

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
ДЛЯ ГРАЖДАНСКОГО
ОБЪЕДИНЕНИЯ

УСПЕШНОЕ НКО: практическое пособие

УСПЕШНОЕ НКО: практическое пособие

EMSL

Vabaühenduste liit

Сборник составили: Катерина Данилова, Елена Кацуба и Иван Лаврентьев

Верстка: Карл-Кристьян Нигесен

Печать: «зеленая» типография Escoprint

Создание сборника поддержано Целевым капиталом
гражданского общества(KÜSK).

Сборник написан по инициативе Союза гражданских объединений EMSL.

В онлайн-варианте доступно по адресу www.ngo.ee/trykised

ISBN 978-9949-9221-9-2 (в печатном виде)

ISBN 978-9949-9739-0-3 (pdf)



SISEMINISTEERIUM



KÜSK Kodanikuühiskonna
Sihtkapital

KODANIKUÜHISKONNA TOETUSEKS

Содержание

1. Введение	7
2. Успешные организации	11
3. Объединение: кто мы, для кого и чего?	16
3.1 Составьте план работы с организацией.....	16
3.2 Анализ внешней среды.....	18
3.3 Анализ внутренней среды	20
4. Как завоевать доверие?	26
4.1 Личное знакомство с организацией.....	27
4.2 Узнаваемость организации.....	28
4.3. Внутренняя коммуникация	34
4.4 Прозрачность деятельности и управления.....	35
4.5 Ассоциация с известными людьми.....	39
4.6 Профессиональные победы и достижения	39
5. Добропорядочное управление	42
5.1 Вовлекайте, спрашивайте, объясняйте и исправляйтесь!.....	43
5.2 Создание сетей сотрудничества.....	48
5.3 Давайте и собирайте обратную связь.....	50
6. Жизнеспособность объединения	53
6.1 Ресурсы объединения.....	54
6.2 Финансовая жизнеспособность	57
6.3. Доброе финансовое управление	65
6.4. Кодекс этики и конфликт интересов	67
7. Заключение	71

1. Введение

Что приходит вам на ум, когда слышите словосочетание гражданская активность? Может, какое-нибудь историческое событие: будь то Французская революция или Балтийская цепь? Участие в выборах раз в четыре года или в толоках «Сделаем!» каждую весну? Все эти примеры, безусловно, верны, но в справочнике, который вы держите в руках, эти слова рассматриваются как повседневная деятельность некоммерческих (недоходных) организаций.

В Эстонии зарегистрированы десятки тысяч НКО – является ли это показателем активности жителей нашей страны? Эксперты считают, что не совсем: важен реальный вклад людей в общее дело, и вовсе необязательно, чтобы посредником между человеком и нуждающейся в решении проблемой выступала НКО. Однако стоит отметить, что, объединяясь, мы всегда можем достичь большего. Именно поэтому настоящее издание сфокусировано на организациях: их возможностях, различных нуждах, необходимости в развитии и прочих аспектах деятельности.

Под словом гражданин мы понимаем любого человека, вне зависимости от его родного языка или реального гражданства. Законы Эстонии не ограничивают возможности деятельности в рамках НКО для граждан третьих стран – если вы резидент Эстонии или другой страны ЕС, вы можете сами учредить организацию или принимать участие в деятельности уже существующей НКО.

Хорошие граждане проявляют интерес к происходящему в обществе, им дороги права, свободы и человеческое достоинство, их раздражают вопиющая несправедливость, насилие и ненависть, – хороший гражданин не просто законопослушен, но и терпим к мнениям и взглядам, отличным от собственных. Он – не только скептически настроенный наблюдатель, но и готовый вмешаться активист. Организация – один из возможных инструментов для достижения целей хорошего гражданина.

Что такое некоммерческая организация?

Некоммерческая организация – не ставящее своей целью получение или распределение прибыли юридическое лицо, имеющее и воплощающее четко установленную миссию, связанную с решением какой-либо социальной проблемы или иного значимого вопроса. Под проблемой можно понимать как отсутствие возможностей музыкального досуга (создается

хор), так и обилие бездомных животных на улице (свою деятельность начинает приют).

По состоянию на начало 2015 года в Эстонии зарегистрировано порядка 30 тысяч НКО, но лишь 25 тысяч представляют ежегодный отчет, то есть ведут реальную деятельность. Треть от всех организаций составляют квартирные товарищества, по 10% приходится на организации, действующие в сфере культуры и искусства, досуга, а также спорта. Треть из них действует в Таллинне, половина учреждена в течение последних десяти лет. С каждым годом число организаций растет, при этом, почти половина из них насчитывает менее 10 членов, из которых активный вклад вносит в среднем лишь 2/3. Общемировой тренд состоит в том, что люди не вступают в организацию, а лишь принимают участие в ее деятельности. Среднестатистическим руководителем НКО является женщина в возрасте от 40 до 60 лет.

При этом, несмотря на в целом благоприятную статистику, большая часть жителей Эстонии по-прежнему никогда не участвовала в добровольческой деятельности и лишь 16% эстоноземельцев ежемесячно жертвуют на благотворительность.

О выборе тем

При составлении справочника и выборе тем мы старались руководствоваться наиболее важными для организаций вопросами. Темы отобраны в результате общения со специалистами, представляющими как сами организации, так и доноров, и партнеров. Нельзя объять необъятное, и поэтому в финальный вариант данного издания вошли лишь самые необходимые темы для стабильного развития и эффективной деятельности некоммерческой организации. Выбор приоритетных тем опирается также на проведенные среди НКО Эстонии исследования нужд последних. Многие из приведенных в справочнике областей прежде были более детально описаны в эстоноязычных изданиях Союза гражданских объединений EMSL.

Мы советуем подходить к темам, представленным в главах, в том же порядке, в каком они отражены в справочнике. Если вы убеждены, что в той или иной области у вашей организации все в порядке – можете смело открывать нужную страницу и читать о конкретной теме для решения соответствующих проблем. Тем не менее, все темы тесно связаны между собой и поэтому, к примеру, ключ для решения вопроса нахождения альтернативных источников финансирования может быть обнаружен в главе, посвященной доверию. Приведенные в издании темы важны для всех НКО, вне зависимости от их сферы деятельности, возраста или мас-

штаба. Не бывает хорошей НКО без доверия. Даже чтобы действовать целиком на добровольных началах, необходимо привлекать финансовые и иные ресурсы. Если ваша целевая аудитория – три десятка человек в небольшом поселке, это вовсе не означает, что вам не нужно заниматься вопросами коммуникации: донести что-то до конкретного человека порой гораздо сложнее, чем попасть в телевизор.

Как читать этот справочник?

Каждая глава включает теоретическую часть, а также вопросы или задания для самостоятельного выполнения. Периодически вы встретите на страницах примеры из практического опыта других НКО. Необходимо помнить, что описанное в справочнике применимо на практике и любая организация всегда может стать лучше. В конце каждой главы приводится использованная литература на русском, эстонском и английском языках, дальнейшее более углубленное изучение которой поможет вам в решении проблем в какой-либо более узкой области.

Важно понимать, что чтение справочника безусловно расширит кругозор, но само по себе не принесет ожидаемых результатов. Издание следует использовать в качестве интерактивного инструмента, отвечая – мысленно, а лучше письменно или в ходе дискуссии в кругу коллег – на задаваемые в главах вопросы. Можно также привлечь партнеров или консультантов НКО из уездных центров развития – компетентный взгляд со стороны поможет лучше проанализировать существующие потребности и определить потенциальные пути развития. Помните, что от вашей честности и готовности к работе над собой напрямую зависит результативность прилагаемых усилий.

Об авторах

ЕЛЕНА КАЦУБА работает в некоммерческом секторе более 17 лет и имела возможность посмотреть на гражданское общество в действии глазами добровольца, руководителя проектов, гражданского активиста, а в течение последних 8 лет – глазами представителя фонда. В Фонде открытой Эстонии в числе прочих инициатив Елена занималась повышением дееспособности и вовлеченности русскоязычных объединений, последние 3 года она координирует Фонд гражданских объединений.

КАТЕРИНА ДАНИЛОВА в течение 6 лет возглавляла русскоязычное направление одной из крупнейших НКО Эстонии – Эстонского общества дебатов, а с 2015 года работает в Союзе гражданских объединений EMSL.

Помимо этого, она стояла у истоков Фестиваля мнений и с 2015 возглавляет команду по коммуникации фестиваля, развивая при этом свое небольшое бюро по коммуникации.

ИВАН ЛАВРЕНТЬЕВ в течение трех лет работал в Союзе гражданских объединений EMSL и уже шесть лет помогает различным недоходным объединениям из Эстонии и из-за рубежа в сфере коммуникации. Окончил Таллиннский университет по специальности «новейшая история».

2. Успешные организации

Любая организация стремится к успеху

Успешные гражданские объединения финансово жизнеспособны, ведут активную деятельность, решают важные общественные проблемы, умело привлекая добровольцев, СМИ, сотрудничая с властями и донорами. Их деятельность прозрачна и известна широкой общественности, у подобных НКО больше шансов получить финансирование на свои проекты. К мнению таких объединений прислушиваются и охотно привлекают их экспертов к процессу обсуждения и принятия решений. Одним из основных критериев оценки успешности любого НКО является добрая репутация и доверие, которое вызывает организация и ее деятельность.

Сколько успешных гражданских объединений в вашем городе вы можете назвать без долгих размышлений?

ЗАДАНИЕ

Невозможно переоценить значимость доверия в работе НКО и третьем секторе как таковом. Чтобы привлечь как можно большее число благотворителей, спонсоров и волонтеров, достигнуть поставленных целей и заручиться поддержкой общества, необходимо активно информировать о своей деятельности, заинтересовать целевые группы, показать направления и истинные мотивы осуществляемой деятельности, формируя тем самым положительное (и, мы надеемся, соответствующее действительности) представление об организации.

Сделать это не всегда просто, так как часто деятельность организации интересна лишь узкому кругу людей и, в виду ограниченности ресурсов (человеческих, финансовых, временных), объединение направляет все свое внимание на поиск финансирования своей основной деятельности и на реализацию рабочих проектов. Да, организации могут делать много хороших дел и оставаться мало кому известными, однако в определенный момент времени отсутствие широкой общественной поддержки и доверия начнет ограничивать возможности их дальнейшего развития.

Почему доверие важно?

Гарантирующая функция — доверие и добрая репутация служат своего рода обещанием для общества, что деятельность организации обладает высоким качеством, а с точки зрения фондов и спонсоров выступает гарантией того, что их контакты с НКО не обернутся проблемами;

Поддерживающая функция – доверие к НКО вызывает поддержку уже существующих и новых идей и проектов со стороны целевых групп, партнеров и фондов. Это, в свою очередь, ведет к повышению конкурентоспособности объединения, так как в условиях равного предложения конкуренция ведется на уровне репутации организаций;

Привлекающая функция – доверие действует подобно магниту, привлекая к организации новых экспертов, добровольцев, финансовую поддержку, СМИ;

Психологическая функция — доверие к НКО снижает риск разочарования в объединении со стороны целевой группы, партнеров и спонсоров; повышает удовлетворение, которое члены команды получают от работы.

В процессе своей деятельности любое гражданское объединение взаимодействует с различными аудиториями. Построение доверия важно с каждой из этих групп.

- С какими группами активно взаимодействует ваша организация?
- Насколько ваша организация известна для каждой из этих групп?
- С какими группами вы хотели бы взаимодействовать и почему не взаимодействуете до сих пор?

ЗАДАНИЕ

Можно сказать, что у любой организации существует имидж вне зависимости от того, как над ним работают, и работают ли вообще. Формирование доброй репутации и построение доверительных отношений со внешней средой для организации – процесс более выгодный и менее трудоемкий, чем исправление стихийно сформировавшегося неблагоприятного образа организации.

С кем?	Почему?
Общественность	Жители Эстонии являются потребителями ваших услуг, потенциальными добровольцами и сторонниками, а может и спонсорами. Ни одна из этих ролей без доверия невозможна. Положительная репутация и известность гражданского объединения у широкой аудитории помогают находить поддержку с меньшими усилиями.
Целевые группы	Мандат доверия вашей целевой группы во многом определяет ваше право представлять и защищать ее интересы. Если люди потеряют доверие к организации, они перестанут обращаться к вам за помощью, приходить на мероприятия, или даже читать рассылки.
Публичная власть	Прозрачность деятельности, активное представление интересов и ценностей ваших целевых групп в СМИ и добрая репутация создают имидж экспертов в конкретной области и способствуют привлечению вашей организации к процессу принятия решений на разных уровнях. Доверие к организации является одним из определяющих факторов, если хотите получить поддержку государственных структур. Доверие необходимо и для получения нематериальных ресурсов – например, возможности использовать маркетинговый ресурс или даже просто помещение.
Партнеры	Построение коалиций и сетей сотрудничества невозможно без наличия доброй репутации среди нынешних и потенциальных коллег и партнеров на местном и международном уровне.
Спонсоры и фонды	Если организация не вызывает доверия и ее деятельность вызывает массу вопросов – ее шансы получить грант или спонсорство (впервые или повторно) резко снижаются.
СМИ	Средства массовой информации – мощный инструмент для построения положительного имиджа вашего объединения, участия в публичных дискуссиях и защиты интересов вашей целевой группы. Успешное сотрудничество со СМИ невозможно без доверия со стороны работников СМИ.

ПРИМЕР

Случается, что даже если вы открыты в своей коммуникации и используете различные инструменты общения со своей целевой группой, некоторая информация понимается двусмысленно. Подумайте, как вы поступили бы в ситуации, в которой оказался Продуктовый банк?

«Продуктовый банк (эст. Toidupank) с 2010 года собирает/принимает продукты питания от производителей, поставщиков и частных лиц, чтобы передать их нуждающимся. В течение 5 лет объединение помогло десяткам тысяч людей, привлекло сотни добровольцев и партнеров. Однако в последнее время посредством социальных сетей стали распространяться слухи, что все собираемые продукты не доходят до нуждающихся людей. По словам представителя организации, информация не соответствует действительности и слухи распространяются по причине отсутствия у широкой общественности информации о том, как работает Продуктовый банк».¹

ЗАДАНИЕ

Оцените свой имидж

Одним из способов оценки жизнеспособности гражданских объединений является вопросник-индекс, составленный Американским агентством по международной помощи (USAID), состоящий из семи категорий. Публичный имидж является одним из критериев оценки. Следующие вопросы, являющиеся частью индекса, помогут вам провести анализ вашего публичного имиджа и выявить слабые стороны, требующие развития.

Отношения с целевыми группами и широкой общественностью (см. подробнее в главе 4)

- Распространяете ли вы информацию о работе своей организации посредством собственных каналов коммуникации (сайт, рассылки, социальные сети)?
- Насколько доступна информация о вашей организации и ее деятельности, в том числе внутренней (общие собрания, состав правления и т.д.)?
- Проводите ли вы мероприятия или другие встречи, направленные на информирование людей о вашей деятельности?

