

# СПРАВОЧНИК КОНСУЛЬТАНТА РЕСУРСНОГО ЦЕНТРА ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ РАЗВИТИЯ «ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ» СОНКО НА МЕСТНОМ УРОВНЕ

*Новая деятельность ресурсных центров поддержки СОНКО в регионах РФ (материалы в помощь сотрудникам ресурсных центров)*

*Продукт №1 - Сборник материалов «Инструменты увеличения мощности СОНКО на местном уровне».*



*Создано Центром ГРАНИ с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов на реализацию проекта «Конструктор для новой деятельности ресурсных центров поддержки социально ориентированных НКО в регионах РФ»*



# СПРАВОЧНИК КОНСУЛЬТАНТА РЕСУРСНОГО ЦЕНТРА ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ РАЗВИТИЯ «ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ» СОНКО НА МЕСТНОМ УРОВНЕ

*ПРОДУКТ №1 - СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ «ИНСТРУМЕНТЫ УВЕЛИЧЕНИЯ МОЩНОСТИ СОНКО НА  
МЕСТНОМ УРОВНЕ».*

Справочник консультанта ресурсного центра по оказанию услуг развития «производственной кооперации» СОНКО на местном уровне, инкубирования и партнерской поддержки новых и действующих СОНКО в малых городах и селах и развития их потенциала как поставщиков услуг в социальной сфере

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Общий обзор ассортимента инструментов поддержки СОНКО, в т.ч. действующих в тематической сфере .....	3
Способы принятия решений о финансировании инфраструктуры поддержки сонко .....	8
Новые функции ресурсной поддержки для СОНКО – производителя социальных услуг .....	9
Муниципальные и региональные меры, которые могут формировать благоприятные условия для участия НКО в предоставлении социальных услуг, включая специальные меры поддержки для вновь созданных поставщиков услуг .....	10
Организационные решения, направленные на стимулирование увеличения объемов предоставления социальных услуг .....	10
Вопрос о преференциях (особых специальных условиях) для вновь зарегистрированных поставщиков социальных услуг .....	12
Направления Информационной поддержки негосударственных поставщиков услуг в социальной сфере .....	13
Особенности консультационной, методической поддержки СОНКО – поставщиков услуг в социальной сфере .....	16
Поддержка в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций, привлекаемых к оказанию услуг населению в социальной сфере .....	21
Поддержка создания и развития кадрового потенциала СОНКО .....	21
Формирование, развитие и совершенствование системы образовательной поддержки социально ориентированной некоммерческой деятельности .....	23
Развитие трудовых отношений в СОНКО, оказывающих услуги населению в социальной сфере .....	25
Обзор инновационных технологий некоммерческой деятельности (хакатоны, кейс-соревнования, проектные лаборатории и т.п.), которые могут быть использованы для расширения инновационной составляющей в деятельности местных СОНКО и социальных предпринимателей по расширению ассортимента и повышению качества услуг в социальной сфере .....	28
Методические решения для комплекса мероприятий регионального и муниципального уровня поддержки создания НКО – потенциальных поставщиков услуг в социальной сфере в территориях «без НКО», .....	45
а также для особого типа учредителей НКО – высвобождаемых социальных работников .....	45
Учет региональных особенностей при формировании комплекса мероприятий, направленных на поддержку НКО – поставщиков социальных услуг .....	45
Модели создания новых НКО .....	46

## ОБЩИЙ ОБЗОР АССОРТИМЕНТА ИНСТРУМЕНТОВ ПОДДЕРЖКИ СОНКО, В Т.Ч. ДЕЙСТВУЮЩИХ В ТЕМАТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

### Федеральный уровень

- Формы поддержки СО НКО (статья 31.1. Закона N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях")
  - Финансовая поддержка
  - Имущественная поддержка
  - Информационная поддержка
  - Консультационная
  - Поддержка в области подготовки, доп. профобразования.
- Налоговый кодекс
  - Льготы по уплате налогов и сборов
- Законодательство о федеральной контрактной системе
  - Осуществление закупок для государственных и муниципальных нужд, преференции для СО НКО

### Региональный уровень

- Законы о государственной поддержке СО НКО
- Государственные программы поддержки СО НКО
- Правила формирования, ведения, обязательного опубликования перечня государственного имущества, которое может быть предоставлено СО НКО
- О ресурсных центрах поддержки СО НКО/о порядке проведения конкурсов на предоставление субсидии на создание и функционирование общественного ресурсного центра
- Об информационной поддержке СО НКО
- О предоставлении субсидий местным бюджетам на реализацию муниципальных программ поддержки СО НКО

## Механизмы поддержки

Имущественная поддержка	<ul style="list-style-type: none"><li>• Предоставление помещений для работы (в безвозмездное пользование, на условиях льготной оплаты)</li><li>• Предоставление помещений для проведения мероприятий</li><li>• Создание общественных центров</li></ul>
Информационная поддержка	<ul style="list-style-type: none"><li>• Освещение деятельности СОНКО в СМИ</li><li>• Создание Интернет-порталов информационной поддержки</li><li>• Развитие социальной рекламы</li><li>• Поощрение журналистов, освещающих деятельность СО НКО</li><li>• Издания, журналы, целевые рассылки</li><li>• Пресс-сопровождение деятельности</li><li>• Организация публичных мероприятий, работа площадок по обмену опытом, популяризация деятельности СО НКО *</li><li>• Библиотеки, базы данных</li></ul>
Консультационная поддержка	<ul style="list-style-type: none"><li>• Консультации для СОНКО*</li><li>• Методическое сопровождение деятельности*</li></ul>
Обучение	<ul style="list-style-type: none"><li>• Проведение конференций, семинаров, мероприятий по обмену опытом*</li><li>• Программы повышения квалификации сотрудников СО НКО*</li><li>• Стажировки, предоставление грантов по возмещению расходов на стажировки и участие в мероприятиях</li></ul>
Стимулирование поддержки деятельности СО НКО	<ul style="list-style-type: none"><li>• Меры морального поощрения активных работников СОНКО</li><li>• Создание и развитие ресурсных центров*</li><li>• Мероприятия по формированию целевых капиталов</li><li>• Предоставление налоговых льгот</li></ul>
Стимулирование поддержки СОНКО в муниципалитетах	<ul style="list-style-type: none"><li>• Методическое обеспечение, содействие в разработке программ</li><li>• Субсидии местным бюджетам на реализацию муниципальных программ</li><li>• Повышение квалификации муниципальных служащих</li></ul>
Общественное участие и представление интересов	<ul style="list-style-type: none"><li>• Участие в работе совещательных органов</li><li>• Общественная экспертиза проектов НПА, оценка результативности программ</li><li>• Формирование общественных советов учреждений</li><li>• Участие в разработке НПА, затрагивающих интересы НКО</li><li>• Формирование партнерств, организация сетей</li><li>• Организация переговоров</li></ul>
Экспертное сопровождение	<ul style="list-style-type: none"><li>• Мониторинг и анализ показателей деятельности СОНКО</li><li>• Оценка эффективности поддержки</li><li>• НИР по проблемам деятельности СОНКО</li><li>• Оценка проектов и программ</li><li>• Проведение экспертиз</li><li>• Разработка стандартов, методик, технологий*</li><li>• Социологические и маркетинговые исследования*</li></ul>

Услуги специалистов	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Бухгалтера</li> <li>•Переводчика</li> <li>•Юриста</li> <li>•Пресс-секретаря</li> <li>•Веб-мастера</li> <li>•Дизайнера</li> </ul>
Содействие привлечению средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Инфраструктура для поиска и привлечения средств</li> <li>•Развитие фондов местных сообществ</li> <li>•Поддержка благотворительности</li> <li>•Субконтрактинг*</li> </ul>
Подбор сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Развитие добровольчества</li> <li>•Содействие привлечению волонтеров, диспетчирование</li> <li>•Помощь в подборе персонала</li> </ul>
Техническая поддержка	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Предоставление доступа в Интернет</li> <li>•Предоставление рабочего места, офисной техники</li> <li>•Тиражирование материалов</li> <li>•Техническое сопровождение и организация мероприятий</li> </ul>

### Возможный набор субъектов инфраструктуры поддержки СОНКО

Общественный центр, учреждения предоставляющие помещения для проведения мероприятий	Бизнес-инкубатор	Ресурсный центр поддержки СО НКО (комплексная поддержка)	Информационный Интернет-портал (место размещения баз данных, администрирования конкурсов)	СМИ, бюллетени, журналы для СО НКО
Библиотека материалов для НКО и инициативных групп	Пресс-центр	Форумы, ярмарки	Центр повышения квалификации сотрудников СО НКО и подготовки кадров	Консалтинговый центр
Агентства аутсорсинговых услуг (оказание услуг бухгалтера, аудитора, юриста)	Рекрутинговый центр, место поиска волонтеров и специалистов, оказывающих услуги pro bono	Центр сертификации и стандартизации оказания услуг	Центр социальных инноваций	Бизнес-инкубатор, поддержка стартапов для социальных предпринимателей
Центр субконтрактации	Финансовые организации осуществляющие выделение микрозаймов	Интернет-ресурсы для краудфандинга	Группы в социальных сетях	Центр поддержки добровольчества
Клубы, ассоциации, партнерства	Общественные советы при органах власти как «шлюз» в участие	Профессиональный союз СО НКО	Центр исследований, анализа и мониторинга	Бенчмаркиновая сеть

## Инструменты поддержки СОНКО, оказывающих услуги в сфере социального обслуживания

Равноправие условий для производителей услуг разных организационно-правовых форм, возможность получать бюджетное финансирование

- Перечни социальных услуг (с учетом специфики СОНКО)
- Реестр поставщиков социальных услуг
- Компенсация поставщикам социальных услуг, не участвующим в выполнении государственного задания
- Стандарты предоставления социальных услуг (учитывающие специфику СОНКО)

Субсидии на предоставление отдельных услуг

- Создание и сохранение рабочих мест для инвалидов, обучение компьютерной грамотности инвалидов

Целевые потребительские субсидии

- Услуги реабилитации инвалидов

Повышение квалификации

- Проведение курсов обучения специалистов организаций, оказывающих реабилитационные услуги и участвующих в реализации сертификатов

Закупки услуг для государственных и муниципальных нужд

- Создание преференций в сферах закупок для государственных нужд

Конкретный набор элементов инфраструктуры и направлений поддержки СОНКО в регионе зависит от ряда факторов, в том числе:

- наличия в регионе тех или иных специалистов, готовых оказывать услуги или обладающих тем или иным опытом,
- наличия ресурсных центров и их тематической специализации,
- уровня и особенности развития некоммерческого сектора,
- особенностей взаимодействия НКО и региональных органов власти, степени взаимного доверия и готовности к сотрудничеству,
- наличия специфического опыта и специфических потребностей НКО региона,
- источников финансирования субъектов инфраструктуры,
- объема бюджетных и внебюджетных средств, которые выделяются на создание инфраструктуры поддержки СОНКО и их соотношения
- и т.п.

## Отдельные инструменты поддержки СОНКО, оказывающих услуги в отраслях соцсферы

### Субсидии в сфере образования

- Субсидии частным организациям дошкольного образования
- Субсидии НКО на проведение мониторингового обследования качества образования учащихся

### Субсидии в сфере культуры

- Профессиональное художественное искусство и киноискусство

### Субсидии на предоставление отдельных видов услуг

- Субсидии НКО на реализацию аутрич-проектов в муниципалитетах
- Консультирование наркозависимых
- Субсидии НКО в целях возмещения затрат на оказание психологической помощи, в том числе экстренной по "детскому телефону доверия"
- Субсидии на реализацию мероприятий поддержки семейных клубов и консультационных центров

Для обеспечения субъектом малого и среднего предпринимательства функционирования центра дневного времяпрепровождения детей дошкольного возраста и иных подобных ему видов деятельности по уходу и присмотру за детьми

### Предоставлении субсидии на возмещение части затрат

- связанных с уплатой первого взноса (аванса) при заключении договора лизинга оборудования;
- связанных с уплатой лизинговых платежей по договору лизинга;
- связанных с уплатой процентов по инвестиционному кредиту;
- связанных с началом предпринимательской деятельности;
- по договору на технологическое присоединение к объектам электросетевого хозяйства;
- связанных с приобретением оборудования в целях создания, и развития, и модернизации производства товаров;

