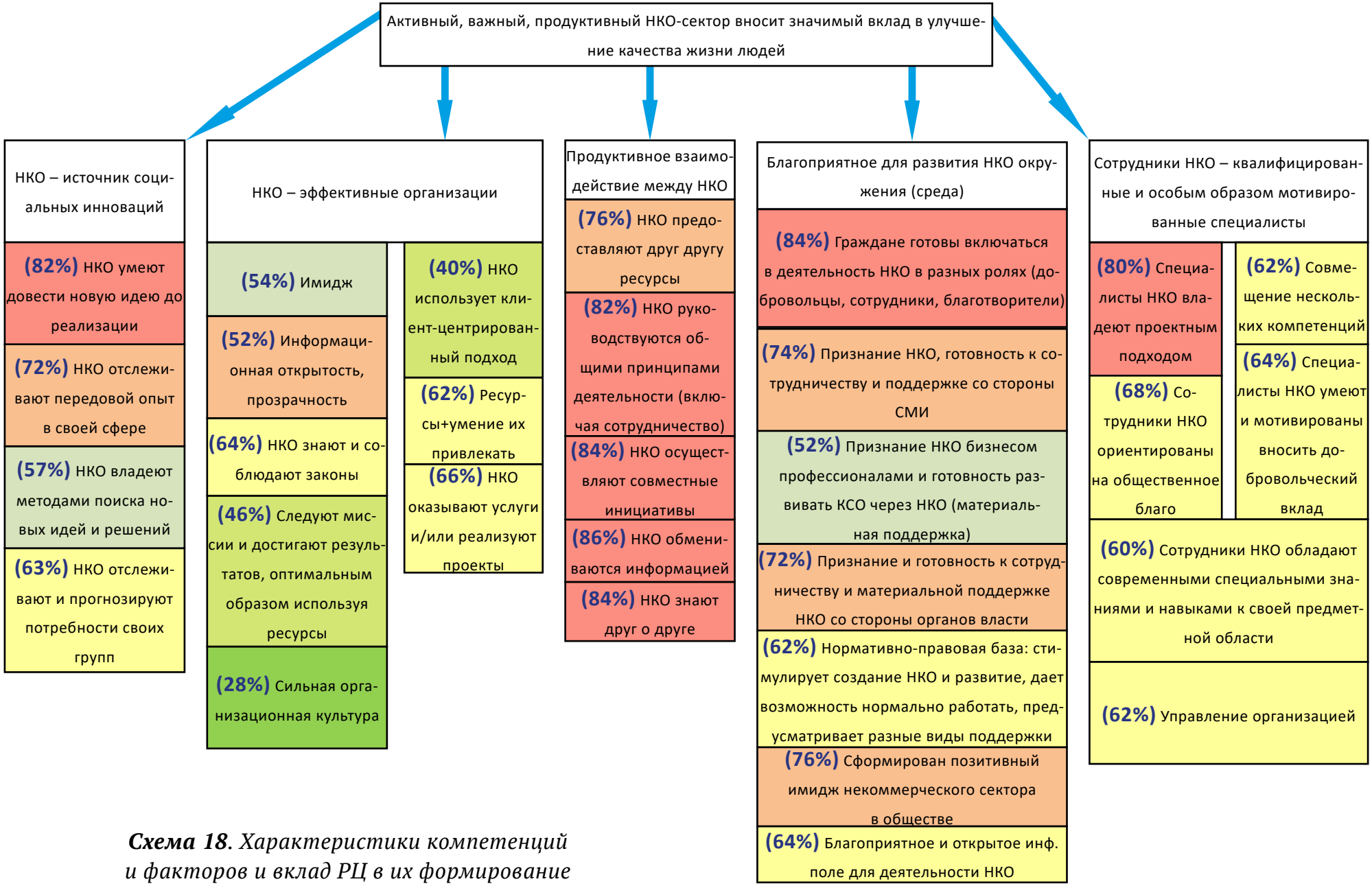



***Схема 18**. Характеристики компетенций и факторов и вклад РЦ в их формирование*

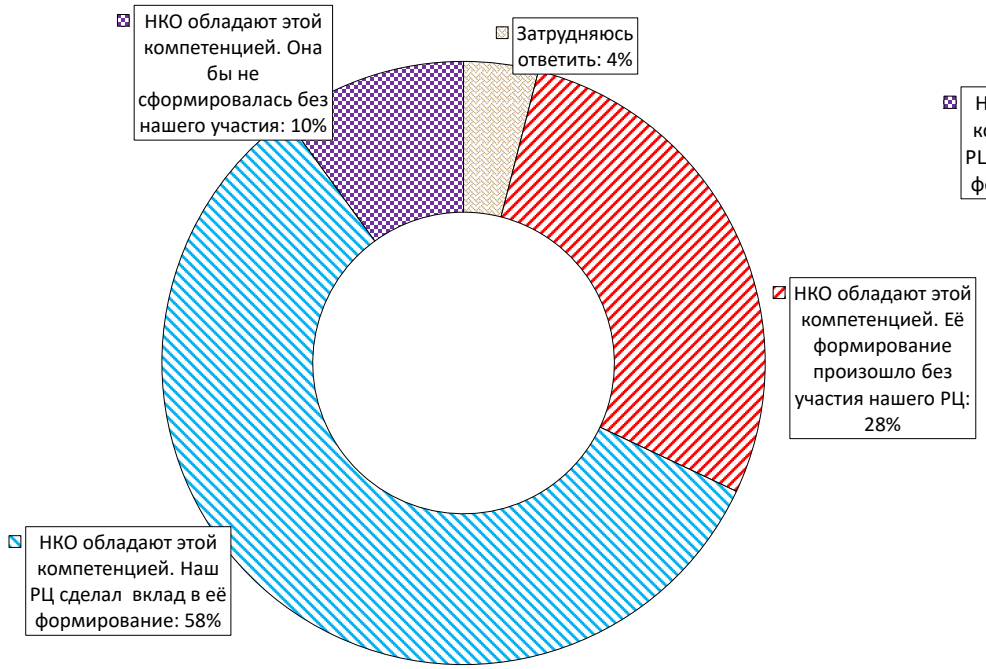



***Схема 19**. Сотрудники НКО ориентированы на общественное благо*

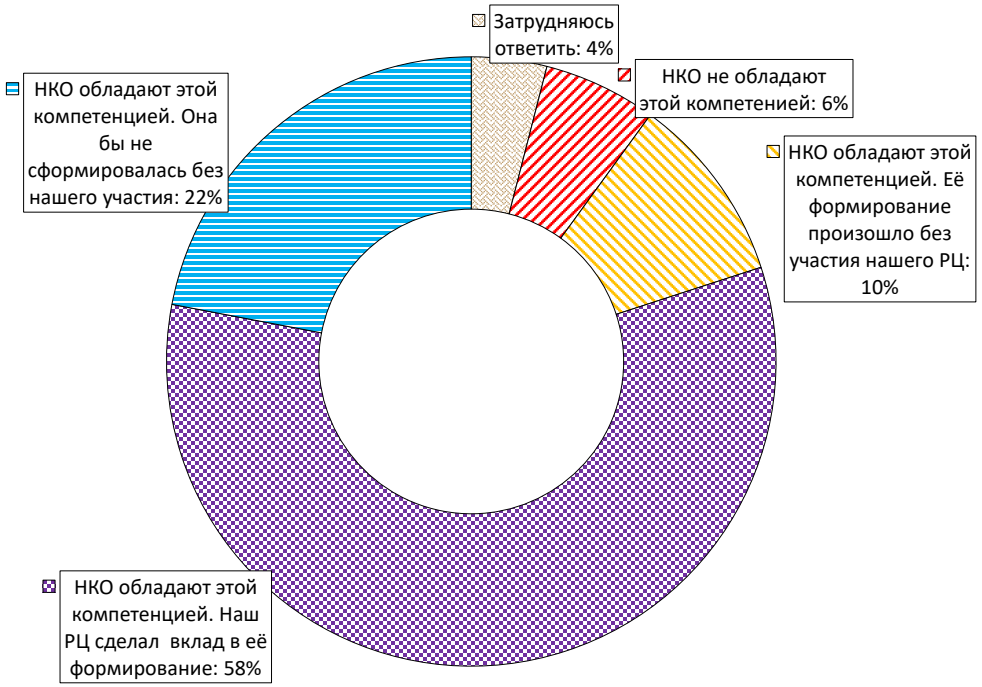



***Схема 20**. Специалисты НКО владеют проектным подходом*

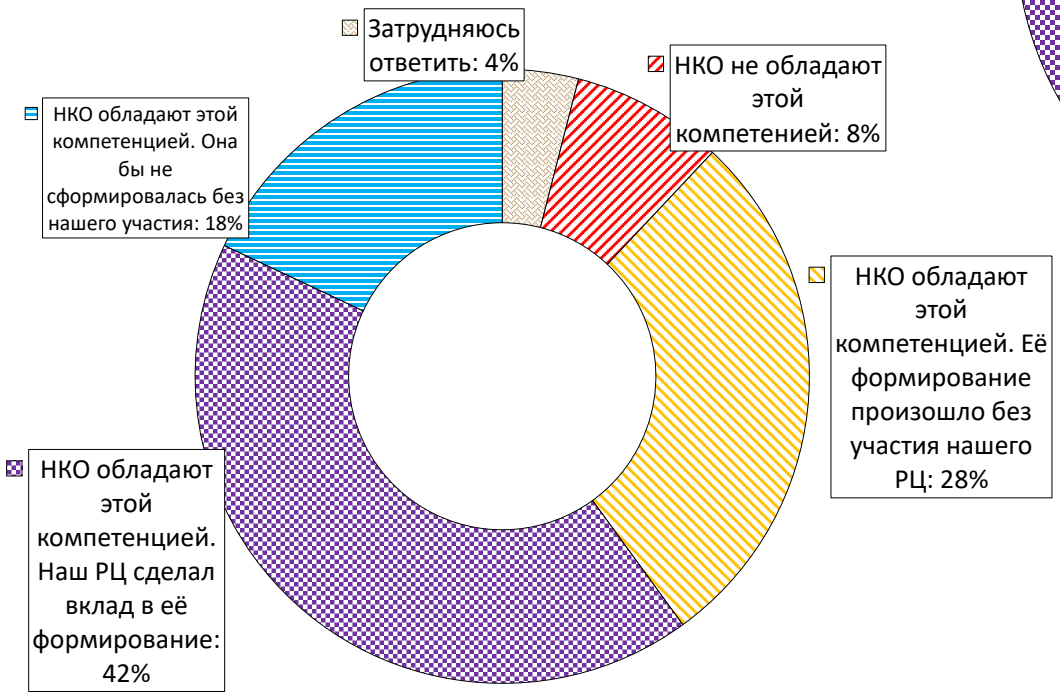



***Схема 21**. Сотрудники НКО обладают современными специальными знаниями и навыками в своей предметной области*

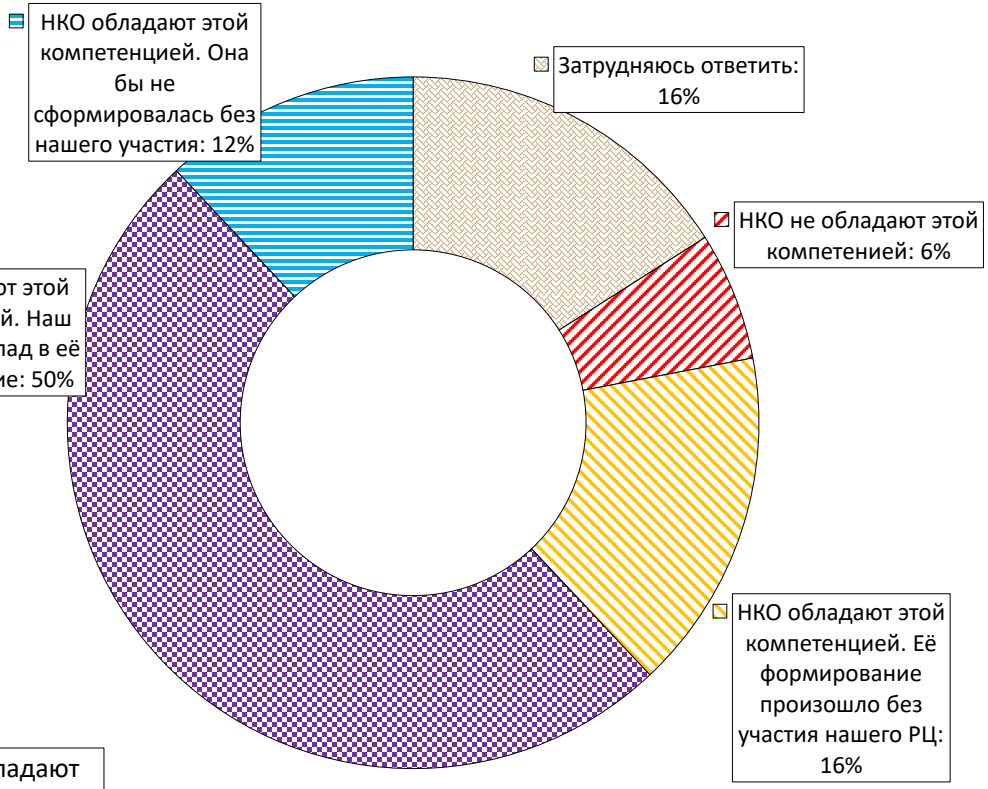



***Схема 22**. Руководящее звено умеет управлять организацией*

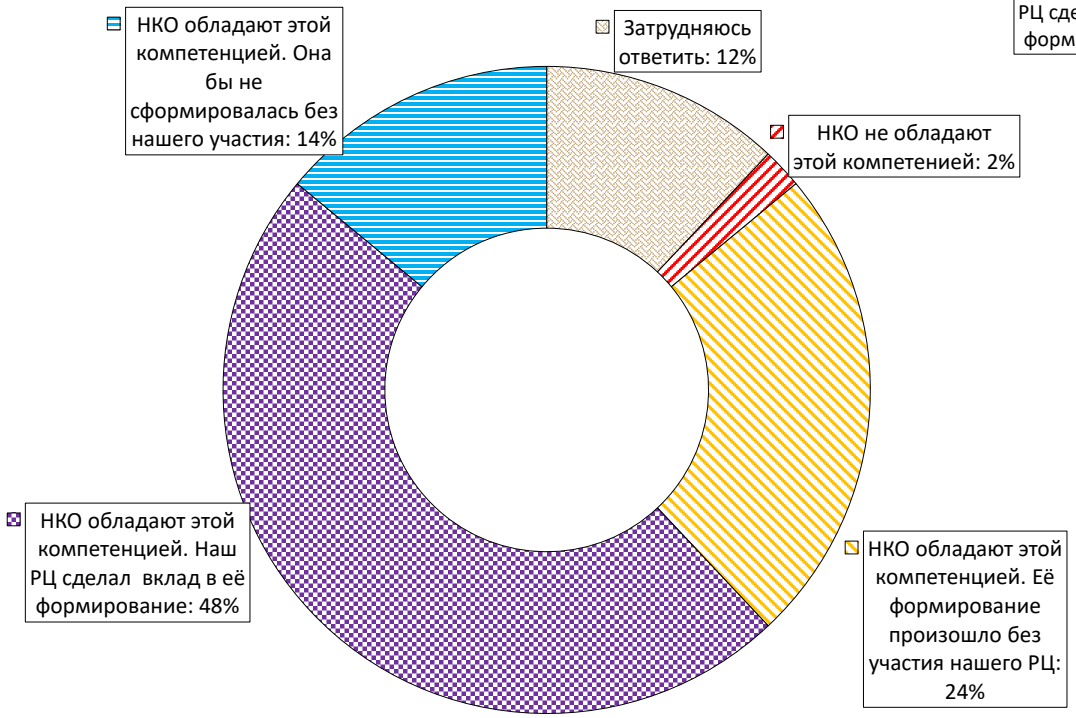



***Схема 23.*** *Сотрудники НКО способны совмещать несколько компетенций*

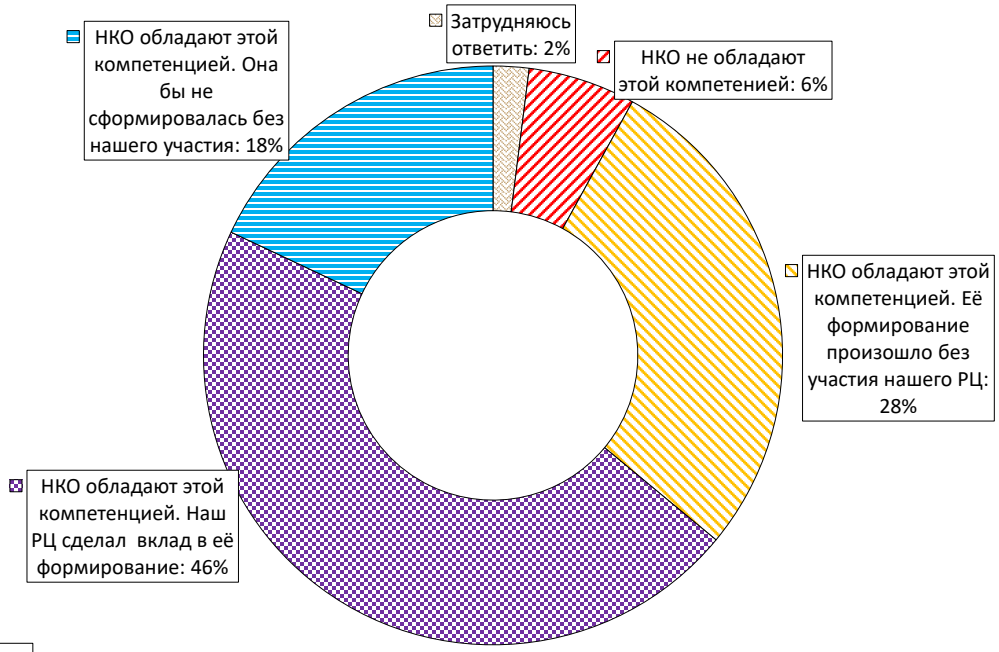