Общественное мнение о вашей организации (см. подробнее в главе 4)

- Какое мнение у людей сложилось о вашем НКО?
- Понимает ли общественность основные принципы и важность работы вашего объединения и третьего сектора как такового?
- Насколько люди поддерживают деятельность вашей организации и в чем это выражается?

¹ tarbija24.ee, 23.09.2015 tarbija24.postimees.ee/3337901/toidupanga-tegevus-tekitaab-kusumusi

Мнение представителей государственного и бизнес-сектора об организации (см. подробнее в главе 4)

- Какое мнение о вашей организации у представителей властей разного уровня и бизнесменов?
- Считают ли они вас экспертами в своей области, достоверным источником информации, который существенно увеличивает возможности местных общин?

Управление внутри организации (см. подробнее в главе 5)

- Руководствуетесь ли вы в своей работе кодексом этики?² (см. подробнее в главе 6)
- Насколько вы смогли показать прозрачность своей деятельности?
- Насколько доступны ваши годовые отчеты и отчеты по проектам?

Известность вашей организации в СМИ (см. подробнее в главе 4)

- В каком свете местные и республиканские СМИ освещают деятельность вашей НКО? И освещают ли?
- Существует ли у вас возможность получить скидку со стороны СМИ на проведение социальных кампаний или рекламы?
- Удалось ли вам создать добрые и доверительные отношения с журналистами, чтобы способствовать положительному освещению своей деятельности в СМИ?

2 Кодекс этики гражданских объединений был принят в Эстонии в 2002 году. С ним можно ознакомиться на сайте www.ngo.ee.

3. Объединение: КТО МЫ, ДЛЯ КОГО И ЧЕГО?

Перед тем, как что-либо менять и улучшать в деятельности своей организации (а именно на это нацелен наш сборник), необходимо понять, кто вы уже сегодня – для кого работает организация, из кого и чего она состоит и в какой среде функционирует.

Часто мы занимаемся текущими вопросами, не обращая внимания на потребности самой организации: нам кажется, что самое важное сейчас – написать какой-либо проект, или подготовить очередное выступление, а потому не хватает времени взглянуть на саму организацию, пересмотреть ее бюджет, проверить, выполняем ли поставленные цели и насколько все еще мотивированы собственные работники и добровольцы.

Организации по-прежнему реагируют на возможности финансирования и оставляют без внимания свои потребности в развитии, или начинают заниматься теми из них, на которые можно получить финансирование от донора, но которые, на самом деле, не являются приоритетными для самой организации. Например, когда Целевой капитал гражданского общества (KÜSK) объявляет конкурс на создание сетей сотрудничества, начинают заниматься и этим, несмотря на то, что данная тема зачастую не является реальной потребностью организации. Такое отношение может привести к переговоранию людей или к стагнации организации.

Если вас заинтересовал вопрос основательной подготовки и претворения изменений – стоит прочитать сборник Кристины Мянд «Развитие организации», который в 2015 году был переведен на русский язык Харьковским центром предпринимательства и развития (НЕАК). Здесь мы приводим краткий обзор части анализа организации.

3.1 Составьте план работы с организацией

Развитие организации и планирование развития могут быть процессами сами по себе, хотя зачастую являются частью стратегического планирования. Цели, направленные на внутреннее развитие организации, так же важны, как и внешние цели. В случае развития организации фокусируем свое внимание как раз на целях внутреннего развития, чтобы организация была способна справиться с обещаниями, данными во вне. В развитии организации существуют шесть самых важных шагов: подготовка, анализ, вынесение диагноза и формулирование целей, обратная связь, развива-

ющие действия (изменения) и обучение. Дополнительно существуют два сквозных действия: информирование и оценивание.



1. ПОДГОТОВКА. Продумайте для себя необходимость развития организации, обсудите это со своей командой, решите, будет ли это частью составления стратегии или независимой работой, выберите логику вмешательства (организация ли в целом или только слабые места и т.д.) и решите, будет ли организацию оценивать кто-либо связанный с ней, или же человек извне.

2. АНАЛИЗ. Посмотрите, какие тренды сейчас актуальны в вашей сфере деятельности или в обществе. Какие препятствия или возможности ждут впереди? Чем занимаются другие? Чего ожидают целевые группы? Каково будущее организации и ожидаемое долгосрочное влияние и краткосрочные результаты? Чем организация занимается на данный момент, почему, для кого и какие ценности создает, где она действует и куда направляется?

3. ДИАГНОЗ И ЦЕЛИ. Помогает ли существующая структура и форма функционирования организации при наличии текущей деятельности достичь желаемых целей и реализовать миссию? Что необходимо исправить, изменить и развивать? Какие изменения и критические факторы успешности на основании анализа и диагноза оставят главную цель недостижимой, если не будут выполнены сами? Именно исходя из ответов на эти вопросы выясняются истинные цели развития. Какие цели являются критическими и с какими можно подождать?

4. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Дайте своей команде и другим, связанным с организацией людям, обратную связь о том, что планируется изменить и почему, и какие изменения это за собой повлечет. Если привлекаете консультанта, тогда решите все вместе, когда консультант может покинуть процесс и организация продолжит самостоятельно заниматься изменениями.

5. РАЗВИВАЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ/ИЗМЕНЕНИЯ. Выберите развивающие проекты или действия для достижения целей, поставленных для развития организации, чтобы получить желаемые результаты; спланируйте время, ответственных и ресурсы. Просмотрите как привычные, так и инновационные методы достижения целей; учитесь у других организаций и руководителей. Составьте план действий (отдельно или как часть годового плана) и начинайте его реализовывать, держа перед глазами потребности в развитии и изменениях.

Если промежуточное оценивание покажет, что цели достигнуты, то тогда изменения станут частью культуры организации. Если, однако, оценивание покажет, что желаемые цели не достигнуты, тогда придется отказаться от данного изменения и начать искать другой вариант решения. Именно поэтому продумайте, каким образом лучше всего оценивать изменения, результаты и достижение целей. Определитесь, на каких условиях следует для начала отказаться от договоренных действий или пересмотреть их. Постоянно ищите ответы на вопросы, насколько хорошие изменения произошли в результате нашей деятельности и каким образом мы достигли поставленных целей; следует ли нам еще что-либо изменить или пересмотреть?

6. УЧИТЬСЯ, РАЗВИВАЙСЯ И МЫСЛИ ЦИКЛИЧНО: иди обратно в начало.

3.2 Анализ внешней среды

Прежде всего можно рассмотреть, что происходит во внешней среде организации, т.е. то, как влияют на организацию политическая, экономическая, социальная, техногенная и окружающая среды. Следует учитывать постоянные изменения, происходящие вокруг, и смириться с ними или подстроиться. Другая возможность – быть на шаг впереди перемен и самим влиять на их формирование. Способность формирования внешней среды зависит от организации. Например, у Эстонского Союза гражданских объединений EMSL больше контроля и возможностей влияния на внешнюю политическую среду, чем у небольшого объединения, действующего на местном уровне.

СОВЕТ

(Кристина Мянд) Я встречала организации, которые очень огорчались, что к ним не приходят новые члены. Но, вместе с тем, за последние десять лет они не изменили ничего ни в своей деятельности, ни в целях, ни в методах работы: они по-прежнему «развивают» свою сферу деятельности, организуют летние школы и совсем не занимаются сознательной вербовкой новых членов. В то же время, на рынок пришли новые организации, развиваются социальные сети, а летние школы теряют свою популярность. Где находитесь вы?

Информация о внешней среде доступна всем жителям страны, но ею нужно уметь пользоваться и находить важное для себя. Один из методов, с помощью которого можно систематизировать свои мысли относительно внешней среды организации звучит по-английски как PESTE (англ. political, economic, social, technological, environmental); в связи с тем, что в последнее время добавилось еще два направления – этика и демография – стали использовать аббревиатуру STEEPLED.

ЗАДАНИЕ

Среда

Контрольные вопросы

Политическая	Какие политические изменения (в т.ч. в законодательстве) являются причиной препятствий или создают возможности? Происходит ли что-либо такое, что может повлиять на нашу организацию и что требует пересмотра нашей деятельности и последующего развития в сфере налогообложения, защиты окружающей среды, рекламы?
Экономическая	Какие экономические факторы повлияют на нашу организацию: изменения в доходах, сбережениях, госбюджете, глобальной экономике? Уменьшатся ли средства в госбюджете? Предприниматели поддержат сильнее? Частные лица увеличат пожертвования? Какую деятельность будут поддерживать и как это повлияет на нас?
Социальная	Какие изменения в обществе (в т.ч. и демографические) могут повлиять на нас, создать опасность или возможность? Какие основные ценности и предпочтения, тенденции и политики в этой сфере будут оказывать влияние? Например, ситуация с миграцией или безработицей?
Техногенная	Какие основные технологические изменения могут повлиять на нашу работу – как под это подстроиться и что учитывать? Как технологии могут работать в вашу пользу?
Окружающая	Изменяется ли доступность и стоимость природных ресурсов и как это влияет на деятельность и расходы организации? Готовы ли вы подстроиться под возможные изменения, например, в вопросе сортировки мусора?

3.3 Анализ внутренней среды

Анализируя внутреннюю среду, необходимо смотреть на организацию на трех уровнях: в первую очередь, проанализировать, что она делает, для кого и как. Во-вторых, посмотреть честно на стратегию организации – есть ли она и выполняется ли? В-третьих, проанализировать, делает ли организация то, чего от нее ожидают. В-четвертых, просмотреть структуру организации и, наконец, убедиться, эффективно ли все вышеперечисленное работает.

ЗАДАНИЕ

Первая часть

Будущее, миссия и цели организации: знает ли организация, для кого она что-то делает, что она делает и как она это делает? Что думают другие люди о ее деятельности?

Тема	Контрольные вопросы
Миссия	Понятна ли она и поддерживают ли ее правление, совет, работники, единомышленники, добровольцы и другие люди? Доносит ли миссия, ЧТО организация делает, для кого, и в какой мере?
Видение	Понятно ли оно и поддерживается ли оно правлением, советом, работниками, единомышленниками, волонтерами и другими людьми? Являются ли цели, следуемые из видения организации, достижимыми и подходящими, учитывая положение, ресурсы и возможности организации?
Цели	Четко ли сформулированы цели, связаны ли они между собой и ведут ли организацию от миссии к видению? Знают ли люди, как этих целей достичь? Те же ли это цели, что и в уставе организации? Есть ли в целях организации также те, которые направлены на развитие самой организации?
Особенности, компетенции, конкурентные преимущества	Что организация уже делает действительно хорошо? Делает ли организация это или что-то другое лучше, чем конкуренты? Как видят организацию и то, что она предлагает, связанные с ней люди или другие организации?

Вторая часть

Стратегия организации: имеется ли у организации четко сформулированная и убедительная программа, а также необходимые ресурсы для реализации целей? Следует ли организация данной программе? На основании чего организация полагает, что она успешно справляется со своей деятельностью?

Тема	Контрольные вопросы
Стратегия	Какова основная стратегия вашей организации в достижении целей? Является ли она реалистичной, и кто несет за нее ответственность? Используют ли стратегию при составлении новых проектов или при работе с новой целевой группой?
Стратегическое планирование	Имеется ли у организации продуманная модель планирования (стратегическая, т.е. надолго вперед и тактическая, т.е. конкретно в разрезе определенной деятельности)?
Оценивание влияния (результаты)	Зафиксированы ли в организации критерии или создана ли система оценивания влияния результатов деятельности и общественного влияния? Каково влияние деятельности и результатов на развитие целевой группы? Поддерживает ли деятельность организации целостность целей без побочных неблагоприятных эффектов? Осознает ли организация, в чем выражается ее влияние на общество и умеет ли организация это влияние измерять?
Распределение ресурсов	Равномерно и справедливо ли распределены между необходимыми видами деятельности организации для достижения поставленных целей денежные и человеческие ресурсы? Как это зафиксировано, и кто контролирует?

ПРИМЕР

Как говорит учебно-досуговый центр из Нарвы – Gagarin – в определенный момент существования их организации возникла проблема ограниченного рынка спроса. Количественный ресурс потенциального посетителя находился в пределах одного региона, но они чувствовали, что могут привлечь большее число людей. С помощью программы развития они провели серьезный анализ возможностей и потенциального рынка. Возможности оценивались как существующие, так и необходимые, а рынок рассматривался с разных ракурсов, как внутренний эстонский, так и внешний, туристический. Результатом стал конкретный план действий, позволявший превратить в жизнь этот анализ. Он нашел поддержку в Фонде открытой Эстонии, и в течение 2015 года организация активно шаг за шагом реализовала намеченное – участвовала в эстонских и международных ярмарках, проводила языковые курсы, выпустила мультязычные рекламные материалы, запустила полностью обновленный сайт. Результат стал заметен уже осенью 2015 года – появились новые категории посетителей и возможности стали шире.

Третья часть

Деятельность организации: делает ли организация то, что от нее ожидается, каким образом она находит деньги и людей для этого, как она об этом информирует?

Тема	Контрольные вопросы
Деятельность (проекты, услуги и др.)	Что организация делает на ежедневной основе? Какие услуги организация предлагает? Какие проекты есть у организации? Что организация делает действительно хорошо, а что плохо? Какие основные и какие побочные виды деятельности есть у организации? Согласованы ли эти действия с миссией? Отвечают ли они потребностям и желаниям целевой группы? Удовлетворены ли целевые группы? Помогают ли эти действия в достижении целей организации?
Защита интересов	Участвует ли организация в политике или в работе по защите интересов? Участвовала ли организация или состояла ли в коалиции для освещения и развития своей темы? Руководила ли кампаниями по защите интересов (адвокация)? Были ли эти кампании успешны на местном или государственном уровне? Выросли ли осведомленность или поддержка разных важных тем? Имеются ли у организации ресурсы, механизмы и связи для участия в формировании политики? Умеет ли организация использовать наши законодательные рамки для увеличения своего вклада и числа единомышленников для защиты интересов?
Финансирование	Каким образом происходит финансирование организации и ее деятельности? Достаточно ли у организации ресурсов для достижения целей именно таким образом, чтобы делать правильные вещи, а не только те, что делались все время и те, что делать легче? Учитываются при планировании и поиске ресурсов основные целевые группы и проекты организации (услуги, защита интересов)? Учитывается ли в ресурсах как денежные, так и человеческие (в т.ч. время и навыки людей), также и волонтерская работа? Обеспечены ли необходимые для деятельности ресурсы (материальная база, деньги, люди и т.д.)? Какова была финансовая стабильность последние пару лет и каковы планы на будущее? Есть ли у организации годовой бюджет? Составлены ли бюджеты проектов на основе годового бюджета? Имеются ли у организации разные источники дохода – бизнес-сектор, местное самоуправление, частные пожертвования, членские взносы, фонды, самостоятельные доходы и др.?

