



Центр устойчивого развития Псковской области



# СБОРНИК

материалов по итогам реализации проекта  
«Создание ресурсного центра  
для социально ориентированных  
некоммерческих организаций  
Псковской области»

*Создадим будущее вместе*

[www.CSDPR.ru](http://www.CSDPR.ru)

Псков  
2015



**ЦЕНТР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

---

*Создадим будущее вместе*

**СБОРНИК**  
**материалов по итогам реализации проекта**  
**«Создание ресурсного центра для социально**  
**ориентированных некоммерческих организаций**  
**Псковской области»**

**Псков 2015**

**Содержание:**

1. Вступление.....	3
2. Результаты опроса «Восприятие социально ориентированных некоммерческих организаций населением Псковской области» .....	7
3. Отчет по исследованию партнёрства институтов гражданского общества, власти и бизнеса в Псковской области для развития диалога, укрепления гражданского общества и распространения лучших практик в этой сфере .....	14

Сборник материалов по итогам реализации проекта «Создание ресурсного центра для социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области». Общая редакция **Никонов С.Ю.**

В сборнике представлены материалы, которые могут быть использованы сотрудниками некоммерческих организаций, представителями бизнеса и власти для укрепления социального партнерства в Псковской области.

Сборник подготовлен и опубликован Центром устойчивого развития Псковской области в рамках проекта «Создание ресурсного центра для социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области» при поддержке Министерства экономического развития РФ.

© Центр устойчивого развития Псковской области  
© Никонов С.Ю.

**Вступление**

*Развитие гражданского общества является одним из основных условий успеха модернизации России. Некоммерческие общественные организации – важнейший элемент гражданского общества. О большой роли некоммерческих организаций в системе гражданского общества свидетельствует не только вклад НКО в решение социально значимых проблем, но также их место в реализации законодательства о местном самоуправлении.*

*Главная проблема российского и регионального некоммерческого сектора – выживание организаций. В лучшем случае уже через год после создания сколь угодно активную работу ведут не более четверти организаций. Через несколько лет остается на плаву около десяти процентов из них. Снижение активности НКО происходит из-за отсутствия стабильного финансового фундамента и недостаточности реальной помощи от соответствующих структур других секторов общества (власти, СМИ, бизнеса и населения в целом). Такая же тенденция наблюдается и в Псковской области.*

*Для работы НКО необходимы соответствующие ресурсы: люди (добровольцы), деньги, оборудование и т.д. Где и как получить все это организации, которая не занимается продажами, производством, не владеет ценным имуществом? Для этого нужны контакты, взаимоотношения, взаимодействие. Необходимо найти единомышленников, получать оперативную информацию о том, когда начинается очередной грантовый конкурс, попасть на важную презентацию и поговорить с депутатом, чиновником, успеть посетить тренинг-семинар по фандрайзингу и т.п. – то есть взаимодействовать как можно больше и чаще. Взаимодействовать – значит быть в курсе всех тех возможностей, которые потом могут превратиться в ресурсы (людей, финансы, оборудование, доверие). Можно сказать, что взаимодействие, партнерство, установление контактов – основной механизм развития любой некоммерческой организации.*

*Когда организация создана, первая трудность, с которой сталкивается она, – информация. Вернее, почти полное ее отсутствие. Что мы имеем в виду под словом «информация»? Возможность познакомиться с опытом такой же некоммерческой организации. Получить онлайн-консультацию. Узнать хотя бы о типичных ошибках предшественников и коллег, чтобы не повторять их. Лишь очень небольшая часть сотрудников некоммерческих организаций имеет возможность получить профессиональное образование в сфере менеджмента НКО. Остальные находятся в информационном вакууме, начинают работу с чистого листа, ломают копыя, набивают шишки и топчутся на месте. Или, что еще хуже, идут в неправильном направлении. Между тем, коллективный опыт некоммерческих организаций в России уже накоплен, необходимые социальные технологии созданы и в некоторых случаях даже описаны. Нет только инструмента, позволяющего транслировать эти знания. Ресурсные центры – тот самый источник информации, который необходим некоммерческим организациям.*

*В настоящее время состояние некоммерческого сектора Псковской области характеризуется следующими негативными тенденциями:*

*1. Снижение активности НКО происходит из-за отсутствия стабильного финансового фундамента и недостаточности реальной помощи от соответствующих структур других секторов общества (власти, СМИ, бизнеса и населения в целом).*

2. Неуклонно снижается процент организаций, имеющих штатных сотрудников, лидеры НКО уходят работать в другие, более стабильные структуры. Соответственно, существенно снижается профессионализация сектора.

3. Низкий уровень интереса бизнес-структур, власти и СМИ к деятельности НКО.

Несмотря на то что количественный рост числа НКО, скорее всего, затормозился, вместе с тем оказание технической помощи НКО со стороны ресурсных центров все еще будет очень актуальным. Большинство НКО пока не имеют собственной техники и не могут арендовать ее по коммерческим расценкам.

Несмотря на проведение в Псковской области образовательной программы для НКО, потребность в базовых знаниях у лидеров некоммерческого сектора сохраняется. Как показал опрос, проведенный Институтом регионального развития в июне 2013, 70 % респондентов наиболее важными назвали темы: конфликты в организациях, их преодоление, переговорный процесс, взаимодействие с бизнес-структурами и организациями и оказание услуг для населения. 60 % респондентов отмечают важность знания основ маркетинговой и исследовательской работы, бухгалтерской отчетности, методики поиска средств для своих программ, работы с добровольцами. Так, что касается тем семинаров-тренингов – это стратегическое планирование, оргразвитие, юридические услуги, создание проектов и программ, взаимодействие с государственными и муниципальными структурами, по работе с Интернетом. В отношении индивидуальных консультаций – стратегическое планирование, юридические услуги, бухучет и отчетность, привлечение средств.

Такая картина, на наш взгляд, в полной мере отражает специфику современной ситуации с развитием некоммерческого сектора в регионе. В настоящее время некоммерческий сектор заинтересован в продуктивном развитии своих структур, что невозможно без развития третьего сектора как части экономики. Поэтому организации заинтересованы в развитии спектра своих услуг, а также в привлечении средств через бизнес-структуры. В то же время многие организации испытывают серьезные сложности, связанные с внутренними и внешними конфликтами. Этим объясняется интерес к проблемам конфликтологов. Также с привлечением средств связан интерес к консультациям по вопросам фандрайзинга. В последнее время проявляется значительный интерес со стороны СО НКО к маркетинговой и исследовательской работе, связям с общественностью, работе с добровольцами. Очевидно, что НКО пока не хватает базовых, теоретических знаний по этим вопросам.

СО НКО, стабильно действующие на территории Псковской области, принимают активное участие в решении актуальных задач в сфере социальной защиты граждан, образования и просвещения, культуры, пропаганды здорового образа жизни, патриотического и гражданского воспитания, повышения уровня гражданской активности, межнационального сотрудничества и роста правового самосознания населения. При этом, как данные объединения граждан, так и уже действующие продолжительное время на территории Псковской области НКО социальной направленности, объединяют общие проблемы:

1. Отсутствие необходимой материально-технической базы, иных ресурсных возможностей СО НКО области для осуществления социально ориентированной деятельности, направленной на эффективное участие в решении актуальных проблем социальной сферы Псковской области. Одним из основных финан-

совых источников существования СО НКО остаются членские взносы, помощь благотворителей, участие данных организаций в конкурсах на получение субсидий (грантов) на реализацию программ и проектов, в том числе на федеральном, межрегиональном и международном уровнях.

Членская база преобладающей части СО НКО области малочисленна, при этом с учетом материального положения членов указанных организаций членские взносы в большей части не взимаются. Помощь благотворителей, оказываемая СО НКО, носит несистемный характер. В настоящее время незначительная часть СО НКО области имеет офисы для работы с гражданами по своему профилю деятельности, отсутствует возможность пользоваться техническим оборудованием. Большинство СО НКО осуществляют деятельность либо по месту жительства их руководителей, либо через блоги, группы в социальных сетях, что также существенно затрудняет становление и развитие деятельности СО НКО, взаимодействие их с гражданами и получение последними социальных услуг, оказываемых СО НКО.

2. Недостаточное информирование граждан об общественно значимой деятельности СО НКО, в том числе направленной на развитие добровольчества (волонтерства) в средствах массовой информации.

Отсутствие социальной рекламы, направленной на популяризацию деятельности СО НКО.

Значительная часть граждан либо не знает о существовании некоммерческого сектора, либо может назвать несколько НКО, известных своей социальной и благотворительной деятельностью на протяжении более 15 лет.

В Псковской области начал работу единый портал НКО [www.nko.pskov.ru](http://www.nko.pskov.ru) – информационная площадка, объединяющая представителей некоммерческого сектора, позволяющая довести информацию о СО НКО, действующих на территории области, о направлениях их деятельности. В настоящее время добровольчество (волонтерство) и благотворительная деятельность в Псковской области, в том числе и среди СО НКО недостаточно развиты.

3. Низкий профессиональный уровень сотрудников и добровольцев (волонтеров) СО НКО Псковской области.

Повышение квалификации сотрудников и добровольцев (волонтеров) СО НКО позволит на более высоком уровне решать вопросы функционирования некоммерческого сектора Псковской области, что позволит наиболее эффективно и результативно реализовывать СО НКО собственные уставные задачи и участвовать в решении общественно значимых проблем, актуальных для разных слоев населения области.