***Схема 24.*** *Специалисты НКО умеют и мотивированы вносить добровольческий вклад*

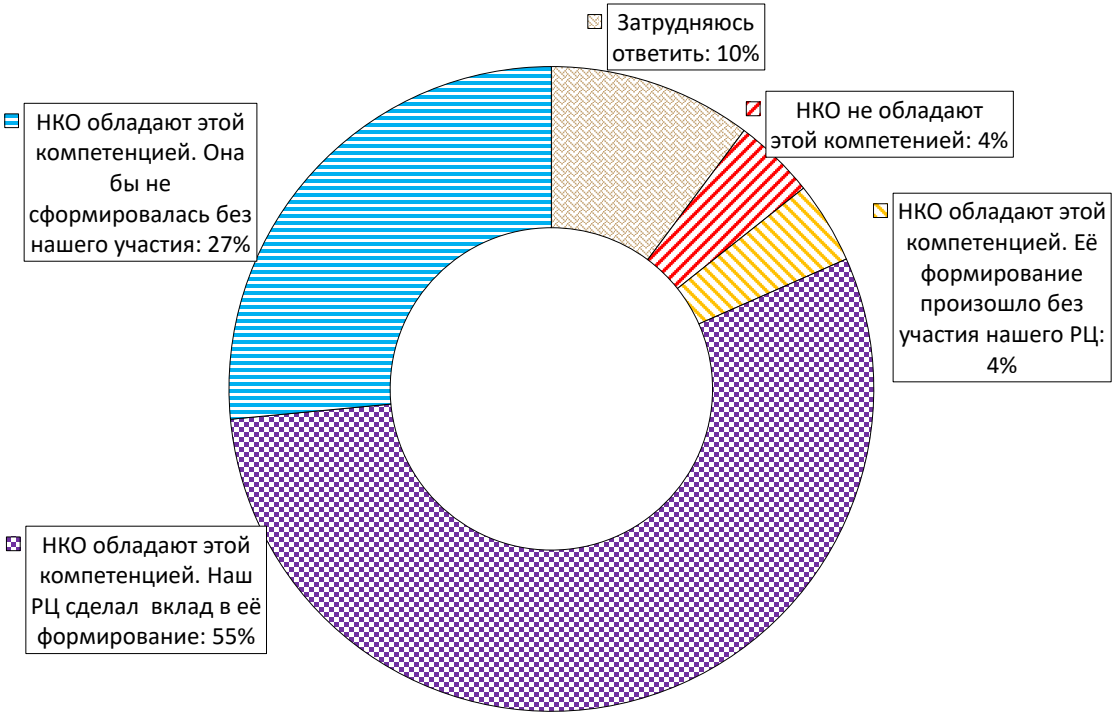



***Схема 25**. НКО умеют довести новую идею до реализации*

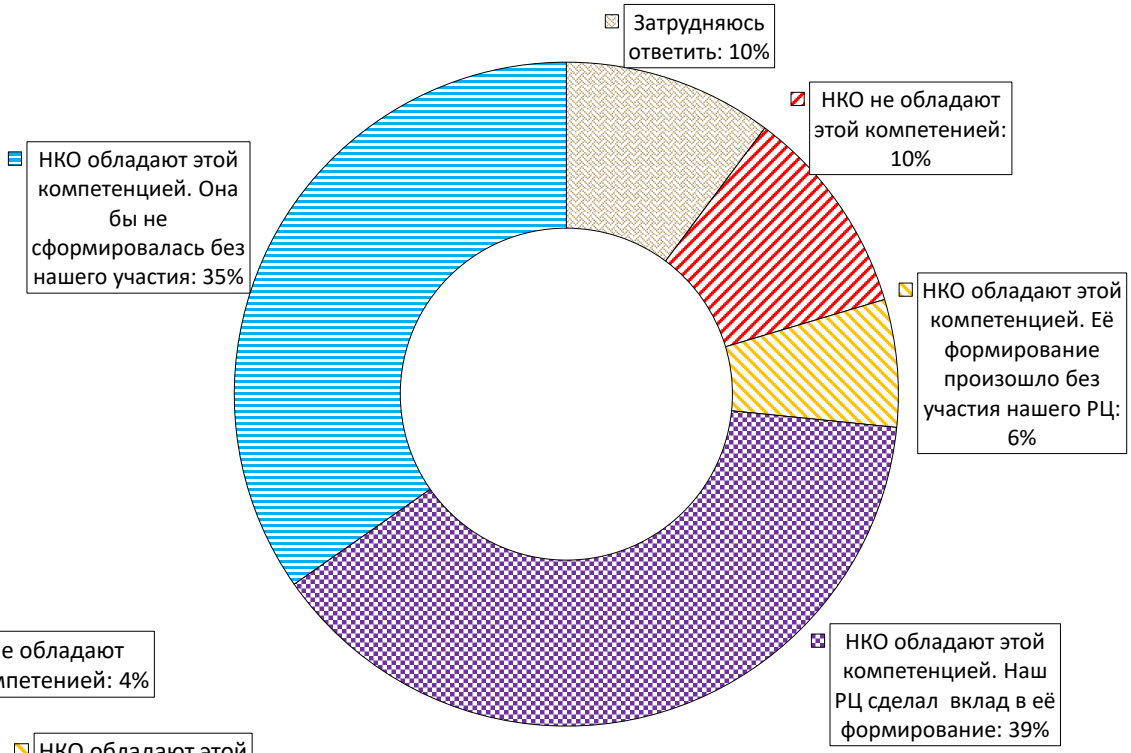



***Схема 26**. НКО отслеживают передовой опыт в своей сфере*

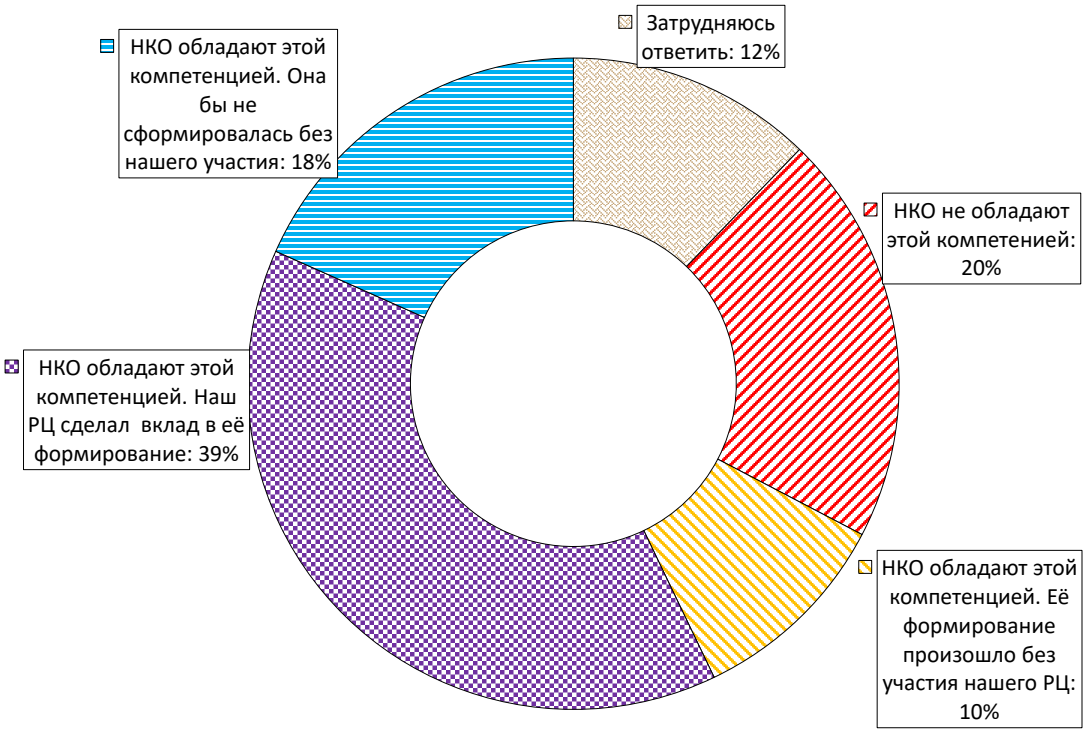



***Схема 27**. НКО владеют методами поиска новых идей и решений*

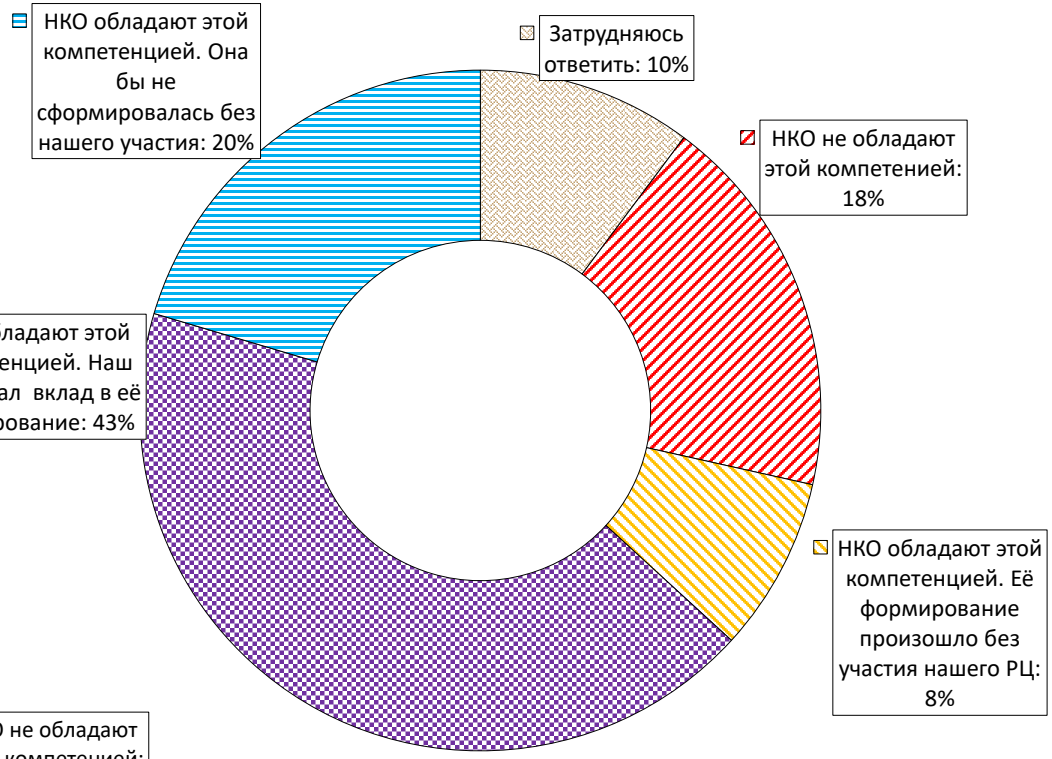



***Схема 28**. НКО отслеживают и прогнозируют потребности своих целевых групп*

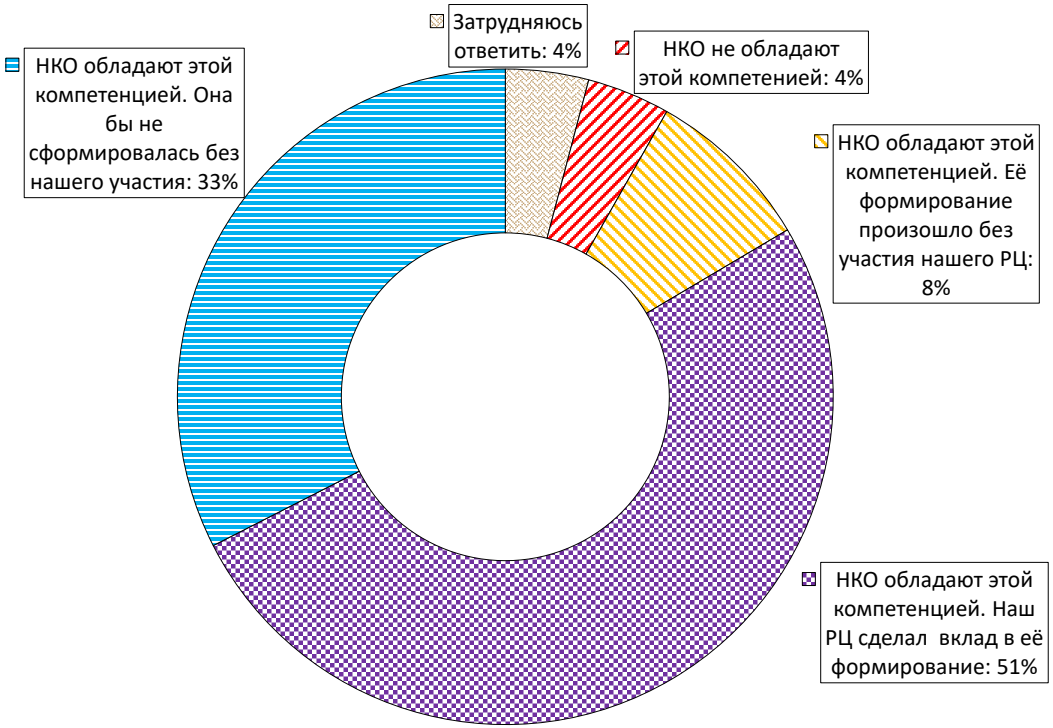



***Схема 29**. НКО знают друг о друге*

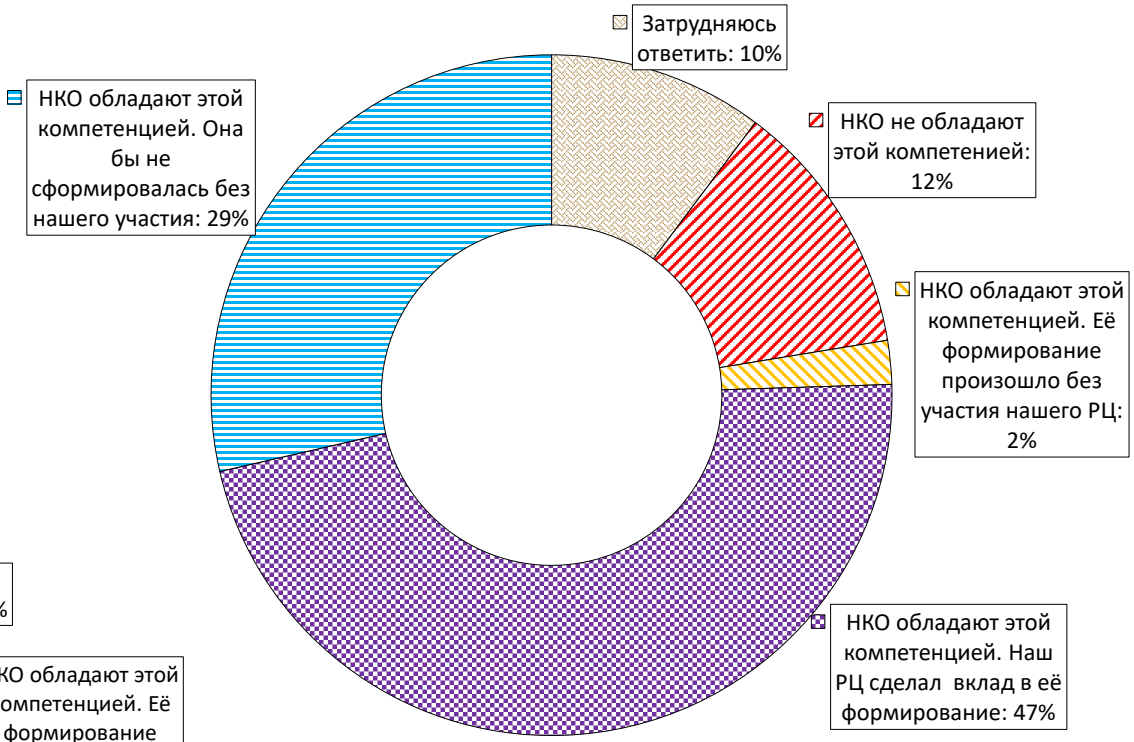



***Схема 30**. НКО предоставляют друг другу ресурсы*

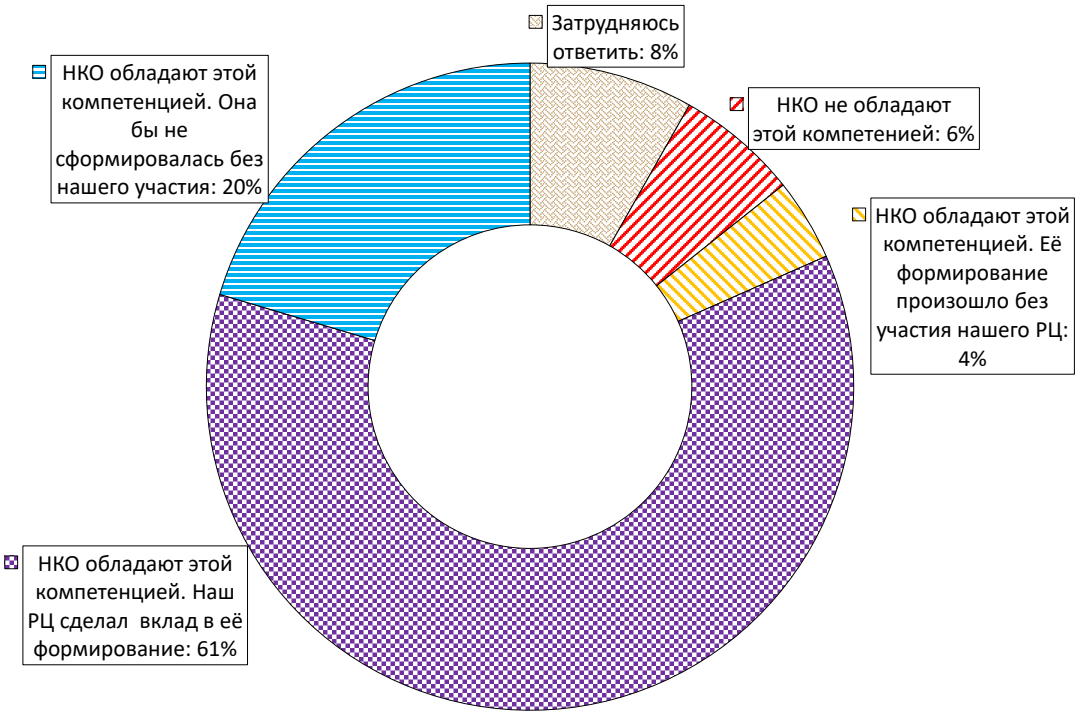