Информирование (оповещение)	Продуманы ли у организации каналы оповещения? Обеспечен ли регулярный обмен информацией со всеми важными партнерами? Занимается ли организация созданием имиджа – как своего, так и целевой группы?
-----------------------------	---

ПРИМЕР

НКО VitaTiim в 2012 г. оказалась в нелегкой ситуации: заканчивали свою деятельность в качестве регионального карьерного центра (заканчивался проект) и должны были выбрать себе новое направление деятельности, сохраняя приоритеты и цели. Для этого необходимо было меняться, ина помощь пришла программа развития EMSL. Благодаря участию в программе смогли системно проанализировать рынок и потребности потенциальных клиентов, четко сформулировать свою миссию, составить стратегию и план развития, ознакомились с темой оценки влияния и опытом других некоммерческих организаций в этой сфере. В результате стали центром неформального обучения, расширили свою целевую группу (географически и по возрасту – стали предлагать возможности обучения и развития не только молодежи, но и детям и взрослым), выиграли несколько новых проектов, которые позволили двигаться в выбранном направлении.

Четвертая часть

Структура организации: построена ли организация и работа в ней таким образом, что организация открыта новым идеям и изменениям, в ней есть люди и они знают, каковы их ответственность и задачи?

Тема	Контрольные вопросы
Правление (совет и/или правление)	Организовано ли управление как на консультативном уровне, так и в повседневной работе согласно миссии, целям и ожидаемым результатам? Необходимо ли найти людей с другими знаниями и навыками?
Руководство (правление и/или исполнительный директор)	Имеются ли у руководителя необходимые для деятельности организации знания (информация, компетенции, пройденные обучения и др.)? Осознает ли он ответственность как перед членами организации, так и перед обществом в целом? Насколько активно он руководит, направляет и представляет организацию? Понимает ли он, что происходит вокруг него, умеет ли использовать различные ситуации и готов ли к ним? Умеет ли создавать стратегию для достижения целей и анализировать, достигнуто ли желаемое? Является ли руководитель лидером, который осознает цели организации и представляет интересы всей команды?

Работники/ волонтеры	Распределены ли обязанности и сферы деятельности? Занимаются ли людьми системно? Предлагаются ли возможности для дополнительного саморазвития? Каким образом происходит оплата или компенсация расходов? Часто ли меняются люди в организации или не меняются вовсе? Есть ли в организации наемные работники или волонтеры? Каким образом их находят? Предлагаются ли волонтерам разноплановые профессиональные возможности (напр., помощник в конторе, на конференции, финансовое управление, работа со средствами массовой информации и др.)?
Структура организации	Есть ли в организации отделы, филиалы – эффективны ли они в таком составе? Являются ли они членами какой-либо другой организации или находятся в подчинении нашей организации? Является ли структура организации иерархической, сетевой, ориентированной на проекты и др.? Какова роль членов? Являются ли они подходящими, учитывая цели организации? Является ли выбранная юридическая форма – НКО, ЦУ или простое товарищество – самой подходящей для достижения желаемых целей?

Пятая часть

Эффективность работы: функционируем ли мы таким образом, что при выполнении определенных действий нам это помогает достигать целей?

Тема	Контрольные вопросы
Каналы общения и обратная связь	Эффективны ли каналы общения между работниками, советом, руководителем? Доходит ли до организации информация, связанная с проектами или с предложением услуг? Регулярно ли спрашивается и используется обратная связь о деятельности или услугах у членов организации, доноров? Насколько регулярно вы все между собой общаетесь?
Обучения и открытость всему новому	Есть ли в организации люди или группа людей (команда проекта, совет, волонтеры), кому необходимо обучение? Хорошо ли в объединении организован процесс сбора, реализации и исследования новых идей? Способствует ли организация работы и общение рождению новых идей и решений? Желают ли люди мыслить «вне рамок»? Желают ли люди учиться как друг у друга, так и вне рамок организации?

Распределение труда и делегирование	У всех ли имеется описание работы и конкретные сферы ответственности? Знют ли и продумывали ли люди, каким образом работа одного человека влияет на другого? Выполняет ли всю работу один человек или есть распределение труда? Делегируются ли задания между работниками, советом и волонтерами?
Проекты и услуги	Поддерживают ли услуги/проекты организации друг друга? Взаимодействуют ли они во времени и в отношении целей, т.е. будет ли конечный эффект более ощутим благодаря взаимодействию разных факторов?

СОВЕТ

Важно заниматься развитием ваших людей регулярно. Чтобы это стало возможным и в контексте ежедневной работы, планируйте совместные мероприятия заранее и учитывайте индивидуальные потребности. Так, иногда вместо полноценного дня обучения может хватить беседы в кругу коллег каждый понедельник по часу (пусть даже по Skype), где каждый делится своим опытом и знаниями. А серьезный формат обсуждения стратегии на год можно заменить веселым совместным приготовлением ужина – так и дух команды укрепитсся, и планы будут составлены. Не забывайте, что другие организации для вас – коллеги и соратники, и всегда есть, чему у них поучиться – организуйте день тени!

Подведем итоги

Чтобы составить план дальнейшего осмысленного развития организации, необходимо помнить, что вы имеете дело с цикличным процессом, требующим постоянного анализа и обратной связи. Прежде чем приступить к составлению плана и созданию стратегии, проведите анализ внешней и внутренней среды, в которой работает организация.

Анализ внешней среды может опираться на модель PESTE, т.е. на рассмотрение того, как на организацию влияют политическая, экономическая, социальная, техногенная и окружающая среды.

Анализ внутренней среды может состоять из анализа миссии, видения и целей; стратегии; деятельности; структуры и эффективности организации.

Безусловно, существуют и другие модели анализа. Если чувствуете, что ваших собственных ресурсов и знаний не хватает, задумайтесь над привлечением консультанта, возможно, в качестве волонтера.

Mänd, Kristina (2014). Organisatsiooni arendamise käsiraamat, Tallinn.

4. Как завоевать доверие?

Доверие является важной составляющей положительного имиджа вашей организации. Росту доверия со стороны вашей целевой группы, нынешнего или потенциального партнера, спонсора или добровольца способствует несколько факторов:

Личное знакомство с организацией: если у человека есть непосредственные впечатления от деятельности организации, то он сам себе ответит на вопросы, касающиеся вашего профессионализма и честности.

Узнаваемость объединения: срабатывает рекламный эффект – услышав в очередной раз название вашей организации, человек начинает думать, что вы заслуженно знамениты или, по крайней мере, что он ранее сталкивался с вашей деятельностью.

Налаженная внутренняя коммуникация: построение доверительных отношений с внешней средой невозможно без доверия внутри самой организации. Благоприятный внутренний климат объединения, четкое распределение ролей, отлаженное движение информации повышают профессионализм объединения, а вместе с ним и шансы на завоевание доверия извне.

Прозрачность деятельности и управления: ваша открытость и готовность предоставить любую информацию о своей деятельности свидетельствуют о вашей финансовой добропорядочности и помогают разобраться, что, ради кого и с каким успехом вы делаете.

Профессиональные победы и достижения: признание заслуг вашей организации в кругу коллег и партнеров придает человеку уверенности в том, что в вас «уже кто-то проверил» и, значит, вам можно доверять.

Ассоциация с известными и уважаемыми людьми, представляющими организацию: репутация известного им лично или заметного в обществе человека переносится автоматически на всю организацию.

Всего вышеперечисленного можно добиться с помощью определенных наборов инструментов. Однако важно понимать, что если за всем этим не

будет искренности – действительной компетентности, честности, веры в свои ценности, чувства миссии, нацеленности на обеспечение благополучия для конечных потребителей ваших услуг, то все ваши действия по завоеванию доверия обречены на провал, так как неискренность рано или поздно раскрывается. Поэтому начинать построение доверия надо с себя – с оценки собственной квалификации, эффективности, формирования доверия внутри организации, а затем уже переходить к убеждению в этом других.

4.1 Личное знакомство с организацией

Личный опыт был и остается одним из самых эффективных инструментов возникновения и сохранения доверия. Людям необходимо персональное соприкосновение с объединением, чтобы убедиться, что ваша деятельность профессиональна, что вы открыты, дружелюбны и достойны доверия. Каким же образом организация может предоставить желающим возможность «лично убедиться»?

Индивидуальная работа с представителями целевых аудиторий – это основа для построения любых связей с общественностью. Формы, в которых происходит индивидуальная работа, всем хорошо известны: личные встречи, телефонные переговоры, электронная переписка, круглые столы и другие мероприятия. Индивидуальная работа может встраиваться в формат массового мероприятия, где вы выступаете в роли участника, – общение в перерывах или «за кулисами», до или после мероприятия.

С другой стороны, важно не забывать о тех, кто сам приходит к вам в организацию, и хочет больше узнать о вас. Подумайте и дайте ответ на вопросы:

- Как организованы место и процедура встречи этих людей?
- Есть ли ответственный человек, кто общается с входящими людьми?
- Ведется ли статистика и собираются ли контактные данные людей, впервые связавшихся с вашим объединением?

ЗАДАНИЕ

Несомненно, важно помнить, что характер каждой целевой аудитории диктует особенности выстраивания взаимоотношений с ней. В работе с предпринимателями нужны одни подходы, в работе с представителями властей – другие, с простыми гражданами – третьи.

День открытых дверей позволяет любому желающему, будь то партнер, коллега, потенциальный спонсор, друг, волонтер или случайный прохожий, прийти в ваше объединение и получить ответы на все волнующие его вопросы, начиная от: «Чем занимается ваша организация и кому вы помогаете?» и заканчивая: «Как докажете, что вашу конференцию посетило 100 человек?». Иногда день открытых дверей можно провести не в одиночку, а объединившись с организациями, например, делящими с вами офис.

Пользы для организации от дня открытых дверей много:

- доведение до общественности и партнеров информации о прошедших, действующих и будущих проектах и деятельности организации;
- привлечение новых людей и добровольцев, которые могут дать толчок к развитию (новые идеи, контакты, помощь);
- улучшение имиджа и укрепление позиционирования организации как открытой, прозрачной НКО с ясными целями, видами деятельности и миссией;
- создание информационного повода для средств массовой информации;
- дополнительная возможность для целевого сбора средств на поддержку той или иной деятельности вашего объединения.

4.2 Узнаваемость организации

Узнаваемость вашей НКО значит, что название организации или несколько ее проектов знакомы большинству тех, чье доверие вы бы хотели завоевать: они узнают его в ряду прочих, могут сказать, чем занимаетесь (пусть даже в самых общих чертах), или хотя бы слышали название.

Как же сделать вашу организацию узнаваемой? Ключевую роль здесь играют известные всем средства коммуникации.

Презентационные материалы

- информационные материалы для чтения (памятки, программы, буклеты, брошюры, газеты, визитки, календари);
- аудио- и видеоматериалы (записи интервью, презентации, сюжеты, короткие фильмы);
- визуальные материалы (раздвижной баннер с логотипом и названием организации, презентации, фотоматериалы).

Презентационные материалы производят первое впечатление от органи-

зации. Однако важно помнить, что их основная функция – поддерживать коммуникационную деятельность организации. При отсутствии и несистематичности последней эффект от презентационных материалов будет номинальный. Полезно иметь все презентационные материалы вашей организации в электронном виде и разместить их на вашем сайте. Поскольку мир коммуникации и общения все больше перемещается в онлайн-среду, взвесьте, насколько целесообразна печать данных материалов.

Сайт

Сайт – площадка, где содержится вся ключевая информация об организации и ее проектах. Наличие информативного сайта позволяет организации донести информацию о своей работе, продемонстрировав себя при этом открытой и доступной для ознакомления. Это хорошая возможность:

- рассказать о деятельности вашей организации большому числу заинтересованных людей, потенциальных сторонников и добровольцев, широкой общественности;
- собирать и систематизировать информацию, хранить базы данных, например, фотоальбомы;
- создавать подписки и новостную ленту;
- популяризировать ценности и идеи, которых придерживается ваша организация;
- поддерживать имидж «открытой» и широко известной организации;
- собирать пожертвования;
- предоставить информацию для деловых контактов со спонсорами и донорами.

Для иллюстрации значимости этого инструмента просто приведем следующие цифры: количество интернет-пользователей в Эстонии уже в 2014 году достигало более 1 млн человек в возрасте от 7 до 64 лет, что составляет почти 84% от общего количества жителей страны. И основными каналами поиска информации об организациях являются их домашние страницы.

Содержательные составляющие сайта:

- **Миссия, видение и цели вашей организации** – главный смысл вашей деятельности. Если миссия организации еще не сформулирована, то приложите усилия, сделайте это – будет полезно для идентификации вашей организации в море других, похожих и не очень, НКО. Обозначение миссии на сайте – это шаг к помещению вашей организации

в «большой» контекст той проблематики, которой вы занимаетесь.

- **Описание деятельности организации, сферы интересов и компетенции** – эта информация будет удобным навигатором для пользователей сайта. С ее помощью каждый поймет, с какими вопросами, предложениями и проблемами к вашей организации можно обращаться, какую полезную практическую (или, например, аналитическую, статистическую) информацию он сможет найти на сайте.

Для каждого крупного проекта разумно создать свой подраздел и разместить всю информацию по проекту на этой подстранице. Этот раздел может содержать описание целей, ход и результаты проекта, логотип и информацию о спонсорах, галереи фотографий с мероприятий, ссылки на освещение в прессе, а также отчет по проекту.

СОВЕТ

Информация об организации – раздел может включать в себя такие пункты, как:

- история организации – когда появилась, как развивалась и т.п.;
- команда – кто является руководителем организации, сотрудниками, экспертами, консультантами, активистами, волонтерами;
- финансирование ваших проектов, грантовая история, другие источники финансирования вашей деятельности (если это целесообразно);
- отчеты – ваши годовые отчеты, протоколы общих собраний и т.д.;
- хроника деятельности или календарь – если вы ведете такой документ, где, например, ежемесячно структурируете деятельность организации, то его можно сделать и публичным, разместив на сайте, дополнив всевозможной положительной статистикой.
- информация для потенциальных добровольцев – перечень задач, для решения которых вы будете рады добровольцам. Поместите в этот раздел информацию о вашем прошлом опыте работы с добровольцами и отдельными пунктами выделите пользу, которую получит доброволец от работы в вашей организации.

Контакты – укажите, как с вами связаться (эл. почта, телефон, почтовый адрес, ссылка на контакты ваших работников, аккаунт в Skype, Twitter, Facebook) на видном месте, например, внизу страницы. Укажите также месторасположение офиса организации. Каким бы простым это решение не казалось, часто именно необходимые контакты работников найти на сайте труднее всего.

Новости – рубрика, требующая самого частого обновления, но при этом важная, если хотите продемонстрировать активность организации, ее профессионализм и важность своей деятельности, свое участие в значимых процессах в обществе. Раздел можно наполнять новостями, анонсировать предстоящие мероприятия, публиковать пресс-релизы, фотоотчеты, а также рассказывать о важных событиях, касающихся сферы деятельности организации. Регулярное обновление новостей — отличный показатель профессиональности коммуникации объединения, аккуратности, внимательного отношения к ней.