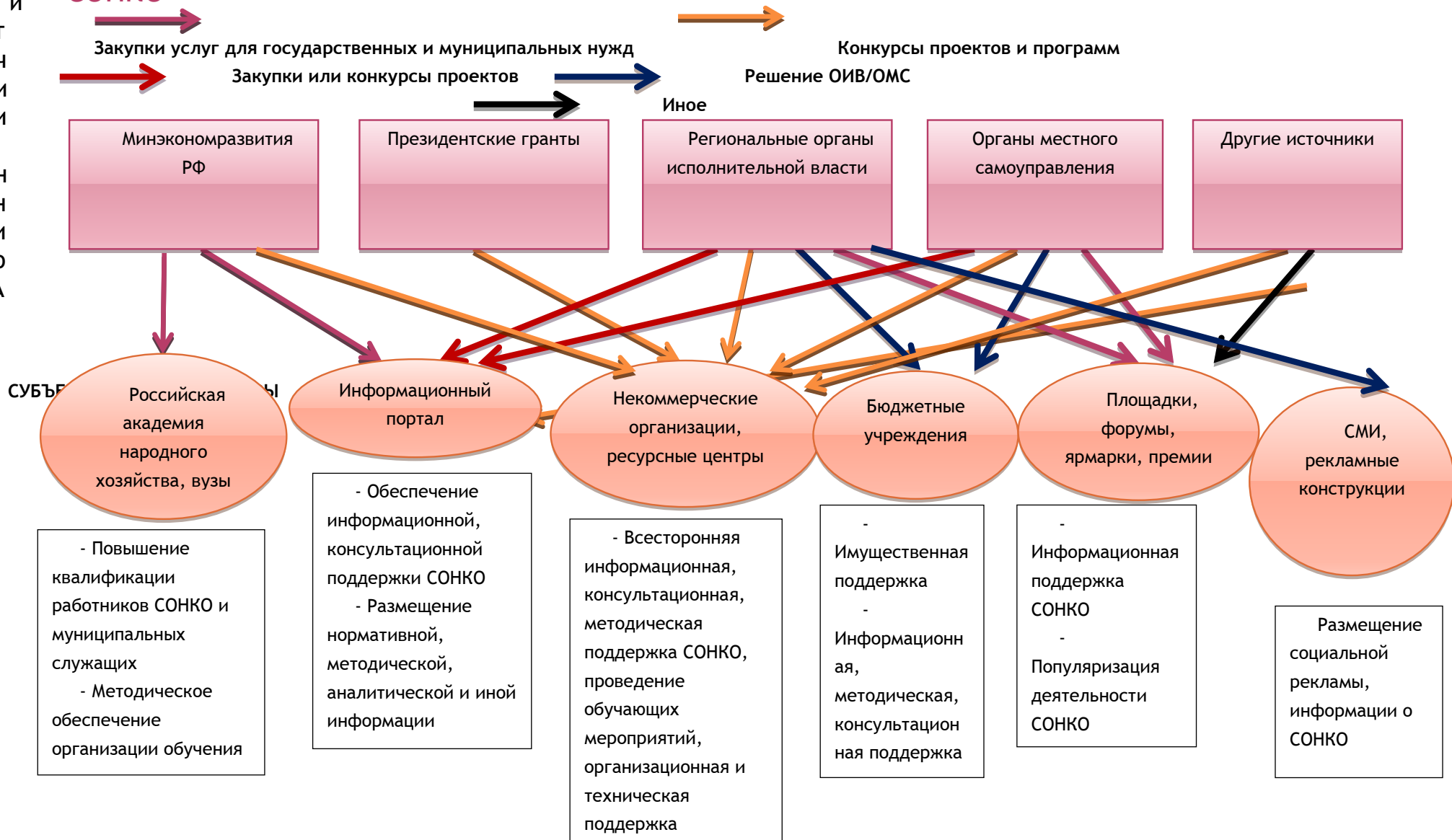
### Предоставление субсидий

- на выплаты по передаче прав на франшизу (паушальный взнос);
- на организацию групп дневного времяпрепровождения детей дошкольного возраста и иных подобных ему видов деятельности по уходу и присмотру за детьми



## СПОСОБЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ О ФИНАНСИРОВАНИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПОДДЕРЖКИ СОНКО

И  
СТ  
ОЧ  
НИ  
КИ  
Ф  
ИН  
АН  
СИ  
РОВА



## НОВЫЕ ФУНКЦИИ РЕСУРСНОЙ ПОДДЕРЖКИ ДЛЯ СОНКО – ПРОИЗВОДИТЕЛЯ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ



## МУНИЦИПАЛЬНЫЕ И РЕГИОНАЛЬНЫЕ МЕРЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ФОРМИРОВАТЬ БЛАГОПРИЯТНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ УЧАСТИЯ НКО В ПРЕДОСТАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ, ВКЛЮЧАЯ СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ ДЛЯ ВНОВЬ СОЗДАННЫХ ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ

- Нормативно-правовое регулирование, закрепляющее механизмы финансирования предоставления услуг в социальной сфере. Предпочтение может быть отдано механизмам, которые позволяют осуществлять выбор поставщика на основании качественных критериев – конкурсы субсидий, квалификационный отбор поставщиков услуг, предоставление субсидий на отработку технологий предоставления услуги, компенсацию затрат на формирование материально-технической базы.
  - Утверждение тарифов для некоммерческих организаций, производящих услуги в социальной сфере (либо определение объема финансирования), которые учитывают не только затраты НКО на непосредственное предоставление услуг (оплату труда специалистов и необходимые расходные материалы), но также косвенные затраты, актуальные на этапе запуска предоставления услуги (расходы на рекламно-информационное сопровождение, сопровождение работы специалистов, содержание материально-технической базы, коммунальные услуги, услуги административного персонала).
  - Финансирование мероприятий повышения квалификации специалистов, реализация программ профессиональной переподготовки и обучения, необходимого для качественного предоставления услуг, а также обучающих программ по вопросам управления НКО, которая является поставщиком социальных услуг.
  - Прозрачность условий участия НКО в предоставлении услуг и приоритетов поддержки.
- Формирование «государственного заказа» на предоставление наиболее востребованных услуг.
- Информационное сопровождение деятельности негосударственных поставщиков, обеспечение доступности для НКО информации о спросе населения на услуги и обеспечение доступности для населения информации об услугах НКО и условиях их получения за счет средств бюджетного финансирования.
  - Реализация мер имущественной поддержки поставщиков социальных услуг, определение приоритетов поддержки вновь созданных НКО, которые предоставляют услуги в социальной сфере по приоритетным направлениям.

### *Организационные решения, направленные на стимулирование увеличения объемов предоставления социальных услуг*

Субъектами, которые могут принять участие в реализации комплекса мероприятий поддержки создания НКО – поставщиков социальных услуг, являются органы МСУ, региональные органы

исполнительной власти, региональные ресурсные центры и ЦИССы.

Разные субъекты и уполномоченные органы в рамках своих полномочий и компетенций могут обеспечить вклад в

поддержку описываемой деятельности.

**Со стороны  
региональных органов  
исполнительной власти:**

- В рамках предоставления информационной поддержки рекомендуется предусматривать разнообразные мероприятия для вновь зарегистрированных НКО, которые предоставляют услуги в социальной сфере, в том числе распространение информации об услугах в качестве социальной рекламы, размещение информации на интернет-порталах и в СМИ. Актуальной формой информационной поддержки негосударственных поставщиков услуг является обеспечение доступности актуальной информации об изменениях в законодательстве и мерах поддержки поставщиков социальных услуг.
- Рекомендуется проведение программ и проектов повышения квалификации, в том числе общепрофессиональных, а также поддержка обучающих программ для начинающих поставщиков социальных услуг в разных формах: стажировки, обучающие семинары, мероприятия по обмену опытом.
- Одним из значимых направлений поддержки на региональном уровне является создание координационных и совещательных органов при органах власти, в том числе межведомственных, которые отвечают за

обеспечение доступа негосударственных поставщиков к предоставлению услуг в социальной сфере. Рекомендуется обеспечить представительство в составе таких органов негосударственных поставщиков. Возможно использовать различные механизмы учета мнения негосударственных поставщиков и согласования интересов, такие как формирование рабочих групп, создание региональных ассоциаций поставщиков социальных услуг. В повестку работы совещательных органов и рабочих групп могут входить различные вопросы снижения барьеров доступа НКО к предоставлению услуг, расширение поддержки поставщиков, согласование перечней услуг, которые могут передаваться негосударственным поставщикам, требований стандартов качества предоставления услуг и вопросов формирования тарифов для негосударственных поставщиков.

**Со стороны органов  
местного  
самоуправления:**

- В рамках предоставления имущественной поддержки НКО можно предусмотреть закрепление в муниципальных правовых актах мер преимущественной поддержки НКО – исполнителей общественно полезных услуг, а также НКО,

которые оказывают услуги в социальной сфере по приоритетным направлениям. При этом важно предусмотреть возможность получения доступа к имущественной поддержке для НКО, которые осуществляют деятельность менее 2 лет.

- В рамках предоставления информационной поддержки возможно создание муниципальных баз данных услуг, которые предоставляют НКО, размещение информации о таких услугах на порталах. Проведение публичных мероприятий (ярмарок, форумов, конференций), направленных на обмен опытом и популяризацию деятельности НКО.
- В рамках предоставления финансовой поддержки предусматривать меры поддержки инициативных групп на этапе регистрации НКО. В том числе проводить конкурс субсидий, которые бы компенсировали первоначальные затраты на регистрацию НКО и запуск деятельности, а также на поддержку мероприятий крупных региональных НКО, которые являются поставщиками социальных услуг, на мероприятия по передаче опыта производства услуг и открытие подразделений в муниципальном образовании. Также возможно проведение конкурсов субсидий на оплату стажировок.

### **Со стороны Ресурсных центров и Центров инноваций социальной сферы:**

- В рамках обучения, консультационной и методической поддержки может оказываться широкий спектр услуг, в том числе по сопровождению регистрации НКО, созданию модельных уставов для НКО; по финансовым вопросам, осуществлению деятельности, приносящей доход, по вопросам предоставления отчетности и др.
- Актуально направление повышения квалификации и методическое сопровождение деятельности по управлению производством социальных услуг. Модельный пакет может включать рекомендации по кадровому делопроизводству, оформлению отношений гражданско-правового

- характера, администрирования и отчетности в рамках производства услуг.
- Востребованным и актуальным направлением деятельности ресурсных центров является экспертная деятельность, в том числе разработка стандартов, описание технологий предоставления услуг, сбор и обобщение лучших практик предоставления услуг, сопровождение их апробации и внедрения.
  - При поддержке НКО, выполняющих функции ресурсных центров могут быть организованы программы патронажа представителей вновь созданных НКО в рамках ассоциаций, клубов и индивидуального кураторства, а также в рамках программ сопровождения внедрения технологий и стандартов работы более опытными поставщиками услуг.
  - Для начинающих НКО особенно актуально

- обеспечение доступа к услугам квалифицированных специалистов, в том числе сопровождающих основную деятельность организации:
- предоставление бухгалтерские услуг, услуг по подбору кадров, услуг маркетинга, пресс-сопровождения, услуг юриста внешними исполнителями. Ресурсные центры могут вести сбор информации о специалистах (банк резюме), а также предлагать услуги специалистов на условиях аутсорсинга.
  - Одна из возможных форм предоставления поддержки – предоставление постоянных или временных рабочих мест в бизнес-инкубаторах, коворкингах, обеспечение доступности в них информационно-правовых систем.

### **Вопрос о преференциях (особых специальных условиях) для вновь зарегистрированных поставщиков социальных услуг**

Новым НКО необходима поддержка на этапе запуска. Предлагается такую поддержку позиционировать как временную, а в дальнейшем увеличивать самостоятельность в деятельности негосударственных поставщиков, мотивировать их на достижения показателей результативности, таких как увеличение объемов предоставления услуг,

обеспечение качества предоставления услуг на основе собственных или официальных стандартов.

Общие меры поддержки негосударственных поставщиков социальных услуг могут сочетаться с предоставлением специальной поддержки для вновь зарегистрированных НКО, которые

осуществляют деятельность менее 2 лет, при этом органы власти могут закреплять критерии предоставления приоритетной поддержки начинающих поставщиков услуг: деятельность по предоставлению социальных услуг по приоритетным направлениям, зарегистрированная менее 2 лет, частичная обеспеченность

ресурсами, необходимыми для предоставления услуг, и потребность в предоставлении поддержки. К специальным видам поддержки могут относиться:

- специализированные программы обучения, поддержка стажировок и участия в мероприятиях по обмену опытом;
- предоставление имущественной поддержки;
- выделение финансирования на рекламно-

информационное сопровождение деятельности.

Рекомендации по формированию содержания и организации практико-ориентированного обучения сотрудников НКО и местных активистов для развития производственной кооперации успешно функционирующих СОНКО (в т.ч. за пределами муниципального образования с

дефицитом НКО и социальных предпринимателей) и начинающих, действующих и потенциальных к созданию НКО в малых городах и селах; высвобождаемых специалистов социальной сферы для формирования у них осведомленности об организации и начале работы СОНКО (социального бизнеса), планирующего оказывать услуги населению вынесены в отдельный блок материалов.

## НАПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОДДЕРЖКИ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Целью информационной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в привлечении их к оказанию социальных услуг населению является расширение доступа персонала и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций к сведениям и информационным ресурсам, необходимым для ведения деятельности по предоставлению услуг в социальной сфере, а также обеспечивающим информационную открытость и доступность поддержки СОНКО на территории субъекта Российской Федерации (муниципального образования).

В целом информационная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций может осуществляться в виде:

- создания информационных систем и информационно-телекоммуникационных сетей и обеспечения их функционирования в целях поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций;
- размещения информационных материалов о деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в телевизионном и радиовещательном эфире, а также в печатных средствах массовой информации, учредителями (соучредителями) которых являются органы государственной власти (муниципального образования);
- предоставления площадей для печати, времени телевизионного и радиовещательного эфиров в СМИ для распространения

информационных материалов и распространения социальной рекламы в средствах массовой информации (далее – СМИ), в том числе учредителями (соучредителями) которых являются органы государственной власти субъекта Российской Федерации (органы местного самоуправления);

- включения квоты площадей для освещения деятельности СОНКО и их информационной поддержки в печатных СМИ при заключении договоров с уполномоченными органами (в случае присутствия такой практики в субъекте Российской Федерации и муниципальном образовании);
- проведения конкурсов проектов для получения субсидий на распространение социальной рекламы;

- организации целевого распространения информации, адресованной СОНКО, в том числе посредством целевых адресных электронных рассылок;
- содействия в создании и работе интернет-сайтов СОНКО и информационно-просветительских ресурсов;
- публикаций инструктивных, справочных материалов, бюллетеней, каталогов, справочно-информационных и иных изданий, способствующих решению проблем социально ориентированных некоммерческих организаций;
- организации информационных семинаров, конференций и иных мероприятий, направленных на повышение информированности социально ориентированных некоммерческих организаций.

К числу рекомендуемых мер информационной поддержки социально ориентированных НКО, которые в соответствии с Федеральным законом №7-ФЗ «О некоммерческих организациях» могут быть предусмотрены в нормативных правовых актах субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, в первую очередь относится создание информационных систем и информационно-телекоммуникационных сетей и обеспечение их функционирования в целях поддержки социально ориентированных некоммерческих

организаций (далее – информационный портал для СОНКО).