***Схема 31**. НКО руководствуются общими принципами деятельности, включая сотрудничество*

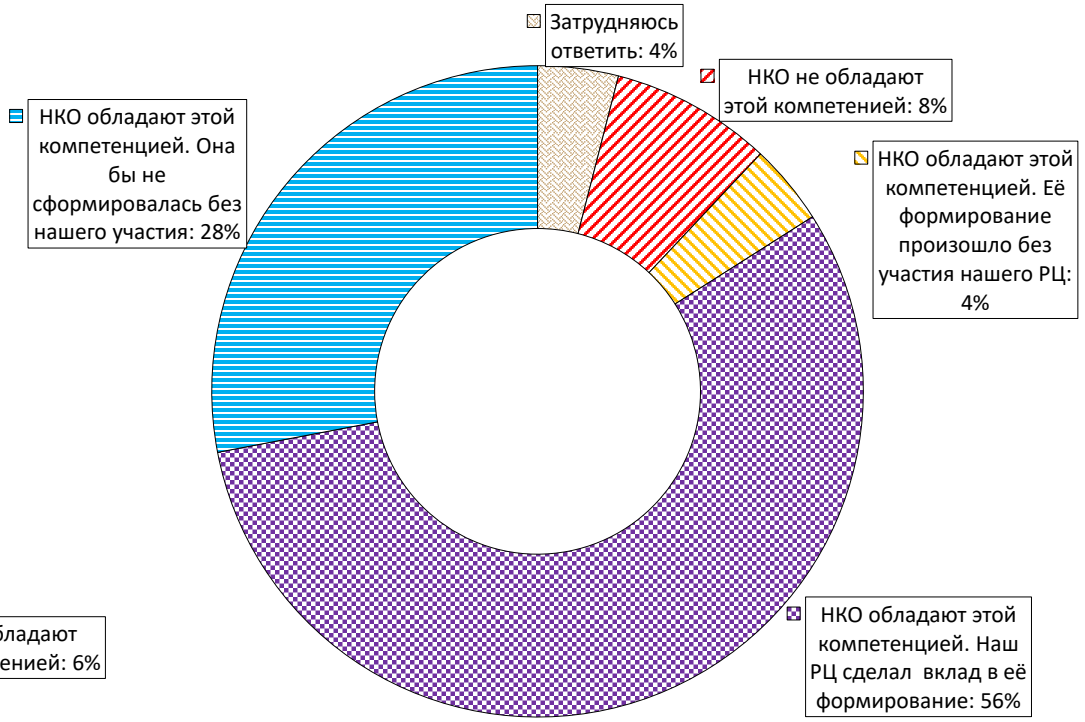



***Схема 32**. НКО осуществляют совместные инициативы*

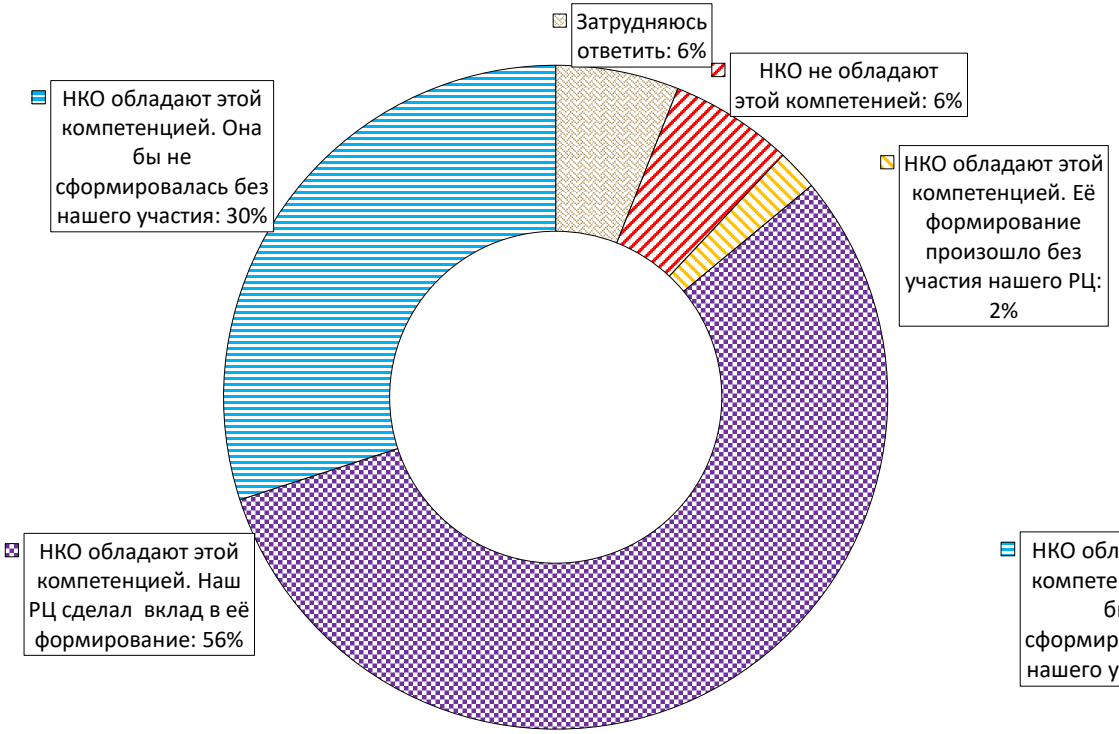



***Схема 33.*** *НКО обмениваются информацией*

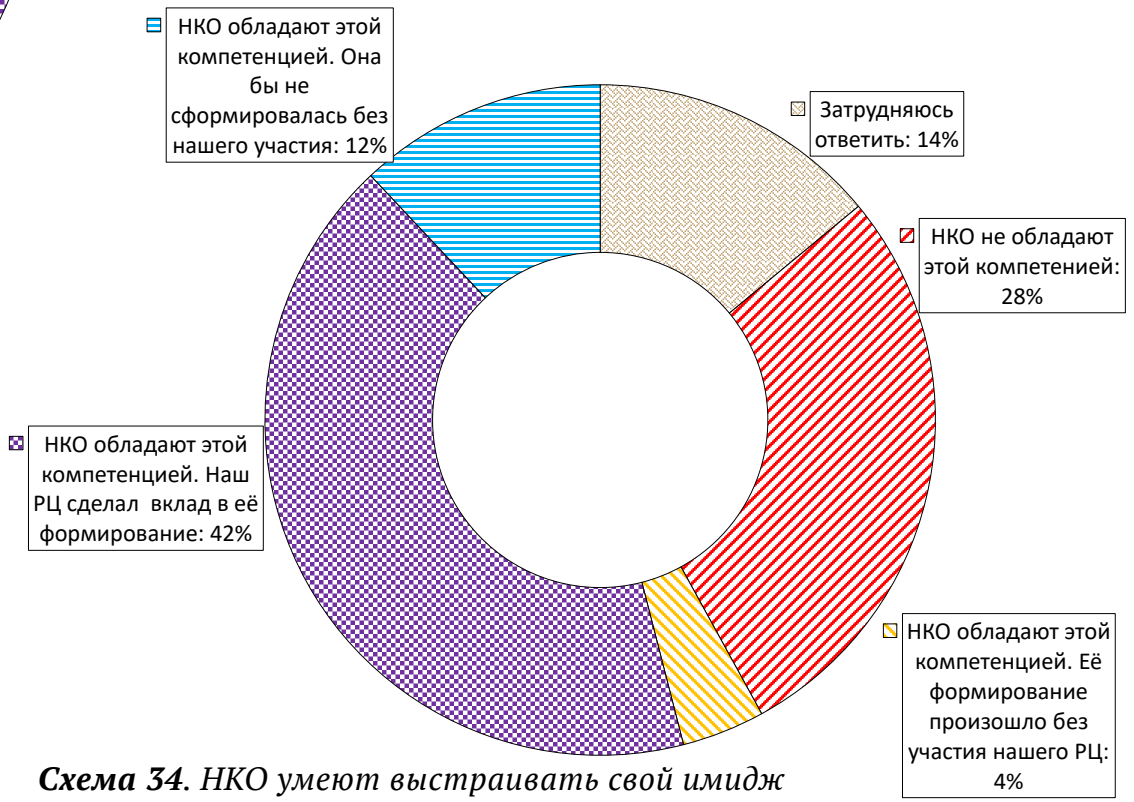



***Схема 34.*** *НКО умеют выстраивать свой имидж*

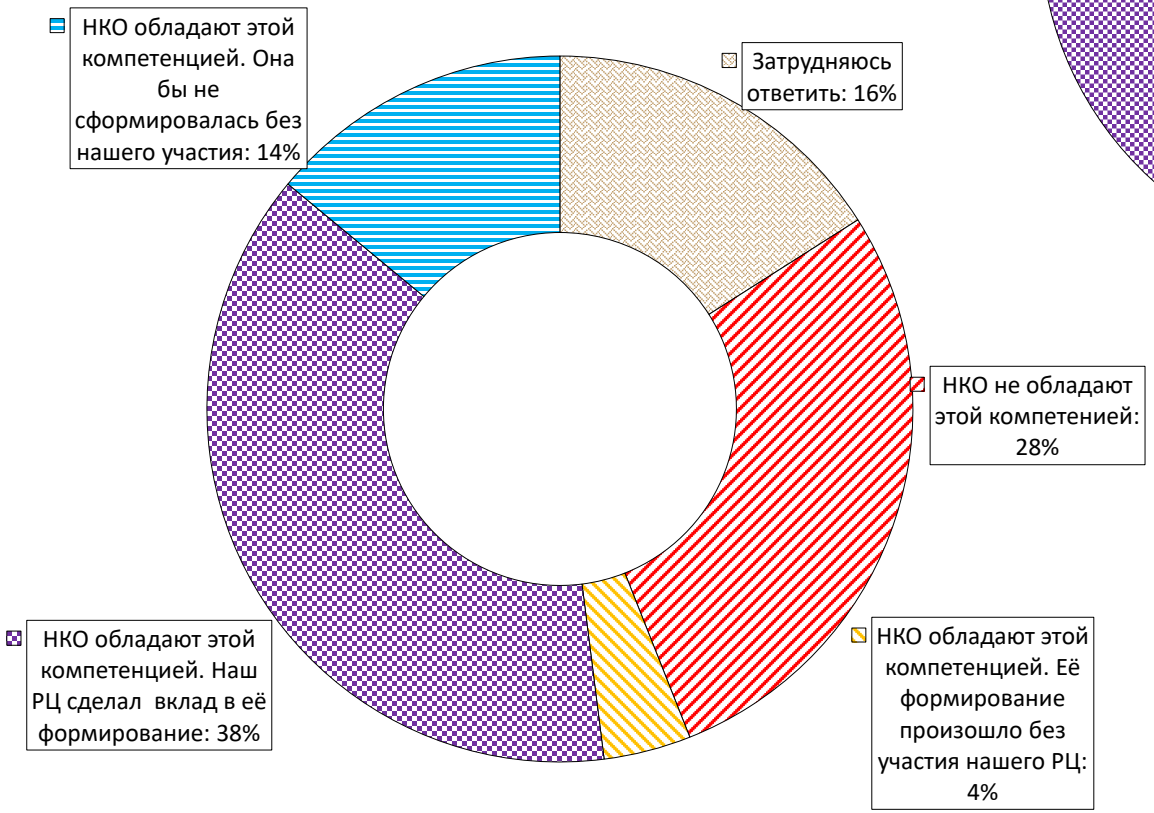



***Схема 35.*** *НКО информационно открыты и прозрачны*

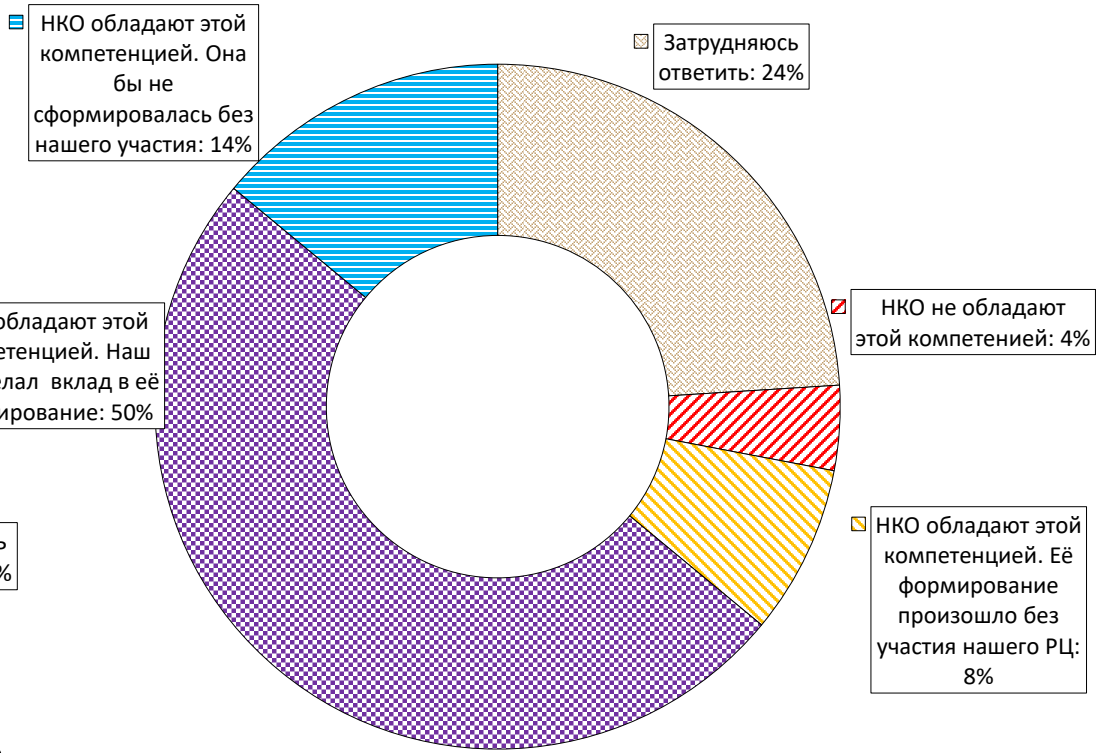



***Схема 36.*** *НКО знают и соблюдают законы*

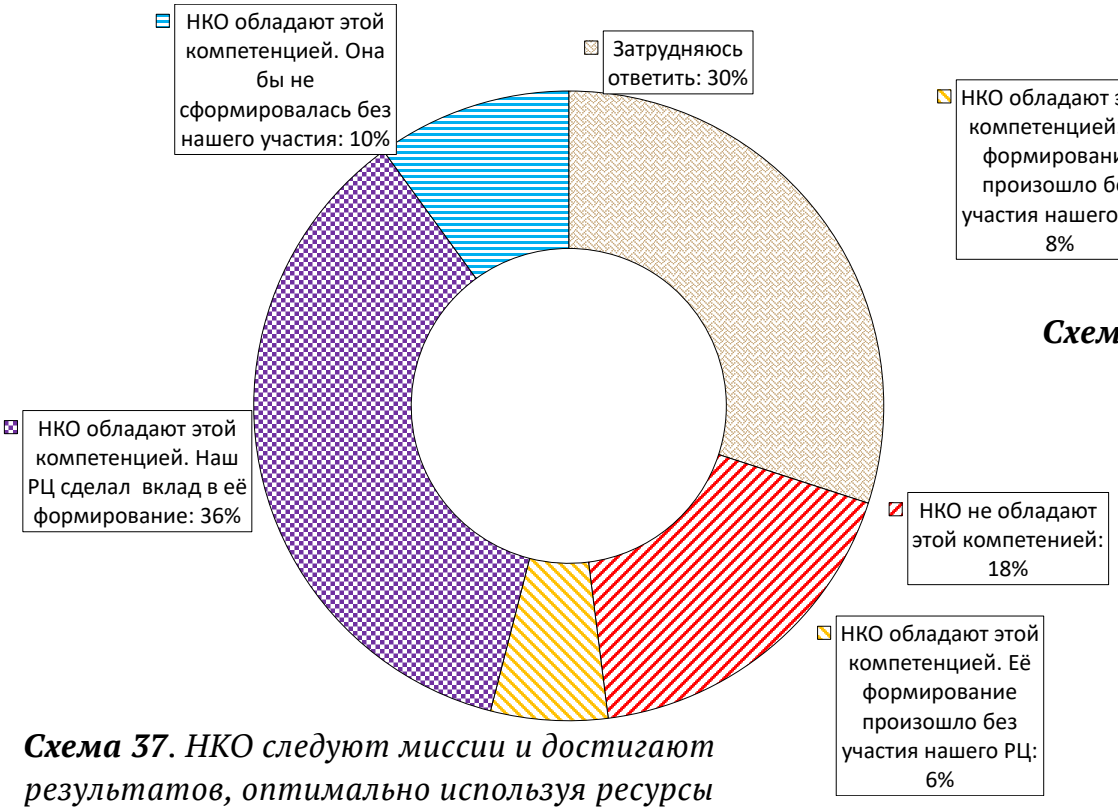



***Схема 37**. НКО следуют миссии и достигают результатов, оптимально используя ресурсы*

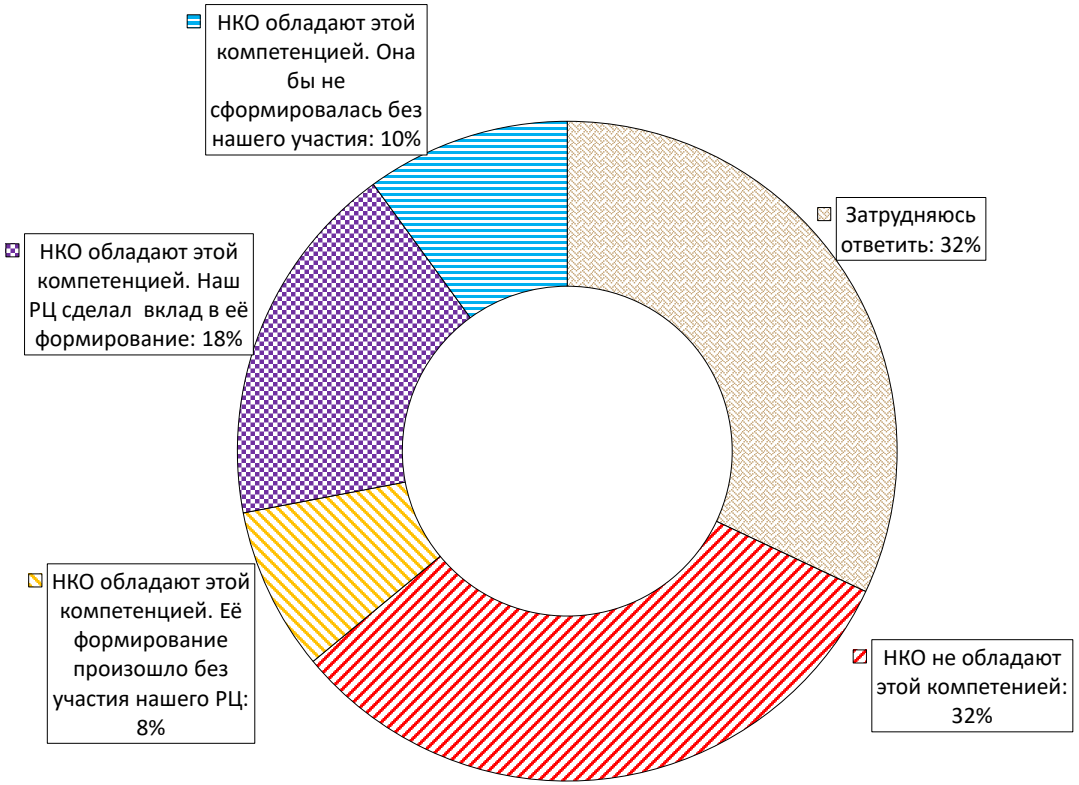