4. Отсутствие объективной информации о состоянии и развитии некоммерческого сектора, основанной на социологических исследованиях.

На территории Псковской области социологические исследования о деятельности НКО проводились только в 2003-2004 годы. Поэтому в настоящее время существует необходимость проведения тех социологических исследований, которые могли бы выявить основные тенденции развития СО НКО, определить степень доверия населения к СО НКО.

5. Недостаточная и несистемная поддержка деятельности СО НКО на местном уровне.

В настоящее время в Псковской области принято только два нормативных правовых акта на муниципальном уровне (г. Псков), регламентирующих поддержку СО НКО. (Положение о муниципальном гранте).

Органы местного самоуправления не уделяют достаточного внимания социальному потенциалу некоммерческого сектора, способного оказать реальную поддержку и принять эффективное участие в реализации приоритетных муниципальных программ, проектов и иных мероприятий.

В связи с этим необходимо оказание ресурсной поддержки органам местного самоуправления области, в том числе методической и организационной, а также содействия в разработке и реализации программ по поддержке СО НКО на территориях муниципальных образований области и обеспечить активное участие региональных НКО в этой работе.

Для решения выявленных проблем был разработан проект «Создание ресурсного центра для социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области», который получил поддержку Министерства экономического развития РФ. В рамках проекта с 2013 года проведено 8 практических занятий с СО НКО по таким темам, как фандрайзинг, оценка проектов, отчетность НКО перед контролирующими органами, бухгалтерская отчетность, связи со СМИ, работа с добровольцами. Обучено 150 человек, дано 200 консультаций, проведено 2 исследования по состоянию некоммерческого сектора в регионе и о социальном партнерстве. Создана база рассылки для некоммерческих организаций, в которой находится 400 адресов. На сайте организации [www.csdpr.ru](http://www.csdpr.ru) регулярно размещаются новости о программах для некоммерческих организаций.

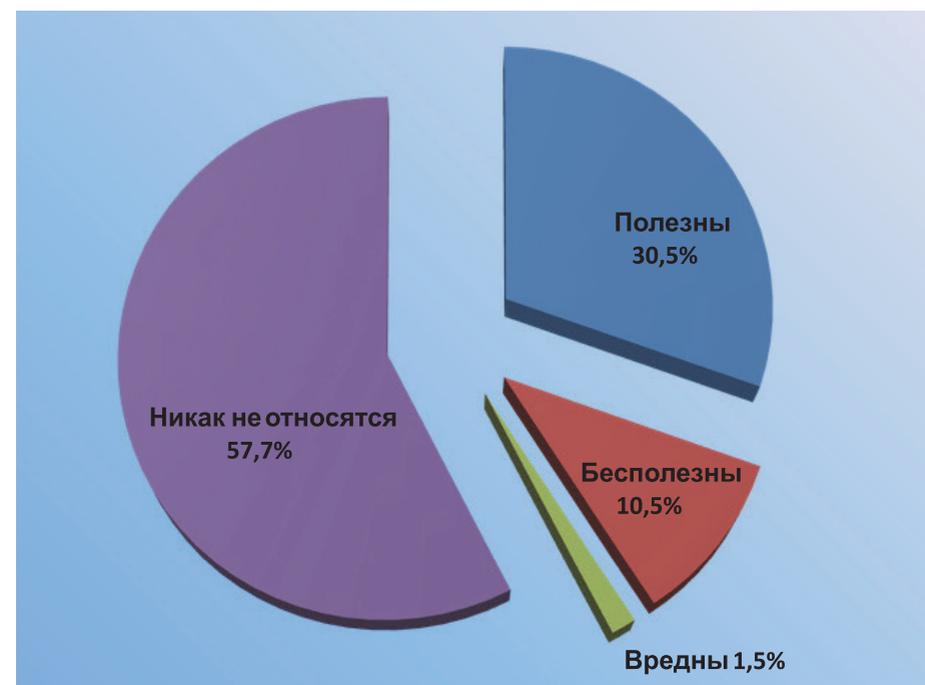
В сборник вошли результаты исследований, которые были проведены в рамках реализованного проекта. Данные исследования носят прикладной характер и отражают ситуацию с восприятием населением области НКО, а также развитие социального партнерства в Псковской области.

Председатель Центра  
устойчивого развития Псковской области  
**Никонов С.Ю.**

## Результаты опроса «Восприятие социально ориентированных некоммерческих организаций населением Псковской области»

**Цель исследования** – изучение социальной базы некоммерческих организаций Псковской области и оценка перспектив развития третьего сектора. Исследование проведено методом массового опроса с выборкой 5800 респондентов.

### Отношение населения к НКО



Общий уровень поддержки НКО – 30,5%, – такая часть населения считает общественные организации полезными. Незаметными или бесполезными НКО считают 10,5%, и лишь 1,5% назвали НКО вредными организациями. Большинство населения (57,7%) не сформировало никакого отношения к третьему сектору.

### Зависимость между отношением к НКО и политической лояльностью («Как вы относитесь к НКО»/ «Оцените деятельность Президента РФ»)



Те, кто поддерживает НКО, наиболее лояльны политическим партиям и готовы сотрудничать с правоохранительными органами. Среди сторонников деятельности некоммерческих организаций таких порядка 40%.

Иными словами, лояльность к НКО является частью социально активной позиции как таковой, которая проявляется и в отношении НКО, и партий, и даже государства и полиции.

С другой стороны, нелояльность ко всем этим институциям связана с социальной пассивностью.

### Наиболее лояльные к НКО районы, %

В различных районах уровень лояльности населения к НКО варьируется в диапазоне от 50 до 25%. Наиболее лояльными к НКО являются следующие районы:

Название района	НКО полезны
Пушкингорский район	52,1
Невельский район	48,1
Плюсский район	46,8
Псковский район	39,2
Локнянский район	38,5
Палкинский район	38,5
Пустошкинский район	33,3
Островский район	33,2
Себежский район	32,3
Пыталовский район	32,1

### Доводилось ли вам участвовать в благотворительных акциях (%)

Дополнительно была изучена вовлеченность населения в наиболее популярные практики социальной активности. Наибольший уровень социальной активности показали следующие районы:

Название района	%
Куньинский район	24,2
Локнянский район	24,4
Великие Луки	30,8
Великолукский район	18,9
Усвятский район	22,2
Пыталовский район	19,9
Дедовичский район	20,0
Палкинский район	24,5
Псковский район	23,5
Красногородский район	10,3

В Локнянском, Палкинском и Псковском районах население не только более информировано и лояльно к НКО, но и наиболее активно включено в общественную жизнь.

Среди отдельных видов социальной активности наибольшую популярность в настоящее время имеют благотворительность, как в виде сбора денежных средств, так и в виде пожертвований личными вещами, а также донорство и волонтерство. Эти виды более востребованы, чем участие в митингах, субботниках, профсоюзной деятельности.

### Потенциал социальной активности, %

Виды	Актуальный потенциал	Возможный потенциал
Благотворительность (вещи, продукты)	13,3	17,8
Волонтерство	6,5	15,4
Донорство	4,8	14
благотворительность (деньги)	11,8	9,3
ТСЖ	9,9	7,4
Демонстрации, митинги	5	5,3
Профсоюзы	2,2	4,9
Садоводства	4	4,2
Церковные общины	3,9	3,2
Субботники	2,3	2,7
Партийная деятельность	1,9	2,6

В настоящее время происходит смена видов социальной активности. Демонстрации, митинги, партийные и профсоюзные собрания не популярны и фактически бесперспективны. Устаревает практика субботников, отсутствует интерес и к церковным практикам. Небольшое количество населения привлекают собрания ТСЖ и садоводств.

Развитие благотворительности является основным направлением роста третьего сектора, а также вовлечением в его практику широких слоев населения. Организация сбора вещей, продуктов и денег является наиболее понятной работой НКО.

Направления деятельности наиболее популярных из общественных организаций не совпадают с интересами населения. Это основная причина невысокого уровня признания организаций третьего сектора.

### Оценка деятельности НКО в зависимости от возраста, %

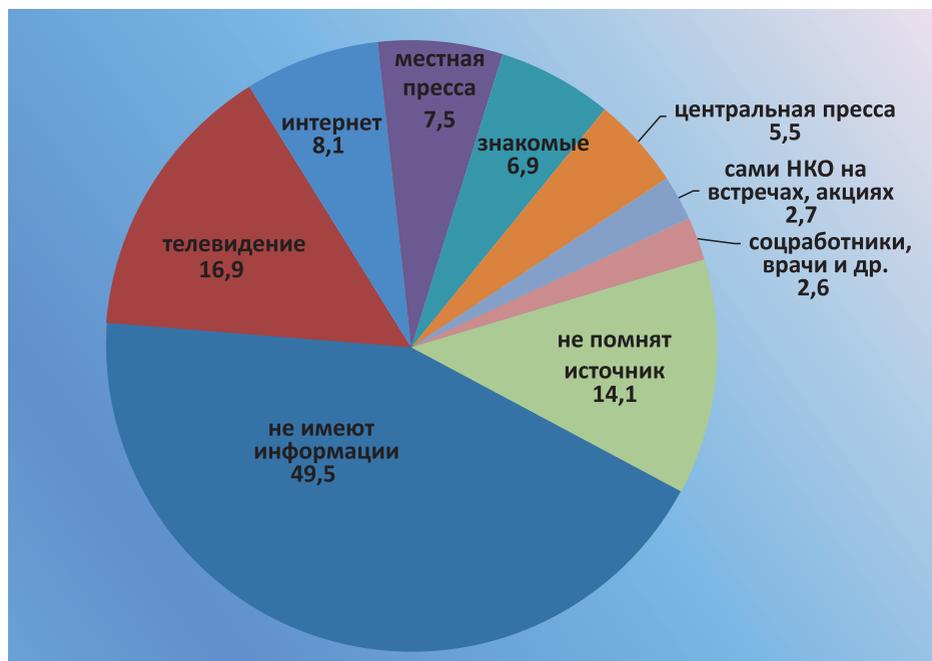


Категория людей старше 45 лет более информирована о деятельности НКО и их мнение о работе данных организаций в общей сложности негативное.