Меры информационной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, распространяющиеся и на те СОНКО, которые привлекаются к оказанию социальных услуг населению, описаны в главе «Информационная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций» Методических рекомендации органам государственной власти и органам местного самоуправления по вопросам реализации механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций.

Вместе с тем в отношении СОНКО – производителей социальных услуг могут реализовываться дополнительные меры информационной поддержки.

Необходимо учитывать, что СОНКО в составе негосударственных поставщиков социальных услуг являются также объектами информационной поддержки со стороны уполномоченных органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления в отдельных отраслях социальной сферы.

Так, сайты органов управления образованием субъектов Российской Федерации, активно развивающих негосударственные дошкольные учреждения, имеют разделы, информирующие поставщиков о нормативно-правовой базе,

регламентирующей деятельность системы дошкольного образования, содержащие методические рекомендации по расширению сети негосударственных учреждений. На этих информационных ресурсах создаются форумы для обмена информацией, обеспечивается возможность задавать вопросы в онлайн-режиме специалистам органов управления образования и т.д.

Кроме того, в качестве источников и каналов необходимой информации для негосударственных поставщиков услуг в сфере дошкольного образования органами власти и местного самоуправления используются:

- информационные стенды, размещенные в помещениях органов управления образованием;
- специально созданные справочные брошюры;
- информационные сюжеты и публикации в средствах массовой информации;
- персональная рассылка информации социальным предпринимателям;
- дни открытых дверей, проводимые в каком-либо из учреждений дошкольного образования, при поддержке органа управления образованием;
- специальные мероприятия – встречи, круглые столы, презентации и т.п.

Рекомендуется распространить данную практику на деятельность уполномоченных органов и органов местного самоуправления в субъекте федерации во всех отраслях социальной сферы. Для этого уполномоченному органу субъекта Российской Федерации по поддержке СОНКО рекомендуется

организовывать межведомственные совещания по обмену опытом, по их итогам формировать и направлять в органы исполнительной власти социальной сферы и муниципальные образования описание модельных решений и рекомендуемых действий в сфере информационной поддержки органами власти СОНКО, привлекаемых к оказанию социальных услуг населению.

На специализированном портале поддержки СОНКО отражать «отраслевые» мероприятия поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций – поставщиков услуг в социальной сфере, размещать ссылки на соответствующие информационные ресурсы органов власти субъектов Российской Федерации.

При планировании и исполнении программ поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в субъекте Российской Федерации предусмотреть возможность следующих мероприятий информационной поддержки СОНКО, оказывающих (планирующих оказание) услуг в социальной сфере:

- Создать и поддерживать банки информации по функциональным направлениям производства социальных услуг социально ориентированными некоммерческими организациями, в том числе: о правовых нормах деятельности поставщиков социальных услуг; о требованиях к качеству услуг, стандартах, санитарных и иных нормах и правилах,

связанных с производством услуг; о поставщиках социальных услуг; о свободных или возможных к использованию производственных площадях; о технологиях деятельности в социальной сфере, используемых при предоставлении социальных услуг; о состоянии рынка и доступности финансовых ресурсов для проектов СОНКО – поставщиков услуг в социальной сфере и т.д.

- Сформировать на портале государственной (муниципальной) поддержки СОНКО специальный раздел для СОНКО, оказывающих услуги населению. Размещать на нем информацию о государственных (муниципальных) закупках социальных услуг, в том числе тех, в которых предъявляется специальное требование к организационно-правовой форме субъекта его выполнения (СОНКО и субъекты малого предпринимательства), о перечнях услуг, предлагаемых к оказанию социально ориентированными некоммерческими организациями, о стандартах, порядках, иных требованиях к качеству предоставления услуг, о мерах поддержки организаций, оказывающих услуги населению и т.п. Кроме того, здесь же размещать ссылки на интернет-ресурсы органов исполнительной власти в социальной сфере и органов местного самоуправления, где содержится информация о ведомственной поддержке

поставщиков социальных услуг.

- Разработать и издать или разместить в электронной публикации брошюры и справочники для СОНКО – поставщиков услуг, в том числе освещающие формы, условия и порядок взаимодействия социально ориентированных некоммерческих организаций с органами исполнительной власти (местного самоуправления) и получения государственной (муниципальной) поддержки.
- Проводить полноценное освещение деятельности СОНКО в сфере оказания социальных услуг населению, социальной рекламы, популяризации деятельности СОНКО по оказанию услуг населению, в том числе возможности проведения соответствующих информационных кампаний; осуществлять информационную поддержку реализации специальных публичных мероприятий по поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций – поставщиков социальных услуг.
- Обеспечить подготовку каталогов об услугах в социальной сфере, производимых СОНКО, сборников лучшей практики по оказанию социальных услуг социально ориентированными некоммерческими организациями, сборников лучшей практики по ведомственной и муниципальной поддержке СОНКО, привлекаемых к



- |  |   |  |
|--|---|--|
| <p>оказанию социальных услуг и т.д.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Организовывать и финансировать производственные семинары, выставки, ярмарки услуг для СОНКО – поставщиков социальных услуг населению.</li> <li>– Обеспечить доступность информации для социально ориентированных некоммерческих организаций – поставщиков социальных</li> </ul> | <p>услуг через использование разных каналов информирования, включая информационный портал и иные ресурсы в сети Интернет; ресурсные базы центров и иных организаций инфраструктуры поддержки (для СОНКО и для социального предпринимательства); средства массовой информации, получающие финансирование из государственного</p> | <p>(муниципального) бюджета, либо стимулируемые иными методами к размещению информационных материалов в сфере СОНКО; новостные списки рассылок для СОНКО; информационные ресурсы социально ориентированных некоммерческих организаций.</p> |
|--|---|--|

## ОСОБЕННОСТИ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ, МЕТОДИЧЕСКОЙ ПОДДЕРЖКИ СОНКО – ПОСТАВЩИКОВ УСЛУГ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Социально ориентированные некоммерческие организации, оказывающие услуги населению, имеют проблемы, требующие консультационной, методической, индивидуальной информационно-образовательной поддержки, как общие с большинством СОНКО в регионе или муниципальном образовании, так и специфические, вытекающие из особенностей деятельности некоммерческой организации, ведущей или предполагающей вести «производственную», в том числе возмездную, деятельность по оказанию социальных услуг населению.

К таким специфическим проблемам относятся:

- недостаток знаний у руководителей и ведущих специалистов СОНКО в области управления, маркетинга социальных услуг, создания и исполнения бизнес-планов и

- производственных планов, управления взаимодействием с потребителем, недостаток компетенций в области всеобщего управления качеством и т.п.;
- недостаток знаний в области нормативно-правового регулирования, конкурсных и контрактных процедур, финансового обеспечения, учета и отчетности предоставления государственных (муниципальных) бюджетных услуг в социальной сфере; недостаток знаний и опыта в сфере исполнения требований государственного контроля и надзора при ведении деятельности по оказанию социальных услуг населению;
- неготовность к формированию политики и процедур бухгалтерского учета, управленческого финансового учета и

- отчетности, в полной мере обеспечивающих принятие сильных управленческих решений при ведении одновременно безвозмездной и возмездной деятельности, а также в условиях дефицита ресурсов в СОНКО;
- неустойчивость процедур и процессов в НКО, не позволяющая гарантировать предоставление услуг достаточного объема в необходимые сроки и с гарантированным результатом. Отсутствие стандартов собственных услуг и недостаток знаний и навыков для формирования необходимых стандартов услуг и порядка их предоставления;
- недостаток знаний в области производственной кооперации, формирования субконтрактных отношений для производства социальных услуг,

- неготовность к формированию сетей микрокредитной кооперации;
- недостаток имеющегося опыта по рекрутингу необходимого персонала, формированию систем управления кадрами и поддержки компетенции специалистов в сфере производства социальных услуг;
- недоступность спектра ноу-хау в производстве социальных услуг. Отсутствие технической, коммерческой и другой документации с целью совершенствования, производства и распространения имеющейся практики предоставления социальных услуг. Отсутствие трансфера технологий производства социальных услуг, образцов и предложений франчайзинга – позволяющих внедрять оказание социальных услуг по описанным процедурам в комплексе производственных решений и с запуском «под ключ»;
- высокие барьеры входа в деятельность по оказанию социальных услуг населению с большими издержками администрирования, бухгалтерского сопровождения, при отсутствии помощи в подготовке технико-экономических обоснований проектов и расчетов бизнес-планирования;
- и др.

Поддержка в решении данных проблем может предоставляться в следующих видах:

- консультационная поддержка: оказание на безвозмездной, льготной или возмездной основе индивидуальных консультационных услуг социально ориентированным НКО, в том числе по правовым, бухгалтерским, управленческим, налоговым и иным вопросам, а также по вопросам взаимодействия с органами власти субъекта Российской Федерации (органами местного самоуправления), специализированными финансовыми, обучающими, консультационными и иными организациями, в том числе в связи с получением от них поддержки;
- методическая поддержка: анализ и обобщение опыта эффективной деятельности по оказанию социальных услуг населению, описание лучшей практики, разработка и распространение методических решений, передача решений, рекомендаций и иной информации методического характера социально ориентированным некоммерческим организациям, в том числе в ходе информационных и обучающих мероприятий. Кроме того, методическая поддержка социально ориентированным некоммерческим организациям осуществляется в форме ответов на письменные

обращения СОНКО, подготовки, издания и распространения методических материалов и размещения методической информации на портале СОНКО;

- сервисная поддержка: предоставление социально ориентированным некоммерческим организациям специализированных услуг – например рекрутинговых, бизнес-инкубирования, бухгалтерского сопровождения на условиях аутсорсинга, субконтрактации и т.п.

Как правило, такая поддержка может оказываться организациями, входящими в систему инфраструктуры поддержки негосударственных поставщиков социальных услуг в субъекте Российской Федерации и муниципальном образовании. Однако в отличие от субъектов предпринимательства, имеющих развитую инфраструктуру поддержки, состоящую как из специализированных организаций, так и комплексных центров поддержки предпринимателей, система инфраструктурного сопровождения социально ориентированных некоммерческих организаций находится только в становлении, и помощь СОНКО, производящим услуги в социальной сфере, не является основным приоритетом в ее развитии. Для выравнивания условий для поставщиков негосударственных услуг и ликвидации неравенства в этой

системе СОНКО требуется организация консультационной и методической поддержки СОНКО самостоятельно, за счет развития и финансирования инфраструктурного сопровождения СОНКО или нужно распространить услуги инфраструктурных организаций для предпринимателей на социально ориентированные некоммерческие организации, привлекаемые к оказанию социальных услуг населению.

Необходимо поддерживать и развивать имеющуюся в отдельных отраслях социальной сферы практику создания уполномоченным органом в социальной отрасли консультационного сервиса для негосударственных поставщиков услуг:

- создание в муниципальных управлениях консультативных пунктов для предпринимателей и СОНКО, планирующих оказание или оказывающих социальные услуги;
- выездные консультации специалистов органов управления отраслью, надзорных органов;
- организация совещаний, семинаров, конференций, круглых столов, дискуссионных и презентационных площадок с представителями администрации муниципального образования, органами надзора и т.п. В тематике обсуждения следующие вопросы:

- перечень основных требований к организации предоставления услуг: требования к помещению, территории, кадрам, оснащению и т.д.;
- обзор нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность в сфере предоставления социальных услуг;
- информация о существующих программах поддержки на уровне Российской Федерации;
- источники информирования потребителей о поставщиках социальных услуг и видах этих услуг и т.д.

При разработке мер консультационной, методической и информационно-обучающей поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, привлекаемых к оказанию услуг населению в социальной сфере, важным является наличие в субъекте Российской Федерации и муниципальном образовании ресурсов центров поддержки СОНКО и организаций инфраструктурной поддержки предпринимательства, включая центры поддержки социального предпринимательства, а также возможность налаживания взаимодействия между ними.

Обеспечение деятельности ресурсов центров СОНКО как меры консультационно-методической поддержки некоммерческих организаций, в том числе занятых

предоставлением социальных услуг населению, подробно описаны в главе «Поддержка деятельности ресурсных центров некоммерческих организаций» Методических рекомендаций органам государственной власти и органам местного самоуправления по вопросам реализации механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций. Критическим для использования ресурсных центров в качестве провайдера консультационных и иных услуг для СОНКО, предоставляющих социальные услуги, является наличие в нем специалистов-консультантов в области предоставления социальных услуг и управления «производственной», в том числе коммерческой, деятельностью некоммерческих организаций. Другим вариантом решения проблемы предоставления тематических специализированных услуг социально ориентированным некоммерческим организациям является налаживание взаимодействия ресурсного центра «общей специализации» с межрегиональными и местными ресурсными центрами для СОНКО, имеющих соответствующую специализацию, выставочно-ярмарочными центрами, а также с экспертными, обучающими и консалтинговыми организациями в сфере социальных услуг и агентствами и центрами инфраструктуры развития предпринимательства в регионе. Это взаимодействие может

касаться совместных программ, обмена специалистами или субконтрактного взаимодействия, при котором обращение в одну организацию может означать возможность получения услуг другой или всех взаимодействующих организаций.

В любом случае необходимо, чтобы региональный (муниципальный) ресурсный центр был в состоянии предоставить социально ориентированной некоммерческой организации услугу «диспетчирования», т.е., выявив суть проблемы обратившейся организации, предоставить информацию (в идеале направить) о конкретной организации, центре и агентстве, которое безвозмездно, на льготных условиях или за полную плату могло бы предоставить соответствующие услуги СОНКО, а также о том, какие именно сведения, материалы и документы могут понадобиться для того, чтобы такое обращение было продуктивным.

Мероприятия, направленные на формирование системы консультационной и методической поддержки СОНКО, привлекаемых к оказанию социальных услуг населению, закрепляются в Программе поддержки социально ориентированных НКО.