***Схема 38**. НКО имеют сильную организационную культуру*

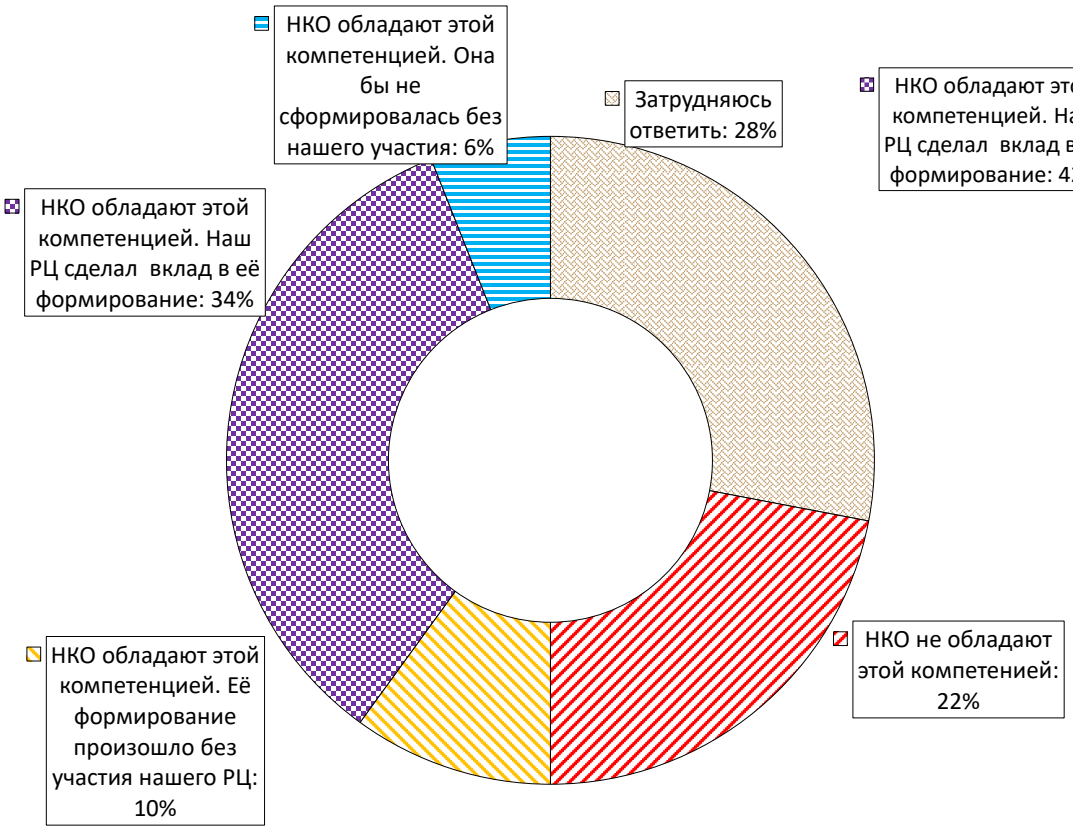



***Схема 39**. НКО используют клиент-центрированный подход*

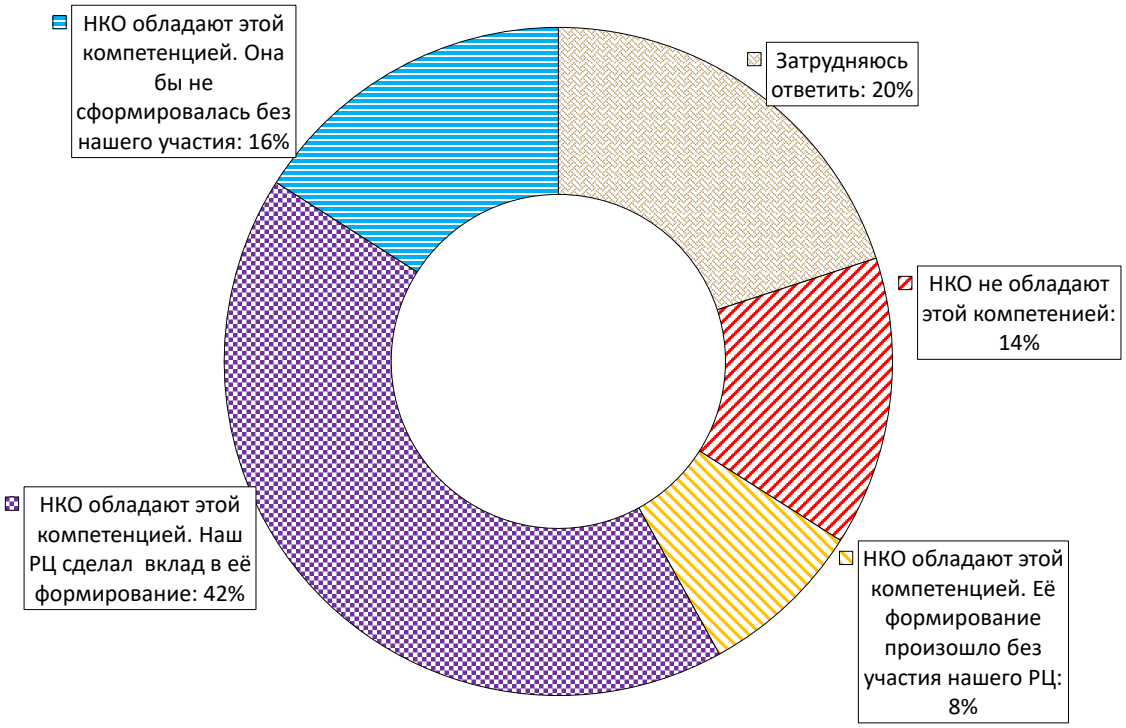



***Схема 40**. НКО являются лидерами мнений по социальным вопросам*

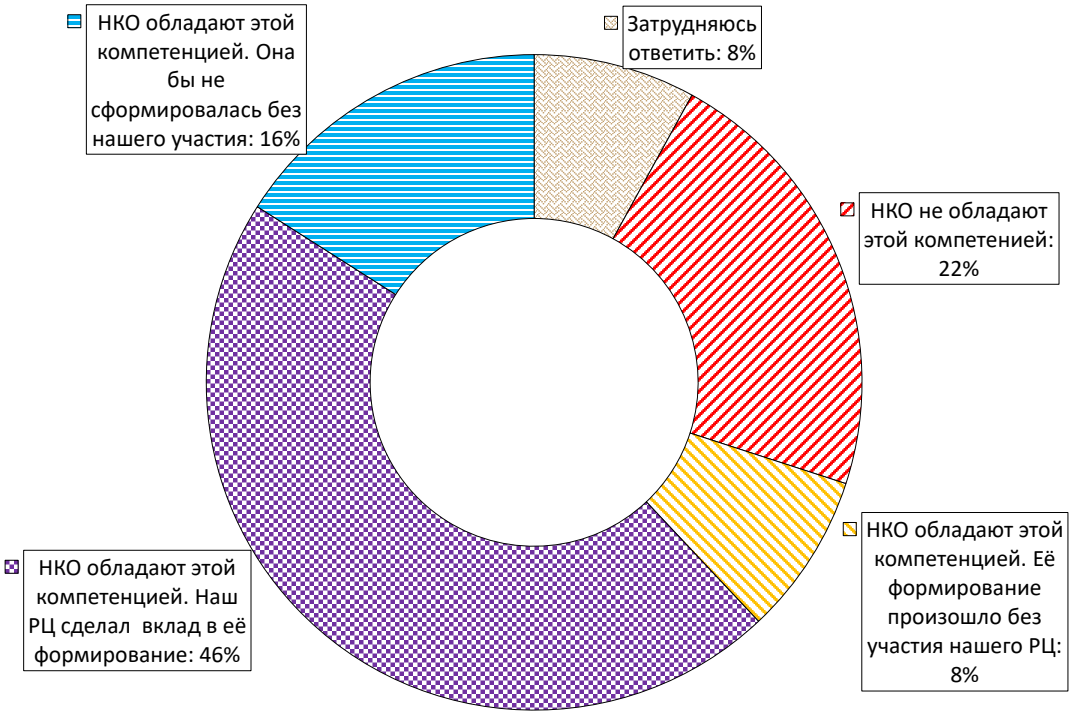



***Схема 41**. НКО обладают необходимыми ресурсами и умеют их привлекать*

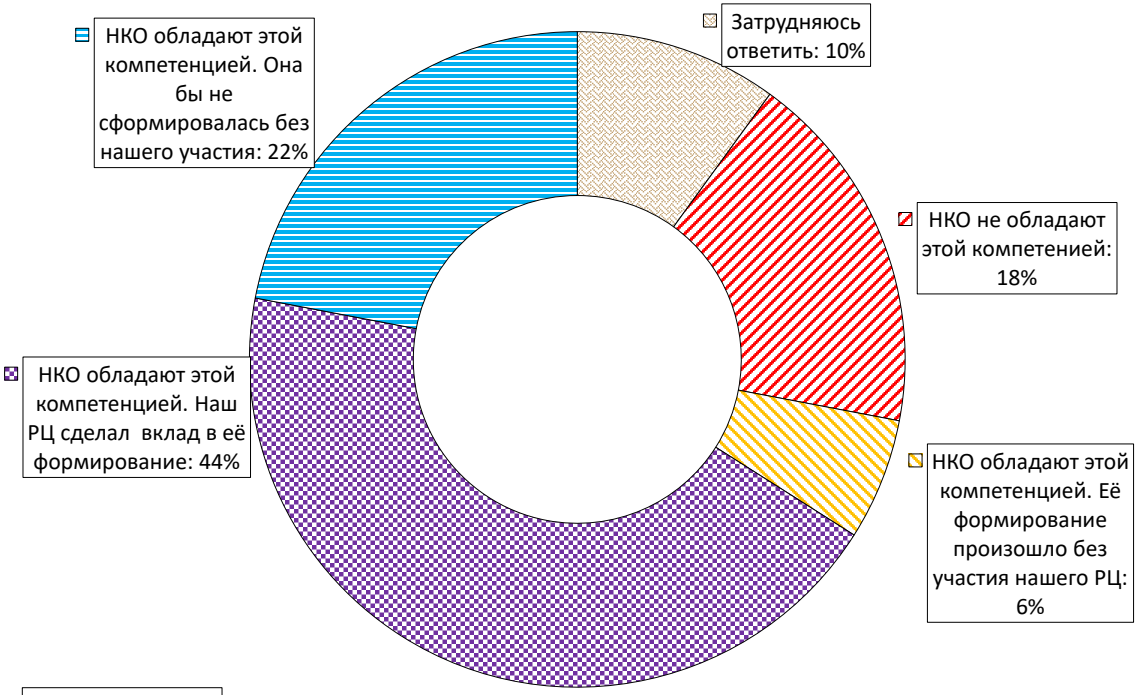



***Схема 42**. НКО качественно оказывают услуги и реализуют проекты*

### 5.2.2. Влияние ресурсных центров на формирование благоприятной для НКО среды

По мнению респондентов, влияние РЦ на формирование благоприятной для работы и развития НКО среды отражено на [схемах 43-49].