Партнеры вашей организации – другие НКО, местные и зарубежные, СМИ, власти и фонды. Можете просто написать кратко о каждом из партнеров и дополнить описание ссылками. Размещая на сайте данный раздел, вы окружаете себя уважаемыми организациями, партнерами, которые могут быть также интересны и полезны посетителям вашего сайта.

Публикация **изданий организации**, если таковые имеются, привлечет большее внимание целевой аудитории к самим изданиям. Электронная публикация и распространение ваших брошюр, буклетов, книг, сборников не требуют больших затрат, но значительно увеличивают посещаемость вашего сайта и делают рекламу вашей организации.

Динамический и интерактивный веб-контент – баннеры, инфорассылки, форумы обратной связи, календари, новостной поток социальных сетей и т.д. Необходимо следить за развитием области онлайн-коммуникации и неустанно следовать за трендами – в какой-то момент инфорассылки и баннеры могут окончательно выйти из моды, а социальные сети в разном проявлении полностью займут их место.

Наличие сайта на трех языках: русском, эстонском и английском – сделает вашу организацию более доступной и понятной для потенциальных партнеров из числа эстонских организаций и из-за рубежа, фондов и спонсоров. Не менее значимы также и технические аспекты, связанные с быстрой загрузкой страниц, отсутствием перегруженности графикой, дизайном стартовой страницы, доступностью версии для портативных устройств. Тексты должны быть лаконичными, информативными, а также стилистически и грамматически корректными.

Информация в СМИ

- **познакомьтесь с журналистами**, которые работают с вашей тематикой, и регулярно напоминайте им о себе: приглашайте на мероприятия, высылайте специально подготовленные информационные материалы, даже поздравляйте с праздниками. Поддерживайте личный контакт! Знакомство можно начать с хорошо составленного текста пресс-сообщения или предложив свои материалы для одной из рубрик.
- **готовьте специальные тексты для СМИ:** пресс-релизы, пресс-пакеты, листы вопросов и ответов. Они должны содержать лишь самую важную информацию, которую вы хотите донести до читателей, но при этом думайте и о том, что тексты должны заинтересовать уже только своим заголовком. Обращайте внимание на стилистику и грамматику. Распространять их можно как до, так и на ваших мероприятиях.
- **создавайте информационные поводы** (выставка, акция, конференция, семинар), на которые вы можете пригласить представителей СМИ. Можно устроить мероприятие вашей организации, куда пригласить только журналистов и подобрать информацию целенаправленно для них, устроив пресс-конференцию, учебную поездку или день открытых дверей.

Прежде, чем писать пресс-сообщения или звонить журналисту, подумайте: являются ли СМИ тем самым каналом, который поможет выйти на контакт с вашей целевой аудиторией? Если да, то ответьте и на второй вопрос: как часто в СМИ встречается название вашей организации и насколько заметны распространяемые вами материалы. Получали ли вы обратную связь о том, вызывают ли ваши материалы доверие?

СОВЕТ

Электронные рассылки

Каждый подписчик вашей рассылки, регулярно получая новую информацию о проектах вашей организации, конкурсах и событиях, автоматически получает напоминание о том, что вы существуете, работаете и совершенствуетесь.

В электронной рассылке можно публиковать:

- новости своей организации, различные объявления о мероприятиях, встречах;
- информацию о новых проектах, о новых грантовых конкурсах;

- перечень новых тем, обсуждаемых вашей организацией;
- благодарности, ответы на вопросы, просьбы;
- отчеты о деятельности вашей организации;
- статьи в СМИ и все, что считаете интересным для своих подписчиков.

Если возможности или желания создавать свою собственную рассылку нет, то подумайте, в какую из уже имеющихся рассылок вы могли бы регулярно отсылать для распространения свои новости и приглашения на мероприятия, и таким образом напоминать о себе. Например, рассылка Союза гражданских объединений и фондов (EMSL), рассылки уездных консультантов для гражданских объединений, листы рассылки фондов, зонтичных объединений и другие.

К одной из таких тематических рассылок относится портал www.etnoweb.ee, который, по заверению авторов, был создан с целью улучшения обмена информацией между различными культурными организациями и обществами национальных меньшинств, научными и образовательными организациями, и всеми, кто может быть заинтересован в этой информации – СМИ, государственные учреждения, фонды, люди, интересующиеся национальными культурами в силу своей профессиональной деятельности и просто так.

ПРИМЕР

Социальные сети

В последние годы социальные сети стали неотъемлемой частью жизни как обычных пользователей, так и бизнес-сообщества. Они продолжают интенсивно развиваться и стремительно наращивают пользовательскую массу. По данным на январь 2015 года, социальная сеть Facebook продолжает удерживать лидирующую позицию по количеству активных пользователей (1,44 млрд. активных пользователей в месяц, т.е. 51% от общего числа интернет-пользователей посещает Facebook хотя бы раз в месяц). Главное достоинство этого ресурса по сравнению с сайтом организации: пользователь просто и удобно выходит на вас с той страницы, которую он сам регулярно посещает.

Ваше объединение может создать себе учетную запись в Facebook, чтобы оперативно освещать новости вашего объединения, вовлекать фанатов в дискуссии или спрашивать у них совета, приглашать на мероприятия и даже проводить опросы и игры.

Вы можете создать страницу или группу. У каждого варианта своя функциональность и особенности. Facebook-группа позволяет общаться друг с другом, делиться информацией и взаимодействовать, но только в рамках заданной темы или идеи. Одна из главных функций группы – донесение нужной информации на определенные темы. Плюс группы в том, что вход в нее можно ограничить только для тех, кто получил от вас приглашения, или сделать ограниченный доступ по различным критериям. Facebook-страницы являются общедоступными, то есть их может посмотреть любой пользователь интернета. Они создаются различными организациями или отдельными личностями как открытые источники. Одно из самых больших отличий групп от страниц – это возможность страниц включать в себя приложения. Страницы позволяют следить за статистикой посещаемости, отслеживать, каким пользователям нравятся определенные посты и фотографии.

4.3. Внутренняя коммуникация

Доверие внутри коллектива складывается из трех компонентов:

1. Доверие к личности руководителя.
 2. Доверие сотрудников и членов организации друг к другу.
 3. Доверие к организации, как системе, и ее внутренним процессам.
- В идеальной ситуации эти процессы должны быть справедливы, прозрачны, хорошо прописаны.

Все три компонента тесно связаны друг с другом. Например, руководитель, не завоевавший или подорвавший доверие к себе, вряд ли сможет построить прозрачные, понятные и доверительные взаимоотношения внутри коллектива.

Очень важную роль в процессе построения доверия играет внутренняя коммуникация – демократичная и уравновешенная, работающая в обоих направлениях, при которой особое внимание уделяется вовлечению сотрудников и их участию в общении и обмене информацией. Сильная, регулярная и ориентированная на основополагающие ценности внутренняя коммуникация является фундаментом для успешной внешней коммуникации.

Продуманная внутренняя коммуникация способствует тому, что:

- всем работникам и членам организации известны ваши ценности, миссия и цели;
- всех сотрудников, совет и членов организации регулярно информируют о происходящем, привлекают к процессу обсуждения и при-

нятия решений (как сделать это, читайте в главе 5). Это позволяет людям чувствовать себя важной частью организации, сохранять мотивацию и чувство удовлетворенности;

- члены команды не передают в СМИ, своим друзьям и вашей целевой аудитории противоречивые сообщения по причине неведения или обиды.

СОВЕТ

Регулярно информируйте членов своей организации и команду о происходящем в организации – используете для этого электронные рассылки, собрания, сайт, электронные письма, личные встречи, телефонные беседы. При этом, внимательно следите, чтобы информации не стало слишком много, и чтобы она доходила до нужного человека по нужному каналу;

Давайте людям возможность высказать свое мнение. Старайтесь прислушиваться к каждому мнению и давать адекватную обратную связь;

Руководитель объединения должен быть доступен и открыт для членов своей команды и организации – не оставляйте никого в стороне и не заводите «любимчиков»;

Регулярно отчитывайтесь о работе и достижениях организации. Незаменяемым инструментом для вас может стать публичный годовой отчет о работе НКО;

При возможности **создавайте повод для неформального общения** сотрудников, членов и друзей объединения. Не секрет, что совместное проведение свободного времени объединяет, решает многие проблемы, вызывает чувство сопричастности;

Крупные организации могут задуматься о **создании интранета** – внутренней страницы организации, защищенной паролем и доступной лишь сотрудникам. Это поможет оперативно размещать всю важную информацию онлайн, избегая перегруженных почтовых ящиков и девальвации значения эл. почты как информационного канала. Хорошим вариантом для маленьких организаций также является **группа в социальной сети**, доступная лишь активистам.

4.4 Прозрачность деятельности и управления

Доверие к организации напрямую зависит от ее прозрачности, подотчетности и легитимности. Понятие **прозрачности** (англ. *transparency*) очень близко к понятию открытости. Прозрачная НКО – это организация, готовая предоставить практически любую информацию о своей деятельности всем желающим, и которая специально заботится о том, чтобы эта информация была доступна: чтобы любой человек без специальной под-

готовки должен быть способен понять, как устроена организация, кто и как ею руководит, как принимаются решения, как привлекают людей и насколько она эффективно работает. О прозрачности объединения говорит открытость его процессов, процедур и ценностей:

- открытые собрания и доступные протоколы,
- доступный устав,
- опубликованный кодекс этики,
- доступные годовые отчеты,
- отчеты по проектам и акциям,
- открытые выборы правления,
- отчет аудитора.

Подотчетность (англ. *accountability*) означает готовность организации принять на себя ответственность за выполнение своих обещаний и оправдание ожиданий различных заинтересованных сторон – сотрудников, целевых групп, фондов и спонсоров. Подотчетность означает открытость и честную коммуникацию, которая предоставляет всем желающим любую информацию о деятельности объединения. Подотчетность подразумевает также и привлечение людей и целевых групп к деятельности и принятию решений, которые их касаются (читайте подробнее в главе 5).

Говоря о **легитимности** (англ. *legitimacy*) НКО, мы имеем в виду признание целевыми группами и иными ключевыми заинтересованными сторонами факта, что существование и деятельность объединения являются оправданными, важными, целесообразными и соответствующими общепринятым нормам и ценностям.

Проверьте, насколько ваша организация соответствует заданным критериям¹.

ЗАДАНИЕ

Оценка (1-5 баллов)	Следующие шаги, которые вы предпримете для улучшения ситуации
Оценка легитимности	
	У нас есть внутренний устав
	У нас есть ясно сформулированные миссия и цели
	У нас есть общая стратегия деятельности

¹ CIVICUS, World Alliance for Citizen Participation (2010) Turning principles into practice: A Guide to Legitimacy, Transparency and Accountability, Johannesburg, South Africa.

Мы соблюдаем кодекс этики	
Оценка (1-5 баллов)	Следующие шаги, которые вы предпримете для улучшения ситуации
	Наша деятельность и цели понятны, оправданы и поддерживаются широкой общественностью
	Наши целевые и иные заинтересованные группы удовлетворены качеством нашей работы
	При возможности мы привлекаем волонтеров
	Мы являемся политически и финансово независимыми (т.е. не зависим от ценностей спонсоров и партий)
	Мы являемся членами общественной коалиции для обсуждения наших ценностей и защиты интересов
Оценка прозрачности	
	Мы открыто, понятно и регулярно информируем общественность о нашей деятельности
	У нас есть четкие процедуры принятия решений и руководства
	У нас есть четкие процедуры по сбору и привлечению средств для обеспечения финансовой независимости
	Наша политика привлечения средств созвучна с миссией и видением
	У нас налажена внутренняя коммуникация

Оценка (1-5 баллов)	Следующие шаги, которые вы предпримете для улучшения ситуации
Мы привлекаем заинтересованные стороны к обсуждению и принятию решений	
У нас есть четкие процедуры для сбора, проверки и предоставления информации	
Оценка подотчетности	
Мы создали организационные структуры для привлечения людей и ресурсов	
Мы создали открытые процедуры и системы управления	
Мы используем разные механизмы отчетности перед заинтересованными сторонами	
Мы создали механизмы обратной связи для заинтересованных сторон	
Мы привлекаем наши целевые группы к обсуждению нашей миссии, деятельности и измерению влияния нашей работы	
Мы используем мониторинг и независимую оценку своей деятельности для повышения нашей эффективности	
Мы решаем проблемы и создали механизмы рассмотрения жалоб	
Мы не дискриминируем	
Мы управляем организацией профессионально	
Наш годовой отчет, отчеты по проектам, отчет о деятельности и финансовые отчеты доступны на сайте	

4.5 Ассоциация с известными людьми

Ассоциация организации с признанными в обществе людьми способствует созданию позитивного имиджа. Если вам удалось завоевать доверие известного человека и привлечь его к своей работе, то его репутация начинает работать на вас. Как правило, такой человек харизматичен, является хорошим профессионалом и просто обаятельным человеком, который любит и умеет общаться.

Чаще всего эта роль выпадает на долю **формального или неформального лидера организации**, который, возможно, стоял у истоков ее создания, хорошо понимает ценности и миссию, досконально знает поле своей деятельности и является по своим личностным характеристикам выделяющимся человеком. Именно от имени этого человека объединение будет выступать на важные темы в прессе, участвовать в дебатах, комментировать общественные события.

Если такого человека нет среди работников или руководства объединения, то пригласите **известного и уважаемого в обществе человека** в совет или правление НКО. Важно, чтобы он имел схожие ценности и интересы, а также чтобы видение, миссия и деятельность вашего объединения были бы созвучны с его представлением о жизни. Таких людей можно привлекать для участия в отдельных акциях, проектах и социальных кампаниях в роли патрона-покровителя. Для объединений, работающих на местном уровне, будет уместным и эффективным приглашать на эту роль уважаемых людей из вашего города. Они хорошо знают проблематику вашего региона и суть проблемы, решением которой вы занимаетесь, они смогут не только представлять вас, но и, возможно, подсказать возможное решение.

4.6 Профессиональные победы и достижения

Участие в конкурсах

При возможности, принимайте активное участие в различных конкурсах в вашей области. Выдвигайте добровольцев, экспертов и членов вашей организации на соискание различных титулов, призов и стипендий (например, доброволец года, гражданское объединение года и т.п.).

Участие, а тем более победы в профессиональных конкурсах, соревнованиях, выставках, фестивалях и других мероприятиях сами по себе убеждают ваших нынешних и потенциальных коллег, партнеров и спонсоров в вашем высоком уровне квалификации и профессионализма. Размещайте дипломы и грамоты, имеющие наибольшее значение, на своем сайте и в тех местах, где они будут заметны.