Категория людей в возрасте до 45 лет менее информирована о деятельности НКО, однако та часть опрошенных, которая слышала о работе подобных организаций, считает их деятельность полезной и нужной.

В целом же по гендерному признаку чуть более лояльними к НКО выступают женщины – 55,6%.

## Источники информации о деятельности НКО, %

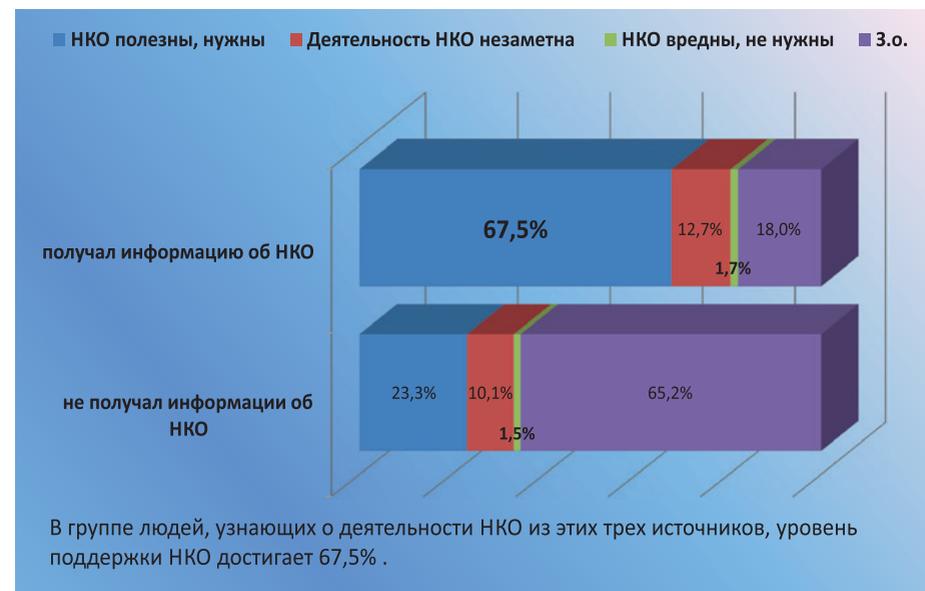


Порядка половины населения области не получают никакой информации о деятельности НКО.

Телевидение и Интернет являются наиболее эффективными источниками получения информации.

Телевидение информирует большую часть населения, хотя охват пользователей Интернета гораздо больше телеаудитории.

## Уровень поддержки НКО в зависимости от доступа к информации, %



- Несмотря на низкий уровень информированности о деятельности НКО, преобладает **положительное восприятие некоммерческих организаций**.
- Перспективными направлениями развития третьего сектора являются **благотворительность и волонтерство**.
- НКО следует **активизировать работу по вовлечению молодежи в социальные практики**.
- НКО необходимо выстраивать **конструктивное сотрудничество со СМИ**.

### Рекомендации

- Комплексный аудит сайтов НКО.
- Обучающие программы для сотрудников НКО по вопросам PR и сотрудничества со СМИ.
- Конференции, экспертные семинары и «круглые столы» для обсуждения проектов НКО.
- Создание сайта о деятельности всех некоммерческих организаций Псковской области.

**Отчет по исследованию  
партнёрства институтов гражданского общества, власти и бизнеса в  
Псковской области для развития диалога, укрепления гражданского  
общества и распространения лучших практик в этой сфере**

**Оглавление**

1. О проекте .....	17
<b>Определение «Социальное партнерство», социальное партнерство в структуре КСО .....</b>	<b>20</b>
2. Определение «Социальное партнерство» и его применение .....	20.
Роль социального партнерства в структуре корпоративной социальной ответственности .....	25
4. Источники информации о социальном партнерстве .....	28
<b>Выявление предпочтительных форм сотрудничества между бизнесом (в рамках его программ), НКО и властью .....</b>	<b>29</b>
2. Основные формы реализации социального партнёрства .....	29
3. Роль каждого из секторов в социальном партнерстве .....	32
8. Критерии и требования, предъявляемые к организациям-партнерам в рамках программ СП .....	35
9. Выгоды от социального партнёрства бизнесу, НКО, власти и местному сообществу .....	37
10. Роль информационного сопровождения проектов СП .....	39
<b>Выявление направлений и алгоритмов (разработанной схемы последовательных действий) реализации успешных социальных проектов .....</b>	<b>42</b>
11. Оценка текущего положения дел с социальным партнерством в компании/организации/регионе/России .....	42
12. Какие направления реализации проектов в СП успешны/интересны для бизнеса, органов государственной власти и местного самоуправления/местного сообщества .....	44
13. Наличие в организации формализованной или иной политики/стратегии со- циального партнёрства .....	46
14. Вопросы отбора проектов .....	49
15. Алгоритмы реализации проектов социального партнерства и примеры их создания .....	50
16. Каналы распространения информации о СП .....	52

<b>Выявление реально существующих трёхсторонних проектов сотрудничества между институтами гражданского общества, бизнесом и властью .....</b>	<b>55</b>
17. Каких достижений в области СП Вы уже достигли в своей организации.....	55
18. Примеры наиболее эффективного взаимодействия бизнеса, государства и гражданского общества, с точки зрения участников СП.....	55
19. Опыт социального партнерства за рубежом .....	57
20. Факторы успешности проектов социального партнерства .....	58
21. Общие критерии оценки эффективности проектов .....	59
22. Кто оценивает/должен оценивать эффективность проектов? .....	61

<b>Выявление конкретных проблем, которые могут быть успешно решены при сотрудничестве институтов гражданского общества, бизнеса и власти .....</b>	<b>61</b>
23. Что мешает развитию СП в организации/регионе/России? .....	61
24. Как выгодно «продать» СП? Как лучше «подавать» информацию о проектах СП? .....	65
25. Нужно ли развивать что-то на законодательном уровне в сфере СП? .....	67
26. Нужно ли моральное поощрение СП со стороны органов власти? .....	69
27. Довольны ли Вы сотрудничеством со СМИ по освещению проектов СП, как заинтересовать СМИ этой темой? .....	70

<b>Рекомендации участников исследования по развитию социального партнёрства в России .....</b>	<b>72</b>
28. Какие условия нужны для развития СП в Вашей организации/ регионе/России? .....	72
29. Обозначьте и оцените перспективы этого развития. ....	73
30. Что нужно сделать для того, чтобы активизировать участников развития СП? .....	74
31. Что необходимо сделать каждому из секторов, чтобы преодолеть недоверие общества и СМИ? .....	75
32. Есть ли необходимость вообще стимулировать развитие СП, или оно должно развиваться «естественным путем», инициативой снизу? .....	76
<b>Заключение .....</b>	<b>78</b>

## О проекте

### Введение

Социальное партнёрство – эффективный инструмент стабильного долгосрочного экономического и социального развития России, позволяющий решать общественные проблемы, через взаимодействие власти, бизнеса и НКО. Несмотря на более чем 10-летний путь применения практик социального партнерства, он мало исследован, проанализирован и обобщён.

В современных сложных экономических условиях развитие социального партнёрства способствует снижению напряжённости в обществе и повышению стабильности регионов.

Основными проблемами развития социального партнёрства является невысокий уровень доверия ко всем секторам социального партнёрства, особенно коммерческому. Это обусловлено как историческими причинами (выявление фактов коррупции, разоблачений, непрозрачной деятельности), так и низкой информированностью общества об этом.

СМИ уделяют мало внимания этой теме, не популяризируют её, практически не публикуют (бесплатно) информацию об опыте, который уже существует в партнёрстве бизнеса, НКО и власти.

#### Цель исследования:

описать основные практики, выявить перспективы и разработать рекомендации по модернизации взаимодействия по теме социального партнерства в Псковской области среди разных секторов общества – НКО, бизнеса и органов государственной власти, с привлечением СМИ.

#### Задачи:

- описать возможности социального партнёрства в разных секторах – НКО, бизнес-сообществе, государственном;
- выявить потребности и ожидания друг от друга участников социального партнёрства, сотрудничества и создания совместных проектов;
- выявить предпочтительные формы повышения доверия к бизнесу, власти и НКО;
- описать направления обобщения, анализа и распространения знаний и информации в этой области;
- выявить предпочтительные формы социального партнёрства;
- выявить конкретные проблемы, которые могли бы быть успешно решены при сотрудничестве институтов гражданского общества, бизнеса и власти в регионах;
- описать направления и алгоритмы реализации успешных социальных проектов;

– описать наиболее успешные и долгосрочные проекты социального партнёрства, реализованные всеми тремя секторами и институтами гражданского общества в регионе;

– систематизировать и обобщить информацию о социальном партнёрстве.