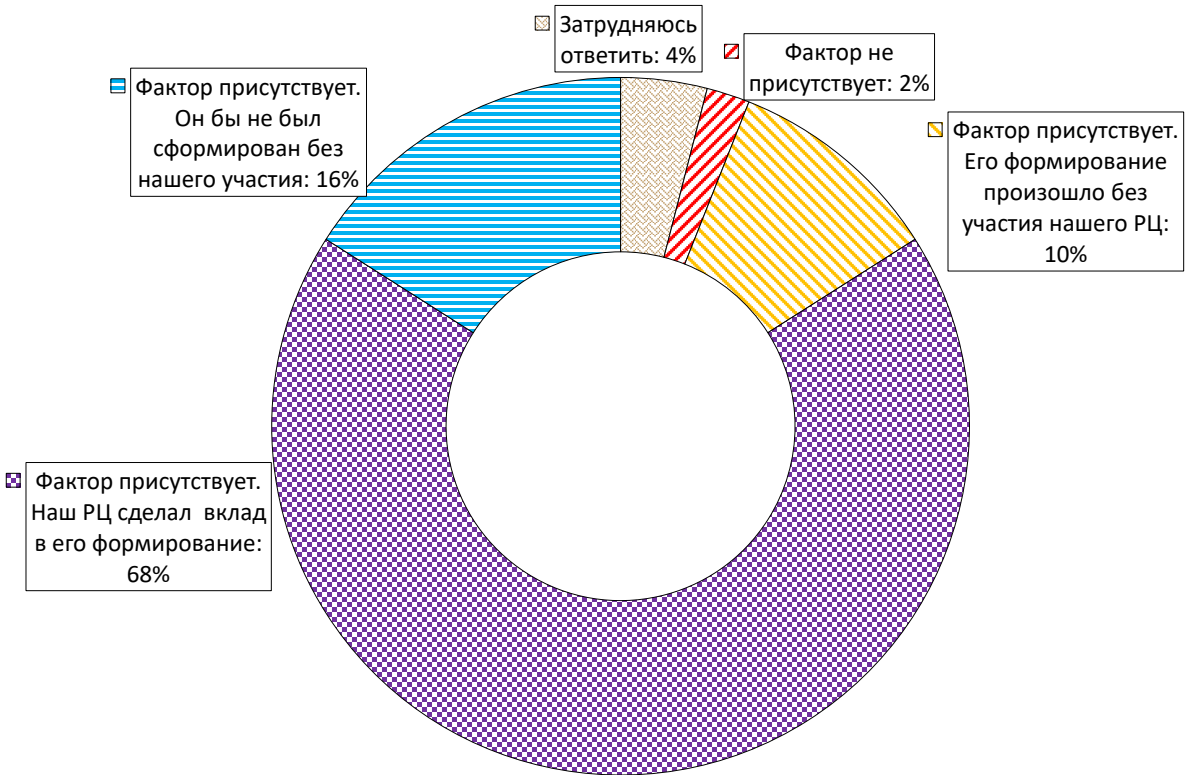



***Схема 43.*** *Граждане готовы включаться в деятельность НКО в разных ролях (добровольцы, сотрудники, благотворители)*

По мнению экспертов не из НКО:

- *«Самое главное – это неумение социальных групп формулировать и анализировать свои проблемы».*
- *«Важно наличие межрегионального экспертного присутствия».*
- *«Системной работы со СМИ нет и это то, над чем нужно работать». «Благоприятное и открытое информационное поле для деятельности НКО существует за счет возможностей социальных сетей, а роль СМИ оставляет желать лучшего».*

Распределение мнений респондентов о формировании компетенций СО НКО и факторов внешней среды приведено в [таблице 2].

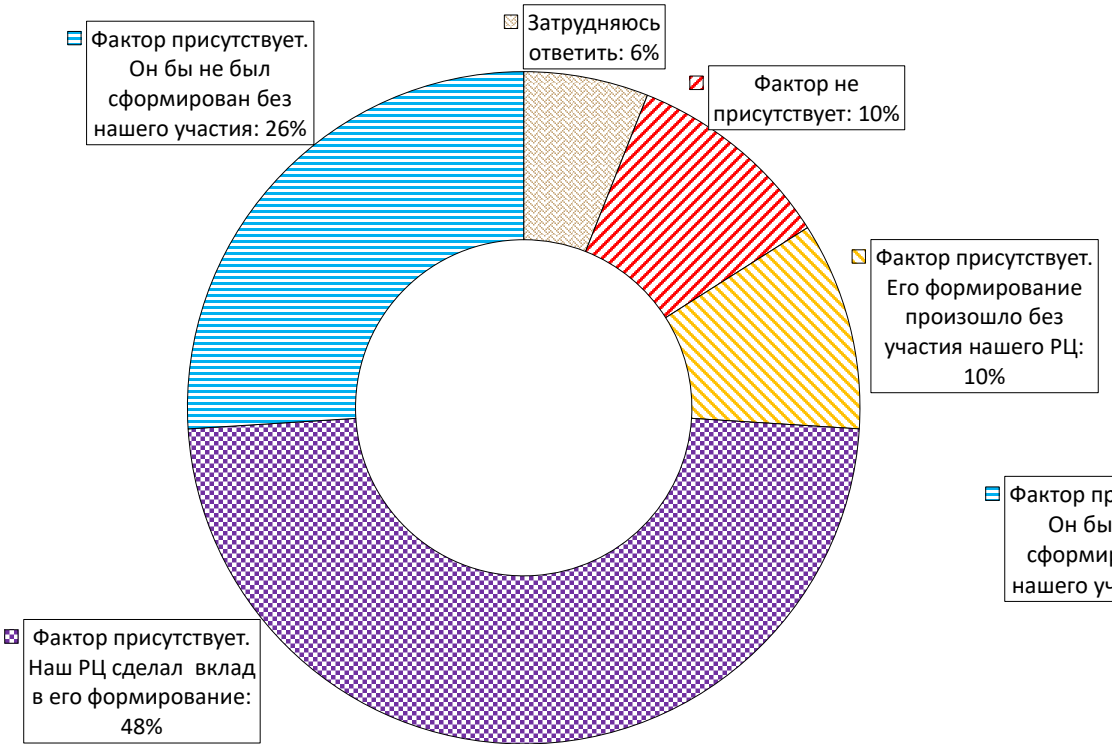



***Схема 44.*** *Признание НКО и готовность сотрудничать с ними со стороны СМИ*

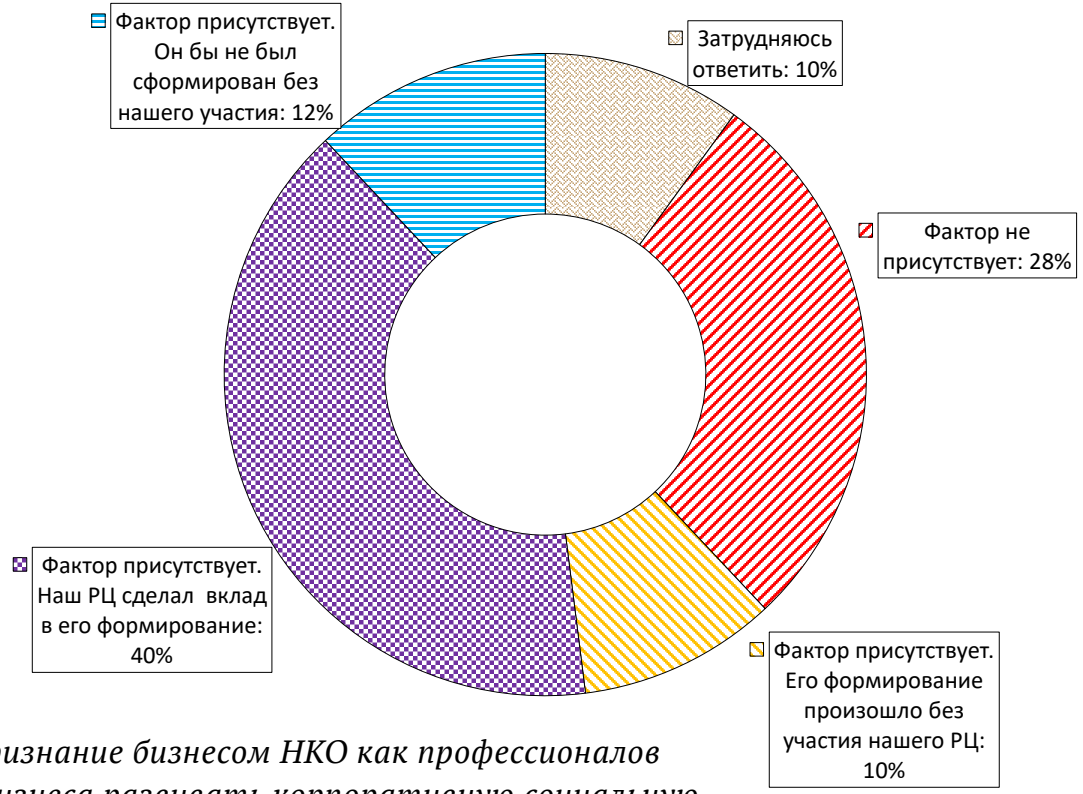



***Схема 45.*** *Признание бизнесом НКО как профессионалов и готовность бизнеса развивать корпоративную социальную ответственность через НКО (материальная поддержка)*

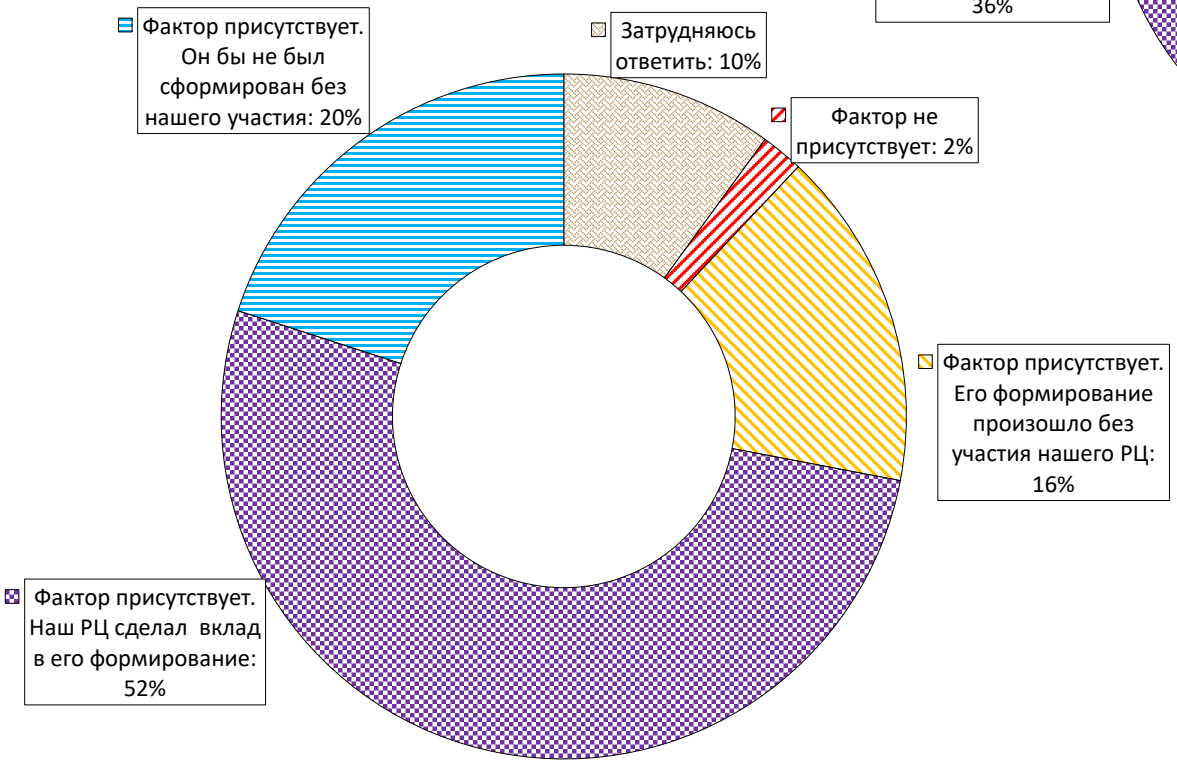



***Схема 46**. Признание и готовность к сотрудничеству и материальной поддержке НКО со стороны органов власти*

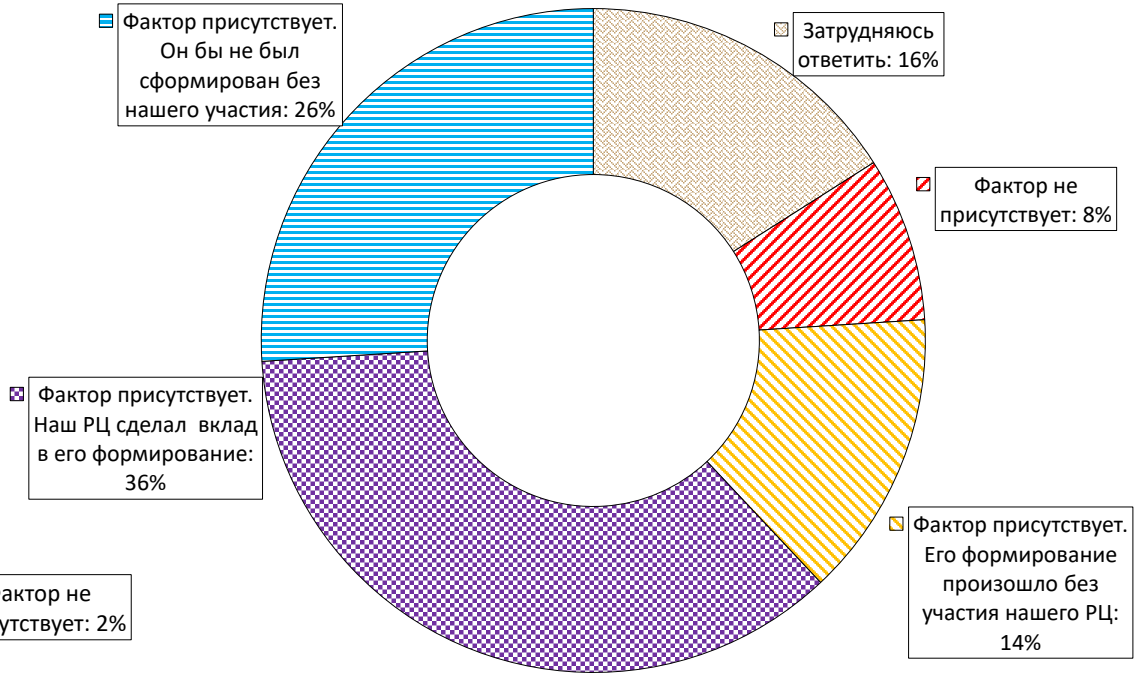



***Схема 47**. Нормативно-правовая база стимулирует создание НКО и развитие, дает возможность нормально работать, предусматривает различные виды поддержки*