Такие мероприятия могут касаться организации предоставления поддержки на базе имеющихся или создаваемых ресурсных центров (финансирование деятельности

ресурсных центров описано в главе «Поддержка деятельности ресурсных центров некоммерческих организаций» Методических рекомендаций органам государственной власти и органам местного самоуправления по вопросам реализации механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций). При использовании данной схемы необходимо обратить внимание, что следует развивать специализацию региональных организаций инфраструктуры поддержки СОНКО в качестве методических и информационных ресурсных центров с переносом ежедневной работы с СОНКО – производителями социальных услуг, непосредственно в муниципальные образования.

Мероприятия, направленные на формирование системы консультационной и методической поддержки СОНКО могут включать создание отдельных сервисных организаций – например бизнес-инкубатора или центра субконтракта для СОНКО – производителей социальных услуг.

Возможно продвигать идею финансирования отдельных мероприятий, проектов и работ в области методической и консультационной поддержки с использованием условий контрактной системы или предоставлением субсидий на конкурсной основе. В оказании таких работ могут участвовать и организации инфраструктурной

поддержки предпринимательства (при условии, что они обеспечат предоставление услуг с учетом специфики СОНКО).

Наконец, возможно использование системы ваучера на услугу, при которой СОНКО – поставщики социальных услуг, отбираемые на конкурсной основе, могли бы получить любые необходимые консультационные услуги в любых выбранных ими организациях, оплатив эти услуги полностью или частично ваучерами, которые затем погашались бы средствами, выделенными в рамках программы поддержки СОНКО или иных государственных (муниципальных) программ, в которых предусмотрено предоставление услуг в социальной сфере социально ориентированными некоммерческими организациями.

Результатом консультационной и методической поддержки и развития инфраструктуры поддержки СОНКО должно стать:

- наличие специализированных «площадок», «центров» и «агентств услуг», реализующих конкретные мероприятия консультационной и методической поддержки доступно для СОНКО и должного качества;
- уменьшение общих издержек СОНКО – производителей социальных услуг на получение консультаций, вследствие чего увеличивается их успешность и

устойчивость в оказании социальных услуг населению гарантированного качества;	технологиям оказания социальных услуг;	субконтрактации, аутсорсинга непрофильных услуг (бухгалтерское, юридическое сопровождение деятельности СОНКО и т.п.), бизнес-инкубаторов, технодворов, компаний лизинга оборудования и персонала, рекрутинговых компаний и т.п.
– обеспечение доступа социально ориентированных некоммерческих организаций к имеющимся методическим, материальным, техническим, информационным и иным ресурсам, к лучшему опыту и	– снижение затрат на качественное бухгалтерское, юридическое и иное сопровождение деятельности НКО;	
	– развитие инфраструктуры поддержки СОНКО – производителей социальных услуг, в том числе создание и развитие специализированных центров	

## ПОДДЕРЖКА В ОБЛАСТИ ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ И ДОБРОВОЛЬЦЕВ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ПРИВЛЕКАЕМЫХ К ОКАЗАНИЮ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

Целями мероприятий по подготовке кадров в сфере социально ориентированных некоммерческих организаций является снижение барьеров, связанных с отсутствием необходимых знаний и навыков о деятельности СОНКО по предоставлению социальных услуг у персонала СОНКО, повышение качества процессов и развитие технологического потенциала социально ориентированных

некоммерческих организаций, предоставляющих услуги в социальной сфере, обеспечение НКО специалистами.

Поддержка в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников и добровольцев социально ориентированного некоммерческого сектора ведется в следующих направлениях:

– поддержка создания и развития кадрового потенциала СОНКО;

– формирование, развитие и совершенствование системы образовательной поддержки социально ориентированной некоммерческой деятельности.

Кроме того, к данному направлению поддержки, как правило, относят образовательные мероприятия и программы по обучению государственных (муниципальных) служащих в сфере государственной (муниципальной) поддержки СОНКО.

## Поддержка создания и развития кадрового потенциала СОНКО

Основные меры образовательной поддержки СОНКО, применимые и к поддержке тех некоммерческих организаций, которые привлекаются к оказанию социальных услуг населению, подробно описаны в главе «Поддержка в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций» в Методических рекомендациях органам государственной власти и органам местного самоуправления по вопросам реализации механизмов поддержки социально

ориентированных некоммерческих организаций.

Вместе с тем в отношении персонала и специалистов СОНКО, предоставляющих социальные услуги, могут быть предложены дополнительные меры поддержки, учитывающие специфические потребности персонала данных НКО, а также необходимость обеспечения качества и устойчивости процессов в некоммерческой организации, предоставляющей социальные услуги гарантированного качества, в т.ч. финансируемые средствами бюджетов соответствующих уровней.

Меры по развитию квалификации сотрудников СОНКО, занятых в организации и производстве социальных услуг, должны учитывать существование уже реализующихся в отношении СОНКО и сотрудников социальной сферы обучающих программ и мероприятий, в т.ч. программ для отраслевых специалистов. Взаимодействие с ними и определение специфики собственных программ обучения необходимо строить на принципах дополнительности (без дублирования имеющихся программ и мероприятий) и усиления (создания стимулов для взаимодействия и использования результатов, в том числе

методических и обучающих материалов, кадров преподавателей).

Поэтому в рамках данного направления целесообразно предпринимать меры по включению сотрудников СОНКО в систему повышения квалификации, семинаров и курсов мастерства, организуемых отраслевыми органами исполнительной власти для сотрудников учреждений и организаций соответствующих сфер.

Оправдывает себя имеющаяся в ряде регионов практика организации специальных (например педагогических и т.п.) и управленческих стажировок специалистов из негосударственных организаций в учреждениях подведомственной сети.

Кроме того, имеет смысл включать СОНКО, как и иных негосударственных поставщиков услуг, в число объектов педагогической (иной тематической) практики студентов высших учебных заведений и средних специальных учебных заведений, тем самым создавая возможность привлечения этих молодых специалистов в

дальнейшем в данные организации в качестве сотрудников.

Во взаимодействии со службой занятости населения и центрами поддержки предпринимательства, реализующими программы развития самозанятости, предусмотреть мероприятия по переквалификации в части правовых и управленческих знаний о ведении деятельности в социальной сфере в организационно-правовой форме некоммерческой организации и трудоустройства в СОНКО персонала учреждений социальной сферы, высвободившегося при проведении оптимизации или иных преобразований сети учреждений.

Особое внимание необходимо также уделить в рамках программ поддержки СОНКО организации и финансированию мероприятий подготовки и повышения квалификации в сфере поддержки СОНКО государственных и муниципальных служащих государственных органов и органов МСУ, в компетенции которых входит развитие рынка социальных услуг, взаимодействие с поставщиками услуг в социальной сфере, а также специалистов специализированных организаций инфраструктуры поддержки предпринимательства в

случае, если в сферу их деятельности будут включены и СОНКО как поставщики услуг в социальной сфере. Кроме того, необходимо предусмотреть возможность повышения квалификации сотрудников ресурсных центров и иных организаций поддержки СОНКО в части знания и навыков, необходимых для оказания образовательных и индивидуальных консультационных услуг социально ориентированным некоммерческим организациям в их деятельности по производству услуг в социальной сфере, и доступ к бюджетным источникам финансирования предоставления этих услуг населению.

Проведение мероприятий по повышению квалификации СОНКО – поставщиков социальных услуг может быть приоритетом или значимым критерием для конкурсного отбора программ (проектов) социально ориентированных некоммерческих организаций, получающих государственную (муниципальную) поддержку в рамках конкурса программ (проектов) СОНКО на получение субсидий за счет средств бюджета соответствующего уровня.

## Формирование, развитие и совершенствование системы образовательной поддержки социально ориентированной некоммерческой деятельности

В части формирования, развития и совершенствования системы образовательной поддержки социально ориентированной некоммерческой деятельности в сфере оказания социальных услуг населению необходимо помимо мер, указанных в главе «Поддержка в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций» в Методических рекомендациях органам государственной власти и органам местного самоуправления по вопросам реализации механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, предусмотреть осуществление ряда дополнительных мер.

Так, следует обратить специальное внимание на то, чтобы программы (мероприятия) обучения в отношении специалистов и руководителей СОНКО, привлекаемых к предоставлению социальных услуг населению, получающие государственную (муниципальную) поддержку были практико-ориентированными и ориентированными на результат, актуальными и гибкими, в т.ч. с

использованием так называемых модульных подходов, позволяющих «конструировать» из уже раз созданных тематических учебных комплексов разнообразные программы обучающих мероприятий. Эти программы (мероприятия) должны быть неизбыточными, доступными, а также удовлетворять специальные потребности разных категорий специалистов НКО, что в том числе может быть подтверждено разными формами «обратной связи», тестами на «входе» и «выходе».

Для осуществления обучения потенциальных сотрудников и добровольцев СОНКО – потенциальных участников процессов предоставления услуг населению необходимо формирование основных инфраструктурных «платформ накопления» сведений, текстов, методик и т.п.), в т.ч.:

- Информационная. Инфраструктура обучения должна обеспечивать накопление методик обучения, кейсов, создание образовательных интернет-ресурсов, среды взаимодействия обучаемых между собой и с экспертами (интернет-площадок, форумов), создание «белых книг» – кодексов

- лучшей практики. Важно организовать обмен собственным опытом и передачу наилучшего опыта со стороны наиболее «зрелых» СОНКО – производителей социальных услуг (успешно прошедших путь) менее зрелым и успешным.
- Тренерско-методическая. Залогом успешного обучения организации и производству социальных услуг является поддержка развития успешных практик через обучение тех, кто сам составляет учебные программы, преподавателей, эффективным методом обучения социальному предпринимательству (повышение их квалификации). Это также предполагает взаимодействие между собой и стимулирование сотрудничества и кооперации тренеров (преподавателей) по бизнес-процессам и предпринимательству и тренеров (преподавателей) по некоммерческой деятельности и социальным технологиям.
- Мониторинга и оценки. Наблюдение и оценка обучения в сфере производства социальных услуг необходима для повышения его качества и качества и



ассортимента предоставляемых знаний, отрабатываемых навыков. Одним из способов помимо проведения и опубликования результатов исследований может являться требование к прозрачному информированию об успехах специалистов СОНКО, прошедших обучение. Также возможно рейтингование учебных программ для СОНКО в сфере производства социальных услуг и участия в конкурсах привлечения финансирования для их производства и для в том числе на практико-ориентированность для нужд СОНКО. Также программы могут рейтинговаться по более сложной схеме в соответствии с несколькими критериями качества: организация – насколько хорошо организован процесс обучения, с учетом удовлетворенности обучающихся; эффективность – доля обучавшихся, начавших предоставлять социальные услуги (участвовать в конкурсах бюджетного финансового обеспечения предоставления услуг и т.п.), доля успешных среди них, показатели роста данных компаний и числа созданных рабочих мест.

Создание и функционирование таких инфраструктурных платформ обеспечивается следующими мероприятиями:

- Формированием «полного цикла» системы подготовки кадров для СОНКО: от изучения образовательных потребностей через разработку стандартов качества процессов обучения, отбор и повышение квалификации преподавателей, регламент получения «обратной связи» от обучаемых – к мониторингу влияния обучения на деятельность СОНКО. Конечный этап – конкретизация требований к поставщику услуг (оператору проектов) по обучению СОНКО.
- Созданием и пополнением библиотеки учебно-методических материалов для СОНКО в тематической сфере. В обязательном порядке сбор материалов всех курсов, программ, мероприятий, разработанных в рамках программ поддержки СОНКО в сфере производства социальных услуг, в том числе для инициативных проектов, получивших государственную (муниципальную) поддержку. Стимулируется предоставление в библиотеку материалов, разработанных СОНКО, получивших поддержку из других источников или в рамках собственной внепроектной деятельности. Библиотека может размещаться в информационно-телекоммуникационной сети Интернет (на портале поддержки СОНКО), а также в ресурсных центрах. Раз в три года необходимо предусмотреть пересмотр имеющихся материалов и выявление в них устаревших с присвоением им соответствующей пометки.
- Формированием системы добровольной аккредитации преподавателей (тренеров, преподавателей-консультантов) по направлению «Деятельность СОНКО по оказанию социальных услуг». Это означает организацию предоставления сведений о себе преподавателями (либо о преподавателях обучающими организациями), которые проводят обучающие мероприятия и программы, претендующие на полное или частичное финансирование в рамках государственных (муниципальных) программ поддержки СОНКО. Эти сведения могут включать в себя информацию об опыте преподавания, практическом опыте в СОНКО, ссылки на публикации методических материалов, результаты внешней оценки, рекомендации и т.п. База данных преподавателей (тренеров, преподавателей-консультантов) для СОНКО – производителей социальных услуг является публичным

ресурсом и размещается в сети Интернет, в т.ч. на специализированном портале поддержки СОНКО субъекта

(муниципального образования) Российской Федерации, а также в ресурсных центрах для СОНКО субъекта

(муниципального образования) Российской Федерации и т.д.

## Развитие трудовых отношений в СОНКО, оказывающих услуги населению в социальной сфере

Социально ориентированные НКО, в т.ч. оказывающие услуги населению, в связи с развитием рынка социальных услуг будут становиться все более значимым сектором занятости для квалифицированных специалистов в социальной сфере и будут наращивать потенциал для создания новых рабочих мест на территории муниципальных образований. При этом под созданием новых рабочих мест понимаются все виды занятости: постоянная и во временных формах, полная и частичная, а также самозанятость, понимаемая как создание специалистом новой СОНКО, специально предполагающей оказание социальных слуг населению с созданием для этого рабочего места для себя. Необходим цивилизованный рынок труда в негосударственном некоммерческом секторе, в т.ч. части привлечения кадровых ресурсов для деятельности СОНКО в социальной сфере.