ПРИМЕР

В 2014 году главную премию среди гражданских объединений Эстонии получила команда организации «Ласнаидея», которая в течение года выступала инициатором различных проектов в крупнейшем столичном районе Ласнамяэ, а также активно выступила в защиту арок на бывшем рынке Прийсле. Информация о данной награде была размещена как в различных информационных каналах самой организации и различных инфорассылках, так и в республиканских СМИ. НКО «Ласнаидея» говорит, что подходит к Ласнамяэ, району Таллинна, известному пассивностью своих жителей, через развитие общины и городского пространства, объединяя для общей цели заинтересованных людей, некоммерческие объединения, квартирные товарищества, предприятия и другие стороны в одну сеть, которая сосредоточена на активизации ласнамяэсцев.

Портфолио

Грамотно составленный перечень результатов проведенных вами проектов, а также ваших наиболее значимых достижений может за минимальное время рассказать о вас больше, чем все ваши буклеты или отчеты. Например, используйте для иллюстрации статистические данные о вашей деятельности за последние несколько лет.

ПРИМЕР

НКО «Шаги развития» была создана в 2009 году и действует в общественных интересах. Цель организации – поддерживать гражданские инициативы русскоговорящего населения в своем регионе. Данная поддержка оказывается через три вида деятельности, о которых организация и пишет на своем сайте, сохраняя простую и удобно отслеживаемую структуру.

Участие в работе экспертных комиссий

Это могут быть как экспертные советы при органах законодательной или исполнительной власти муниципального, регионального или государственного уровня, так и консультативные советы, круглые столы или рабочие группы, созданные самими НКО. Чтобы добиться своего участия в работе таких органов, также необходимо приложить усилия и доказать свою легитимность в представлении чьего-либо мнения.

Информацию такого рода стоит включать в информационные буклеты и другую презентационную продукцию вашей организации, а также в резюме сотрудников и членов организации, которые непосредственно принимают участие в этой работе.

Подведем итоги

Мы рассмотрели различные инструменты, с помощью которых можно повысить уровень доверия к своему объединению. Среди этих инструментов нет тех, которые «лучше» или «хуже», просто они ориентированы на разных людей и уместны в разных ситуациях. И ни один из них не является универсальным и подходящим на все случаи жизни.

При выборе инструментов ориентируйтесь на следующие факторы:

- объем усилий для его использования;
- материальные затраты;
- насколько совместим с уже имеющимися у вашей организации наработками, но
- насколько он привносит разнообразие и не копирует уже имеющиеся.

В условиях ограниченных ресурсов как усилия, так и затраты нужно постараться минимизировать.

Для того, чтобы выбрать инструменты доверия для своей организации:

1. Посмотрите, что у вас уже есть, но не используется для завоевания доверия.
2. Выберите из оставшихся инструментов те, которые можно воплотить в жизнь с минимумом затрат, но которые ориентированы на наиболее актуальный для вас эффект, и дополните ими уже имеющийся у вас запас инструментов.
3. Посмотрите бюджет своей организации и посмотрите, можете ли вы выделить какую-то сумму на какой-нибудь более затратный инструмент, например, на привлечение в свою команду специалиста по работе со СМИ или проведение дня открытых дверей. Но прежде чем начать ее тратить, внимательно подумайте, какого именно эффекта и/или инструмента вам сейчас недостает.

Бедерсон, В. (2012), Сайт некоммерческой организации как информационный ресурс, Пермь.

Гордеева А., Клецина А. (2009), Как завоевать доверие к организации? Набор инструментов для руководителя НКО, СПб.

CIVICUS, World Alliance for Citizen Participation (2010), Turning principles into practice: A Guide to Legitimacy, Transparency and Accountability, Johannesburg, South Africa.

Rammo, A. (2005), Suhtekorraldus vabaiühenduses: käsiraamat kommunikatsioonist ja meediasuhetest, EMSL, Tallinn.

5. Добропорядочное управление

«Управление» означает осуществление власти, или полномочий, а «добропорядочное управление» означает осуществление данной власти «правильно». Руководители организации являются ее лицом, задают деятельности организации направление и создают ее будущее. Задачей руководящего органа является учет интересов всех заинтересованных сторон, что предполагает общение и диалог. Руководители получили от своих избирателей мандат, а значит, они ответственны перед ними, что далеко не ограничивается только отчетом о сделанном. Отличительной чертой добропорядочного управления является привлечение всех целевых групп к процессу планирования, чтобы необходимые вещи были сделаны правильно с первого раза.

К основным ценностям, от которых стоит отталкиваться добропорядочному руководителю организации, относятся:

УЧАСТИЕ: означает спланированное и информированное привлечение всех целевых групп к созданию, осуществлению и оценке стратегических планов организации. Те, на кого непосредственно влияет деятельность вашей организации, должны быть вовлечены, чтобы они могли бы защитить свои интересы, а принимающие решения были бы информированы о потребностях.

ЗАКОННОСТЬ: само собой разумеется, что следование стандартным юридическим нормам государства и наличие необходимых документов является базой функционирования организации. Добропорядочное управление подразумевает чуть больше, а именно, уважение всех прав человека и защиту особо нуждающихся в этом людей. Помимо этого, установление собственных норм и правил поведения внутри организации прибавит ясности и прозрачности, а значит, и надежности.

ПРОЗРАЧНОСТЬ: в первую очередь означает, что все стороны осведомлены, как и на основании каких правил и договоренностей функционирует организация. Чтобы ее обеспечить, внутренние правила организации должны быть в достаточной мере обговорены и зафиксированы. Организации следует проводить контроль и анализ своих действий, и отчи-

тываться о результатах перед теми, на кого их работа непосредственно влияет.

КОНСЕНСУС: организация должна достигать консенсуса на трех уровнях. В первую очередь, между различными сторонами в самой организации, что предполагает наличие навыка аргументации своей позиции. Во-вторых, между членами правления, что требует активного общения и общей ценностной базы. В-третьих, стоит учитывать интересы сторонних целевых групп.

ВЛИЯНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ: должно преобладать исходящее из установленной миссии мышление – планируя свою работу, должны помнить, для кого и какие потребности вы удовлетворяете. Поэтому необходимо регулярно измерять влияние своей деятельности, задавая себе индикаторы до, во время и после выполнения определенного проекта.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: в первую очередь обязательство отчитываться об успехах и неудачах своей организации, использовании ресурсов и достижении поставленных целей. Необходимо быть открытыми в общении и своей работе и гибко реагировать на потребности своей целевой группы. Ответственным необходимо быть не только перед теми, кого непосредственно касается ваша работа, но и перед обществом, окружающей средой и будущими поколениями в целом.

5.1 Вовлекайте, спрашивайте, объясняйте и исправляйтесь!

Можно смело утверждать, что главным ресурсом организации являются ее люди – работники, добровольцы, сопереживающие, участники, доноры и члены совета. При добропорядочном управлении организацией общение с ними является ключевым и позволяет сохранить внутренний климат в организации, мотивацию и желание людей быть связанными с этой организацией. Общение должно происходить на нескольких уровнях, но, что важно, его результаты должны действительно отражаться в ваших последующих действиях.

Вовлечение

В последние годы «вовлечение» (эст. *kaasamine*) завоевывает все больше внимания в обществе, госучреждениях, НКО и в коммерческом секторе. В широком смысле под этим словом подразумевают, что мы принимаем

решения и претворяем их в жизнь в сотрудничестве с другими и учитывая их мнения и нужды. Говоря проще, вовлекая, мы не просто единолично принимаем решения, но действительно интересуемся, а что важно и что думают другие? Определенно это не волшебная палочка, которая решит все проблемы и не подход, который каждый раз будет приносить одинаково хороший результат. Но если вы хотите, чтобы управление в организации было добропорядочным, чтобы цели были достигнуты не только на бумаге, чтобы люди, связанные с организацией, на протяжении долгих лет оставались преданными ей, то однозначно необходимо понять, как использовать вовлечение в своей повседневной работе.

Вовлекая, важно не количество, а качество – плохо продуманный процесс и проведенные мероприятия могут негативно сказаться на конечном результате, потратить ваши ресурсы, испортить репутацию и отношения, вызвать негативное отношение. Есть ситуации, когда вовлечение невозможно:

СОВЕТ

- **когда решение уже вынесено, или возможно только одно решение.** Честнее в этом случае не играть в вовлечение, а проинформировать и объяснить необходимость такого решения, будучи готовым к возможной критике.
- **когда нет навыка или возможности к вовлечению.** Конечно, всегда можно научиться или нанять кого-то, но не стоит обманывать людей, создавая у них ожидания, которые заведомо невозможно оправдать.
- **когда отсутствует уважение к участникам и интерес к их мнению.** Вовлечение требует четкой постановки целей, аккуратного планирования и проведения. Время – ценный ресурс, не тратьте чужое время просто так.

Не стоит ждать быстрых результатов вовлечения, ведь создание продуктивного сотрудничества предполагает наличие доверия и опыта, а они возникают только в процессе работы. Не отталкивайте идею, если с первого раза не удалось достигнуть желаемого результата. О принципах вовлечения хорошо бы договориться в своей организации заранее, и записать их. Это позволит всем сторонам понимать, как, в каком объеме и на каком основании они смогут защитить свои интересы. Важна не длина документа, а его соответствие потребностям и возможностям НКО.

Как и когда вовлекать?

Вовлекать можно на всех этапах принятия решения – будь то план развития, законопроект или план работы организации. Само принятие

решения можно разделить на несколько уровней и вовлечь людей на каждом из этапов:

- **определение проблемы и постановка цели:** процесс запускает понимание, что существует некая проблема. Вовлекая людей, можно лучше ввести себя в курс дела, понять, каким группам людей и насколько важна данная проблематика и каких решений они ожидают. Важно постараться прийти к единому пониманию целей дальнейших действий.
- **сбор информации и идей, прогноз оказываемого влияния:** процесс сбора информации необходим, чтобы сформулировать существующие возможности и спрогнозировать влияние, сопутствующее различным решениям. На данном этапе вовлечение позволяет определить, кого больше всего затронут планируемые изменения – от них же получить информацию и их видение, получить обзор существующих практик.
- **предложение вариантов решений:** на данном этапе, на основании собранной ранее информации и проведенного анализа, предлагаются возможные решения, которые отвечают на вопрос: «как данные действия помогут решить проблему, о которой договорились». На данном этапе вовлечение – это в первую очередь консультирование. Вовлеченные стороны могут прокомментировать и дополнить предложения, указать на слабые места, отметить и объяснить свои предпочтения.
- **вынесение решения:** из предложенных вариантов выбирается наиболее подходящий для достижения цели (с учетом полученной обратной связи в пункте 3). Решение может быть принято как с привлечением целевых групп (например, на общем собрании), так и вынесено уполномоченным органом (например, советом или правлением). В последнем случае вовлечение означает полное снабжение целевых групп необходимой информацией.
- **его претворение в жизнь, анализ и оценка влияния:** когда решение вступает в силу, следят за его исполнением, оценивают его ответственность и то, какие проблемы оно смогло решить, а какие – нет. Необходимо вовлекать двумя путями. С одной стороны, тех, кто исполняет непосредственное решение. Важно, чтобы информация о данном решении была дана им в полном объеме, которую они и смогут донести до конечного потребителя решения. С другой стороны, нужна информация о том, к чему привело решение – как его поняли, помогло ли оно в решении ситуации, какие новые потребности возникают.

Шаг в сторону наделения жителей правами был сделан весной 2009 года организацией «Сделаем! Моя Эстония!» в виде толков идей. Группа инициаторов привлекла к постановке проблем и нахождению решений большое число заинтересованных – более 11 000 человек. В проведенных обсуждениях возникли новые инициаторы и группы, которые взяли на себя ответственность исполнить предложенные решения. Зародилось с десяток начинаний, которые получили свое начало именно на данных толках.

Виды вовлечения

Занимаясь вопросами вовлечения на международном уровне International Association for Public Participation предложила хороший обзор возможных видов вовлечения, который специалисты из Эстонии дополнили с учетом специфики нашей страны. В ходе одного и того же процесса может быть использовано несколько различных видов вовлечения. Важно помнить, что само вовлечение должно быть последовательным, и лучше всего начать его использовать как можно раньше.

	Информирование	Консультирование	Сотрудничество	Партнерство	Наделение правами
Что это?	Предложение объективной и взвешенной информации, позволяющей понять проблему, предложенные возможности и решения.	Сбор обратной связи и предложений для подготовленного анализа, вариантов решения и/или законопроекта.	Взаимное общение и учет интересов друг друга на протяжении всего процесса: начиная от разработки идеи решения проблемы до исполнения решения.	Постоянное двухстороннее сотрудничество в различных процессах принятия решений, в том числе и на уровне неофициального общения.	Передача руководящей роли участникам вместе с необходимыми для этого средствами и правами.
Когда использовать?	Когда решение малозначительно или неизбежно: например, техническая поправка в документации или соответствие законам государства	Когда план решения проблемы уже есть и необходимо получить мнения экспертов или тех, кого данный план будет касаться.	Когда решение о том, что данным вопросом надо заняться, было принято уже обоюдно. Предполагает открытое и честное общение.	Когда две стороны сотрудничают на регулярной основе и решают вместе уже на том уровне, когда и как вообще необходимо чем-либо заняться.	Когда вовлеченному дается активная роль. Позволяет наиболее эффективно решить проблему – ведь вопросом занимается тот, кого это больше всех касается.

ЗАДАНИЕ**Ниже приведен опросник к самому себе, который позволит направить вас по нужному пути.****1-й этап – подготовка и постановка целей**

1. Какова цель планируемого изменения, а какова – конкретно данного случая вовлечения?
2. Как вы измерите, что цель вовлечения достигнута? Задайте себе индикаторы.
3. Насколько масштабен процесс вовлечения и сколько времени он может потребовать?

2-й этап – составление плана вовлечения

1. Каков конечный срок, к которому должно быть принято решение? Как от этого зависит срок вовлечения?
2. Каковы этапы вовлечения? На каком основании они разделены именно таким образом?
3. Какие вопросы будут обсуждаться или какие действия предприняты на этих этапах? Насколько они сложны и сколько времени могут потребовать?
4. Учли ли вы время про запас? Ведь в жизни случаются разного рода непредвиденные обстоятельства.

3-й этап – планирование ресурсов

1. Подумайте о возможных финансовых затратах – входит ли вовлечение в часть работы по какому-либо проекту или текущую деятельность?
2. Планируя бюджет, учитывайте потраченное на подготовку рабочее время – работника или добровольца.
3. Взвесьте необходимость привлечения консультанта или добровольца со стороны.
4. Может, необходимо провести предварительное исследование или опрос? Подготовить печатные материалы или новый сайт?
5. Не забудьте и о стандартных расходах на помещение, питание и транспорт.

4-й этап – кого вовлекать

1. Кто должен быть вовлечен? Кого затрагивает данный вопрос и кого больше других касается решение? Кто обладает необходимыми знаниями? Кто может предложить сотрудничество или, наоборот – оказать противодействие?
2. Не избегайте критиков – прислушивайтесь, в их словах может быть столь важная обратная связь.
3. Не ограничивайтесь стандартными и привычными партнерами и людьми, подумайте, может есть еще и другие люди, мнение которых важно.