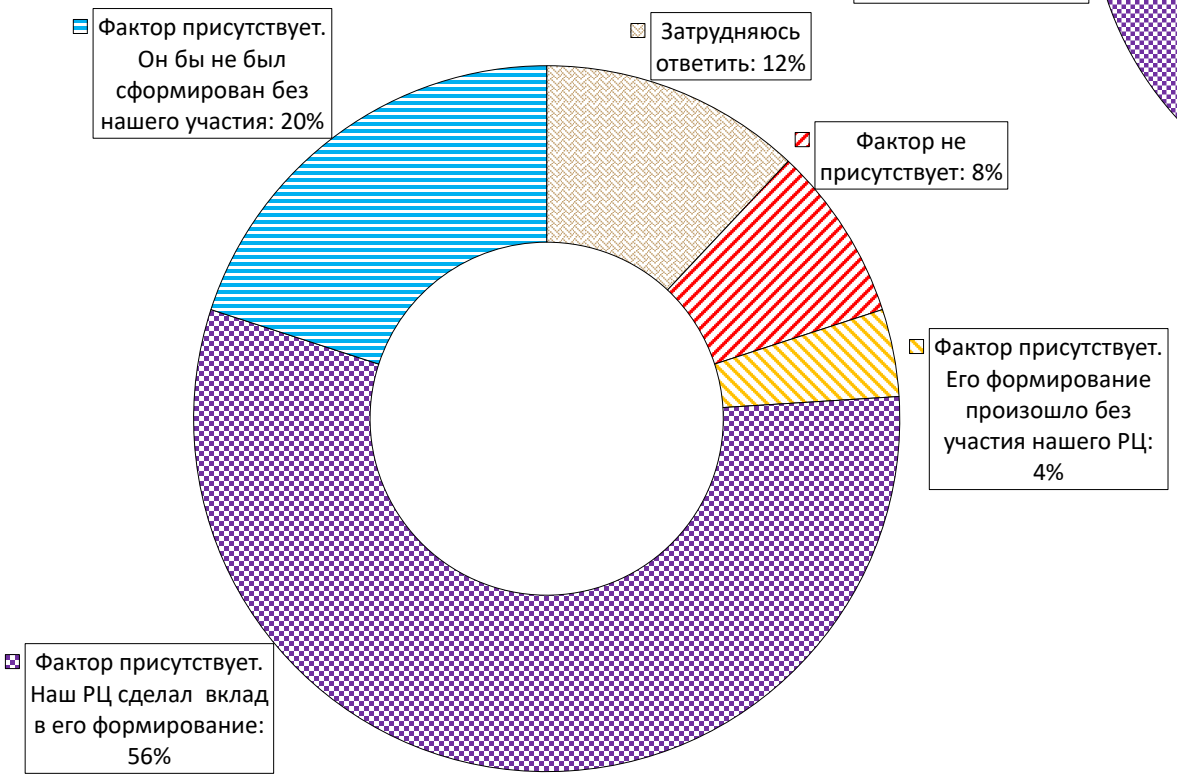



***Схема 48**. Сформирован позитивный имидж некоммерческого сектора в обществе*

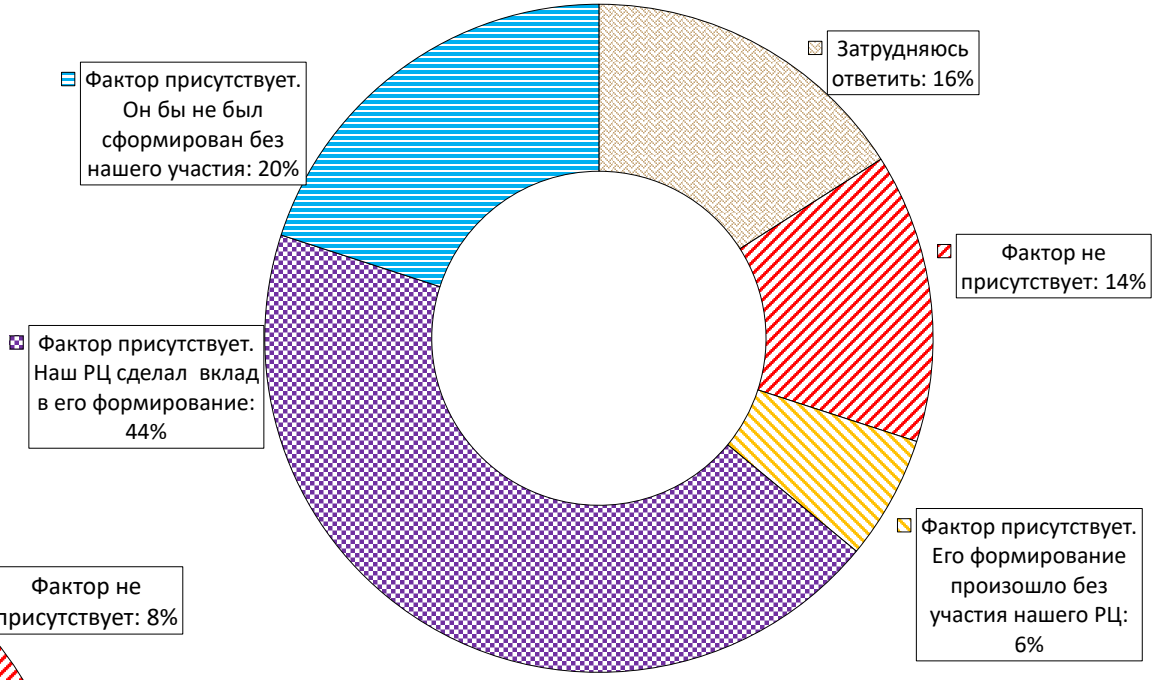



***Схема 49**. Благоприятное и открытое информационное поле для деятельности НКО*

| Фактор, на который РЦ оказывает влияние | % респондентов, отметивших, что фактор не был бы сформирован без участия РЦ или что РЦ внес вклад в формирование фактора | % респондентов, отметивших, что НКО не обладают этой компетенцией/характеристика отсутствует | % респондентов, отметивших, что эта компетенция/характеристика сформировалась без участия РЦ | Затрудняюсь ответить |
|---|---|---|---|---|
| Компетенции | | | | |
| Сотрудники НКО ориентированы на общественное благо | 68% | 0% | 28% | 4% |
| Специалисты НКО владеют проектным подходом | 80% | 6% | 10% | 4% |
| Сотрудники НКО обладают современными специальными знаниями и навыками в своей предметной области | 60% | 8% | 28% | 4% |
| Руководящее звено умеет управлять организацией | 62% | 6% | 16% | 16% |
| Сотрудники НКО способны совмещать несколько компетенций | 62% | 2% | 24% | 12% |

***Таблица 2**. Распределение мнений респондентов о формировании компетенций СО НКО и факторов внешней среды.*

| Фактор, на который РЦ оказывает влияние | % респондентов, отметивших, что фактор не был бы сформирован без участия РЦ или что РЦ внес вклад в формирование фактора | % респондентов, отметивших, что НКО не обладают этой компетенцией/характеристика отсутствует | % респондентов, отметивших, что эта компетенция/характеристика сформировалась без участия РЦ | Затрудняюсь ответить |
|---|---|---|---|---|
| Специалисты НКО умеют и мотивированы вносить добровольческий вклад | 64% | 6% | 28% | 2% |
| НКО умеют довести новую идею до реализации | 82% | 4% | 4% | 10% |
| НКО отслеживают передовой опыт в своей сфере | 73% | 10% | 6% | 10% |
| НКО владеют методами поиска новых идей и решений | 57% | 20% | 10% | 12% |
| НКО отслеживают и прогнозируют потребности своих целевых групп | 63% | 18% | 8% | 10% |
| НКО знают друг о друге | 84% | 4% | 8% | 4% |
| НКО предоставляют друг другу ресурсы | 76% | 12% | 2% | 10% |

*Продолжение таблицы 2.*

| Фактор, на который РЦ оказывает влияние | % респондентов, отметивших, что фактор не был бы сформирован без участия РЦ или что РЦ внес вклад в формирование фактора | % респондентов, отметивших, что НКО не обладают этой компетенцией/характеристика отсутствует | % респондентов, отметивших, что эта компетенция/характеристика сформировалась без участия РЦ | Затрудняюсь ответить |
|---|---|---|---|---|
| НКО руководствуются общими принципами деятельности, включая сотрудничество | 82% | 6% | 4% | 8% |
| НКО осуществляют совместные инициативы | 84% | 8% | 4% | 4% |
| НКО обмениваются информацией | 86% | 6% | 2% | 6% |
| НКО умеют выстраивать свой имидж | 54% | 28% | 4% | 14% |
| НКО информационно открыты и прозрачны | 52% | 28% | 4% | 16% |
| НКО знают и соблюдают законы | 64% | 4% | 8% | 24% |
| НКО следуют миссии и достигают результатов, оптимально используя ресурсы | 46% | 18% | 6% | 30% |
| НКО имеют сильную организационную культуру | 28% | 32% | 8% | 32% |

*Продолжение таблицы 2.*

| Фактор, на который РЦ оказывает влияние | % респондентов, отметивших, что фактор не был бы сформирован без участия РЦ или что РЦ внес вклад в формирование фактора | % респондентов, отметивших, что НКО не обладают этой компетенцией/характеристика отсутствует | % респондентов, отметивших, что эта компетенция/характеристика сформировалась без участия РЦ | Затрудняюсь ответить |
|---|---|---|---|---|
| НКО используют клиент-центрированный подход | 40% | 22% | 10% | 28% |
| НКО являются лидерами мнений по социальным вопросам | 58% | 14% | 8% | 20% |
| НКО обладают необходимыми ресурсами и умеют их привлекать | 62% | 22% | 8% | 8% |
| НКО качественно оказывают услуги и реализуют проекты | 66% | 18% | 6% | 10% |
| Характеристики среды | | | | |
| Граждане готовы включаться в деятельность НКО в разных ролях (добровольцы, сотрудники, благотворители) | 84% | 2% | 10% | 4% |
| Признание НКО и готовность сотрудничать с ними со стороны СМИ | 74% | 10% | 10% | 6% |

*Продолжение таблицы 2.*

| Фактор, на который РЦ оказывает влияние | % респондентов, отметивших, что фактор не был бы сформирован без участия РЦ или что РЦ внес вклад в формирование фактора | % респондентов, отметивших, что НКО не обладают этой компетенцией/характеристика отсутствует | % респондентов, отметивших, что эта компетенция/характеристика сформировалась без участия РЦ | Затрудняюсь ответить |
|---|---|---|---|---|
| Признание бизнесом НКО как профессионалов и готовность бизнеса развивать корпоративную социальную ответственность через НКО (материальная поддержка) | 52% | 28% | 10% | 10% |
| Признание и готовность к сотрудничеству и материальной поддержке НКО со стороны органов власти | 72% | 2% | 16% | 10% |
| Нормативно-правовая база стимулирует создание НКО и развитие, дает возможность нормально работать, предусматривает различные виды поддержки | 62% | 8% | 14% | 16% |

*Продолжение таблицы 2.*

| Фактор, на который РЦ оказывает влияние | % респондентов, отметивших, что фактор не был бы сформирован без участия РЦ или что РЦ внес вклад в формирование фактора | % респондентов, отметивших, что НКО не обладают этой компетенцией/характеристика отсутствует | % респондентов, отметивших, что эта компетенция/характеристика сформировалась без участия РЦ | Затрудняюсь ответить |
|---|---|---|---|---|
| Сформирован позитивный имидж некоммерчского сектора в обществе | 76% | 8% | 4% | 12% |
| Благоприятное и открытое информационное поле для деятельности НКО | 64% | 14% | 6% | 16% |

*Продолжение таблицы 2.*

## 6.1. Обобщенная информация об уровне организационного потенциала ресурсного центра

Исходя из анализа полученных данных, *РЦ/ЦОР – это некоммерческая организация, расположенная в месте с хорошей транспортной развязкой и имеющая помещение в надежной аренде, но не имеющее доступной среды. У организации есть опытный лидер, давно работающий в третьем секторе. Он пережил изменения грантовой политики и понимает, как меняется стратегия в зависимости от приоритетов. Руководитель готов запустить новый процесс, взяться за новое направление деятельности и наличие экспертов в организации это позволяет. В РЦ есть штатные эксперты, которые давно работают в своем направлении. При этом есть взаимозаменяемость сотрудников. Уделяется внимание корпоративной культуре, есть свои традиции.*

*РЦ умеет планировать свою деятельность, использует отлаженную систему оценки проектов и готов делиться этим опытом. Ключевые сотрудники способны объяснить, каким образом можно не только оценить проекты, но представляют, как оценить влияние проектов.*

*Организация имеет узнаваемый бренд в глазах своей основной целевой группы, властей и бизнеса. У нее имеются устойчивые партнёрские связи в разных сферах. РЦ входит в альянсы и коалиции.*

*Материальная база организации устойчивая, есть ресурсы – как материальные, так и интеллектуальные. Есть опыт реализации диверсифицированной финансовой стратегии, но нет системы. Есть опыт оказания платных услуг разным группам клиентов, и это осознается как возможный источник доходов.*

*В целом услуги оказываются на регулярной основе, что занимает бОльшую часть работы. Есть внутренние стандарты и закрепленные ответственные на всех этапах оказания услуги. РЦ освоил чужие социальные технологии, оценивает их результаты и умеет адаптировать под свои потребности. Есть собственные наработки по социальным технологиям и ведется документация; близок этап, когда технологии будут достаточно документированы для передачи в другие организации. Для работы используются расширенные пакеты программного обеспечения.*

## 6.2. Выводы по проблемным зонам

Представленный выше анализ организационного потенциала, востребованности оказываемых РЦ/ЦОР услуг и влияния РЦ/ЦОР на развитие третьего сектора позволил выявить следующие проблемные зоны в деятельности ресурсных центров:

- РЦ недостаточно уделяют внимания развитию у некоммерческих организаций клиент-центрированного подхода. СО НКО действуют ситуативно, следуют за грантовой политикой, а не собственной миссией.
- РЦ недостаточно работают над развитием частной благотворительности и корпоративной благотворительности.

- Не сформирован имидж некоммерческих организаций и имидж сектора в целом.
- Сами ресурсные центры не имеют постоянных ресурсов – как материальные, так и человеческие. Многие РЦ имеют ярких лидеров, которые сложно заменимы. Интеллектуальный и социальный капитал трудно передать последователям.
- Для РЦ характерна нехватка исследований как базы для деятельности, деятельность иногда не скоординирована.
- Статус РЦ не урегулирован, неясно, какая организация является РЦ, а какая нет.

## 6.3. Рекомендации по оценке и развитию ресурсных центров

Для того, чтобы РЦ могли более эффективно помогать СО НКО, рекомендовано экспертами:

- Обновить форматы работы с клиентами:
  - способствовать самостоятельности СО НКО, препятствовать желанию СО НКО получить готовые решения («напишите за меня...»);
  - работать с теми клиентами, которые демонстрируют прогресс, дают обратную связь. Сейчас РЦ работают не только с НКО, но и с инициативными группами. Однако, по мнению респондентов,

> *«инициативная группа – это хорошо, но организация лучше, потому что устойчивость важна», «я думаю, что инициативная группа чаще всего решает точечные проблемы».*

  Поэтому рекомендовано продолжать работу, стимулируя создание новых НКО.
  - мониторить новые услуги в НКО-сфере;
  - оценивать востребованность новых услуг в НКО-сфере.
- Проводить аналитическую работу, проводить оценку влияния РЦ на развитие СО НКО и формирование благоприятной для развития СО НКО среды:
  - изучать успешные технологии, способствовать их внедрению, обмениваться опытом между регионами и специализациями;
  - проводить мониторинг рынка, чтобы знать новые тренды, методы, формы работы с социумом и новую информацию в сфере управления;
  - расширять аналитическую деятельность, оценку и исследования. Оценивать влияние РЦ на развитие НКО, влияние различных форм поддержки на работу НКО;
  - диагностировать внутренние потребности РЦ, отслеживать проблемы и решения.
- Усиливать организационный потенциал РЦ:
  - проводить регулярную оценку организационного потенциала ресурсных центров, отслеживать динамику их развития;
  - усиливать потенциал сотрудников: повышать квалификацию сотрудников. Постоянно повышать профессиональный уровень, развивать кадры, но для этого должно быть время для развития сотрудников и средства на повышение квалификации;
  - способствовать устойчивости сотрудников и препятствовать их профессиональному выгоранию;
  - руководителям и сотрудникам РЦ воспринимать работу в РЦ как полноценную работу, а не совмещение

с другой работой – это не общественная нагрузка;
  - работать над устойчивостью РЦ. Изыскивать долгосрочные, гибкие материальные и имущественные ресурсы;
  - продолжать специализацию, при этом не распыляться на разные темы ради финансовой поддержки. Придерживаться стратегии и системности в деятельности;
  - привлекать ресурсы партнёров, в том числе привлекать экспертов из других регионов;
  - внедрять IT-инновации в деятельность РЦ.
- Работа по продвижению РЦ и третьего сектора:
  - создавать новые площадки для повышения ресурсности сектора и для вовлечения в активную продуктивную работу разных целевых групп. Развивать дискуссионные площадки;
  - формировать имидж третьего сектора, работать над повышением прозрачности, над расширением информационного пространства;
  - провести работу по определению ресурсного центра, определить типы ресурсных центров и разграничить РЦ для НКО от иных форм, провести ребрендинг РЦ, обновить их имидж;
  - транслировать в НКО принципы работы РЦ.
- Продвигать общественные интересы, но акцентировать усилия именно на сформированном общественном интересе.
- Координировать действия ресурсных центров России:
  - распространять информацию об изменениях в третьем секторе. Согласовывать по времени мероприятия и тематику мероприятий;
  - синхронизировать действия ресурсных центров, избегать дублирования деятельности, реализовывать общие проекты, объединяясь в проектные коалиции.

После второй рабочей встречи по оценке ресурсных центров за рамками данного проекта было проведено обсуждение и определены стратегические шаги по развитию ресурсных центров.