Это обстоятельство должно учитываться в мероприятиях по государственной (муниципальной) поддержке трудовых отношений в СОНКО. Работники СОНКО должны быть в равной мере защищены в

сфере трудовых прав, как и другие категории работников, занятые в бизнесе, бюджетном и государственном секторе; кроме того, работники организаций разных форм собственности, осуществляющие аналогичную деятельность в сфере оказания социальных услуг, должны пользоваться одинаковыми социальными льготами и иметь возможность формировать единый профессиональный статус. Вместе с тем следует учитывать, что СОНКО в качестве работодателя имеет свои специфические признаки, связанные со спецификой некоммерческой организации и условиями ее финансирования.

Необходимо оказывать поддержку ответственному отношению СОНКО к наемным работникам, а также ответственности самих работников за защиту своих прав. Меры поддержки СОНКО в целом должны согласовываться с политикой развития трудовых отношений и увеличения занятости, в т.ч. получение социально ориентированной некоммерческой организацией государственной (муниципальной) поддержки может увязываться с ее обязательствами по увеличению рабочих мест либо

положительной динамикой официально показываемого вознаграждения своим работникам, прежде всего специалистам, непосредственно занятым в оказании социальных услуг населению.

Необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- Оказание поддержки СОНКО, предоставляющим услуги в социальной сфере, может иметь в качестве одного из результатов создание новых рабочих мест, в том числе на условиях полной и частичной занятости, а также, что немаловажно, потенциальное увеличение успешности на рынке труда получателей услуг СОНКО.
- Большая часть лиц, занятых в СОНКО, в настоящий момент неформально относится к реализации собственных прав на оформление трудовых отношений в качестве оплачиваемого специалиста, полагая, что участие в некоммерческой деятельности в социальной сфере НКО в значительной мере осуществляется на условиях добровольчества.

- Сейчас отсутствует полный анализ распространения социальных льгот (особенно на местном уровне) и профессиональных предпочтений для специалистов организаций разных форм собственности, занятых в предоставлении социальных услуг; однако выявленные факты дают основания полагать, что потребуется выравнивание условий деятельности некоммерческих (негосударственных и немунципальных) организаций и субъектов предпринимательства с учреждениями подведомственной сети в части условий для профессиональной деятельности специалистов, занятых в оказании социальных услуг населению. Значительная часть решений по части формирования статуса работника организации, оказывающей услуги населению в социальной сфере, требует отраслевых решений федерального уровня. Однако решение о распространении региональных и муниципальных льгот на сотрудников организаций – негосударственных поставщиков услуг в социальной сфере может быть принято субъектом Российской Федерации (муниципальным образованием).
  - В целях роста устойчивости предоставления социальных услуг некоммерческой организацией и гарантий их качества необходимо поэтапно обеспечить не только идейную, но и имущественную мотивацию специалистов, вовлекаемых в деятельность НКО по оказанию социальных услуг населению.
- В связи с этим рекомендуется:
- включать трудовые отношения в СОНКО в систему мониторинговых наблюдений и исследований состояния и процессов в секторе социально ориентированных некоммерческих организаций;
  - при предоставлении тех или иных мер поддержки СОНКО – поставщикам социальных услуг целесообразно предусматривать в отчетности показатели, характеризующие количество и качество создаваемых рабочих мест, а также при необходимости их динамику, например по году;
  - осуществлять межведомственное взаимодействие, готовить и реализовывать решения по выравниванию условий для деятельности специалистов в организациях разных организационно-правовых форм, оказывающих социальные услуги населению;
  - содействовать снижению издержек на администрирование трудовых отношений в СОНКО, особенно при оказании услуг населению в социальной сфере на договорной основе; с этой целью необходимы разработка и внедрение с учетом специфики СОНКО типовых форм кадровой документации с распространением их через ресурсные центры, уполномоченные органы по поддержке СОНКО муниципальных образований, опубликование их на порталах поддержки СОНКО и т.п.
  - предусматривать возможность для СОНКО – поставщиков социальных услуг получения субсидии на компенсацию издержек, связанных с обучением специалистов, а также аттестацией рабочих мест и иными затратами, направленными на развитие кадрового потенциала и улучшение трудовых условий в СОНКО;
  - предусмотреть поддержку участия специалистов СОНКО, оказывающих социальные услуги, в отраслевых профессиональных практических конференциях, возможность подготовки каталогов и стендов для участия в специализированных выставках, группах визитов по обмену опытом и т.п.;
  - включать обучение кадровому делопроизводству, а также системе управления персоналом в организации, занятой производством социальных услуг, в программы (мероприятия) обучения СОНКО, оказывающих услуги населению;
  - содействовать процессам взаимодействия, в т.ч. с целью получения консультаций, представителей СОНКО со

специалистами  
отраслевых  
профессиональных  
союзов работников

социальной сферы, а  
также экспертами  
регионального

объединения  
работодателей.

## ОБЗОР ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ХАКАТОНЫ, КЕЙС-СОРЕВНОВАНИЯ, ПРОЕКТНЫЕ ЛАБОРАТОРИИ И Т.П.), КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ РАСШИРЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СОСТАВЛЯЮЩЕЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕСТНЫХ СОНКО И СОЦИАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПО РАСШИРЕНИЮ АССОРТИМЕНТА И ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА УСЛУГ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

В последнее время наблюдается практика активного использования инновационных технологий в социальной деятельности. Они служат инструментами обучения, экспертной деятельности, являются составными элементами консультаций, нетворкинга и обмена опытом.

Обладая высокими демонстрационными результатами, они могут применяться в некоммерческой деятельности:

- для повышения эффективности самих СОНКО и социальных предпринимателей;
- для изменения среды некоммерческой деятельности и решения социальных задач.

Можно выделить следующие инновационные технологии, актуальные для использования в некоммерческой деятельности с целью решения социальных задач и расширения деятельности по производству услуг в социальной сфере:

1. *хакатон*;
2. *митап*;
3. *разговорные столы (варианты: быстрые разговоры, быстрые свидания)*;
4. *интеллектуальная игра*;
5. *«мировое кафе»*;
6. *форсайт*;
7. *проектная лаборатория*;
8. *тематическая ночь*;
9. *решение кейсов*;
10. *питчинг*;
11. *арт-элементы*;
12. *геймификация*;
13. *виртуальная реальность*;
14. *«честные разговоры»*;
15. *тематические и бизнес-завтраки*;
16. *«rechakucha»*;
17. *«вечеринка идей»*;
18. *антиконференция (вариант: баркэмп)*;
19. *telegram-каналы и чат-боты*.

Для сведения специалиста РЦ СОНКО предлагаются методические решения, описывающие проведение и использование инновационных технологий для увеличения инновационной составляющей деятельности СОНКО и социальных предпринимателей, их основные элементы и потенциал использования для производства услуг в социальной сфере и ведения некоммерческой деятельности.

### **Хакатон**

#### *Описание технологии*

«Хакатон» (от англ. Hackaton) – это «марафон по решению задач», на котором небольшие команды специалистов из разных областей сообща работают над решением какой-либо проблемы. Хакатоны могут длиться от одного дня до недели.

На хакатонах может разрабатываться программное обеспечение, веб-сервисы (мобильные приложения, сайты, веб-приложения), инфографика для решения социально значимых задач, а также целые проекты. Результатом хакатона и совместной работы должен являться уже готовый к запуску минимальный жизнеспособный продукт – первая версия, на которой можно протестировать работу идеи. Хакатоны могут быть разных направлений и тематики, от медицины до городского проектирования.

#### *Возможная аудитория*

Количество участников может варьироваться в количестве 10-50 человек. На хакатоне встречаются люди с идеями и технические специалисты (программисты, дизайнеры, менеджеры и т.д.). Участниками хакатона могут быть сотрудники и волонтеры СОНКО, представители органов власти, сотрудники государственных и муниципальных учреждений, которые совместно с IT-специалистами собираются для того, чтобы находить решение социальных проблем, разработать IT-продукт в социальной сфере.

#### *Основные составляющие формата*

Хакатоны начинаются с презентации мероприятия в целом и конкретных тем, над которыми планируется работа на мероприятии. Затем участники предлагают идеи и формируют команды, основанные на личных интересах и навыках. После этого начинается работа над проектами, которая может занимать от нескольких часов до нескольких дней.

Завершаются хакатоны презентациями проектов, во время которых каждая команда делится результатами своей работы. Иногда хакатоны носят соревновательный характер. В таких случаях жюри оценивает участников и выбирает победителей, которые награждаются призами.

Хакатон может быть как отдельным событием, так и проводиться в рамках более крупных мероприятий.

#### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

С целью развития инновационной социальной составляющей некоммерческой деятельности хакатоны могут проводиться для разработки IT-решений, необходимых для производства услуг в социальной сфере. Например, для создания мобильных или веб-приложений, которые могут способствовать повышению качества услуг в социальной сфере, ее доступности социально уязвимыми группами; разработка официальных сайтов производителей услуг в социальной сфере; создание информационных продуктов (инфографика, landing page), необходимых в производстве социальных услуг.

Проведение хакатанов также способствует:

- появлению новых коллабораций и партнерств;
- развитию навыков участников;
- поиску потенциальных сотрудников, волонтеров и специалистов pro bono для СОНКО и социальных предпринимателей.

#### *Практика использования инновационной технологии для СОНКО в социальной сфере*

В некоммерческой сфере успешная практика проведения хакатонов существует у «Теплицы социальных технологий», организация проводит хакатоны, на которых представители некоммерческих организаций и гражданских инициатив вместе с дизайнерами и разработчиками работают над созданием моделей гражданских приложений.

Пермский край имеет обширную практику проведения хакатонов. Первый хакатон, направленный на решение социальных задач, был проведен в 2015 году и назывался «Сайт не болей!»<sup>1</sup>; его результатом стало создание модельного шаблона сайта для медицинских учреждений; отправными данным для разработки модельного шаблона служили результаты обследования сайтов медицинских учреждений, проведенные в рамках независимой оценки. Министерство информационного развития и связи Пермского края проводит хакатон «Открытый регион» с целью создания мобильного или веб-приложения с использованием открытых данных Пермского края<sup>2</sup>. Инициативной зоозащитной группой был проведен в 2016 году «Хакатон в защиту животных»<sup>3</sup>, на котором разрабатывались технологические решения, направленные на защиту прав животных и поддержку приютов для животных. На хакатоне «Чего хочет Пермь»<sup>4</sup> создавались прототипы проектов, связанных с развитием городских пространств, решением экологических проблем города, ЖКХ, образованием.

### **Mutan**

#### *Описание технологии*

Митапы (от англ. Meetup) — это встречи специалистов или любителей в неформальной обстановке для обсуждения какой-либо темы, обмена опытом и идеями, поиска решений социальных проблем. Митап длится от одного до двух часов и не предполагает, что участники будут встречаться постоянно.

#### *Возможная аудитория*

Количество участников — от 10 до 40 человек. Митапы могут являться способом работы с сетевой аудиторией некоммерческой организации в рамках очных встреч. Участниками могут быть: сторонники, сотрудники и волонтеры СОНКО, ученые, эксперты, представители бизнеса, представители органов власти, сотрудники государственных и муниципальных учреждений, которые хотят обсудить важную для них тему.

#### *Основные составляющие формата*

Ведущий (модератор) митапа четко формулирует тему и проблематику встречи и озвучивает предполагаемый регламент работы. На мероприятии может быть один или несколько заранее заявленных выступающих, которые делают вводное выступление, или выступления могут быть спонтанными.

Все приглашенные являются равноправными участниками разговора, которые на основе своего опыта и знаний обсуждают предлагаемый вопрос. Ведущий (модератор) направляет ход беседы, задает вопросы для

<sup>1</sup> Официальная страница хакатона «Сайт не болей!» в социальной сети <https://vk.com/club88767964>

<sup>2</sup> Официальная страница хакатона «Открытый регион» <http://hackathon.permkrai.ru/>

<sup>3</sup> Официальная страница «Хакатона в защиту животных» <https://vk.com/workingsaturday1911>

<sup>4</sup> Официальная страница хакатона «Чего хочет Пермь» <https://perm.te-st.ru/>

обсуждения. Вопросы и ключевые моменты обсуждения (проблемные вопросы, развилки, варианты и пр.) могут фиксироваться на флипчарте.

В заключение ведущий (модератор) аккумулирует идеи, формулирует результаты и подводит итоги обсуждения.

Митап может быть как отдельным событием, так и проводиться в рамках более крупных мероприятий (конференций, форумов). Он может быть частью обучающих семинаров, на которых в рамках неформального общения может происходить закрепление полученных знаний и выработка идей.

#### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Формат митапов может быть использован для неформального обсуждения различных проблемных аспектов производства услуг в социальной сфере, развития социального предпринимательства, в том числе путем:

- обмена информацией по отдельным аспектам проблемы с выработкой возможных вариантов решения;
- обмена опытом и лучшими практиками;
- выработки единой обобщенной позиции (соглашения, консенсуса).

#### *Практика использования инновационной технологии для СОНКО в социальной сфере*

В октябре 2017 года в Санкт-Петербурге был проведен митап технологий «Приложения и сервисы для НКО»<sup>5</sup>. Его участники узнали о том, как НКО могут создавать мобильные приложения, использовать их для автоматизации процессов и новых возможностей; на встрече выступили практики в области IT-технологий, которые рассказали, как можно повысить эффективность коммуникации с аудиторией. Участники митапа на тему «Современные модели социального предпринимательства»<sup>6</sup> (проведен в сентябре 2017 г.) узнали, что такое социальное предпринимательство, какие модели социального предпринимательства существуют, где и какую поддержку могут получить социальные предприниматели.

### **Разговорные столы**

#### *Описание технологии*

Разговорные столы – более нейтральный вариант названия для формата «быстрые свидания» (англ. Speed Dating) – это нейтральный формат деловых мини-встреч один на один или в микро-группах, организованных с целью познакомить людей друг с другом, установить полезные контакты (нетворкинг).