4. Определитесь, в какой именно форме они должны быть вовлечены – кто-то может только ответить письменно, а от кого-то вы ожидаете полноценного сотрудничества.
5. Договоритесь с участниками о том, каковы их и ваши ожидания.

5-й этап – продумайте детали

1. Кто в организации отвечает за процесс вовлечения целиком, а кто – за отдельные блоки? К кому можно обращаться с вопросами?
2. Учитывайте контекст – что произошло в обществе и в вашем секторе или организации, что может повлиять на весь процесс?
3. Какие методы непосредственного вовлечения вы планируете использовать?
4. Как и посредством каких каналов вы будете общаться с теми, кого вовлекаете?
5. Как, кто и когда примет решение? Как будет обеспечена прозрачность этого процесса?
6. Как мы в конечном итоге оценим результаты?

5.2 Создание сетей сотрудничества

Без объединения усилий отдельных граждан и организаций добиться серьезных изменений в социальной сфере, а тем более политике ее регулирования, невозможно. В третьем секторе можно найти примеры сетей сотрудничества всех возможных типов. Среди них – разовые объединения организаций, созданные для решения конкретного вопроса или реализации отдельного проекта (например, инициатива «Народное собрание» или концерт «Толерантная Эстония»), и долгосрочные, действующие на постоянной основе (например, «Сделаем!», Фестиваль мнений); коалиции формальные (Союз гражданских объединений и фондов) и неформальные (например Совет защиты интересов детей); сетевые структуры организаций одного тематического направления (например, Сеть социальных предприятий) и объединяющие разных участников (например, сеть сотрудничества Ассамблея Сотрудничества Эстонии).

Для появления такого типа сетей необходимо выполнить несколько условий:

- **Во-первых**, объединения не произойдет, пока не будет лидера, готового проявить инициативу и взять на себя ответственность за обсуждение необходимости и подходов к созданию коалиции.

- **Во-вторых**, желания одного, пусть даже признанного в сообществе лидера недостаточно: чтобы коалиция состоялась, необходимость данного шага должна осознать «критическая масса» потенциальных партнеров. При этом важно не столько количество партнеров, сколько их вес и влияние в сообществе – желание примкнуть к элитарному клубу не менее сильно, чем необходимость членства.
- **В-третьих**, необходима цель, ради которой стоит объединиться, и это является самым критичным. Если в основе создания партнерства или сети сотрудничества не лежат реальные потребности будущих участников, ни о каком партнерстве говорить не стоит.

Главной задачей на первом этапе является сведение потребностей участников в **ясные цели совместной деятельности**, которые будут понятны и поддержаны всеми участниками. Процесс выявления и согласования целей требует времени. Очевидные на первый взгляд цели одной стороны другие участники часто воспринимают не так однозначно. Если руководители организаций – участников партнерства разделяют сформулированные цели, необходимо добиться того, чтобы и их сотрудники, а также учредители и другие заинтересованные стороны также понимали их.

После договоренности о целях совместной работы предстоит **распределить роли между ее членами**. В наиболее зрелых сетях сотрудничества лидерство в разных вопросах закреплено за отдельными членами или группами членов, что позволяет и эффективно использовать ресурсы, и разделять ответственность за общее дело.

Следующим шагом необходимо **выработать стратегию деятельности** и договориться о сетевой дисциплине среди членов. Так, деятельность отдельных организаций зависит лишь от их собственных планов и желаний, но наличие общей цели требует согласованности и грамотного взаимодействия. Это тем более важно для долгосрочных проектов и формальных сетей, а также тех объединений, участники которых расположены далеко друг от друга и не всегда имеют возможность постоянно лично сверять свои действия. Для формальных или долгосрочных объединений особенно рекомендуется создание регламентов, правил или этических кодексов, определяющих права и обязанности членов партнерства. Эти правила могут быть и неписаными, однако они должны быть доведены до всех членов и восприняты ими.

Члены партнерства должны **оценить прочие ресурсы**, необходимые для достижения поставленных целей. Часть этих ресурсов есть у самих членов сети, а часть придется привлекать. Вопросы привлечения, распределения и использования необходимых ресурсов по завершении существования коалиции стоит согласовывать еще на начальном этапе создания коалиции. В некоммерческом секторе редко случается так, что

деятельность не требует дополнительных внешних ресурсов.

Особое значение для слаженной работы имеет **система коммуникации**. Ни одна стратегия не будет реализована, если партнеры не общаются между собой, не делятся информацией на регулярной основе. Коммуникации сети не должны замыкаться только на ней самой. Чтобы к вашей позиции прислушались, ее надо сформулировать, оформить и донести до других.

Применительно к сетям сотрудничества вопрос доверия имеет ключевое значение. Прежде всего, само партнерство невозможно, если между его участниками отсутствует определенный уровень доверия и понимания.

Для того чтобы к коалиции прислушивались, необходимо обеспечить доверие к ней со стороны внешних заинтересованных сторон. Это также долгосрочный процесс, вклад в который должны внести все члены партнерства.

В 2008 году жители деревни Руу узнали, что Vão Paas OÜ ходатайствует о праве на открытие шахты. В 2010 году жители деревни обратились в суд против планируемых в Йыэляхтме шахтенных работ, которые заставили бы многих людей покинуть свой дом и угрожали бы ареалу обитания занесенных в красную книгу растений. Было создано Ruu Kõla Neaolukorraselts, выбрали старейшину деревни и приступили к совместным акциям (меморандумы, судебные разбирательства и тд.). Это привело к другим формам совместного времяпрепровождения: впервые жгли вместе костры на Иванову ночь и провели игру на ориентирование. Сотрудничество с волостной управой состояло в совместных обсуждениях, юридической и моральной поддержке во время судебного процесса со стороны волости. На покрытие судебных расходов деньги были собраны за счет продажи блинов на мероприятиях, при этом необходимые продукты поступили от местных жителей. Результатом совместных действий стала победа в Госсуде в 2015 году, что, в свою очередь, запустило вновь процесс создания заповедника, а также активно действующее сельское объединение.

ПРИМЕР

5.3 Давайте и собирайте обратную связь

Каждой организации важна обратная связь, так как это единственный способ узнать, что необходимо менять и развивать. Получение и передача обратной связи не должны ограничиваться только руководителем – это должно стать частью организационной культуры.

Некоторые практические советы, как давать и получать обратную связь:

- 1. Выберите правильное время.** Лучший ли способ начать день, сделав кому-либо критические замечания утром? Существует такой принцип, что до 12 часов дня не стоит говорить никому ничего негативного или критиковать кого-либо, тогда оставшийся день поставит сам все на свои места.
- 2. Понимайте контекст.** Прежде, чем дать обратную связь, убедитесь в том, что вам известны все факты о том, что и почему произошло. Спрашивайте и отвечайте, вместо того, чтобы просто выразить свое мнение и удалиться.
- 3. Давайте и собирайте, как позитивную, так и негативную обратную связь.** Люди прислушиваются к предложениям и воспринимают критику лучше, если получают как негативную, так и позитивную критику и имеют затем возможность сами дать конструктивную обратную связь. В случае, когда необходимо что-то сказать прямо, следует это так и сделать без приукрашивания проблемы.
- 4. Предварительно продумайте, что и как будете говорить.**

Давая обратную связь, прежде всего важно преподнести объективный факт, затем объяснить, как этот факт на вас влияет, затем предложить вариант, как двигаться дальше. Например: «Я видел, как ты со всего размаха стукнул дверь и это заставило меня задуматься, что ты, возможно, очень злишься. Поговорим об этом?» Такой вариант намного эффективнее, нежели спросить, почему человек злится.

Руководитель должен создать ситуацию, когда люди доверяют и знают: руководитель учитывает их обратную связь и разрешает конфликты справедливо. Для этого необходимо, чтобы у руководителя был личный контакт с каждым членом команды, особенно если команды небольшие (до 15 человек это абсолютно возможно). Это означает, что руководитель знает, что важно для каждого из его работников, что они ценят, что их беспокоит. Например, он может ходить с работниками обедать или пить кофе, или даже играть в футбол, чтобы лучше узнать друг друга. Такая забота и интерес к людям помогут прежде всего справиться с конфликтными ситуациями. В этом случае все члены команды будут верить, что руководитель искренне желает найти справедливое решение.

Подведем итоги

Результативность деятельности организации напрямую зависит от управления – последнее должно быть прозрачным и считающимся с мнением всех вовлеченных сторон. Для этого необходимо вовлекать людей и/или другие организации в процесс принятия решений. Коллективное участие в процессах управления приведет к лучшим результатам, если действия заблаговременно спланированы и осуществлены для подлинных, а не для декларативных целей. Организация вовлечения предполагает затрату дополнительных ресурсов, но, безусловно, расширит спектр вопросов и дополнит компетенции руководства, легитимируя главный принцип НКО – добровольное участие множества людей во имя достижения общих целей.

Hinsberg, H., Kübar, U. (2014), Kaasamine avalikus sektoris ja vabakonnas, EMSL, Tallinn.

Holm, K. (2007), Hea valitsemine: käsiraamat tänastele ja tulevastele vabaühenduste valitsejatele, EMSL, Tallinn.

6. Жизнеспособность объединения

Жизнеспособное объединение – это организация, которая способна выполнять свою миссию в течение долгого времени, отвечая нуждам и служа интересам своих целевых групп, членов, сторонников и всех заинтересованных сторон. Жизнеспособность мы рассматриваем не столько как самоцель, сколько как непрерывный процесс, включающий в себя взаимодействие между различными стратегическими, организационными, программными, социальными и финансовыми элементами работы объединения.

На практике для некоторых объединений жизнеспособность связана с финансовой устойчивостью, для других объединений наиболее актуально стратегическое планирование и профессиональная деятельность по защите интересов, третьи объединения рассматривают свою жизнеспособность через систематическую деятельность по обеспечению социальной справедливости или оказанию услуг.

Многогранность понятия жизнеспособности наглядно отражена в методологии, используемой Агентством США по международному развитию (USAID) при составлении ежегодного **Индекса жизнеспособности гражданских объединений**. Жизнеспособность объединений третьего сектора оценивается на основании семи критериев:

1. законодательная среда
2. способность объединений действовать
3. репутация
4. финансовая устойчивость
5. защита интересов
6. способность предлагать услуги
7. инфраструктура

Уже ранее в сборнике мы рассмотрели возможности оценить законодательную среду, способность объединения действовать и репутацию. В этой главе более подробно рассмотрим финансовую и ресурсную составляющие, а также способность предоставлять услуги.

6.1 Ресурсы объединения

Говоря о ресурсах, важно помнить, что финансовая составляющая является только одной частью всей ресурсной базы организации. Если организация хочет оставаться жизнеспособной, необходимо планировать все ресурсы.

Человеческий ресурс – это люди, и важно не только их число, но и потенциал (компетенция, опыт, интеллект, способность к постоянному совершенствованию и развитию).

- волонтеры, члены и сотрудники;
- члены правления, попечительского совета, учредители;
- сторонники организации;
- привлекаемые специалисты и эксперты, оказывающие услуги pro bono;
- контакты организации со СМИ, чиновниками, государственными организациями, экспертами, другими НКО.

Финансовый ресурс – это денежные средства, имеющиеся в распоряжении объединения. Особенностью НКО является целевой характер их использования, то есть НКО может использовать денежные средства только на цели, предусмотренные ее учредительными документами.

- прибыль от собственной коммерческой деятельности;
- членские взносы;
- средства, полученные от местного самоуправления и министерств;
- льготы;
- денежные и материальные пожертвования от частных доноров и бизнес-компаний;
- гранты;
- дивиденды по ценным бумагам;
- доходы от финансовых операций (например, депозиты).

Материальный ресурс – совокупность имущества и иных предметов, которые используются и необходимы, чтобы вы могли продолжать оказывать услуги и вести свою работу.

- помещения;
- земельные участки;
- оборудование;
- материалы;
- готовая продукция.

Информационно-технологический ресурс – совокупность нематериальных активов, обеспечивающих функционирование объединения.

- базы данных клиентов, фондов и спонсоров;

- информация о потребностях целевых групп;
- информация о проблемах, способах и эффективности их решения;
- внутренние технологии для организации эффективной работы;
- технологии взаимодействия и работы с целевыми группами;
- интернет- и компьютерные технологии, обеспечивающие внутренние и внешние рабочие процессы в НКО.

Оцените¹ различные ресурсы вашего объединения

и их использование по 5-бальной шкале, где балл означает уровень согласия с утверждением. На основании проведенного анализа вы можете оценить, какие ресурсы вашей организации и какие аспекты работы с ними требуют наибольшего внимания.

- 1 – полностью не согласен/-на (нет!),
 2 – не согласен/-на (нет),
 3 – частично согласен/-на (+/-),
 4 – скорее согласен/-на (да),
 5 – полностью согласен/-на (да!).

ЗАДАНИЕ

Параметры для оценки

Баллы				
1	2	3	4	5
Нет!	Нет	+/-	Да	Да!

1. Человеческие ресурсы

Объединению на сегодняшний день хватает человеческих ресурсов.

Сотрудники, специалисты и волонтеры организации хотят и могут активно и эффективно работать.

В организации налажена работа по привлечению человеческих ресурсов.

Текущая смена кадров в организации оптимальная. Кто-то покидает организацию, но нет необоснованной, массовой и невозполнимой «потери» людей.

Работа организована хорошо, люди достаточно загружены и выполняют работу на уровне своей квалификации и мотивации

2. Финансовые ресурсы

Организация имеет финансовые ресурсы, достаточные для ее функционирования.

Ведется грамотный и систематичный учет финансовых ресурсов. Деньги, которые не нужно тратить немедленно, не лежат «мертвым грузом»: во всех случаях, когда есть такая возможность, они «работают».

1 Финансовая грамотность для НКО (2012), НКО Центр РНО, Санкт-Петербург.

Параметры для оценки	Баллы				
	1 Нет!	2 Нет	3 +/-	4 Да	5 Да!
Организация не лишается денег по неосторожности или неаккуратности.					
Имеющиеся в организации финансовые ресурсы используются рационально. При закупке товаров и услуг сравниваются предложения нескольких поставщиков.					
3. Материальные ресурсы					
Объединение имеет материальные ресурсы, достаточные для его функционирования.					
Ведется учет, соблюдаются условия хранения и эксплуатации, осуществляется текущий и профилактический уход. Материальные ресурсы организации не являются слишком изношенными.					
Ведется работа по уточнению потребностей в материальных ресурсах и их приобретению. Не все материальные ресурсы организация закупает: часть получает в дар или на льготных условиях.					
Не лишается материальных ресурсов по неосторожности, неаккуратности. Изношенные и морально устаревшие материальные ресурсы вовремя списываются и заменяются новыми.					
Имеющиеся материальные ресурсы используются рационально. Оборудование, помещения и т.д. оптимально загружены и используются по назначению.					
4. Информационно-технологические ресурсы					
Объединение владеет достаточной информацией и технологиями для полноценной работы.					
Необходимая информация и технологии надежно хранятся в удобном и доступном виде для тех, кто должен и может их использовать для работы. Члены команды имеют необходимые знания и умения. В организации работает система передачи информации и технологий между сотрудниками, сохраняется преемственность.					
Накапливает именно ту информацию и технологии, которые нужны для ее деятельности. В организации налажены мониторинг и поиск необходимой информации и новинок.					