#### Предмет исследования:

основные практики социального партнерства и проблемы, стоящие на пути его развития в России.

#### Гипотезы исследования:

– Социальное партнёрство (СП) – эффективный инструмент стабильного долгосрочного экономического и социального развития России, позволяющий решать проблемы в обществе, через взаимодействие власти, бизнеса и НКО;

– социальная активность в местном сообществе/регионе зависит от приоритетности решения проблем для бизнеса, органов государственной власти, организаций гражданского общества и сочетания приоритетов основных участников бизнеса, организаций гражданского общества и органов государственной власти региона;

– социальное партнерство повышает социальную активность в местном сообществе/регионе только при взаимодействии с институтами гражданского общества.

#### Основные направления исследования:

1. Выявление интересных и перспективных практик бизнеса и институтов гражданского общества в развитии социального партнерства в регионах проведения исследования.

2. Описание и анализ наиболее типичных проблем взаимодействия бизнеса и институтов гражданского общества при осуществлении проектов по социальному партнерству в регионе.

3. Разработка рекомендаций основным акторам по развитию социального партнерства в регионах.

4. Выявление и описание научных/общественных центров, специализирующихся на проблемах социального партнерства.

#### Обоснование метода:

Методология данного исследования предполагает использование двух классических методов исследования: кабинетного и экспертного.

**Кабинетное исследование:** проводится на основе сбора и анализа информации из открытых источников (СМИ, интернет) и материалов НПО.

**Экспертное исследование:** уделяется особое внимание анализу наиболее значимых практик социального партнерства, направленных на его развитие в регионах исследования, с применением экспертного опроса.

Экспертный опрос позволяет описать основные проблемы взаимодействия бизнеса, институтов гражданского общества и органов государственной власти в совместной проектной деятельности, зафиксировать удачные совместные практики, а также выявить ожидания основных акторов в развитии социальной активности в регионах исследования.

#### Выборка, её характеристика и объем:

Исследование проведено в г. Пскове, в котором присутствует крупный бизнес, участвующий в социальном партнерстве и, с другой стороны, институты гражданского общества, которые находятся в разной степени своего развития.

Общее число экспертов – 20 человек, непосредственно соприкасающихся с вопросами социального партнёрства на территории проведения исследования. В качестве экспертов выступали представители:

- бизнеса;
- органов государственной власти;
- организаций гражданского общества;
- СМИ.

Структура выборочной совокупности экспертов отражает интересы основных социальных групп, участвующих в развитии социального партнёрства в регионе исследования.

Рекрутинг экспертов представлял собой сложную задачу. Отбор экспертов осуществлялся таким образом, чтобы были представлены максимально различные мнения о текущем состоянии, а также о возможных перспективах развития социальной активности в регионе исследования.

При рекрутинге респондентов не было установлено никаких ограничений (квот) относительно гендерного состава, общее распределение участников исследования по полу оказалось в пользу мужчин (13 человек) против 7 участниц у женщин.

Возрастной ценз в исследовании не вводился. В экспертном опросе приняли участие специалисты от 24 до 66 лет, что может свидетельствовать о потенциале данной темы для всего возрастного спектра участников проектов социального партнерства в Псковской области.

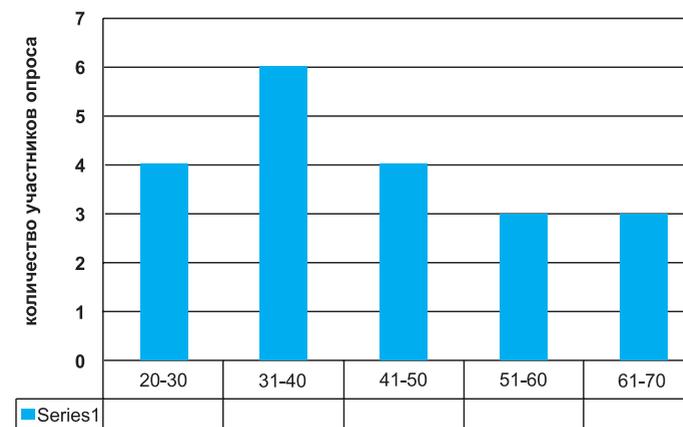


Рис.1. Возрастное распределение участников экспертного опроса (всего количество участников 20 чел.)

Принадлежность респондентов – ключевая характеристика с точки зрения целей и задач исследования. По результатам проведенного анализа было выделено 5 категорий, к которым относились участники: представители бизнеса (5 человек), неправительственных организаций (5 человек), экспертных структур и вузов (3 человека), органов государственной власти (5 человек) и СМИ (2 человека).

Образовательный ценз участников интервью был высоким. Почти все участники 19 из 20 имели высшее образование, двое из них имели степень кандидата наук, один участник исследования имел среднее специальное образование.

Следует обратить внимание, что приведенная информация о характеристиках респондентов призвана подчеркнуть, что в ходе исследования были охвачены различные их категории, однако при анализе результатов акцент делался на наиболее интересных мнениях экспертов.

## **Аналитические задачи исследования**

### Исследовательские задачи:

- выявление и описание ключевых направлений и алгоритмов реализации успешных социальных проектов бизнеса в Псковской области;
- анализ проблем развития социального партнерства в Псковской области;
- описание роли бизнеса и институтов гражданского общества в развитии социального партнерства в Псковской области;
- проверка гипотез, заданных настоящим исследованием.

### Особенности методологии исследования:

На пилотном этапе проведения опроса выяснилось, что тема сама по себе для большинства экспертов достаточно нова и пока недостаточно артикулирова-

на. Поэтому опрос по методике структурированного интервью с применением последовательного ряда четко сформулированных вопросов вызывал у респондентов значительные затруднения в реагировании. В связи с этим было принято решение отдать предпочтение методу глубинного интервью с путеводителем, который подразумевает более свободную дискуссию по теме, когда интервьюер, сохраняя план проведения интервью, более свободен в выборе формулировок, а беседа формируется не столько самими вопросами, сколько расставляемыми в соответствии с опросником акцентами. Такая форма интервью эффективна при высоком статусе экспертов, позволяет формировать ход беседы, обеспечивая правильный и конструктивный психологический настрой. Такой метод позволяет получить более качественную информацию в слабоструктурированном поле смыслов, быть более чувствительным к зоне компетенции эксперта, более полно раскрывать именно его индивидуальную зону компетенции по теме исследования.

#### Этапы проведения проекта:

**Подготовка к проведению исследования.** Разработка инструментальных средств для проведения исследования: методологии, инструментария, программы, тематического анализа и гипотезы исследования, с обоснованием географии и выборки социологического исследования; методики отбора и рекрута респондентов экспертного опроса; топик-гайда для глубинных интервью исследования.

**Полевой этап исследования.** Проведение глубинных интервью. Проводится в г. Пскове, включает в себя проведение:

- экспертных интервью;
- первичной обработки данных (транскрибирование интервью);

#### **Аналитический.**

Аналитическая интерпретация полученных данных, экспертное обсуждение и подготовка отчёта.

## **Определение «Социальное партнерство», социальное партнерство в структуре КСО**

### **2. Определение «Социальное партнерство» и его применение**

Понятие «Социальное партнерство» знакомо всем участникам исследования. Термин вошел в обиход, однако его интерпретация зависит от жизненного и профессионального опыта экспертов, традиций, принятых на их предыдущем и текущем месте работы, а также их общей эрудиции.

Обобщенно под социальным партнерством понимается:

- Вовлечение субъектов бизнеса в социально значимые инициативы при разделении ответственности государства и бизнеса.
- Готовность бизнес-структур и органов государственной власти сотрудничать с неправительственным сектором в реализации социальных инициатив.

- Взаимодействие между бизнесом, властью и обществом на основах взаимоважания и солидарности в целях решения задач развития общества. В региональном варианте – для решения задач развития региона, города, населенного пункта (в зависимости от количества уровней у социума). Или же близко к обозначенной, но в несколько другой интерпретации, это – межсекторальное партнерство в решении социальных проблем целевой аудитории на определенной территории.

- Взаимодействие заинтересованных сторон для достижения оптимальных социально значимых результатов, которые положительно сказываются на деятельности как бизнеса, так и власти и социума в целом.

- Межсекторальное партнерство, которое существует между тремя секторами (бизнес, власть, НКО) для улучшения социально-экономической ситуации в городе, регионе.

### **С точки зрения представителей бизнес-структур, социальное партнерство это:**

- Предоставление населению качественных услуг за оптимальные цены и поддержка социальных инициатив НКО и органов государственной власти разного уровня.

- Делегирование институтам гражданского общества в виде НКО полномочий органов государственной власти и бизнеса в целях решения общих, преимущественно социальных, задач.

- Мероприятия, связанные с поддержкой из внебюджетных источников социально полезной деятельности неправительственных организаций: «... то есть когда бизнес идет навстречу тем людям, тем организациям, у которых нет возможности провести в полном объеме то, что они хотели, помочь кому-то».