#### *Возможная аудитория*

Формат разговорных столов подходит для аудитории, готовой к продуктивной коммуникации с незнакомыми людьми. Участниками могут быть: сотрудники и волонтеры СОНКО и социальных предпринимателей, представители органов власти, сотрудники государственных и муниципальных учреждений, которые хотят наладить деловые связи, обменяться опытом и идеями.

#### *Основные составляющие формата*

<sup>5</sup> Официальный сайт «Теплицы социальных технологий» <https://te-st.ru/events/app-meetup-spb/>

<sup>6</sup> Официальный сайт «Теплицы социальных технологий» <https://te-st.ru/reports/meetup-social-impact-report/>



В классическом варианте встречи проходят один на один, но может также быть формат, когда группа людей встречается с группой людей. Один разговор обязательно должен быть коротким и четко определенным по длительности: 3-7 минут. Формат не предполагает длинных бесед, стороны общения постоянно меняются.

#### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Формат разговорных столов может быть использован с целью делового знакомства, установления новых контактов для дальнейшего сотрудничества и партнерства СОНКО и социальных предпринимателей, экспертов, носителей хорошей практики в области производства услуг в социальной сфере. В рамках него может происходить обмен информацией и опытом, получение советов и консультаций.

#### *Практика использования инновационной технологии для СОНКО в социальной сфере*

В некоммерческом секторе быстрые свидания могут использоваться для знакомства и нетворкинга. Например, в рамках летнего городского общественного фестиваля «Мосты», проведенного в Перми в июне 2016 года, короткие семиминутные быстрые свидания использовались на ярмарке волонтерских вакансий «Тепло в тебе»<sup>7</sup>, для того, чтобы участники могли встретиться с реальными волонтерами СОНКО, узнать об их работе и деятельности самой организации.

### **Интеллектуальная игра**

#### *Описание технологии*

Интеллектуальная игра – это командная игра из вопросов и ответов с четко определенными правилами. Интеллектуальные игры могут иметь тематическую направленность.

#### *Возможная аудитория*

Формат подходит для широкого круга аудитории, готовой к интенсивной командной работе. Участниками могут быть: сторонники, сотрудники и волонтеры СОНКО и социальных предпринимателей, представители органов власти, сотрудники государственных и муниципальных учреждений.

#### *Основные составляющие формата*

В официальном формате интеллектуальная игра «Мозгобойня»<sup>8</sup> состоит из 49 вопросов, разделенных на семь туров.

1, 4 и 6 – текстовые туры, в которых надо угадать термин, дополнить цитату или факт, догадаться, о каком событии, явлении идет речь, отгадать слово и т.п.

2 – новостной тур по событиям в мире, произошедшим на днях.

3 – музыкальный тур, в котором по звучащему фрагменту нужно отгадать исполнителя, группу или композитора, фильм, фамилию говорящего и проч.

5 – тур картинок, в котором нужно отгадать кадр или изображение, догадаться, кто или что на фотографии.

<sup>7</sup> Официальная страница ярмарки волонтерских вакансий «Тепло в тебе» в социальной сети <https://vk.com/teplovtebe>

<sup>8</sup> Используемые материалы: <http://mozgoboj-corp.ru/>, [https://ru.wikipedia.org/wiki/ Мозгобойня](https://ru.wikipedia.org/wiki/Мозгобойня), [https://vk.com/page-85519567\\_49676589](https://vk.com/page-85519567_49676589)

Вопросы первых шести туров показываются на экранах примерно одну минуту и зачитываются ведущим. После озвучивания всех семи вопросов каждого тура они читаются повторно и запускается обратный 100-секундный отсчет, по истечении которого листочек с ответами сдается.

7 – тур-блиц.

Продолжительность игры: около 2 часов 15 минут.

Победителем становится команда, взявшая наибольшее количество баллов по результатам всей игры. В случаях, когда две и более команды набрали одинаковое количество баллов, выше в турнирной таблице оказывается команда, набравшая в последнем туре больше баллов. Если же и в данном случае результаты идентичные, то сравниваются баллы, набранные в предыдущих турах (сначала в 6-м, потом в 5-м и так далее). Команда-победитель получает приз.

#### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Использование формата интеллектуальной игры наиболее применимо в рамках обучающих курсов, просветительских мероприятий и с целью нетворкинга. Как часть обучающего курса по производству услуг в социальной сфере интеллектуальная игра позволит обучающимся закрепить полученные знания, а лекторам провести их проверку. В качестве просветительского инструмента и делового нетворкинга, данный формат позволит познакомить участников мероприятия с темой производства услуг в социальной сфере и даст опыт работы в команде.

#### *Практика использования инновационной технологии для СОНКО в социальной сфере*

В 2017 году в Перми проводилась интеллектуальная игра «Полис»<sup>9</sup> о гражданском секторе, команды состояли из представителей различных СОНКО и социальных инициатив. Инициатива помощи животным Birds использовала интеллектуальную игру как повод поговорить о защите животных.

#### *«Мировое кафе»*

##### *Описание технологии*

«Мировое кафе» (англ. The World Café)<sup>10</sup> – это формат ведения разговора по определенным правилам, метод фасилитации групповых обсуждений, в котором во главу угла ставится общение между участниками и добавление новых мыслей и идей. На «мировом кафе» процесс из обучающего превращается в инструмент для создания контекста совместной деятельности.

##### *Возможная аудитория*

Для эффективного обсуждения с использованием метода «мировое кафе» в группе должно быть не менее 12-14 человек. Участниками могут быть: сотрудники и волонтеры СОНКО и социальных предпринимателей, представители органов власти, сотрудники государственных и муниципальных учреждений и т.д.

<sup>9</sup> Официальная страница Центра ГРАНИ в социальной сети [https://vk.com/granperm?w=wall-6204160\\_525%2Fall](https://vk.com/granperm?w=wall-6204160_525%2Fall)

<sup>10</sup> Используемые материалы <http://korolikhin.com/uslugi/world-cafe/>, <http://www.theworldcafe.com/> (англ.)

### *Основные составляющие формата*

Формат предполагает работу сразу в нескольких мини-группах в течение одного мероприятия. Рассадка происходит по три-четыре человека за столик. Один человек берет на себя роль «хозяина» стола, а остальные участники играют роль приглашенных гостей.

Для оптимизации процесса обсуждения и фиксации результатов на каждом столе лежат бумажные скатерти и разноцветные маркеры, все идеи запечатлеваются удобным способом – схема, рисунок, тезис.

Спустя некоторое время «гости» перемещаются за следующий стол, а «хозяин» остается на своем месте и рассказывает вновь пришедшим к нему гостям о сути обсуждаемого вопроса – кратко презентует основные мысли, высказанные до этого. К окончанию второго круга дискуссий все «гости» кафе будут знакомы с предложениями и идеями друг друга, каждый выскажет свое мнение и узнает мнение коллег. После этого все собираются для общей дискуссии по вопросу.

### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Формат «мирового кафе» позволяет обсудить методы решения проблемы в области производства услуг в социальной сфере, включив в него специалистов различных сфер и носителей разных практик (например, объединить сотрудников социальных учреждений, которые имеют большой опыт в производстве социальных услуг, и СОНКО, которые только выходят на рынок социальных услуг; юристов некоммерческих организаций с бухгалтерами и т.п.).

### *Практика использования инновационной технологии для СОНКО в социальной сфере*

В публичном пространстве нет сведений о практике использования формата «мирового кафе» с целью решения социальных задач в России. Примером зарубежной практики является, например, «мировое кафе», посвященное конфликтам в сообществе г. Принс Джордж (Канада) Community Conflict World Café<sup>11</sup>, целью которого является изменение характера общения в сообществе.

## **Форсайт**

### *Описание технологии*

Определение термина «Форсайт» (от англ. «Foresight») – это построение очень долгосрочных прогнозов (от 5 до 50 лет), основываясь на достоверных краткосрочных прогнозах на несколько ближайших месяцев.

Форсайт как мероприятие – это планирование с очень высокой степенью реальности – планы не просто ставятся, они активно внедряются в жизнь. Форсайт является системным инструментом формирования долгосрочного будущего, который учитывает всевозможные изменения во всех сферах общественной деятельности: науке и технологиях, экономике, социальных отношениях, культуре.

Цель форсайта: идентификация зон стратегического исследования и появление новаторских технологий, которые принесут крупные экономические и социальные выгоды.

### *Возможная аудитория*

Для работы с использованием технологии форсайта могут приглашаться практики, эксперты и лидеры некоммерческого сектора.

---

<sup>11</sup> <http://www.theworldcafecommunity.org/forum/topics/resolving-community-conflict-not-to-fight-with-one-another>

### *Основные составляющие формата*

Форсайт позволяет кругу лиц, которые участвуют в нем, договориться по поводу образа будущего, своих действий по поводу этого будущего и своего желаемого будущего. Основа методики: совместная работа участников на карте времени; работа не с текстами, а с образами и схемами. В отличие от традиционного прогнозирования, технология форсайта является проактивной по отношению к будущим событиям. Это означает, что авторы и участники форсайта не просто оценивают вероятности и риски возникновения тех или иных условий, а проектируют свою текущую деятельность таким образом, чтобы усилить положительные тренды и увеличить вероятность желаемых событий и погасить отрицательные, нежелательные тренды. Сама структура форсайта включает в себя обозначение проектов и событий, приводящих к избранной цели. При этом в отличие от традиционных методов прогнозирования и планирования результатом форсайт-сессии является карта будущего, т.е. визуально богатое пространство, позволяющее увидеть различные способы и пути достижения желаемого результата.

Базовые принципы форсайта:

- будущее зависит от прилагаемых усилий, его можно создать;
- будущее вариативно – оно не происходит из прошлого, а зависит от решений участников и стейкхолдеров;
- есть области, по отношению к которым можно строить прогнозы, но в целом будущее нельзя предсказать достоверно, можно подготовиться или подготовить будущее таким, каким мы его хотим видеть.

В рамках одного из методов форсайта – RF-метода<sup>12</sup> выделяются следующие элементы карты будущего:

- тренды – существующие и зарождающиеся;
- тренд – объективно наблюдаемый и измеряемый процесс, развивающийся в определенном направлении;
- технологии – поддерживающие существующие тренды или запускающие новые;
- форматы – технологии социального взаимодействия;
- ключевые события, запускающие, переламывающие или изменяющие скорость роста тренда;
- законопроекты и нормативные акты, легитимизирующие форматы;
- угрозы, которые могут негативно повлиять на агентов (бизнес-организации, учреждения, рынки и т.д.).

### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

В некоммерческом секторе можно использовать инструменты форсайта для прогнозирования и планирования дальнейшего совместного развития сферы, в которой работают некоммерческие организации.

Метод форсайта может быть использован в сфере решения социальных задач и развития рынка социальных услуг в конкретной территории. Он позволит выявить актуальные проблемы, стоящие в области данной социальной деятельности, провести оценку имеющихся и потенциальных рисков, создать образ вероятного будущего данного сектора.

### *Практика использования инновационной технологии для СОНКО в социальной сфере*

Примером использования элементов технологии форсайта является «Форсайт-флот», организатором которого является Агентство стратегических инициатив. «Форсайт-флот» проводится с целью совместного проектирования дорожных карт отраслевого и территориального развития, развитие компетенций стратегического видения в предпринимательской среде, формирование кадрового резерва для

---

<sup>12</sup> Rapid foresight

государственного управления и реального сектора экономики<sup>13</sup>. В 2013 году в Кизеле (Пермский край) был проведен форсайт, на котором строился прогноз будущего города до 2050 года.

### *Проектная лаборатория*

#### *Описание технологии*

Проектная лаборатория – это площадка, на которой разрабатываются проекты. На проектных лабораториях участники учатся создавать проекты: предлагать идеи; проводить исследования, необходимые для обоснования и реализации проектов; планировать и реализовывать их.

#### *Возможная аудитория*

Количество участников – от 10 до 40 человек. Участниками могут быть сотрудники и волонтеры СОНКО и социальных предпринимателей, представители органов власти, сотрудники государственных и муниципальных учреждений, студенты, исследователи, ученые в зависимости от тематики лаборатории.

#### *Основные составляющие формата*

Проектная лаборатория начинается с обучающих мероприятий по теме лаборатории. Затем участники предлагают идеи и формируют команды, основанные на интересах и навыках. После этого начинается работа над проектами. В конце лаборатории участники презентуют разработанные проекты.

#### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Формат проектной лаборатории может быть использован для поддержки непосредственного производства услуг в социальной сфере и реализации социальных проектов. Он позволяет его участникам освоить знания, необходимые для производства услуги в социальной сфере, сформулировать социальную услугу и выйти с ней на рынок социальных услуг.

#### *Практика использования инновационной технологии для СОНКО в социальной сфере*

Примером использования формата в некоммерческой деятельности является проектная лаборатория «Город своими руками» (Омск), где горожане учатся участвовать в решении актуальных проблем городской среды.<sup>14</sup>

### *Тематическая ночь*

#### *Описание технологии*

Тематическая ночь – это событие или тематический марафон, посвященный какой-либо теме. Обычно проводится в формате «вечер» (с 18:00 до 23:00) или в формате «ночь» (с 18:00 до 06:00).

Цель мероприятия – привлечь внимание к теме, собрать единомышленников и потенциальных сторонников.

Существуют разные проекты, связанные с ночными событиями: «Женская историческая ночь», «Ночь в музее», «Библионочь», «Ночь городских сообществ».

#### *Возможная аудитория*

<sup>13</sup> Официальный сайт Агентства стратегических инициатив <http://asi.ru/foresighttrip/>

<sup>14</sup> Проектная лаборатория «Город своими руками» компании ПАО «Газпром нефть» <http://csrjournal.com/23181-proektnaya-laboratoriya-gorod-svoimi-rukami.htm> 1

Формат подходит для любой аудитории, в том числе для непрофессионалов в некоммерческой деятельности. В зависимости от площадки и возможностей организации количество участников может сильно варьироваться.