*Осенью 2018 года на одном из семинаров для РЦ и представителей местной власти участники выполняли творческие задания. Тогда и был нарисован этот рисунок.*

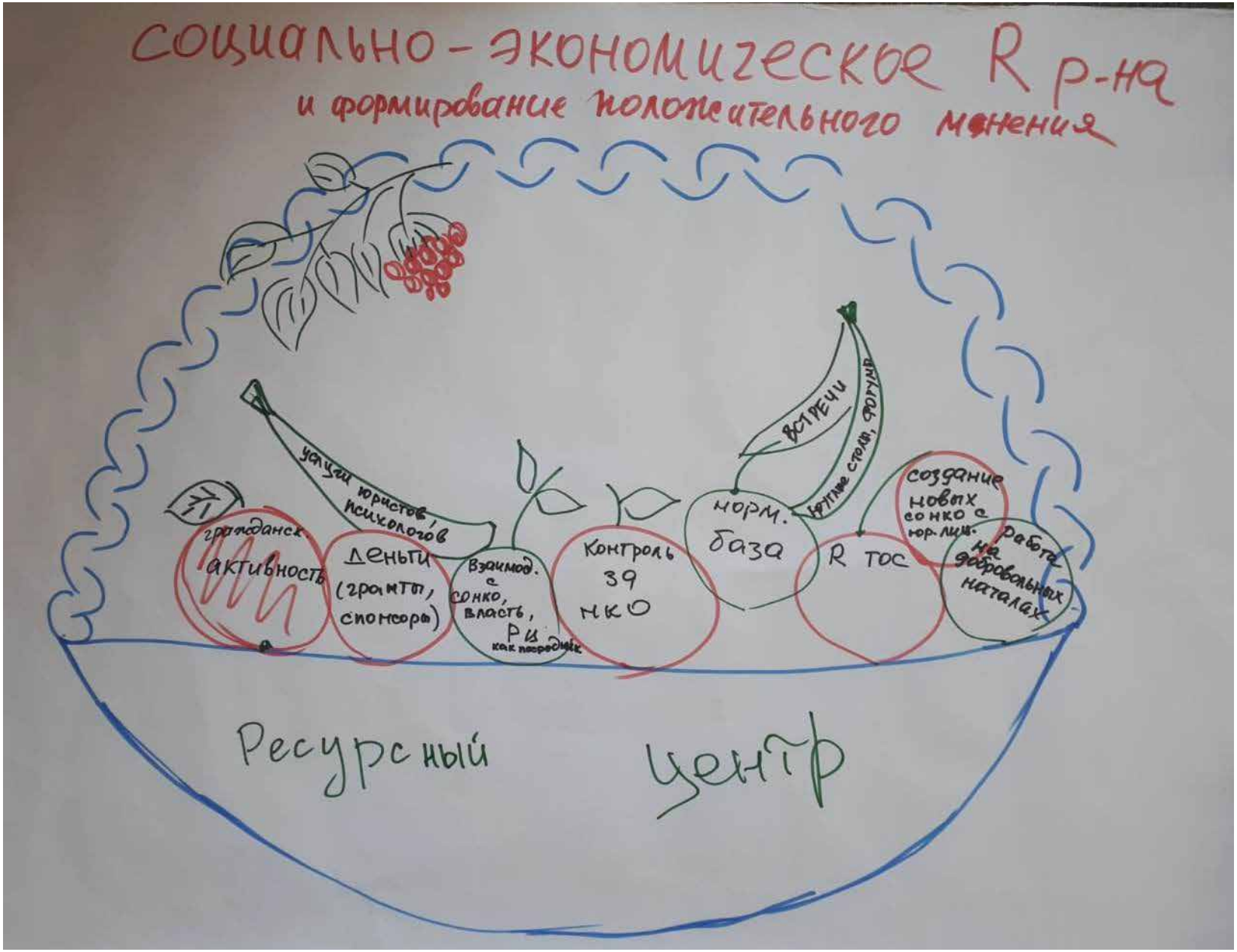



***Рис**. 3. Натюрморт: такое блюдо ожидают от РЦ представители власти и других организаций*

## Приложение 1.
## Кейс автономной некоммерческой организации «Объединенный ресурсный Центр поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций Хабаровского края»

Организация работает с 2014 г. и охватывает субъекты ДФО, муниципальные районы Хабаровского края, г. Хабаровск.

Создание организации началось с того, что у группы экспертов и специалистов НКО возникло чёткое понимание необходимости объединения ресурсов экспертных организаций и экспертного сообщества края для повышения эффективности и устойчивости ресурсной деятельности в целом. При этом задача стояла трансформировать конкуренцию во взаимодействие и сотрудничество.

2014–2016 годы – разработка и реализация региональных проектов по поддержке и развитию гражданских инициатив в муниципальных районах Хабаровского края и г. Хабаровске при поддержке бюджета региональных грантов и федеральных экспертов-консультантов.

2017–2018 г. – разработка и реализация проектов поддержки и развития деятельности муниципальных РЦ НКО во взаимодействии с федеральными экспертами-консультантами, реализация собственных грантмейкинговых мини-программ. Реализация задач и мероприятий по оказанию

консультационной, информационной, методической, образовательной и координационно-организационной поддержки развития межсекторного и внутрисекторного взаимодействия в Хабаровском крае.

Секрет устойчивости нашей организации в построении деятельности на основе сотрудничества и взаимодействия в экспертном сообществе, в том числе за счёт объединения ресурсов каждой из участвующих в партнёрстве сторон. За

счёт привлечения специалистов-экспертов федерального уровня, опережающего технологического подхода, а также за счёт партнёрского взаимодействия с властью по согласованию и выстраиванию приоритетов, задач и мероприятий, реализуемых совместно.

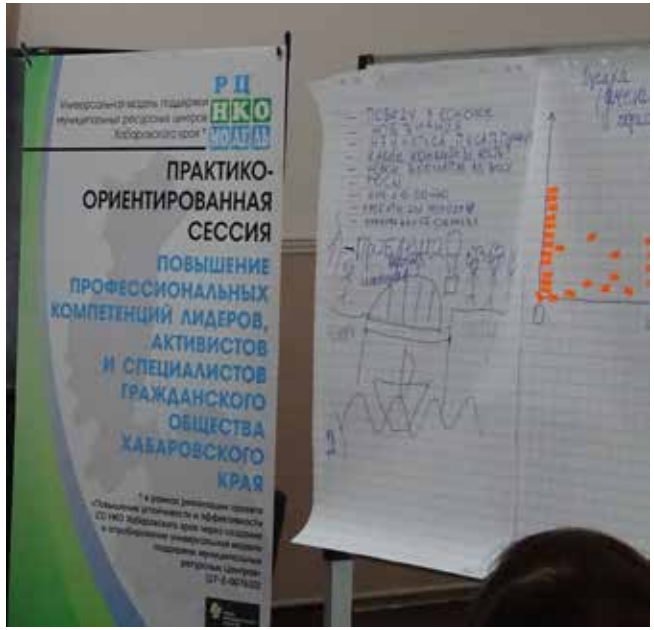
От работы в качестве РЦ мы начинаем всё больше переходить на технологии прямой поддержки общественной активности граждан, развития центров местных сообществ, технологии работы с муниципальными и местными органами власти по разработке совместных программ и стратегий поддержки социально значимой активности граждан.

Первые шаги были такие: мы разработали программу деятельности, получившую отражение в грантовом проекте на краевом конкурсе ресурсных центров НКО; одержана победа; получена поддержка в размере 2 млн. руб.; реализован комплекс мероприятий в 9 муниципальных субъектах края, что составляет 30% территории. Это были тренинги, консультации, круглые столы, фокус-группы, создан информационный ресурс (сайт), разработан бренд.

Если говорить подробно о нашем развитии, можно отметить три основных этапа:

- 2014–2015 г. – этап организационного формирования и накопления опыта реализации практических мероприятий и задач.
- 2016 г. – этап сохранения активных позиций и поиска собственной ниши в экспертной и ресурсной деятельности, работа в информационном формате, участие в работе других проектов в партнёрстве с ресурсными организациями края.
- 2017–2018 г. – расширение партнёрской сети, использование опыта партнёрства, создание собственных крупных партнёрских проектов, в том числе при поддержке Фонда президентских грантов.

Важные «вызовы», которые нам пришлось пройти: необходимость и умение разрешать конфликты интересов и противоречия в экспертном сообществе, дефицит экспертных кадров в муниципальном звене (как в НКО



сообществе, так и в других секторах гражданского общества).

На наш взгляд, организация уже сделала немало:

- реализован прецедент партнёрского взаимодействия между экспертами разных организаций и структур;
- доказана эффективность принципа объединения ресурсов и возможностей заинтересованных сторон, способность и способы преодоления конкурентных противоречий между лидерами сообществ;
- принято непосредственное участие в создании муниципальных РЦ НКО и перспективных партнёрских объединений в муниципальных районах, где без нашего участия, присутствия и проделанной работы процессы поддержки и развития гражданских инициатив были бы отложены на годы или пошли бы по иной, формальной траектории развития.

В дальнейшем видим нашу организацию в качестве государственно-частного партнёрства в виде устойчивого учреждения, финансируемого по основным потребностям и задачам из бюджета (плюс иные внебюджетные возможности), а по содержанию и наполнению деятельности, в качестве независимого сообщества экспертов и специалистов, профессионально работающего над решением задач обеспечения и системного развития институтов гражданского общества в регионе.

*Автор кейса* – Олег Субботенко, директор АНО «Объединённый ресурсный Центр поддеркжи СО НКО Хабаровского края».

## **Приложение 2.** Кейс Красноярской региональной общественной организации «Агентство общественных инициатив»

Почти за 20 лет работы мы успели подружиться с НКО, сотрудниками муниципалитетов и учреждений социальной сферы в разных уголках края. Принимали участие в образовательных программах как участники, эксперты, тренеры для НКО и муниципалов Красноярского края. А также в программах МОФ СЦПОИ по подготовке координаторов и экспертов краевой грантовой программы. Участвовали в совместных стажировках. Таким образом, экспертное сообщество в НКО среде формировалось на наших глазах и с нашим непосредственным участием. Это люди и организации, разделяющие общие с нами ценности, и мы достаточно эффективно работаем в партнёрстве со многими из них.

Мы не преуспели в работе с бизнесом, хотя несколько лет вели тему благотворительности. Но активно работаем с краевой властью и органами МСУ в районах края, а ещё с НКО и учреждениями соц. сферы. Входим в общественные советы при агентстве молодежной политики и реализации программ общественного развития Красноярского края и министерстве социальной политики края, что позволяет нам принимать участие в развитии данных отраслей.

Что касается финансирования, за эти годы мы научились работать с «длинными» и «короткими» деньгами, начали оказывать услуги по организации мероприятий, экспертной и тренинговой работе.

Кроме того, для НКО имеет большое значение фигура руководителя. В нашей организации руководитель не меняется с 2006 года. И своей репутацией, экспертным потенциалом, умением привлекать партнёров, средства и еще много чем формирует положительный имидж организации.

Если говорить о том, кто мы сейчас, нам больше подходит определение ЦОР (центр общественного развития), но изначально создавались как классический РЦ (ресурсный центр), который оказывает техническую, информационную и методическую поддержку НКО. Однако работа в местных сообществах, которой мы занимаемся много лет, требует подготовки экспертных кадров на месте, выстраивания межсекторных взаимоотношений, разработки и использования новых социальных технологий, что превращает РЦ в ЦОР.

Организация была создана в 1999 году красноярскими журналистами. Она сразу создавалась как центр развития НКО. Наш первый руководитель Мартынова Валентина Дмитриевна – известный в крае журналист и общественный деятель. К моменту создания организации у нее уже был значительный опыт работы с активистами, создание организации – способ систематизировать и объединить работу городских НКО для решения социальных вопросов Красноярска.

В 1998 году сформировалась инициативная группа, а в феврале 1999-го организация была зарегистрирована в управлении минюста по Красноярскому краю.

С момента создания организация в основном занималась поддержкой и развитием общественных инициатив. Также в нашем арсенале были проекты и технологии по развитию благотворительности и добровольчества (Благотворительный сезон, ВНД, конкурсы «Доброволец года», «Благотворитель

года», «Социальная звезда»). Мы работали с городским сообществом.

В 2006 году активно начали работать в местных сообществах на территории края. Эти технологии мы получили, работая в партнёрских проектах с МОФ СЦПОИ и Сибирской сетью ЦОР.

Практически в то же время, работая в сетевом проекте «Социальные услуги НКО», который вел КЦ «Инициатива», мы начали заниматься изучением возможностей для НКО оказывать услуги в социальной сфере. И начали работать на социальных площадках. У нас появились собственные проекты для клиентов сферы социального обслуживания, в том числе для детей, проживающих в социальных центрах.

С самого создания краевой грантовой программы мы прошли все этапы её развития. Прошли обучение для координаторов, экспертов и оценщиков программы. С тех пор в нашей работе есть еще следующие направления: обучение проектированию, консультирование по разработке социальных проектов и их сопровождение, экспертиза, оценка, а также участие в мониторинге грантовой программы. Навыки в экспертизе и оценке пригодились нам в дальнейшем в работе в краевых Общественных советах.

С 2010 года члены организации являются членами краевых общественных советов. Особенно активно работаем в общественном совете при агентстве молодежной политики и реализации программ общественного развития края. Здесь мы принимали участие во многих процессах, направленных на включение НКО в число поставщиков социальных услуг, в том числе в разработке конкурса инновационных услуг.

Некоторые успехи в деятельности организации связаны также с работой в общественном совете при министерстве социальной политики Красноярского края. Здесь мы активно начали заниматься оценкой качества социальных услуг. Принимали участие в разработке Порядка оценки и непосредственно оценкой услуг учреждений социального обслуживания. Тема услуг сейчас одна из ведущих в нашей работе.

Конечно, есть и свои сложности. В современном мире НКО

из команды энтузиастов превращается в организацию, к которой государство относится как к бизнес-структуре. Нам больше, чем другим НКО, приходится соответствовать всем требованиям, которые государство предъявляет к современной НКО. Мы не можем работать только на инициативе. Сотрудники должны регулярно получать зарплату, должны уметь зарабатывать, платить все налоги. Не иметь претензий со стороны контролирующих органов, которых становится всё больше.

В этой ситуации мы, как и все организации в стране, имеем дефицит молодых кадров. Мы всегда являемся стартовой площадкой. Молодежь приходит в НКО, получает бесценный опыт работы в социальной сфере в условиях межсекторного взаимодействия, опыт экспертной работы, получает возможность «засветиться» и уходит туда, где больше платят. Это нормально, но опять заставляет нас постоянно находиться в поисках новых средств, новых проектов и услуг.

В плане влияния на развитие некоммерческого сектора и гражданского общества края: мы объединили городские и краевые НКО, стали первой образовательной площадкой для них, а ещё начали популяризировать общественное участие. Большинство социальных технологий, работающих сейчас в крае, имеют истоки в нашей организации, также в среде, которую она создала – ассоциации партнёров из числа общественных организаций, благотворителей, представителей местного самоуправления и СМИ. Позднее эта технология работы в местной сообществе была использована ЦСП РУСАЛа в программе «Партнёрские проекты».

В будущем мне бы хотелось, чтобы мы оставались именно образовательным и методическим центром. Также хочется дать максимальную свободу своим сотрудникам и перевести большую часть услуг в дистанционный формат. На мой взгляд, сейчас для НКО лучший формат работы – фриланс, но с собственными сотрудниками и регулярными офлайн-совещаниями и событиями при этом.

*Автор кейса* – Ирина Печковская, генеральный директор КРОО «Агентство общественных инициатив».

## **Приложение 3.** Кейс Фонда «Центр гражданского анализа и независимых исследований "ГРАНИ"» (Центр ГРАНИ)

Центр не имеет региональных отделений и филиалов, он реализует проекты и осуществляет деятельность в качестве ресурсного центра поддержки СО НКО на территории более чем 40 регионов Российской Федерации, в т.ч. организуя партнёрские сети с более чем 45 гражданскими организациями и сетями из других регионов. Регулярно участвует в проведении партнёрских мероприятий поддержки СО НКО. Постоянные устойчивые связи поддерживает с организациями из следующих регионов: Алтайский край, Архангельская, Кемеровская область, Красноярский край, Нижегородская, Новгородская область, Новосибирская область, Пермский край, Санкт-Петербург, Тюменская область, Ульяновская область, Ханты-Мансийский автономный округ, Челябинская и Ярославская области.

Фонд зарегистрирован 13 сентября 2007 года.

Идеологом создания организации была Светлана Геннадьевна Маковецкая, руководитель фонда. Идея появилась в 2006 году после реализации серии успешных независимых исследований специалистами сообщества пермских некоммерческих организаций, которые условно назывались Пермский гражданский узел или Пермская Ассамблея. Исследование «Будущее прав человека в России», «Детский проект», который включал исследование пермской региональной системы помощи детям, нуждающимся в государственной защите. Из этой деятельности стало понятно, что на гражданскую аналитическую исследовательскую деятельность существует спрос и со стороны органов власти, которые нуждаются в объективной и компетентной аналитической информации, и со стороны пермской общественности, которая оценила, насколько эффективной может быть общественная деятельность, подкрепленная аргументами и исследованиями, и со стороны грантодающих организаций, которые также оценили эффективность независимых гражданских исследований.

Центр ГРАНИ осуществляет деятельность как научно-исследовательский (аналитический) центр, как ресурсный центр для некоммерческих организаций и как институт общественного развития и поддержки местных сообществ. Особой сферой ответственности Центра является формирование гражданской «повестки дня» в обновлении социально-экономической и гуманитарной жизни в России, участие специализированных и низовых институтов гражданского общества в модернизации.