- Волеизъявление предпринимателя помогать какой-то категории жителей в социальном плане через предоставление услуг, возможно, в виде соцзаказов от государства: *«А как я для себя вижу СП применительно непосредственно к моему предприятию, то это возможно также производство каких-то ремонтных услуг согласно какому-то социальному заказу, может быть, государственному. В принципе я готов»*, – говорит владелец ремонтной мастерской.

- *«СП – это когда предприниматель работает с определенными социальными группами, оказывает им какую-то соц. помощь, скидочную часть предусматривает для них в своей работе, а гос-во компенсирует каким-либо образом этому предпринимателю себестоимость. Предполагается, что все три сектора будут задействованы, но пока у меня выпал один сектор – это государство»*, – отмечает он же.

С точки зрения некоторых представителей бизнес-структур, понятие СП коррелирует с понятием корпоративной социальной ответственности (КСО), которое было заимствовано из практики иностранных компаний. В этом контексте СП ни в коем случае не благотворительность, а в первую очередь, профильная деятель-

ность предприятия, то есть, СП – это предоставление населению качественных услуг за оптимальные цены вне зависимости от места проживания потребителей этих услуг (деревня, село или город). При этом поддержка мероприятий социальной направленности имеет важное значение и, как правило, осуществляется совместно с неправительственным сектором и органами государственной власти разного уровня.

**С точки зрения представителей органов государственной власти и органов местного самоуправления, СП – это:**

- Важное направление работы, взаимодействие с общественными институтами гражданского общества в целях решения различных, в том числе управленческих задач.

- Наличие сторон, заинтересованных в конечном результате, которые объединяют свои человеческие, интеллектуальные и материальные ресурсы для совместной деятельности по достижению совместно обозначенных целей. При этом участие всех трех секторов не обязательно, так как партнерство может состояться между НКО и бизнесом, НКО и властью, а также НКО, бизнесом и властью.

**С точки зрения представителей НКО, социальное партнерство – это:**

- Взаимовыгодное сотрудничество, где каждый из участников получает свою долю выгоды без существенных затрат для каждой из сторон.

- Принципы взаимодействия государства и некоммерческого сектора в части реализации актуальных проблем, стоящих перед обществом, особенно в том сегменте, где государство по тем или иным причинам не может решить проблемы.

- Взаимовыгодное сотрудничество неправительственного сектора, бизнеса и органов власти, при котором органы власти и бизнес финансово, информационно и в других формах поддерживают инициативы НКО как институтов гражданского общества.

- Механизм взаимодействия всех заинтересованных сторон (власть, некоммерческие организации, любые институты, общественные организации, институты гражданского общества, и бизнес) для решения определенных проблем.

- Взаимодействие некоммерческой организации с представителями государственных и бизнес-структур, направленное на решение проблем и улучшение положения определенной социальной группы населения, в соответствии с уставными целями данной организации.

**Эксперты обозначили основные, по их мнению, мотивы участия всех трех секторов в проектах социального партнерства:**

- Бесприоритетный элемент пиара.

- Малые материальные затраты за счет личного участия и оптимизации организационных процедур: «...интересно попробовать сделать что-то, что принесет пользу людям, особенно учитывая, что от нас, кроме организационных моментов

мало чего потребует. Мы себя вкладываем, но при этом ничего не теряем. Почему бы и не попробовать».

**С точки зрения участников опроса, возможными формами взаимодействия, вытекающими из определения социального партнерства, являются:**

- совместная реализация социально значимого проекта;

- взаимное оказание услуг;

- взаимный обмен, когда организации помогают друг другу в своей основной деятельности или в более широких рамках.

В исследовании было упомянуто, что продвижение термина в рамках трехстороннего межсекторального сотрудничества было предпринято Общественной палатой Псковской области. Члены Общественной палаты (ОП) и участники общественных слушаний обнаружили различное понимание термина СП и разделились на два лагеря. Представители первого считали, что СП – это обеспечение бизнесом определенных социальных гарантий для работников собственных предприятий, вторые утверждали, что это плодотворное сотрудничество между бизнесом, властью и НКО.

В 2012 году в ОП по тематике социального партнерства была создана экспертная рабочая группа, целью которой было разобраться с положением дел в части социальной ориентации бизнеса. Было проведено тематическое исследование, а 2012-2013 гг. – серия круглых столов, в рамках которых выстраивался диалог с бизнесом, который затем вылился в широкое обсуждение на общественных слушаниях по теме социального партнерства и предпринимательства с участием Уполномоченного по защите прав предпринимателей Псковской области.

По результатам слушаний на базе Псковского государственного университета была осуществлена программа продвижения и развития направления «социальное партнерство и социальное предпринимательство», в рамках которой состоялись лекции и обучающие семинары для представителей органов государственной власти, НКО и бизнеса. По мнению представителя Общественной палаты региона, межсекторальный диалог дал возможность существенно продвинуться в изучении опыта по созданию условий для социально ориентированного бизнеса и переносе лучших практик в данной сфере на территорию Псковской области.

Социальное партнерство в ситуации значительного социального неравенства в современной России, по мнению представителя СМИ, является архиважной темой для сохранения социально-экономической и общественной безопасности: *«... когда есть большая пропасть между бедными и богатыми, это очень опасно, это одна из самых больших опасностей, один из самых больших рисков, и давно об этом уже говорится. Но как-то мы на это внимание в России не обращаем... В других странах один к десяти эта разница, один к восьми, один к двенадцати, в таких, как мы говорим, развитых странах, а у нас доходит до чудовищных размеров... эта пропасть очень опасна, она несет в себе какой-то*

*такой внутренний тротил, запас социального неблагополучия, и поэтому социальное партнерство, когда кто-то из представителей бизнеса проявляет помощь, это очень важно».*

Тот же респондент отмечал тенденцию охлаждения интереса представителей бизнеса к социальному партнерству вне рамок корпоративной социальной ответственности по сравнению с 80-ми и 90-ми годами прошлого века. Упоминались проекты социального партнерства того периода: Клуб «Бизнес и культура», мероприятия в Большом концертном зале филармонии, социальная столовая «Волна», которые поддерживали многих людей и организации в сложные переходные времена. В результате этой деятельности пожертвования стали более системными и осмысленными. В целом, эксперт считает, что бизнес того времени активнее проявлял свою социальную ответственность и шел на партнерство со структурами гражданского общества по сравнению с современными предпринимателями. В заслугу бизнес-структур того времени респондент ставит и вклад в предотвращение гражданской войны за счет смягчения сложных условий периода трансформации государственного строя в постсоветской России.

Относительно применения термина «Социальное партнерство» именно представители неправительственного сектора разошлись во мнениях.

Один из них, представитель вуза, отмечал, что термин СП непосредственно в ежедневной работе используется редко в связи с тем, что чаще применяют более понятные и однозначно трактуемые экономические термины: фандрайзинг, донорство и т.д. Дефиниция «Социальное партнёрство» пока не разработана и окончательно непонятна всем сторонам: *«Если я прихожу к власти и говорю: «Дайте строить систему социального партнёрства», они открывают рот: «А что это?» Это как-то близко к государственно-частному или муниципально-частному или ещё вообще что-то такое. Поэтому нет. Приходишь обычно: «Дайте денег». Это фандрайзинг. Поэтому нет, я редко использую, но, наверное, понимаю, что это такое и как это строится».*

Другие используют этот термин, как правило, в диалоге с властью и с бизнесом для того, чтобы объяснить им, что на данном этапе развития некоммерческий сектор уже готов выступать партнером в проектах. Например, он может предложить профессиональную оценку и подход к решению тех или иных проблем, профессиональное исполнение государственного контракта по предоставлению социальных услуг и т.д. Понятие третьего сектора как «попрошайнического» уходит в историю, речь идет о партнерстве на равных правах. Определение теперь, как правило, используется, если необходимо подчеркнуть, что некоммерческий сектор готов выступать партнером в решении общих проблем.

### 3. Роль социального партнерства в структуре корпоративной социальной ответственности

В целом, необходимо отметить, что представители НКО и образовательных учреждений более охотно и аргументированно отвечали на вопросы, демонстрируя свою включенность в тематику, чем представители органов государственной власти и бизнеса.

С точки зрения участников исследования, социальное партнерство – составная часть корпоративной социальной ответственности, позволяющая создавать благоприятную атмосферу в коллективе.

Были также высказывания в пользу значимости социального партнерства как явления, которое позволяет достигать общественно важных целей за счет перераспределения функций трех секторов. Задачи, которые не может решить государство, берут на себя бизнес и/или общественные организации. В то же время государство создает условия для нормальной деятельности своих партнеров, и одновременно бизнес поддерживает эту проектную деятельность с точки зрения материального обеспечения. В идеале, который пока редко достигается на практике, создаются возможности достижения общественно значимых задач при развитии функционала всех трех секторов, а зачастую и СМИ.

Эксперты отмечали также, что в настоящее время СП приобретает в структуре КСО все большее значение в связи с тем, что государство не может ресурсно обеспечить потребности общества и решить имеющиеся проблемы. В ситуации, когда собираемые налоги не покрывают насущных потребностей, все большую роль приобретает партнерство НКО и бизнеса.

Вообще, организации гражданского общества, как и гражданское общество в целом, выполняют очень серьезную функцию взаимодействия с государством. Государство, если оно хочет иметь полную информацию о состоянии дел общества, о его проблемах, конечно, должно гражданское общество поддерживать.