#### *Основные составляющие формата*

Программа тематической ночи представляет собой серию мероприятий, направленных на разную аудиторию, которые также могут идти параллельно на разных площадках или циклически повторяться. Программа обязательно должна содержать уникальные события или мероприятия, подготовленные специально для тематической ночи и которые посетители не могут увидеть в обычные дни.

Тематическая ночь может быть отдельным или общегородским событием

#### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Тематическая ночь может использоваться для проведения комплекса мероприятий как обучающего, так и просветительского характера, связанного с общественной или гражданской деятельностью. Она дает возможность широкому кругу лиц познакомиться с темой, выбранной для тематической ночи, с деятельностью и миссией организации, которая ее проводит.

#### *Практика использования инновационной технологии для СОНКО в социальной сфере*

Примером использования технологий является «Ночь оживших карт»<sup>15</sup>, которую провела «Теплица социальных технологий»: картографы, дизайнеры и гражданские активисты собирались на всю ночь, чтобы работать с картами на благо общества. Целью мероприятия было создание картографических продуктов, которые помогут решить ту или иную общественную задачу, например, нанести на карту все детские дома России или удаленный населенный пункт, потенциально подверженный какому-то природному катаклизму, проверить и уточнить наборы геопривязанных данных и т.д.

#### **Решение кейсов**

##### *Описание технологии*

Метод кейсов – это техника обучения с помощью конкретной ситуации (кейса), с которой в своей деятельности столкнулась или может столкнуться организация. При решении кейса нужно ответить на вопросы кейса, разработать решения и предложить инструменты, которые помогут выйти из положения с минимальными потерями для организации. В процессе решения необходимо аргументировать свою позицию, использовать соответствующие знания, навыки и технологии.

Решение кейсов можно организовать в форме кейс-лабораторий, кейс-завтраков, кейс-соревнований, кейс-чемпионатов.

##### *Возможная аудитория*

Формат подходит как для профессионалов в некоммерческом секторе, так и студентов и волонтеров. Число участников кейс-мероприятия варьируется от 10 до 40 человек.

---

<sup>15</sup> 21 июня «Ночь оживших карт» – картографический марафон от «Теплицы» и OpenStreetMap <https://te-st.ru/events/live-map-night/>

### *Основные составляющие формата*

Для проведения мероприятия с использованием кейсов необходимо сначала собрать и описать кейсы. При обучении методом анализа конкретной ситуации участникам предоставляют информацию о ситуации в организации, часто в смешанной форме (письменное описание ситуации, «рисунки» и определенная количественная информация). Кейсы могут быть очень краткими и состоять из нескольких страниц (они содержат описание событий в организации и проблем, с которыми она столкнулась, финансовую информацию в виде таблиц); или быть более обширными и включать в себя «подлинную» информацию, такую как выдержки из прессы, копии внутренних распоряжений, отчеты по исследованиям. Участникам могут даваться видео- и аудиоматериалы, которые могут включать в себя интервью с главными действующими лицами.

Кейс должен включать в себя:

- ситуацию – случай, проблема, история из реальной жизни;
- контекст ситуации – хронологический, исторический, контекст места, особенности действия или участников ситуации;
- комментарий ситуации, представленный автором;
- вопросы или задания для работы с кейсом;
- приложения.

### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Решение кейсов в сфере производства услуг в социальной сфере, деятельности некоммерческой организации дает возможность участникам кейс-мероприятий пройти практико-ориентированное обучение и отработать свои навыки и компетенции, находя решение реальным ситуациям.

Помимо обучающего компонента кейс-мероприятие может быть направлено на привлечение к некоммерческой деятельности потенциальных сотрудников и волонтеров, в том числе из числа студентов.

### *Практика использования инновационной технологии для СОНКО в социальной сфере*

Примером использования технологии решения кейсов является чемпионат по решению кейсов в управлении некоммерческими организациями «Разумеется»<sup>16</sup>, который проходил в России в 2017 году во второй раз. Участники получают кейс – проблемную ситуацию, с которой в своей деятельности столкнулась или может столкнуться НКО или волонтерская инициатива. Командам предстоит разработать решения и предложить инструменты, которые помогут выйти из положения с минимальными потерями для НКО и наибольшим благом для общества.

### *Питчинг*

#### *Описание технологии*

Питчинг – это презентация авторами своих проектов и концепций идей, которые они хотят осуществить, с целью получить критику, поддержку, собрать команду, найти финансирование.

Питчинг поможет собрать на одной площадке и познакомить разработчиков идей, инвесторов и доноров, представителей некоммерческих организаций, благотворительных фондов.

#### *Возможная аудитория*

---

<sup>16</sup> Официальный сайт чемпионата по решению кейсов в управлении некоммерческими организациями «Разумеется» <http://ngochallenge.ru/>

Участниками питчинга становятся авторы социальных проектов и концепций идей. Они презентуют свои идеи перед сообществом, экспертами – лидерами крупных СОНКО, потенциальными донорами. Количество презентуемых проектов за один питчинг – от 5 до 10.

#### *Основные составляющие формата*

Для того чтобы формат работал максимально, на питчинге должны собраться разные типы аудитории: разработчики идей, инвесторы и представители некоммерческих организаций, благотворительных фондов, люди с разными компетенциями. Участники, представляющие свои идеи, должны иметь возможность получить обратную связь и консультацию экспертов и практиков.

#### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

В зарубежной практике питчинг в большей степени используется в качестве метода защиты своих проектов перед потенциальными инвесторами. С точки зрения технологии некоммерческой деятельности в России питчинг может использоваться в качестве практики доработки социальных проектов и идей.

Метод питчинга может служить инструментом обучения и получения обратной связи, когда авторы социальной услуги защищают и обосновывают ее перед более опытными коллегами. Кроме того, метод может быть внедрен как один из этапов конкурсов социальных проектов.

#### *Практика использования инновационной технологии*

Элементы питчинга используются в обучающих программах ресурсных центров.

#### *Арт-элементы*

#### *Описание технологии*

СОНКО и социальные предприниматели могут дополнять свои мероприятия и проекты арт-составляющими, такими как: перформансы, арт-акция, инсталляция, социальный театр, стрит-арт и т.д. Арт-элементы помогают привлекать внимание населения к социальным проблемам, с которыми работает организация.

#### *Возможная аудитория*

Формат наиболее подходит для широкой аудитории, как профессионалов, так и непрофессионалов некоммерческого сектора, в том числе детей и подростков.

#### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Арт-элементы могут быть составной частью социальной услуги или комплексной услуги (например, реабилитация, абилитации людей с инвалидностью), социального проекта. Они могут быть использованы для привлечения внимания к проблеме, привлечения новых доноров.

#### *Практика использования инновационной технологии*

Примером использования арт-элементов в некоммерческой деятельности могут служить, например, «больничные-клоуны» – деятельность по социально-культурной реабилитации детей в стационарах больницы методами арт-терапии, или постановка спектаклей в исправительных колониях с целью социализации заключенных.



## *Геймификация*

### *Описание технологии*

Геймификация – это использование наработок игровой индустрии для вовлечения, удержания, обучения пользователей в «серьезных» неигровых социальных проектах.

### *Возможная аудитория*

Формат наиболее подходит для широкой аудитории, как профессионалов, так и непрофессионалов некоммерческого сектора, в том числе детей и подростков.

### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Игровые элементы (геймификации) могут быть составной частью социальной услуги, социального проекта или имиджевого проекта СОНКО и социальных предпринимателей. Они направлены на привлечение внимания к социальной проблеме, в том числе той аудитории, которая традиционно не интересуется социальной деятельностью.

Кроме того, они могут являться методом построения отношений с партнерами, возможными донорами, волонтерами некоммерческой организации. Включенные в программу обучения, они повышают мотивацию и делают обучения более интерактивным и практико-ориентированным.

### *Практика использования инновационной технологии*

Примером использования геймификации является проект «Чистые игры» – командные соревнования по сбору и сортировке мусора, которые проводятся на загрязненных территориях<sup>17</sup>.

## *Виртуальная реальность*

### *Описание технологии*

Виртуальная реальность (от англ. virtual reality, VR, искусственная реальность) – средство передачи информации с помощью технических средств, которые имитируют воздействие и реакции на воздействие<sup>18</sup>.

### *Возможная аудитория*

Формат подходит для работы с непрофессионалами некоммерческого сектора, потенциальными волонтерами и донорами некоммерческих организаций, а также клиентами СОНКО и социальными предпринимателями.

### *Основные составляющие формата*

Для использования VR-технологии необходимо снять и смонтировать видео в специальном формате. Видео может транслироваться с использованием специальных технических средств (например VR-очков).

### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

<sup>17</sup> Полезные ссылки: <http://fundnoon.ru/>,

<sup>18</sup> <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/192>

Элементы виртуальной реальности могут использоваться как составляющие социальной услуги (например, в комплексной реабилитации и абилитации людей с инвалидностью через повышение их коммуникационных навыков), так и в просветительских мероприятиях СОНКО и социальных предпринимателей.

#### *Практика использования инновационной технологии*

В 2015 году ЮНИСЕФ создал фильм с использованием виртуальной реальности, который позволяет виртуально перенестись в сирийский лагерь беженцев и увидеть ситуацию глазами 12-летнего мальчика. В результате пожертвование сделал каждый шестой участник, что вдвое больше среднего показателя для аналогичных кампаний.

В России реализуется проект для мотивации людей с инвалидностью к активному образу жизни VRability<sup>19</sup> — суть проекта заключается в создании с помощью виртуальной реальности специального контента, в котором существует инвалид. Разработчики создали особые приспособления, которые надеваются на человека в инвалидном кресле и помогают создавать фильм со съемкой 360 градусов, который наглядно показывает мир глазами инвалида

#### **«Честные разговоры»**

#### *Описание технологии*

«Честные разговоры» — это мероприятие с использованием технологии «Живая библиотека», которое направлено на борьбу со стереотипами и создание инклюзивного пространства через возможность знакомства с людьми из разных дискриминируемых групп, людьми, попавшими в сложную жизненную ситуацию или имеющими опыт, важный для понимания разнообразия общества.

#### *Возможная аудитория*

Формат подходит для работы с непрофессионалами некоммерческого сектора, потенциальными волонтерами и донорами некоммерческих организаций.

#### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

В рамках формата проходят неформальные встречи с людьми, которые выступают в качестве «живой книги».

Например, с помощью технологии «Живых книг» можно познакомить людей с благополучателями, сотрудниками и донорами некоммерческой организации или пригласить в качестве «книг» на определенную тему людей, попавших в схожую ситуацию. Такой сокращенный вариант «Живой книги» называется «Честные разговоры», он повышает осведомленность аудитории о социальной проблеме.

#### *Практика использования инновационной технологии*

Технология «Живых книг» и «Честных разговоров» достаточно распространена в России и используется с 2010 года. Например, формат использовался на фестивале We-Fest в Перми, чтобы рассказать о разных ролях женщин; Пермская художественная галерея использовала «Честные разговоры» для того, чтобы познакомить посетителей с хранителями и реставраторами галерейной коллекции.

---

<sup>19</sup> VRability — виртуальная реальность <http://social-tech.ru/support/members/info-tex/vrability-virtualnaya-realnost>

## *Тематические и бизнес-завтраки*

### *Описание технологии*

Технология представляет собой тематические мероприятия в формате завтраков-лекций и завтраков-встреч для профессионалов, которые проводятся с целью объединить сообщество, предоставив ему возможность для регулярных встреч и общения в неформальной обстановке. Такие тематические завтраки могут проводиться с лицами, принимающими решения, или экспертами, готовыми поделиться знаниями и опытом<sup>20</sup>.

### *Возможная аудитория*

Участниками могут быть: сотрудники и волонтеры СОНКО и социальных предпринимателей, представители органов власти, сотрудники государственных и муниципальных учреждений.

### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Технология может использоваться для налаживания профессиональных контактов и обмена опытом различных субъектов производства услуг в социальной сфере. Например, знакомства СОНКО – производителей услуги и представителями органов власти, уполномоченными в данной сфере. Мероприятия в подобном формате могут проводиться в рамках социальных и гражданских форумов.

### *Практика использования инновационной технологии*

Примером использования технологии может служить бизнес-завтрак «НКО и реализация социального партнерства. Диалог между бизнесом, социальными проектами и властью», организованный в 2016 году Фондом «Отцовство» в правительстве г. Москвы<sup>21</sup>.

## *«PechaKucha»*

### *Описание технологии*

Печа-куча (от яп. «болтовня» PechaKucha) – это метод представления кратких докладов, специально ограниченных по форме и продолжительности.

Основная задача Печа-куча – вдохновлять людей на инициативу и на генерирование новых идей и проектов.

### *Возможная аудитория*

Подходит для любой аудитории, в том числе для непрофессионалов в некоммерческой деятельности.

### *Основные составляющие формата*

Выступающий представляет доклад-презентацию из 20 слайдов, каждый слайд демонстрируется 20 секунд, после чего автоматически сменяется на следующий. Таким образом, продолжительность доклада ограничена 6 минутами 40 секундами или 6 минутами. Доклады следуют один за другим. Количество докладов обычно варьируется от 8 до 12.

<sup>20</sup> Полезные ссылки: <https://creativemornings.com/>, <https://theoryandpractice.ru/organizations/11660-creative-mornings-moscow/seminars?type=added>, <http://uxevent.com/tematicheskie-i-biznes-zavtraki-primer-formata-networkingovyh-sobytij/>

<sup>21</sup> Официальный сайт Фонда «Отцовство» <http://www.nfo.ru/%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BA-%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0-%D0%BE%D1%82%D1%86%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE-%D1%81%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE/>

### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Данная технология, как и питчинг, может служить инструментом обучения и получения обратной связи об идее производства услуги в социальной сфере или решения социальной проблемы. Она развивает навыки публичных выступлений сотрудников некоммерческого сектора, может служить инструментом обмена информацией и опытом между участниками.