Параметры для оценки	Баллы				
	1 Нет!	2 Нет	3 +/-	4 Да	5 Да!
Эффект от использования информационных ресурсов и технологий организации соответствует затратам на их приобретение, разработку, развитие, поддержание.					
5. Стратегия и коммуникации по ресурсам					
Объединение имеет ресурсную стратегию. Постоянно ведется мониторинг, планирование и реализация стратегий управления отдельными группами ресурсов и ресурсами по организации в целом.					
В организации реализуются принципы прозрачности, открытости, демократичности при распределении ресурсов внутри и вовне, информировании о них.					
Различные функции по работе с ресурсами прописаны и понятны сотрудникам организации. Функции по работе с ресурсами распределены, а не возложены полностью на одного человека.					

6.2 Финансовая жизнеспособность

Финансовую жизнеспособность объединения обеспечивает эффективный поиск и использование ресурсов на основе стратегического планирования, определяющего цели организации и пути их достижения; оценки текущей деятельности НКО и готовности адаптироваться к меняющимся условиям.

Индекс жизнеспособности гражданских объединений, ежегодно составляемый Агентством США по международному развитию (USAID), оценивает финансовую жизнеспособность гражданских объединений на основании следующих контрольных вопросов. Задайте эти вопросы себе. Если ответите на большинство положительно, то ваша организация жизнеспособна и устойчива. Если же нет, то стоит серьезно задуматься и изменить свою работу.

1. Получает ли объединение большую часть своих доходов из местных (эстонских) источников?
2. Составляет ли организация годовой бюджет?

ЗАДАНИЕ

3. Какие механизмы финансового контроля используются в объединении? (ревизионная комиссия, аудитор)
4. Получает ли объединение доход от своей предпринимательской деятельности (сдача своего имущества в наем, продажа товаров, оказание услуг)?
5. В какой форме объединения получают поддержку – в виде денежных средств, услуг, товаров или нематериальных пожертвований?
6. Насколько разнообразны источники дохода – поступают ли средства из бизнес-сектора, местных самоуправлений, от частных спонсоров, членов, фондов, свой заработанный доход?
7. Достаточно ли у объединения источников дохода / спонсоров для того, чтобы существовать в перспективе ближайшего будущего?
8. Нашло ли объединение источники постоянного дохода?
9. Занимается ли объединение активно поиском новых членов и развитием своей целевой группы?
10. Получаете ли не денежные пожертвования и добровольный вклад от своих сторонников или целевых групп?
11. Заключили ли местные самоуправления и бизнес-структуры договор с объединением об оказании услуг?
12. Собирает ли объединение членские взносы?

Различные источники финансирования объединения

Источники финансирования деятельности объединения можно условно разделить на внешние и внутренние.

Внешние источники	Внутренние источники
Государство	Членские взносы (если устав позволяет)
Фонды	Предпринимательская деятельность
Частные лица	Доход от сдачи собственности в аренду
Предприниматели	Стратегия экономии и перераспределения ресурсов

Каждая организация выбирает свои основные и дополнительные источники средств, которые со временем могут меняться. Оптимально опираться на несколько источников – в этом случае организация будет более устойчивой, сможет покрывать как административные, так и проектные расходы и, с большей вероятностью, избежит перерывов в финансировании.

Внешние источники дохода:**Государство и органы местного самоуправления****Рекомендуется, если:**

- есть прозрачность в проведении конкурса,
- рассчитываете заключать долгосрочные договоры о сотрудничестве,
- вы рассчитываете получить поддержку финансирования ежедневной работы,
- готовы предложить оказание услуг, которые государство или местное самоуправление делегирует гражданскому обществу.

Преимущества:

- возможность получения больших сумм,
- возможность участия в долгосрочных проектах,
- мощный административный ресурс,
- защита интересов,
- имидж,
- стабильность и плановость поступлений.

Не рекомендуется, если:

- не хватает временных, трудовых ресурсов организации,
- целью проекта является защита интересов определенных целевых групп, которая предполагает критику государственной политики в той или иной области,
- требуются определенные политические предпочтения.

Ограничения:

- необходим собственный ресурс,
- высокие риски,
- много отчетности,
- сложные критерии отбора,
- нет гибкости,
- ограниченность выбора программ,
- влияние государства на публичную позицию НКО.

Фонды**Рекомендуется, если:**

- у фонда есть программы под вашу деятельность,
- в организации есть кадровые ресурсы,
- чтобы заниматься конкретно этой деятельностью (проектом),
- есть собственный вклад,
- уже есть опыт работы с фондами,
- есть смелость,
- хорошая грантовая история, устойчивость организации.

Преимущества:

- возможность получения больших сумм,
- возможность участия в долгосрочных проектах,
- возможность реализации инновационного проекта,
- независимость,
- выход на международный уровень сотрудничества.

Не рекомендуется, если:

- нет конкретного проекта, а есть только текущая деятельность,
- не умеете составлять бюджет,
- нет собственного вклада,
- нет разнообразия проектов/направлений
- собственной деятельности,
- отсутствует устойчивость организации,
- плохо организован документооборот,
- нет навыков отчетности.

Ограничения:

- четко прописанные конкурсные условия,
- ограничения по статьям расходов,
- у разных фондов различные документы и требования,
- большая отчетность,
- частичность финансирования,
- сложность поиска «нужного» фонда в нужный момент,
- сложность правильного оформления заявки,
- необходимость софинансирования,
- фиксированность (ограничения) программного бюджета,
- учет срока деятельности и опыта организации.

(Елена Кацуба) Ходатайствуя в фондах, в проектной заявке необходимо продемонстрировать опыт работы (причем, так, чтобы сильные стороны вашей организации были сразу понятны) и хороший список уже реализованных проектов соответствующего масштаба, наличие серьезных партнеров и хорошо продуманных задач, целей и индикаторов успеха. Часто фонды требуют для доказательства легитимности также определенный срок работы (чтобы организация была зарегистрирована как минимум за год до подачи заявки) и отчет за прошлый финансовый год.

СОВЕТ**Частные пожертвования****Рекомендуется, если:**

- есть целевая группа, понятная и вызывающая сочувствие общественности,
- есть грамотный инструмент для сбора,
- есть личный контакт,
- нужна гибкость в использовании собранных средств,
- есть «имиджевое лицо».

Преимущества:

- скорость (с миру по нитке),
- нет сроков по сбору,
- простая отчетность,
- легче установить контакт с донором,
- легче эмоционально «зацепить»,
- маленькие суммы, но всегда имеет смысл выстраивать длительные отношения – формировать устойчивую базу сторонников – людей, которые поддерживают организацию и жертвуют регулярно.

Не рекомендуется если:

- средства собираются на ежедневную деятельность организации,
- необходимость помощи целевой группе неочевидна,
- целевая группа – социально-неодобряемая.

Ограничения:

- много времени и сил на подготовку акции в пропорции к собранным средствам,
- финансовая нестабильность,
- недостаточная готовность жителей жертвовать,
- легко потерять жертвователей,
- риск непрозрачности,
- маленькие суммы.

В 2015 году НКО Центр по правам человека запустил новую среду для пожертвований, целью которой является привлечение средств именно на обеспечение ежедневной работы организации. Преимуществом такой отдельной среды является ее целенаправленность (отсутствие прочей информации), понятное и хорошо представленное описание, на что именно будут направлены ресурсы. Поскольку их целевой группой в той или иной мере является группа, вызывающая сочувствие, то такой вариант решения вопроса финансирования вполне может оказаться дееспособным.

СОВЕТ**Бизнес****Рекомендуется, если:**

- целевая группа в сегменте рынка компании,
- есть рекомендация, личные связи,
- проект прозрачен и по нему доступна отчетность,
- срочно требуется помощь и нет времени,
- на написание проектов.

Преимущества:

- можно включиться в социальные программы бизнеса (крупные предприятия),
- можно найти постоянных партнеров,
- упрощенная схема получения средств и отчетов,
- возможность получить не только финансовую помощь, но и другие ресурсы организации (сотрудники, оборудование),
- не надо показывать собственных средств,
- и можно их не иметь,
- можно просить весь спектр ресурсов,
- получение пожертвований в виде продукции,
- доступность информации и программ их социальной ответственности облегчает общение.

Не рекомендуется, если:

- неприемлемы условия сотрудничества,
- ставится условие возмещения,
- нет грамотного фандрайзера (человека, способного говорить на языке бизнеса).

Ограничения:

- труднодостижимый эффект (обратились в 10 компаний, получили один раз),
- непредсказуемость отказа,
- нестабильность,
- у каждой компании свои правила, формы и требования. Они могут быть как очень строгими, так и совершенно формальными.
- У крупного бизнеса есть свои сроки утверждения благотворительных бюджетов.

Организаторы не доходной конференции TEDxLasnamäe каждый год привлекают, помимо фондов, также и коммерческие организации. При этом они стараются задействовать организации не просто привлечением денег, но и содержательным вкладом в проведение мероприятия. Например, конференцию 2014 года поддержали Eesti Telekom и Delfi.

ПРИМЕР

Немало организаций, пытаясь опираться исключительно на внешние доходы, рано или поздно понимают, что такое решение делает их финансовое положение крайне неустойчивым: ведь суммы пожертвований и грантов, и срок их поступления невозможно спрогнозировать точно; кроме того, внешние доноры не всегда выделяют средства на покрытие административных расходов организации.

Внутренние источники доходов**Членские взносы**

Членские взносы – это источник финансирования членских организаций, то есть тех гражданских объединений и союзов объединений, которые предполагают институт членства и защищают интересы своих членов. Информация об обязанности уплаты членского взноса содержится в уставе организаций. Размер взноса может быть произвольным и зависит от размера объединения и количества его членов.

Часто размер членского взноса символичен и его определяет, как правило, общее собрание. Взносы считаются доходом организации и должны быть учтены в финансовом отчете. Всем своим членам объединение предлагает обучения, консультации или другие услуги бесплатно или на льготных условиях.

Предпринимательская деятельность

Согласно Закону о некоммерческих объединениях, организации имеют право вести предпринимательскую деятельность и иметь доход, однако прибыль нельзя распределять между членами и основателями объединения. Вся прибыль должна быть использована исключительно для выполнения указанных в уставе НКО целей – на основную деятельность и развитие объединения.

Если доход от предпринимательской деятельности составляет менее 50% от общего дохода, то предпринимательство не является основной деятельностью объединения. Если объединение, занимаясь предпринимательством, помнит о том, что прежде всего оно должно выполнять те общественно-полезные задачи, ради которых создано, – эта деятельность не приводит к замене приоритетов и ценностей некоммерческой деятельности на коммерческую. Предоставление платных услуг для многих НКО – лишь способ заработать дополнительные средства для достижения уставных целей.

Виды предпринимательской деятельности:

- **производство товаров** – например, Союз слепых продает щетки, UNISEF – открытки, Фонд природы – диски со звуками природы, Ethical Links – вышивку и рукоделие, Eriline maailm предлагает или просто внести пожертвование, или на эту же сумму выбрать что-то, что было сделано детьми.
- **оказание услуг** – организация обучений, консультаций, конференций за плату – например, обучение аргументированному мышлению со стороны социального предприятия Эстонского общества дебатов (SpeakSmart), RuaCrew предлагают обучения для родителей, Avitus – тренинги о предотвращении и преодолении стресса, Союз слепых массажистов Эстонии трудоустраивает своих членов и предлагает услугу массажа.
- **сдача в аренду помещений и оборудования** – Эстонская палата людей с ограниченными возможностями сдает в аренду свои помещения для многих гражданских объединений, Garage48 предлагает по удобным ценам арендовать рабочее место начинающим стартапам.

Краудфандинг

Краудфандинг (народное финансирование, от англ. crowd funding, crowd – «толпа», funding – «финансирование») – это сбор средств, когда большое количество людей добровольно вкладывает свои деньги или другие ресурсы (как правило, через интернет), чтобы поддержать усилия других людей или организаций.

Сбор средств может проводиться для различных целей – помощь кон-

кретным людям, финансирование благотворительных кампаний, создание бесплатного программного обеспечения, разработка новых предметов или устройств и т.д. Наибольшие шансы преуспеть в сборе денег имеют проекты, способные вдохновить большие массы людей, убедив в едином порыве поддержать проект.

Нередко вкладчики получают продукт – например, пожертвовав деньги на запись нового альбома любимой группы, краудфандер может получить диск с этим альбомом. В случае поддержки проведения мероприятия – бесплатные билеты.

Принципы краудфандинга:

- цель должна быть четко заявлена,
- определена нужная денежная сумма,
- необходима калькуляция всех расходов,
- информация по ходу сбора средств должна быть открыта для всех.

В Эстонии популярна платформа для сбора средств Hooandja (аналог международных платформ Kickstarter, IndieGoGo и GoFundMe) – платформа для коллективного финансирования, где креативные идеи могут получить поддержку. В Hooandja свой проект может разместить любой человек старше 18 лет. Важно, чтобы проект был бы творческим, с четкими границами, измеряемым и результат можно было бы донести до общественности. Платформа Hooandja доступна и на русском языке.

Рекомендации по привлечению средств через краудфандинг

- Правильно определяйте сроки. Кампания должна быть достаточно продолжительной, чтобы набрать темп и обеспечить массовость, но достаточно быстрой, чтобы не лишиться доверия потенциальных доноров. Например, по статистике самой большой в мире платформы для краудфандинга Kickstarter, наиболее успешным является краудфандинг со сроком сбора пожертвований не более 30 дней.
- Составляйте бюджет осмысленно. Обдумайте минимально необходимый объем средств. Установите для себя, какую часть средств вы будете привлекать путем краудфандинга.
- Готовьте аудиторию: от того, насколько вы известны лично (или от количества рекомендаций именитых друзей, блогеров, журналистов), зависит количество и скорость собираемых средств.
- Создавайте измеримую, а не абстрактную ценность для доноров. Они четко должны понимать, за что «платят», как их вклад сможет изменить текущую ситуацию, решить проблему. Их важно поощрять и подбадривать.
- Добавьте видеопрезентацию. На сайте IndieGoGo страницы с

- видео-презентациями собирают на 114% больше средств, чем без них.
- Обновляйте информацию. Постоянно информируйте своих доноров о ходе кампании. Это увеличит их вовлеченность в проект и будет стимулировать распространение информации среди других потенциальных доноров.
- Выражайте признательность своим донорам: рассылайте им письма с благодарностью по электронной почте или публикуйте их имена на своей странице.