Высказывалось также мнение, что любая власть объективно не симпатизирует каким-то ограничениям в свой адрес, а общество хочет как можно больше и сильнее влиять на властные решения, в этом содержится объективное противоречие, которое не зависит от каких-то намерений отдельных чиновников или общественных деятелей, и эти отношения должны, могут и должны регулироваться. Немалую роль здесь играют такие институты, как Общественная палата и подобные структуры гражданского общества.

Представители бизнес-структур отмечали направленность КСО на социальную ответственность перед сотрудниками, то есть это деятельность, заточенная на внутренний контур без включения в орбиту внешних субъектов, непрямых к данной бизнес-единице. В отношении социального партнерства у представителей бизнеса есть понимание, что в силу того, что функции бизнеса напрямую не связаны с социальным проектированием и благотворительностью, эти функции лучше и значительно профессиональнее могут исполнять неправительственные орга-

низации. В свою очередь, представитель международной профессионально работающей неправительственной организации говорит: *«Здесь ещё нужно говорить о том, что они [бизнес] не являются профессионалами в благотворительности и социальных проектах, и поэтому здесь как раз и должно быть то взаимодействие, социальное партнёрство, и в их социальной политике должна быть графа, что они участвуют в тех или иных мероприятиях. Это необходимо и должно быть в каждой уважающей себя компании».*

Представители бизнес-сообщества присваивали СП роль некоего третейского судьи между властью и бизнесом. СП снимает односторонность восприятия этих двух секторов, выявляя существующие проблемы взаимодействия, являясь связующими нитями. Таким образом, СП – это некая рефлексия действий, которую производит власть в отношении бизнеса, а бизнес в отношении власти.

Были высказывания, что СП – это часть благотворительности и бизнес, как инициатор всего нового должен быть социально ответственен и сам должен идти навстречу, помогая развитию гражданского общества и власти. Исследование, проведенное по тематике КСО в Псковской области, подтвердило, что ряд предприятий, используя в своей работе КСО и понимают под этим именно благотворительность.

С точки зрения представителя третьего сектора, неправительственные организации имеют большой опыт в реализации социальных проектов, поэтому их задача – взять на себя долю социальной ответственности бизнеса, предоставив ему заниматься своим прямым делом. В таком распределении функций каждый на своем месте: *«Не дело бизнесу заниматься непосредственным исполнением той функции, которая им в принципе несвойственна»*, – говорит представитель НКО.

В понимании НКО-шников социальное партнерство проще в организационном плане в связи с тем, что предполагает конкретные обязательства между сторонами лишь по какому-либо одному или нескольким конкретным направлениям. Все очень конкретно: проект создается и обеспечивается, исходя из вклада сторон, например, одни предоставляют помещение или транспорт, другие делают информационное сопровождение в СМИ, третьи выделяют определенное, понятное ему финансирование и т.д.

Руководитель исследовательской структуры, глубоко погруженный в тематику, отмечал, что на данном этапе, СП - это связующее звено, определяющее уровень социальной и корпоративной ответственности. Современное положение дел в данной области имеет, прежде всего, методологические проблемы и носит характер «от безысходности». *«Мне не нравится то, что взаимодействие между государством и НКО строится на 99% в том сегменте, где государство должно решать большинство проблем. Оно их не решает. Прекрасно понимаю, что, имея один и тот же объём финансовых средств, любое НКО гораздо эффективнее государства. Государство – это неповоротливая машина. И плюс, если мы говорим об ответственности, то государство традиционно не несёт никакой социальной ответственности»*, – говорит он.

*И далее: «...достаточно сложно сказать – несёт ли какая-либо эпоха какую-нибудь ответственность, если даже сейчас в современной Западной Европе спокойно относятся к идее национал-социализма, фашизма, не видят в этом больших проблем – о какой ответственности можно говорить. С другой стороны, если мы возьмём ту же Европу для примера, то они активно занимаются вопросами ответственности общества перед людьми с ограниченными возможностями. Но там большую роль играет государство, у нас эти проблемы решаются по пути наименьшего сопротивления или минимального вмешательства, как юрист скажу – законы не выстраданы, не прошли какую-то серьёзную аналитику, придуманы часто на коленке. Они определяют вопросы доступности среды, минимально необходимые условия для лиц с ограниченными возможностями. И когда эти законы вступают в стадию реализации, – у нас вынуждены появляться НКО, которые, хватаясь за голову, с круглыми от ужаса глазами, пытаются сделать то, что должно делать государство».* Эксперт считает взаимодействие между НКО и государством вынужденным, во многом строящимся на том, что по тем или иным причинам государство не в состоянии выполнять функции и в должной мере не несёт ответственности перед обществом.

Представитель сферы образования сетовала, что на данный момент система социального партнёрства в России рассматривается неправильно и узко. То есть систему социального партнёрства пытаются свести к взаимоотношениям «работодатель-работник», в основном это происходит через деятельность профсоюзов. Но по ее мнению, КСО – шире, это не только взаимоотношения «работодатель-работник», но и более емкое понятие, включающее другие социальные инструменты, например, в качестве примера приводились инициативы ряда российских бизнес-структур, разрабатывающих концепции, политики и программы корпоративной социальной ответственности. Но тут же указывалось, что: *«Всё это есть, но в зачаточном состоянии, конечно...»* И далее: *«На мой взгляд, если так сейчас говорить, социальное партнёрство – это понятие, для нас несколько устаревшее, а корпоративная социальная ответственность – ещё не пришедшее в той мере, в какой должно быть. Как-то их нужно вместе собирать. Возможно, придумывать что-то новое. Хотя не надо, наверно»*, – говорит эксперт.

С точки зрения отдачи от СП, представители неправительственного сектора более оптимистичны, чем чиновники. Основываясь на мониторинге, проделанном Центром устойчивого развития Псковской области, делается вывод, что псковский бизнес стал проявлять заинтересованность в СП, потому что при равных условиях ведения бизнеса и труда, реальные показатели в компаниях, практикующих КСО и СП заметно лучше. *«На мой взгляд, конечно, это идеальная картина, когда у нас бизнес придет к пониманию того, что КСО – это не только ответственность перед своими сотрудниками, но и ответственность перед обществом, в котором ты существуешь, перед социумом. Даже если мы начнем развигиваться с самых маленьких практик, как то: украшение своих витрин или*

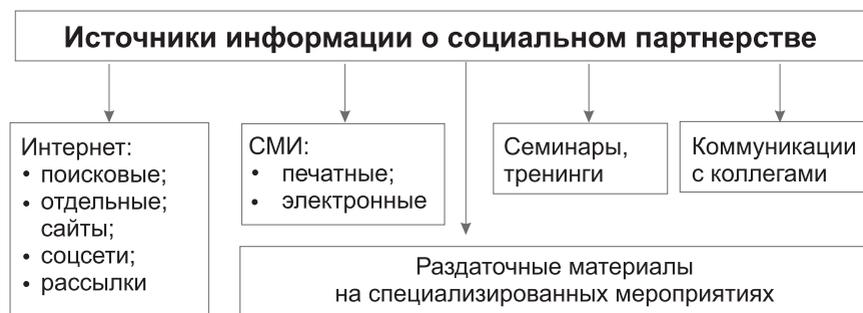
*уборка территории перед своим офисом, это, в принципе, уже говорит о том, что бизнес встает потихоньку на этот путь. И вот как, на мой взгляд, тенденция сейчас проявляется в этом. Она есть»,* – отмечает сотрудница НКО, имеющая большой опыт работы в данной сфере.

Представители государственной власти, в свою очередь, отмечали, что корпоративная ответственность должна строиться на социальном партнерстве. КСО не может существовать вне социального партнерства, а социальное партнерство может. При этом признавалось, что в Псковской области ощущается недостаток социального партнерства ввиду того, что, во-первых, у бизнеса нет постоянно действующих программ, подразумевающих некое социальное партнерство, а сам третий сектор еще не настолько развит, чтобы брать на себя какие-то функции, предоставлять услуги, предлагать себя бизнесу или власти в качестве партнера в этой сфере.

#### 4. Источники информации о социальном партнерстве

Далеко не все участники исследования (16 из 20) смогли ответить на вопрос, откуда они черпают информацию о вопросах, связанных с социальным партнерством. Среди тех, кто ответил на этот вопрос, практически все указали в качестве источника интернет, но лишь единицы из них смогли назвать конкретные ресурсы, среди которых чаще упоминались источники информации местного, а не федерального уровня или международные специализированные ресурсы. Среди упомянутых интернет-ресурсов местного уровня были названы: сайт ПЛН [Псковская Лента Новостей], Портал некоммерческих организаций Псковской области, сайт Центра устойчивого развития Псковской области, сайт ПАИ [Псковское Агентство Информации], «Псковская правда». Из сайтов национального уровня был упомянут только интернет-ресурс Агентства социальной информации [АСИ]. Конкретные иностранные или международные интернет-ресурсы названы не были.

Социальные сети упоминались в качестве источника информации о социальном партнерстве, но названий социальных групп или самих социальных сетей не было обозначено ни одним из опрошенных экспертов, см. схему 1.



Эксперты отмечали, что структурированной информации по данной теме недостаточно, она эклектична, специализированных библиотек, в том числе электронных, нет (во всяком случае, эксперты не знают о таковых).

Для поиска в интернет информации по теме социального партнерства, по-видимому, многие пользуются поисковиками, буквально вылавливая подходящие ссылки на мероприятия, сайты, новостные блоки.