#### *Практика использования инновационной технологии*

В 2016 году в Челябинске в рамках международного архитектурного конкурса была проведена встреча в формате печка-куча<sup>22</sup>, где свои идеи о развитии городских пространств представляли специалисты в сфере архитектуры и урбанистики.

### *«Вечеринка идей»*

#### *Описание технологии и случаи ее использования*

«Вечеринка идей» – это мероприятие, на котором участники в неформальной обстановке проводят мозговой штурм для решения проблемы, создания идеи или проекта<sup>23</sup>.

#### *Возможная аудитория*

Подходит для любой аудитории, в том числе для непрофессионалов в некоммерческой деятельности.

#### *Основные составляющие формата*

В рамках технологии «Вечеринка идей» работают правила брэйнсторминга: строгий регламент (не больше 5 минут на конкретный вопрос); определение ролей (ведущий, который руководит процессом, человек, который следит за временем).

Каждый участник по очереди рассказывает свою идею или проблему, а все остальные участники помогают и дают советы.

### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Технология служит инструментом производства услуги в социальной сфере или решения социальной проблемы, получения обратной связи и советов экспертов и менторов. Может использоваться в рамках обучающих курсов, на социальных форумах и конференциях.

### *Антиконференция*

#### *Описание технологии*

Антиконференции (от англ. unconference) – это однодневные конференции без жестких правил проведения.

В таких мероприятиях отсутствует деление на спикеров и слушателей и нет строгой программы и подготовленных докладов. Программа представляет собой условное деление на несколько тематических потоков (треков), которые разнесены по разным помещениям без четкого расписания. Роль ведущего дискуссии вокруг темы потока берут на себя трек-лидеры (track leaders) – эксперты и лидеры в обсуждаемой тематике.

<sup>22</sup> Страница в социальной сети «Печка Куча Челябинск» <https://vk.com/club78662039>

<sup>23</sup> <http://uxevent.com/silnaya-storona-formata-eto-vovlechennost-intervyu-s-anastasiej-rudenko-o-vecherinke-idej/>

### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Технология антиконференций может стать заменой традиционным форумам и встречам. Они могут проводиться с целью обмена лучшими практиками и опытом, выработки возможных вариантов решения социальных проблем, появления новых коллабораций и партнерств для производства услуг в социальной сфере и решения социальных проблем.

#### *Практика использования инновационной технологии*

Примером зарубежной практики являются баркемп (англ. BarCamp) – международная сеть конференций, которая создается ее участниками. Конференции открыты для всех, проходят в формате докладов, тренингов, презентаций, обсуждений. Весь материал предоставляется самими участниками.

### *Telegram-канал и чат-боты*

#### *Описание технологии*

Telegram-канал – это современный инструмент коммуникации с внешней аудиторией (мессенджер), с помощью которого можно создавать публичные каналы, групповые чаты до 1000 пользователей, и чат-боты (программы, имитирующие деятельность человека в чате).

Чат-боты повсеместно заменяют собой службы поддержки сервисов<sup>24</sup>. У каждого крупного интернет-ресурса или крупной компании есть свой бот, в которых пользователи получают ответы на вопросы или читают новости.

#### *Возможная аудитория*

Технология может использоваться как внутри организации для налаживания организационных процессов, так и для коммуникации с внешней аудиторией.

Взаимодействие с использованием Telegram подходит для широкой аудитории, в том числе для непрофессионалов в некоммерческой деятельности, которые являются активными пользователями сети Интернет, но которые не готовы к очному взаимодействию.

### *Использование технологии для расширения инновационной составляющей в деятельности СОНКО и социальных предпринимателей*

Использование Telegram и чат-ботов позволяет некоммерческой организации не только создать канал информирования клиентов о новостях и текущей деятельности организации, привлечь потенциальных сторонников и доноров, но и снизить издержки на создание службы онлайн-поддержки, делегировав сервису функции мобильного помощника.

#### *Практика использования инновационной технологии*

Одним из примеров зарубежной практики использования Telegram в некоммерческих целях является бот Walk with Yeshi от Charity:Water, который предлагает пользователям окунуться в мир эфиопской девочки, вынужденной каждый день проходить десятки километров в поисках питьевой воды.

---

<sup>24</sup> Полезные ссылки: <https://te-st.ru/reports/chat-bot-perm-meetup/>, <https://te-st.ru/reports/all-about-chatbots/>

## Методические решения для комплекса мероприятий регионального и муниципального уровня поддержки создания НКО – потенциальных поставщиков услуг в социальной сфере в территориях «без НКО», а также для особого типа учредителей НКО – высвобождаемых социальных работников

Решением задачи развития негосударственного рынка социальных услуг в территориях с низким уровнем присутствия НКО может стать реализация комплекса мероприятий поддержки создания новых НКО. Такие мероприятия могут включать инфраструктурную, нормативно-правовую, информационную и образовательную поддержку, адаптированную под потребности вновь создаваемых организаций.

Эффективность и результативность реализации комплекса мероприятий по поддержке создания НКО может выражаться не только в увеличении числа НКО, но в качественных характеристиках услуг, которые предоставляют вновь созданные поставщики, в

том числе к числу значимых показателей относятся:

- актуальность и востребованность услуг НКО для территории;
- объем предоставляемых услуг;
- количество получателей услуг;
- предоставление услуг высокого качества.

Соответственно специализированный комплекс мер поддержки вновь создаваемых организаций должен быть направлен не на поддержку всех инициатив по созданию НКО в территории, а на приоритетную поддержку НКО, которые будут готовы в сжатые сроки начать оказывать социальные услуги высокого качества в необходимом объеме.

Таким образом, приоритет в предоставлении поддержки вновь создаваемым НКО может предоставляться на основании следующих критериев:

- ориентированность на удовлетворение потребностей целевых групп и готовность предоставлять дефицитные и востребованные услуги;
- наличие сотрудников, обладающих необходимой квалификацией;
- наличие материально-технической базы, условий для предоставления услуг в соответствии со стандартами.

## Учет региональных особенностей при формировании комплекса мероприятий, направленных на поддержку НКО – поставщиков социальных услуг

На региональном и местном уровне к увеличению числа негосударственных поставщиков могут привести мероприятия, которые направлены на:

- создание новых НКО, готовых профессионально осуществлять деятельность

- по предоставлению услуг в социальной сфере;
- стимулирование существующих НКО, которые более или менее активно работают в социальной сфере, профессионализировать свою деятельность и переходить к предоставлению социальных услуг на

постоянной основе в качестве полноправных участников рынка социальных услуг.

Выбор стратегии должен учитывать ситуацию в территории, в том числе оценку условий и потенциала некоммерческого сектора по следующим критериям:

<ul style="list-style-type: none"> <li>– число зарегистрированных СОНКО, оказывающих социальные услуги в регионе;</li> <li>– количество СОНКО, оказывающих социальные услуги в регионе на постоянной основе;</li> <li>– объем средств, полученных за счет грантовых средств на производство социальных услуг СОНКО;</li> <li>– объем средств, полученных за счет коммерческой деятельности на производство социальных услуг СОНКО;</li> <li>– объем средств, получаемых за счет спонсорской помощи и благотворительности граждан на производство социальных услуг СОНКО;</li> <li>– технологический потенциал СОНКО, оказывающих социальные услуги;</li> <li>– кадровый потенциал СОНКО, оказывающих социальные услуги;</li> <li>– ротация кадров и система передачи опыта в СОНКО, оказывающих социальные услуги;</li> <li>– репутационный потенциал СОНКО, оказывающих социальные услуги;</li> <li>– организационная и административная устойчивость СОНКО,</li> </ul>	<p>оказывающих социальные услуги.</p> <p>Также необходимо оценить потенциальные возможности привлечения востребованных специалистов, в том числе в качестве экспертов, консультантов, наставников, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценить рынок специалистов по предоставлению соответствующих услуг в регионе и муниципальном образовании и возможности привлечения их к предоставлению социальных услуг на базе НКО;</li> <li>– выделить специалистов бюджетных учреждений, которые уже оказывают социальные услуги;</li> <li>– муниципальные образования могут оценить наличие в регионе, в том числе в соседних территориях активных и профессиональных поставщиков социальных услуг, которые могут тиражировать опыт;</li> <li>– выделить активные инициативные группы, которые проявляют активность в социальной сфере.</li> </ul>	<p>Регионы и муниципальные образования могут вести базы данных услуг НКО, осуществляющих деятельность на определенной территории и специалистов, консультантов и тренеров. Информация может собираться по итогам проведения круглых столов, обсуждений в сети Интернет, специально организованных публичных мероприятий по распространению опыта.</p> <p>Объединение специалистов государственных и муниципальных учреждений, некоммерческих организаций и инициативных групп на общих площадках и увеличение числа таких площадок с совместным участием будет способствовать взаимному проникновению культур некоммерческого и бюджетного сектора. Такими общими площадками могут быть: рабочие группы, совещательные органы, круглые столы, форумы и т.п.</p>
--	---	---

## Модели создания новых НКО

В зависимости от особенностей ситуации в территории, таких как наличие высвобождаемых специалистов бюджетного сектора, которые уже обладают

необходимыми профессиональными компетенциями, наличие активных инициативных групп, наличие крупных НКО в регионе, готовых

тиражировать опыт и расширять деятельность, могут быть реализованы разные модели создания новых НКО.

## **Модель создания НКО из числа высвобождаемых работников бюджетных учреждений**

Вовлечение сотрудников бюджетных учреждений (специалистов образовательных организаций, центров психологической помощи, реабилитационных центров, комплексных центров социального обслуживания и т.п.) создает возможности привлечения в негосударственный сектор квалифицированных специалистов, которые обладают необходимыми знаниями и навыками по настройке процесса производства услуг, являются носителями значимого опыта и отработанных социальных технологий. Также это могут быть руководители, управленцы, которые хорошо представляют весь процесс производства услуги.

Создание НКО из числа работников бюджетной сферы, как правило, дает организациям преимущество в вопросах взаимодействия с органами власти. Такие НКО известны органам власти в качестве проверенных поставщиков, готовых обеспечить предоставление услуг необходимого качества, поэтому они сталкиваются с меньшим числом барьеров в доступе к получению финансирования и обладают более высокой переговорной силой в ходе согласования интересов поставщика и заказчика.

### ***Возможные ограничения в рамках модели***

НКО, которые создаются из числа работников бюджетных учреждений, имеют ряд ограничений. Такие НКО являются устойчивыми только в условиях гарантированного бюджетного финансирования, так как не имеют опыта привлечения разных источников финансирования.

Необходимо учитывать индивидуальные особенности и личную мотивацию специалистов, которые составляют костяк организации. Что может быть критичным в периоды нехватки финансирования.

В бюджетном секторе преобладает тип работника, который заинтересован в сохранении стабильности и постоянного рабочего места, привыкший работать по инструкции. Такие специалисты могут быть не готовы осуществлять деятельность в условиях неопределенности, самостоятельно определять приоритеты и направления развития организации, брать ответственность за развитие и расширение деятельности.

Больше шансов успешно преодолеть периоды финансовой нестабильности и получить импульс для развития имеют организации, в которых преобладают работники, которые пришли в организацию за развитием и профессиональной самореализацией, а также ориентируются на миссию и

приверженность оказанию помощи целевым группам.

Организации могут быть не знакомы со спецификой некоммерческой деятельности, в частности от организаций может потребоваться:

- гибко перестраивать свои программы, набор услуг, свою структуру, чтобы продолжать работу в условиях сокращения финансирования;
- выявлять и привлекать дополнительные ресурсы;
- отслеживать важнейшие тенденции в политике властей, в развитии общества;
- следить за появлением различных инноваций в практике управления НКО, фандрайзинга, в коммуникационной сфере;
- участвовать совместно с коллегами в формировании стратегии развития сектора.

Также специалисты организации должны быть готовы учитывать иной статус учредителя НКО, иной порядок формирования органов управления организацией и принятия решений, чем в бюджетных учреждениях.

Сотрудники НКО и лица, которые принимают решение о создании НКО как поставщика социальных услуг, должны быть готовы к автономии и независимости организации, иным требованиям подотчетности и осуществления контроля деятельности.



## **Модель создания НКО из числа местных активистов при поддержке успешных поставщиков социальных услуг**

Данная модель позволяет сохранить преимущества негосударственной организации, такие как гибкость, мотивация и ориентация на потребности целевых групп в конкретной территории, готовность работать на стыке отраслей, выходить за рамки «инструкций» и находить нестандартные решения. Поддержка крупного поставщика, который отработал опыт предоставления услуг, позволит избежать проблем, связанных с отсутствием практического опыта.

### **Возможные ограничения в рамках модели**

Не все НКО и инициативные группы готовы осуществлять деятельность по производству услуг. В одних ситуациях это может быть связано с личной неготовностью осуществлять рутинную деятельность на постоянной основе.

Также НКО может быть не готова обозначить границы услуг, в зависимости от наличия и объемов финансирования.

НКО предоставляет свои услуги, как правило, без привязки содержания услуг к конкретной отрасли социальной сферы и учитывает актуальные потребности и запросы конкретного

получателя, а не установленные требования к объемам услуги, зафиксированные в договорах и технических заданиях и т.п. Часто услуги НКО бывают комплексными, ресурсоемкими и существенно выходят за границы бюджета. Поэтому для НКО недостаточно бывает решить проблему доступа к финансированию предоставления услуг, но важно обеспечить возможность привлечения разнообразных источников финансирования.

Большую часть ограничений в рамках обеих моделей можно снять за счет реализации программ обучения, учитывающих особенности обеих групп.