Центр ГРАНИ проводит аналитические исследования в сфере поддержки СО НКО и участия СО НКО в решении социальных задач. Оказывает НКО, инициативным группам, ресурсным центрам, органам власти и местного самоуправления услуги по обучению, проведению стажировок, консультированию и информационной поддержке, разрабатывает методические решения для ресурсных центров поддержки СО НКО в целях повышения потенциала, условий деятельности и результативности программ и проектов поддержки СО НКО, создает библиотеки методических ресурсов, кейсов, учебно-методические комплексы, создает коммуникационные площадки.

***Основные направления деятельности Центра ГРАНИ:***

- Социальное проектирование, направленное на защиту

общественных интересов и разработка вариантов решения общественно значимых проблем.

- Проведение независимых исследований, в т. ч. мониторинг деятельности органов власти и результатов внедрения преобразований в публичном управлении, а также мониторинг общественных проблем и социальных изменений.
- Гражданская экспертиза социальных проблем, решений органов исполнительной власти, законодательных инициатив и последствий властных решений.
- Развитие и сопровождение эффективной гражданской деятельности, методическая и консультационная поддержка гражданских инициатив.
- Организация и проведение обучающих мероприятий для представителей гражданских организаций и инициативных групп.
- Управленческий и внутриорганизационный консалтинг НКО.
- Проведение и экспертное сопровождение публичных дискуссий и экспертных обсуждений.

Диверсификация источников финансирования – один из секретов устойчивости нашей организации. Бюджет складывается из дохода от выполнения государственных заказов, целевых субсидий, которые выделяются из средств федерального, регионального и местного уровня и других источников.

Большое разнообразие направлений деятельности дает возможность работать на стыке и привносить в устоявшиеся направления новые смыслы и идеи, позволяет повышать эффективность деятельности и значимость результатов: в исследовательской деятельности за счет дополнительного постсопровождения и акцентов на продвижение общественных интересов, в поддержке НКО и реализации общественных инициатив за счет экспертности и аргументации, подкрепленной исследованиями.

Оказание услуг высокого качества, нестандартный подход в реализации любых задач также способствуют устойчивости нашей работы.

Центр ГРАНИ является ресурсным центром и центром общественного развития, фактически осуществляет функции ресурсного центра с момента создания организации: проводит обучающие мероприятия для СО НКО, консультирует, осуществляет экспертное сопровождение деятельности НКО. Также организация регулярно проводит значимые публичные мероприятия в регионе и на российском уровне: организует публичные лекции, дискуссии и экспертные обсуждения, придумывает и реализует новые форматы: гражданские выходные, чемпионаты кейсов, ситаны (ситуационные анализы), активно участвует в фестивалях гражданских мероприятий. Центр ГРАНИ является также институтом развития, который оказал влияние на формирование системы и мер поддержки СО НКО на федеральном уровне. Все решения последних пяти лет проходят через анализ, исследование, разработку и сопровождение внедрения в отраслях и регионах коллективом Центра ГРАНИ.

В момент образования фонда уже имелись предложения и заказы от заинтересованных органов власти и грантодателей, а также идеи возможных проектов, имелось и помещение для офиса. После принятия решения о создании организации началась работа по воплощению идей, привлечению новых заказов.

В первую очередь, была сформирована команда и штат сотрудников, проводилось много публичных мероприятий: цикл публичных лекций

и дебатов, публичное представление результатов общероссийских мониторингов, обучающие мероприятия в рамках консалтинговых проектов и т.п.

***Этапы развития в качестве аналитического центра:***

- Организация создана как аналитический центр, который решает задачи экспертного сопровождения и поддержки деятельности организаций Пермского гражданского узла.
- Фонд начинает реализовывать общероссийские мониторинговые проекты и становится держателем темы административной реформы, привлекает крупные заказы на условиях аутсорсинга.
- Участие в конкурсах закупок и оказание услуги по проведению научно-исследовательских работ по заказу федеральных органов власти.
- Организация становится постоянным партнёром Министерства экономического развития России.

***Этапы развития в качестве ресурсного центра:***

- Организация реализует консалтинговые проекты для НКО и инициативных групп за счет средств иностранного финансирования.
- Получили статус межрегионального ресурсного центра поддержки СО НКО.
- ГРАНИ постоянно адаптирует под тематику НКО и внедряет в практику новые форматы проведения мероприятий – центр продюсирования инициатив, чемпионаты кейсов, конференции провалов и т.п.
- Представители организации присутствуют на всех значимых публичных площадках, входят в совещательные органы на местном уровне, а также при органах государственной власти регионального и федерального.

***Сложности, с которыми мы столкнулись:***

- Получение статуса иностранного агента, ограничение доступа к иностранному финансированию.
- Быстрое развитие и выход на межрегиональный уровень, необходимость быстро решать большое количество задач, нехватка кадров.
- Необходимость постоянно осваивать новые навыки и использовать новые технологии на современном уровне.

Но, несмотря на трудности, организация имеет большие достижения в своей деятельности.

Эксперты Центра ГРАНИ на протяжении нескольких лет консультируют региональные органы государственной власти, в том числе отраслевые ведомства по вопросам настройки системы поддержки СО НКО, разработки механизмов поддержки и вовлечения НКО в оказание услуг в социальной сфере, а также по вопросам общественного участия, независимой оценки качества работы учреждений социальной сферы, деятельности общественных советов.

Была разработана Концепция поддержки СО НКО и Перми и программа поддержки СО НКО на основе концепции. Эти документы внесли революционные изменения в систему поддержки НКО на местном уровне.

Несколько крупных проектов Центра ГРАНИ были направлены на поддержку деятельности Центров правовой и гражданской активности на базе библиотек Пермского края, был сделан серьёзный вклад в формирование инфраструктуры поддержки инициатив на местном уровне, распространение технологий медиации и общественного участия в принятии решений.

Пермские НКО получили богатый опыт участия во многочисленных мероприятиях в разных форматах, деятельность Центра ГРАНИ в целом способствовала воспитанию вкуса и задает

гражданский стиль качественного проведения публичных мероприятий, на что равняются другие пермские НКО. Также большое число СО НКО Пермского края приняли участие в обучающих программах по вопросам управления, организации производства социальных услуг, получения доступа к финансированию. Деятельность Центра ГРАНИ повлияла на повышение профессионализма НКО Пермского края.

Ряд интересных и важных для Перми и Пермского края общественных инициатив родились непосредственно на мероприятиях или при участии Центра ГРАНИ, экспертную поддержку получило большое число самых разных групп: экологических инициатив, зоозащитников, инвалидных организаций по вопросам изменения системы реабилитации, сообщество родителей, бегунов и многих других.

При экспертной поддержке Центра ГРАНИ удалось решить проблемы большого числа отдельных инициативных групп, которые обращаются за помощью в защите общественных интересов.

Без фонда «Центр гражданского анализа и независимых исследований» не была бы реализована независимая оценка качества оказания услуг в сфере здравоохранения. Удалось добиться изменений правил работы в деятельности органов власти, благодаря «административной гильотине»; удалось сократить сроки оказания государственных и муниципальных услуг, настроить работу МФЦ. Без центра ГРАНИ предоставление государственных и муниципальных услуг в Пермском крае не было бы настолько прозрачным и клиентоориентированным.

В будущем Центр ГРАНИ как мета-инфраструктура, продолжит выполнять роль ресурсного центра для ресурсных центров, а также аналитического центра для органов власти и социальных институтов по вопросам содействия развитию НКО.

ГРАНИ как Центр поддержки инноваций в деятельности НКО и деятельности в различных тематических сферах, модернизации государственного управления, решения социальных проблем и др.

Как коворкинг будет расширять ассортимент услуг и развиваться в качестве площадки событийного центра и инфраструктуры поддержки и экспертного сопровождения городских инициативных групп.

Образовательный центр в рамках Центра ГРАНИ станет отдельным постоянным направлением деятельности; будут предоставляться образовательные услуги, в том числе лицензируемые.

*Автор кейса* – команда Фонда «Центр гражданского анализа и независимых исследований "ГРАНИ"» (г. Пермь).

## Приложение 4.
## Кейс Красноярской региональной молодежной общественной организации Центр «Сотрудничество на местном уровне»

Секрет устойчивости нашей организации заключается в следующем:

- Системное планирование деятельности с учетом изменений и тенденций развития некоммерческого сектора в России.
- Команда профессионалов; единомышленников; людей, преданных идее и делу.
- Наличие общих ценностей в команде.
- Разработка предлагаемых услуг на основе анализа потребностей целевых групп.
- Постоянная обратная связь от благополучателей.

КРМОО Центр «Сотрудничество» продолжает выполнять функции по информационной и методической поддержке НКО, школ, органов власти в области образования, воспитания, развития жизненных компетенций детей и молодежи, включая детей с ОВЗ.

Наш Центр был создан по инициативе представителей некоммерческого сектора США, Альберта Гордона Диси и Сары Линдеманн, в 1996 году в качестве ресурсного центра для образовательных организаций. Команда расширилась за счет российских педагогов и активных граждан, заинтересованных в развитии школ и включении общественности в деятельность по развитию образовательных организаций. 15 марта 1997 года решением учредительного собрания было создано юридическое лицо.

Организация начала предоставлять услуги:

- информационные-методические;
- библиотека по развитию гражданского общества и третьего сектора;
- консультации по развитию гражданских инициатив, добровольческих акций;
- ксерокс, компьютер с выходом в интернет, принтер;

- тренинговый зал для проведения встреч, семинаров;
- обучение компьютерной грамотности, составлению писем/обращений, ведению переговоров, поиску спонсоров и пр.

Появились первые программы для молодёжи по развитию личных, проектных компетенций: «Я, Ты, Сообщество», «X+Y», работа строилась через обучение и выход на практику для решения различных актуальных проблем молодежи и местного сообщества.

Нами разработана и реализована комплексная программа по подготовке управленческих школьных команд по развитию образовательного учреждения как центра местного сообщества, выстраивалась работа с родительской общественностью, создавались НКО на базе школ: общественный школьный фонд, ассоциация выпускников.

Велась работа по популяризации идей гражданского общества. Выстраивались взаимоотношения с органами власти, местного бизнеса, НКО, СМИ.

Можно выделить несколько этапов развития нашей организации.

- ***1 этап (1997–2000 г.).*** Становление организации, программ, спектра услуг, согласование ценностей и приоритетов, формирование круга единомышленников и доверия к организации со стороны образовательных организаций, органов власти и иных субъектов.
- ***2 этап (2000–2008 г.).*** Бурный рост и развитие организации, расширение географии, увеличение количества благополучателей, партнёров, доноров, рост доверия к организации, выполнение функции ресурсного центра для общественно-активных школ России и НКО, поддерживающих школы в регионах РФ.
- ***3 этап (2009–2015 г.).*** В связи с большой географией (около 30 регионов РФ) и большим количеством общественно-активных школ (ОАШ) в России (более 700 юридических лиц) произошла смена роли организации, КРМОО Центр «Сотрудничество» стал выполнять функции ресурсного центра для ресурсных центров регионов.
- ***4 этап (2016 г. и настоящее время).*** Пересмотр приоритетов деятельности, оценка и анализ потребностей благополучателей, переосмысление имеющегося опыта, поиск новых направлений развития и источников финансирования.

Сложности, с которыми столкнулись в своей работе:

- поиск надежных источников финансирования для развития программ организации;
- трудность удержания достойного уровня зарплаты для команды профессионалов на постоянной основе;
- совмещение нескольких функций (должностей) у одного сотрудника;
- недоверие к некоммерческим организациям, получавшим зарубежное финансирование и имеющим плотные контакты с зарубежными партнёрами;
- смена людей, занимающих ответственные посты в органах власти, требуется время на постоянные выстраивания новых взаимоотношений;
- расширение и регулярное изменение требований законодательства и отчётности к НКО, необходимость регулярно отслеживать;
- частая смена приоритетов в области образования и молодежной политики.

Многие наши образовательные программы, подходы к работе, инструментарий, тренерские фишки, связи, политики и процедуры, документация были мультиплицированы другими организациями гражданского

общества края, что повысило их устойчивость и качество услуг.

Мы стимулировали развитие добровольческих инициатив в крае: разработка, описание и распространение технологий проведения добровольческих акций «Весенняя неделя добра», «Неделя добровольцев», «Агентство добровольческих инициатив».

Благодаря нам, образовательные организации расширили взаимодействие с местным сообществом, получили материальную и человеческую поддержку местного сообщества, включая родителей, местный бизнес, власть, СМИ.

Наша организация способствовала развитию мониторинга и оценки в деятельности НКО края, через обучение и методические материалы. Повысилась проектная культура организаций Красноярского края, повысились навыки управления человеческими ресурсами и улучшилось управление изменениями.

Планы на будущее: стабильно развиваться; работать в сфере поддержки образовательных организаций; выполнять функции методического, тренингового центра; сохранять крепкую, стабильную команду профессионалов. Ежегодный бюджет формируется из различных источников, в том числе платные услуги, пожертвования, поддержка бизнеса.

*Автор кейса* – Надежда Максименко, руководитель программ КРМОО Центр «Сотрудничество на местном уровне».

## **Приложение 5.** Кейс ОО Центр экологического просвещения Республики Саха (Якутия) «Эйгэ»

Организация существует с 1996 года. Был перерыв в активной деятельности, но сейчас центр «Эйгэ» продолжает свою работу. Секрет устойчивости нашей организации в насущной и безусловной необходимости экологической деятельности в нашем регионе и наличии стратегии развития организации с учетом изменяющихся условий внешней среды.

В настоящее время мы считаемся не универсальным РЦ, потому что в последние 3 года созданы ресурсные центры, поддерживаемые государственными структурами. Теперь мы специализированный ресурсный центр для экологических активистов и организаций. Работаем на волонтерной основе.

Препятствиями к эффективной работе являются внедрение понятия «иностранный агент» (современный вариант «охоты на ведьм»), а также преследование экологических организаций и, главное, еще недостаточное осознание всём обществом неизбежности первоочередного решения экологических проблем по сравнению с другими социально-экономическими проблемами, которые зачастую являются следствием несвоевременного решения экологических проблем.

Важными вехами пути и результатами считаем всё, что мы первыми развивали в республике на рубеже веков, а именно:

- привлечение социальных инвестиций, в том числе иностранных, на развитие некоммерческого сектора;
- образовательные, консультационные, технические услуги, методическая и финансовая поддержка НКО;
- координация и структуризация некоммерческого сектора в Республике Саха (Якутия) на рубеже веков;
- рост экологического самосознания у жителей республики, опирающийся

на этнические традиции и современное экологическое просвещение.

Это позволило создать первый костяк независимого гражданского общества в РС(Я). Именно в этом заключалось наше влияние как ресурсного центра.

В дальнейшем надеемся не потерять звание самой авторитетной профессиональной экологической организации в республике. А поскольку мы являемся экообразовательной организацией, то надеемся, что экологическое движение будет развиваться силами людей, которых мы обучили природоохранной работе и оргстроительству экоНКО, тем самым увеличивая во много раз эффективность нашей общей работы.

Директор «Эйгэ» – Дмитриева Валентина Иннокентьевна, к.с.-х.н. по специальности «Экология», отличник охраны природы РС(Я), отличник образования РС(Я), лауреат почетного знака ВООП РФ, дважды лауреат почетного знака Министерства охраны природы РС(Я) «За особый вклад в живую природу Якутии», «За экологическое просвещение», российской премии «Экопозитив», награждена почетными грамотами Глав Республики Саха (Якутия), Амурской области, Приморского края, Хабаровского и Приморского краев.

*Автор кейса* – Валентина Дмитриева, директор ОО Центр экологического просвещения Республики Саха (Якутия) «Эйгэ».

## Некоммерческое партнерство «Информационно-аналитический центр развития гражданских инициатив» (НП «ИнА-Центр»)

### Цель организации

Партнёрство «ИнА-Центр» создано для консультирования и переподготовки специалистов, проведения социологических и маркетинговых исследований, формирования информационного пространства некоммерческого сектора, распространения социальных технологий.

### Задачи организации

Работаем с 1999 года: проводим тренинги, семинары, конференции по всем аспектам развития гражданского общества, по работе некоммерческих организаций, по социальным программам, благотворительности (в том числе частной, корпоративной), оценке, социальному предпринимательству. Одна из приоритетных задач НП «ИнА-Центр» – оценка социальных программ и проектов и развитие оценки.

Мы открыты для сотрудничества и рады всем единомышленникам!

Составители: Малицкая Е.П., Решта И.В., Панин П.С.
Редактор: Афанасьева Т.Б.
Художник: Савельева М.Н.
Оформление, построение схем, графиков и диаграмм, компьютерная вёрстка: Шугрин И.С.

Формат 297х210. Гарнитура «PT Serif». Усл. печ. л. 9,9.

Издатель: НП «ИнА-Центр».
Сайт: http://инацентр.рф
Адрес: 630102, Новосибирск, ул. Восход, 14/1, этаж 3.
Тел./факс: (383) 209-01-45.