СМИ как печатные, так и электронные также находятся в списке источников информации о социальном партнерстве. Несколько экспертов упомянули телевидение и радио, не указав конкретные передачи или авторов.

Необходимо отметить, что лишь один из экспертов, имеющий значительный опыт в вопросах социального партнерства, воспринимает себя в качестве источника информации по данному вопросу. При этом многие считают, что коммуникации с коллегами являются ценным источником актуальной информации по социальному партнерству и другим вопросам, касающимся работы некоммерческого сектора. *«...самая лучшая информация – это общение со своими коллегами, все-таки есть у нас в Пскове люди, которые очень долго занимаются работой в сфере благотворительности, в социальной сфере, поэтому всегда поддерживаю контакты, можно что-то узнать, какую-то информацию, с кем можно пообщаться»,* – говорит координатор социальных проектов НКО.

В числе источников информации также были обозначены различные специализированные мероприятия (конференции, съезды, конгрессы, форумы), целью которых является повышение компетенции в сфере социального партнерства (семинары, тренинги). Кроме получения знаний, здесь идет живое общение, расширяется круг знакомств для дальнейших коммуникаций, предлагаются тематические раздаточные материалы.

Конкретных организаций, информирующих о социальном партнерстве, упомянуто не было. Исключением являются Центр устойчивого развития Псковской области и Агентство социальной информации (г. Москва).

В целом же, эксперты в большей мере говорили об информации, касающейся неправительственного сектора, вкладывая в общую канву и тематику социального партнерства.

### Выявление предпочтительных форм сотрудничества между бизнесом (в рамках его программ), НКО и властью

#### 5. Основные формы реализации социального партнерства

Участники опроса сделали несколько групп высказываний, относящихся к формам реализации социального партнерства. На основе этого была составлена следующая типология.

##### 1. Формы реализации СП, исходя из ресурсной базы бизнеса:

- прямая материальная помощь со стороны бизнеса НКО, которые в свою очередь поддерживают каких-то конечных получателей из социально незащищенных слоев.

- предоставление собственной инфраструктуры (бизнес и НКО) для государственных проектов в качестве инфраструктуры понимается техническое обеспечение проекта профильными товарами и услугами бизнеса (рассылка СМС, использование телевышек в качестве стоек для камер для наблюдения за пожарами).

- проведение совместных проектов / благотворительных акций.
- интеллектуальный технический, и духовный потенциал, который необходимо задействовать на проектах, если есть добрая воля.

Необходимо отметить, что, с точки зрения ряда экспертов, благотворительность – самая простая форма реализации СП и участие в ней могут принимать представители всех секторов, в том числе НКО и просто населением.

При этом каждый из секторов может находить свою форму взаимодействия с другими участниками процесса в СП. Это может быть:

- Благотворительность со стороны бизнеса.
- Поддержка в социально значимых проектах со стороны государства и бизнеса, проектов, которые реализуют некоммерческие организации.
- Поддержка со стороны государства в реализации совместных проектов, общественных инициатив в различных формах взаимодействия, в т.ч информационной поддержке, финансовой, имущественной в целях достижения конкретных социальных задач. **«Это, прежде всего, поддержка каких-то наших инициатив и со стороны власти (финансовая, информационная – размещение наших пресс-релизов, анонсов мероприятий, информации о деятельности, поддержка письмами – дают письмо поддержки проектам при подаче заявок)»,** – поясняет один из руководителей профессиональной ассоциации.
- Работа некоммерческих организаций гражданского общества по выявлению проблем, стоящих перед обществом.
- Проведение различных консультаций с экспертами из смежных секторов.

Эксперты также отмечали, что ключевой формой качественного социального партнерства является поддержка, например, бизнесом не конкретных организаций, а направлений работы, т.е. бизнес определяет для себя готовность участвовать не только финансово, но и ресурсно. В этом случае речь идет не столько об одноразовом совместном проекте, сколько о совместном сотрудничестве каких-то двух конкретных институтов: государственно-частное, государственно-общественное партнерство, или когда бизнес сотрудничает с неправительственным сектором.

2. Формы реализации СП, исходя из времени выполнения проектов и их планирования, могут быть в виде краткосрочных разовых проектов и долгосрочных программ.

3. Финансирование со стороны участников СП может быть полное, частичное, совместное. Особое значение в части финансирования проектов СП эксперты придают грантам, которые воспринимаются как прямые инвестиции в решение проблем. **«В грантах отработана и успешно применяется система отчетности, меньше риска, что деньги и рассосутся по карманам, сравнивая с госзакупками и целевыми субсидиями. От грантов видна отдача. Конкретный проект, конкретное финансирование и конкретный результат и выход на продолжение, на реализацию проблемы»,** – отмечает представитель органа государственной власти.

4. Юридическое оформление инициатив может оформляться в виде соглашений, например:

- Устное соглашение, основанное на партнерских договоренностях
- Письменное соглашение, например, по письму-просьбе, когда одна сторона, допустим, НКО, нуждается в какой-либо поддержке, пишет письмо-просьбу и получает на нее положительный ответ.
- Договора, например, соглашение о трехстороннем сотрудничестве.

5. Основные организационные формы при реализации СП – это встречи и обмен мнениями, вовлечение в обсуждение и выявление наиболее проблемных направлений, в которых существует недопонимание между заинтересованными группами, и, начиная с переговоров, составление плана реализации взаимодействия, затем реальные действия, и, наконец, подведение итогов и оценка проекта.

**«Важнее всё-таки находить какие-то точки пересечения интересов и понимать, что очень много можно сделать не за счёт финансирования, а за счёт своего желания. В реализации нашего проекта у нас практически не было никаких финансовых отношений ни с кем. Хотя бизнес нам очень помог. Всё на каком-то бартере, на том, что не жалко. То есть, мы обращались. Нам поставили строительные инструменты, одна организация выделила нам бригаду рабочих, которые работали бесплатно. Нам поставили окна, нам меняют двери, нам делают пандус. То есть, это то, что не оценивается. Власти, собственно, передали здание без каких-либо финансовых интересов»,** – делится своим опытом руководитель проекта, и далее: **«нужно разговаривать, понимать, убеждать и не бояться, что тебя отправят по известному адресу. Разговаривать дальше. Потому что люди есть, и есть много людей, которые заинтересованы в каких-то интересных проектах, в их поддержке».**

Было также высказано мнение, что вопрос о сотрудничестве с бизнесом стоит не так остро, потому что, в принципе, и бизнес готов искать формы сотрудничества. Более того, с бизнесом найти форму сотрудничества намного проще, чем, например, с государством, потому что тут инструментарий не сильно зарегламен-

тирован и ограничен намного меньше. Предлагая субсидирование в виде грантов, государство практически не видит реализацию СП через участие НКО и бизнеса в госконтрактах. Однако такая форма реализации СП могла бы значительно продвинуть решение социальных проблем, и, возможно, части из них – на превентивном уровне.

## **6. Роль каждого из секторов в социальном партнерстве**

Один из вопросов, поставленных в исследовании, был вопрос относительно роли каждого из секторов в социальном партнерстве. Предлагалось также поделиться мнением о том, как органы государственной власти и местного самоуправления могут способствовать выявлению социальных групп, направлений и форм их социальной активности.

Большинство респондентов, развивая тему, отметили, что в идеале необходимо стремиться к равнозначности участия всех трех секторов в реализации проектов СП. Один из участников опроса емко охарактеризовал роль каждого из секторов следующим образом: *«Люди, которые работают в сфере НКО – «рабочие пчелы», которые могут что-то сделать, это именно рабочая сила, как бы грубо это ни звучало. Бизнес – это люди, которые могут обеспечить эту рабочую силу ресурсами, неважно, это будут денежные ресурсы или какие-либо другие (транспорт, помещения), без них ничего не получится. А власть – это та структура, без которой действовать лучше не стоит».*

Представитель бизнес-ассоциации был более категоричен: *«Роль у всех одинаковая – это найти пути взаимодействия и взаимопонимания в той или иной степени воплощения. Потому что цель конечная – это наилучший учет интересов всех групп и слоев населения, значит, учет интересов в целом общества и всего Российского государства. И если кто-то препятствует, то он является асоциальным элементом».* То есть речь в данном случае идет о взаимодействии не трех секторов, а четырех: государства, бизнеса, власти и бенефициаров.

Но были мнения, что именно государство должно брать на себя ведущую роль, стремясь не только обеспечить определенные потребности общества, но и создавая предпосылки для того, чтобы другие сектора, в первую очередь – бизнес, занимался этим. То есть государство, как регулятор, должно организовать процесс и разумно регламентировать его, сняв проблемы и, в конце концов, сформировать среду социального партнерства. Государство также должно выполнять свои обязательства по отношению к бизнесу, в первую очередь, помогая формировать его положительный имидж.

*«Роль государства в нашей стране традиционно будет определяющей, государство должно брать на себя роль рулевого, в силу нашего законодательства. Государство должно признать свою неэффективность в реализации довольно большого объема функций. Какие это функции, можно понять, изучив,*

*в каком сегменте у нас работают НКО: доступность среды, взаимодействие общества с людьми с ограниченными возможностями, вопросы в рамках миграционных процессов. ... государственная машина неповоротлива. Было бы гораздо целесообразнее, если бы государство часть своих прямых функций, понимая, что оно не в состоянии их корректно реализовать – отдавала на некоммерческий сектор»,* – отмечает руководитель бюджетной организации.