В 2015 год НКО «Eriine maailm» запустила в Hooandja кампанию по сбору средств для проведения уроков искусства для детей с особыми потребностями и их родителей. Кампанию поддержало более 80 человек, собрав даже чуть больше необходимой суммы – 1800 евро вместо 1500. Описание кампании снабжено интересным и эмоциональным текстом и видео. При этом, само видео записано на русском языке и снабжено субтитрами на эстонском языке.

ПРИМЕР

6.3. Доброе финансовое управление

Гражданские объединения работают в быстро меняющемся мире в условиях высокой конкуренции. Чтобы организации могли выжить, их руководители должны выработать понимание и уверенность, необходимые для полноценного использования средств доброго финансового управления.

Доброе финансовое управление:

- поможет руководителям эффективно и результативно использовать ресурсы для достижения целей и выполнения обязательств перед заинтересованными сторонами;
- улучшит отчётность объединения перед донорами и другими заинтересованными сторонами – хорошие системы финансовой отчетности помогают показать донорами и сторонникам, что средства используются по назначению;
- принесёт уважение и доверие со стороны фондов, партнёров и целевых групп;
- уменьшает риски возникновения мошенничества и злоупотребления ресурсами;
- предоставит объединению преимущества в конкуренции за финансирование;
- поможет объединению подготовиться к обеспечению долгосрочной финансовой устойчивости.

Финансовое управление – это не просто ведение бухгалтерии. Оно

является важным элементом управления объединением. **Финансовое управление предусматривает планирование, организацию, контроль и мониторинг финансовых ресурсов организации для достижения целей.**

На практике, финансовое управление заключается в принятии мер по обеспечению здорового финансового состояния организации, а не оставляет всё на волю случая.

Финансовое управление заключается в:

1. Управлении дефицитными ресурсами

Объединения работают в среде, где средства доноров ограничены. Это значит, что необходимо обеспечить надлежащее использование пожертвованных средств и ресурсов так, чтобы организация выполнила свои задачи и достигла поставленных перед ней целей.

2. Управлении риском

Все организации сталкиваются с внутренними и внешними рисками, которые могут поставить их деятельность и даже существование под угрозу (например, пожар в офисе или мошенничество). Риски нужно выявлять, и управлять ими активно и организованно так, чтобы ограничить возможный ущерб.

3. Стратегическом управлении

Финансовое управление – лишь одна из составляющих руководства объединением. Руководители должны видеть ситуацию в целом – оценивать финансирование всей организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе, а не концентрироваться только на проектах. Это требует пристального внимания к целям проекта и организации в целом.

Процесс финансового управления – планируй, делай, контролируй – осуществляется непрерывно.



Планирование: когда организация начинает свою деятельность, она определяет цели и направления работы. Следующий шаг – разработка финансового плана, учитывающего затраты, связанные с осуществлением деятельности, и устанавливающего источники средств.

Реализация: после получения средств реализуется программа действий, направленная на достижение целей, установленных на этапе планирования.

Контроль: фактическая ситуация сравнивается с первоначальными планами. Руководители имеют возможность решить, достигает ли организация своих целей в установленные сроки и в рамках бюджета. Уроки, вынесенные на этапе контроля, учитываются в следующей фазе планирования.

7 принципов доброго финансового управления

1. Последовательность. Финансовая политика и системы объединения должны быть последовательными во времени. Это обеспечивает эффективность и прозрачность деятельности и, в частности, финансовой отчетности. В то же время, никто не запрещает совершенствовать системы, если организация меняется.

2. Подотчетность. Организация должна объяснять, как она использовала свои ресурсы, и чего добилась в результате их использования. Гражданские объединения имеют оперативную, моральную и юридическую обязанность объяснять свои решения и действия, и представлять свою финансовую отчетность. Подотчетность – это возложенная на человека, группу или организацию моральная или юридическая обязанность отвечать за достижение целей и пояснять, каким образом были использованы предоставленные третьей стороной средства, оборудование или полномочия. Гражданское объединение обнародует отчет о своей деятельности и финансовый отчет по крайней мере один раз в год.

3. Прозрачность. Организация должна проявлять открытость в том, что касается ее работы, предоставляя информацию о своей деятельности и своих планах заинтересованным сторонам. Прозрачность требует составления достоверных, полных и своевременных финансовых отчетов, и их предоставления заинтересованным сторонам, включая бенефициаров. Если организация непрозрачна, то может сложиться впечатление, что ей есть, что скрывать.

4. Жизнеспособность. Для обеспечения финансовой жизнеспособности расходы организации должны соответствовать поступлениям средств,

как на оперативном, так и на стратегическом уровнях. Жизнеспособность отражает финансовую целостность и надежность объединения. Руководители организации должны разработать финансовую стратегию, указывающую, как именно объединение будет выполнять все свои финансовые обязательства, и реализовывать свой стратегический план.

5. Целостность. Представители гражданского объединения должны работать честно и должным образом. Например, руководители и члены правления должны подавать пример, придерживаясь установленной политики и процедур, и заявлять о своих личных интересах, которые могут вступить в противоречие с возложенными на них обязанностями. Целостность финансовой документации и отчетов зависит от достоверности и полноты финансового учета.

6. Надзор. Организация обязана заботиться о доверенных ей финансовых ресурсах и следить за их целевым использованием. Руководящий орган (например, совет или правление) несет за это общую ответственность. На практике руководители обеспечивают надлежащий финансовый надзор путем тщательного стратегического планирования, оценки финансовых рисков и создания надлежащих систем и средств контроля.

7. Стандарты учета. Система ведения финансового учета и документации должны соответствовать принятым международным стандартам и принципам бухгалтерского учёта. Любой бухгалтер из любой страны мира должен быть в состоянии разобраться в системе, применяемой организацией для ведения финансового учета.

6.4. Кодекс этики и конфликт интересов

Кодекс этики гражданских объединений был принят самими объединениями в 2002 году и с тех пор является одним из основополагающих документов, регулирующих деятельность организаций. Кодекс определяет ценности и правила достойной деятельности гражданских объединений. Объединения, следующие кодексу этики, приветствуют честность, равенство, достоинство, открытость, солидарность, готовность к сотрудничеству, многообразие, благонадежность и действуют, исходя из этих ценностей. В своей ежедневной деятельности гражданские объединения исходят из действующих законов и других правовых актов Эстонской Республики.

Кодекс определяет принципы этической деятельности объединений, важное место в нем отведено понятиям открытости и прозрачности, о чем мы уже неоднократно говорили в сборнике. В процессе обеспечения прозрачности объединения стоит помнить о том, что организация может об-

ладать информацией, разглашать которую у нее нет ни юридического, ни морального права. Это могут быть ограничения, связанные с авторским правом или желание представителей целевых групп сохранить анонимность. В основном это касается объединений, действующих в социальной сфере и сфере охраны здоровья, но также и других организаций.

Независимость и предотвращение конфликта интересов

Среди людей бытует мнение, что риск возникновения коррупции является актуальным только для публичного и коммерческого секторов. К сожалению, для гражданских объединений риски, связанные с коррупцией, прежде всего по части конфликтов интересов, так же имеют место быть и их необходимо учитывать при планировании деятельности своей организации.

Конфликт интересов – это ситуация, когда заинтересованность в совершении некоммерческой организацией сделок обуславливает несоответствие интересов заинтересованных лиц и некоммерческой организации.

Риски конфликта интересов обычно возникают на двух уровнях:

- **Организационный конфликт** интересов возникает в том случае, когда в силу иных видов деятельности или взаимоотношений та или иная организация не в состоянии оказывать услуги беспристрастно, объективность организации при выполнении возложенных на нее функций нарушается или может быть нарушена, либо у этой организации появляются слишком большие конкурентные преимущества.
- **Личный конфликт интересов** – это ситуация, когда частные интересы человека – такие как профессиональные связи вне организации или личные финансовые активы – вступают в реальное или мнимое противоречие с выполнением рабочих обязанностей.

Конфликт интересов наблюдается в случае, если член правления или совета получает в результате своей деятельности неправомерное преимущество, независимо от того, выражено оно в виде льгот или других прямых финансовых преимуществ для себя, членов его семьи или связанных с ними юридических и физических лиц. Наиболее распространенным, но далеко не единственным конфликтом интересов является ситуация, когда член правления лично связан с организацией, с которой заключается договор о покупке товаров или предоставлении услуг.

В своей деятельности объединения должны избегать возникновения любых конфликтов интересов и принимать незамедлительно меры в случае их возникновения. Об этом говорит также и кодекс этики гражданских объединений:

- гражданское объединение является независимым в постановке целей, принятии решений и поступках и избегает попадания под

контроль партий, публичных институций или частных предприятий, когда теряется самостоятельность гражданских объединений, их независимость и способность действовать в общественных интересах.

- Гражданское объединение и работающие в нем лица предотвращают возникновение конфликта интересов. При проявлении конфликта интересов гражданское объединение применяет необходимые меры для его ликвидации.

Для того, чтобы избежать конфликтов интересов, в объединении должны быть четкие правила.

Одним из таких правил должно быть заполнение членами правления и работниками объединения деклараций о возможном конфликте интересов, в которой перечисляются все физические и юридические лица, с которыми связан человек. Член правления, у которого возникает потенциальный конфликт интересов, не должен участвовать в обсуждении и принятии решений относительно ситуации, в которой этот конфликт может проявиться.

Подводя итоги

Деятельность большинства объединений – долгосрочный процесс, а потому организация должна быть жизнеспособной и оперировать имеющимися в наличии ресурсами экономично и с умом. Это касается как качества человеческого ресурса и его пропорциональности стоящим перед организацией задачам, так и многообразия и стабильности источников финансирования – нужно практиковать разные подходы и следить за сбалансированностью средств, поступающих из разных источников. Однако средства в бюджете не решают всех проблем, а лишь создают риски неверного обращения с ними – от расточительности и некачественно проведенного бухгалтерского учета до потенциального конфликта интересов и коррупции. Избежать последних помогут четко зафиксированные правила, например, кодекс этики организации.

Financial Management Essentials: A Handbook for NGOs, MANGO (Management Accounting for Non-governmental Organisations) (2015), Oxford.

Models of INGO Sustainability: Balancing Restricted and Unrestricted Funding, (2014), INTRAC, Oxford.

Tennyson, R. (2011), International Business Leaders Forum. The Partnering Toolbook.

Каминарская, Н. (2009), Создание коалиций НКО. НКО: продуманный подход к сложной теме, Москва.

Кодекс этики гражданских объединений Эстонии (2002). Русская версия опубликована на сайте EMSL, www.ngo.ee.

Финансовая грамотность для НКО (2012), НКО Центр РНО, Санкт-Петербург.

7. Заключение

Когда мы лишь задумывали этот справочник, сразу встал вопрос: что считать актуальным, а какие темы можно смело пропустить? Можно написать руководство по использованию холодильника, но нельзя уместить в одну даже очень объемную книгу всю жизненную мудрость. Управление НКО гораздо сложнее и имеет намного больше граней, чем эксплуатация холодильника. В итоге остался кропотливо отобранный материал, который, безусловно, не дает ответы на все вопросы, но, как мы надеемся, указывает правильное направление движения. Главное, чтобы в первую очередь вы, как читатель и активист, по-настоящему хотели бы искать эти ответы и работать над собой.

Управление и развитие организации – процесс бесконечный, потому что достижение новых высот или поддержание прежнего хорошего уровня деятельности всегда требуют, чтобы руководство, персонал, добровольцы и другие, связанные с организацией стороны, разделяли бы цели друг друга. Не бойтесь признаваться себе в том, что вы не идеальны – только так и происходит развитие, в результате которого ваша организация в частности и гражданское общество в целом станут более компетентными, ответственными и эффективными.

Все то же самое – вкратце

- Успешные организации – это НКО, которыми управляют добропорядочно и которые следят за своей репутацией. Имидж организации складывается годами, а вот разрушить его можно за несколько часов. Важно, чтобы организация вызывала доверие у своей целевой группы, партнеров, доноров и других.
- Развитие организации должно происходить постоянно и быть цикличным: необходимость в развитии надо продумать и обсудить с единомышленниками, проанализировать нужды и общий контекст, в котором вы действуете, поставить цели, поделиться с командой информацией о планируемых изменениях и вовлечь их, претворить планы в жизнь и обязательно проанализировать сделанное.
- Перед тем, как начинать что-то менять, необходимо провести анализ работы организации – снаружи и изнутри. Внешнюю среду следует рассматривать в политическом, экономическом, социальном и т.п. контекстах. Анализ внутренней среды может состоять из анализа

миссии, видения и целей; стратегии; деятельности; структуры и эффективности организации.

- Информация об организации должна быть легкодоступной в интернете: обновляйте сайт, используйте социальные сети, публикуйте контакты ключевых людей в организации и отчеты о деятельности, общайтесь с прессой и своей целевой аудиторией напрямую.
- Следите, чтобы участники и добровольцы НКО были бы проинформированы о деятельности организации и с их мнение было бы услышано и принято во внимание. Вовлекайте их в принятие решений, когда для этого есть возможность, ресурс и осознанная необходимость.
- Помните, что вы не одни и вместе можете достигнуть большего – сотрудничайте с другими организациями и представителями других секторов. Используйте человеческие и материальные ресурсы организации бережливо, экономично и с умом.
- Не забывайте, что финансовое управление в том числе должно быть добропорядочным, и предусматривает планирование, организацию, контроль и мониторинг финансовых ресурсов организации для достижения общих целей. Процесс финансового управления – планируй, делай, контролируй – осуществляется непрерывно.

Ранее вышли:

Пособие на русском языке:

Развитие организации

- Кристина Мяндр (2014)

На русский язык перевел Харьбюский центр предпринимательства и развития (НЕАК) в 2015 году.

Буклеты на русском:

Бухгалтерский учет и налоги

- Алари Раммо, Кайди Холм, Сайма Мяндр (2012)

Переведено и подготовлено EMSL.

Как учредить гражданское объединение

- Алари Раммо, Кайди Холм, Сайма Мяндр (2011)

Переведено и подготовлено EMSL

Пособия на эстонском языке:

Hea huvikaitse. Kuidas kaasata liitlasi ja mõjutada otsuseid? Käsiraamat vabaühendustele.

- Urmo Kübar (2011)

Kuidas koguda annetusi ja hoida toetajaid? Käsiraamat vabaühendustele

Alari Rammo (2011)

Vabaühendused ja avalikud teenused – partnerlus avaliku sektoriga.

Veiko Lember, Nele Parrest, Evelyn Tohvri (2011)

Kaasamine avalikus sektoris ja vabakonnas. Käsiraamat ametnikele ja vabaühendustele.

- Urmo Kübar, Hille Hinsberg (2009)

Некоторые сборники можно на бумаге получить в офисе EMSL, но все они есть онлайн: www.ngo.ee/trykised.

ISBN 978-9949-9221-9-2



9 789949 922192