Некоторые представители бизнеса считают, что при эффективной работе государства и социальных служб не было бы такого большого запроса на социальное партнерство.

Тем не менее, от власти немаловажна информационная поддержка, которая могла бы снять субъективность в постановке задач путем допуска НКО и бизнеса к базам данных, максимально минимизировав бюрократию, подтвердить наличие проблемы и в конечном счете создать правовое обоснование для многих гражданских инициатив.

Однако были мнения и по поводу того, что идеальная картинка складывается в Псковской области лишь отчасти. Тематика социального партнерства модерируется властью путем финансирования отдельных проектов и распределения финансовых средств в виде грантов. Эти проекты не всегда совпадают с текущей, а порой и острой повесткой дня. Часто такие проекты ситуативны и лишь формально затрагивают широкий круг участников. Обычно это лишь референтная группа, финансирования хватает лишь для поддержки «неких» организаций. Тем не менее, отмечалось, что без поддержки, в том числе финансовой со стороны государства, НКО не выживут.

Относительно госсектора и от представителей бизнес-сообщества, и от НКО были высказаны претензии по поводу малой инициативности чиновников, отвечающих за реализацию проектов в рамках социального партнерства.

Ряд экспертов считает, что именно НКО выступают во многом как центры инициативы проектов в рамках социального партнерства и как посредники в их организации, являясь, по сути своей, неким фондом, который изыскивает возможность для получения ресурсов и последующего их распределения между участниками проекта в целях его реализации.

*«Мне кажется, идеи должны приходить от 3-го сектора НКО, бизнес должен обеспечивать материальную поддержку по мере сил, а гос-во должно создавать благоприятный климат в плане этих рамок и ограничений. У каждого сектора своя роль, но первичные идеи у НКО, если под НКО подразумевают, что НКО это добровольные объединения людей на основе общих идей, которые они и продвигают»,* – отмечает руководитель консалтинговой фирмы с большим опытом работы в неправительственном секторе.

В свою очередь, бизнес и неправительственный сектор должны ответственно относиться к тем совместным проектам, которые они ведут с государством, выполнять взятые на себя обязательства и в определенных случаях идти на компромисс. Во взаимоотношениях с обществом бизнес и НКО должны действовать

на основах взаимоуважения и солидарности, не противопоставлять себя друг другу.

По мнению респондентов, бизнес обладает двойной ролью. Является главным источником финансирования проектов корпоративной социальной ответственности и проектов социального партнерства. На бизнес, как правило, завязаны лично или через членов семей и представители неправительственного сектора, и представители органов государственной власти. То есть именно бизнес является связующим звеном между государством и неправительственным сектором, и в этом его вторая существенная роль.

Исследование выявило роль СП для бизнеса, которая заключается в том, что бизнесу самому нужно проходить определенные этапы развития: становление, понимание, что социально ориентированный бизнес важен не только для общества и исторической памяти, но может быть и коммерчески выгоден, и через известные бизнесу способы лоббировать свои интересы, например, проводить изменения в налоговом законодательстве.

*«Неполитическое экономическое законодательство достаточно универсально и работает примерно одинаково в различных экономических системах, как в шведской, китайской, немецкая, американская – рано или поздно все приходит к универсальной системе, где за участие бизнеса в социальных проектах даются налоговые послабления, что и нужно бизнесу. Если бизнес будет решать эти вопросы, а государство идти к нему навстречу, – мы придём к гармоничному взаимодействию и нормальному здоровому симбиозу в рамках государства, бизнеса и некоммерческого третьего сектора»,* – утверждает представитель корпоративной ассоциации.

Однако роль бизнеса пока не очень велика в связи с тем, что социальное партнерство может потянуть достаточно крупный бизнес, готовый финансировать такого рода проекты, но на Псковщине такого не так много. *«Чаще, мне кажется, сотрудничество возникает по инициативе власти, которая говорит бизнесу: «Слушай, дорогой, есть вещи, тут требуется твоя финансовая подпитка, поддержка, помощи, пожалуйста». Вот таким образом иницируя сверху, возможна реализация каких-то вещей. Но чтобы сам бизнес на программной основе реализовывал подобные вещи, я сказать не могу»,* – отмечает представитель органа государственной власти.

В ситуации экономического кризиса, внешнего давления, обусловленного геополитическими проблемами, от неправительственного сектора необходима поддержка органам государственной власти в виде обратной связи и конкретных рекомендаций, в том числе в отношении институционализации взаимодействия с бизнесом и обществом.

С другой стороны, по мнению ряда респондентов, в условиях экономического кризиса целесообразно давать гранты и целевое субсидирование некоммерческим организациям, которые более эффективно, нежели государство, будут решать социальные проблемы.

Неправительственный сектор – это сторона, способная оценивать действия органов власти и бизнеса. Именно третий сектор, являясь потребителем продукции бизнеса и работы органов власти, в конечном итоге, ощущает на себе результаты их деятельности. Все это влияет на социальную сферу, ее развитие, удовлетворенность существующими отношениями между обществом и властью.

Также было отмечено, что инициатором партнерства, как правило, являются институты гражданского общества, которые выходят на органы власти с предложениями, зачастую интересными государству. В свою очередь, органы власти создают условия для развития инициатив, в том числе путем продвижения технологий аутсорсинга через профильные общественные организации.

Неоднократно также поднимался вопрос зарубежного финансирования. Эксперты не видят проблем от взаимодействия с зарубежными партнерами и считают, что это должна быть повседневная практика, и мы не должны закрываться от мира. *«Для деятельности НКО в любом случае нужно финансирование. Далеко не все НКО, получая финансирование от западных контрагентов, выполняют какие-то антигосударственные функции. Зачем сразу людей подозревать в плохом?»*, – считает руководитель бюджетного учреждения.

Эксперты отмечали высокую зависимость социального партнерства от человеческого фактора.

## 8. Критерии и требования, предъявляемые к организациям-партнерам в рамках программ СП

По результатам опроса выявлено пять условных групп критериев и требований, носящих общий характер и относящихся ко всем участникам социального партнерства. Эти критерии носят общий характер.

### 1. Моральные:

- порядочность;
- альтруизм или готовность идти на разумный компромисс;
- умение подавить корпоративный эгоизм;
- запрет на решение собственных/личных проблем за счет СП;
- адекватность и моральная устойчивость;
- готовность пожертвовать внутренними корпоративными целями ради общего блага.

### 2. Компетентностные:

- компетентность;
- последовательность;
- ответственность и пунктуальность в отношении исполнения взятых обязательств;
- исполнительская дисциплина, т.е. реализация проектов в те сроки, в которые они запланированы;
- соответствовать требованиям, определенным законодательством.

### 3. Технологические:

- наличие механизмов контроля за расходованием средств;
- прозрачность;
- разумное отношение к сохранению окружающей среды (экологичность);
- способность реализовывать эффективные проекты;
- активность и готовность работать.

### 4. Коммуникационные:

- доверие;
- взаимный интерес;
- умение искать компромиссные решения и желание находить их.

### 5. Имиджевые

- положительный имидж;
- хорошая репутация;
- наличие рекомендаций;
- доброе имя;
- безусловное неприятие коррупции, всевозможных коррупционных схем;
- устойчивость на рынке;
- наличие портфолио проектов.

Требования к бизнесу как к партнерам, как правило, не предъявляются ни по форме работы, ни по принадлежности бизнеса к той или другой сфере. Исключением является теневой бизнес, с которым предпочитают не иметь дел в рамках СП, причисляя его к криминальному. Ряд участников опроса также сказали, что бизнес, продукция которого приносит вред здоровью, также нежелателен в качестве партнера (например, табачный или алкогольный).

Представители НКО предпочитают не сотрудничать с политическими организациями. У ряда некоммерческих структур данная позиция носит принципиальный характер. Вторым критерием является готовность партнеров к налаживанию устойчивой обратной связи в течение проекта и после его завершения. В качестве третьего критерия названа готовность коммуницировать.

*«На мой взгляд, беда подобных социальных проектов и СП в целом, это трудная управляемость. Трудно наладить диалог, все говорят на своих языках и большие затраты сил и времени по выстраиванию коммуникаций, определению роли, позиций, согласованию»,* – отмечает представитель некоммерческого сектора, имеющий большой опыт в СП.

Было также отмечено, что в настоящее время однозначных принципов и критериев еще не выработано, система находится в стадии становления. Государство только начинает апробацию работы в СП, отлаживает грантовые схемы, но пока не может отойти от системы плано-отчетной документации. С точки зрения экспертов, необходима дальнейшая адаптация и развитие законодательства, которое

бы четко определило систему взаимодействия и те сферы, которые государство отдаёт на откуп неправительственному сектору, понимая полученный эффект.

В качестве одного из критериев отбора партнеров также указывалось наличие / отсутствие организации в различных списках недобросовестных партнеров. При этом упоминался также испытанный метод «Сарафанного радио», которое в настоящее время имеет большой ареал покрытия через социальные сети и другие виды коммуникаций.

Особо звучала озабоченность по поводу сотрудничества в рамках СП, которое потом может подвести организацию под статус «Иностранного агента». Здесь есть элемент тревожности, обусловленный последствиями такого сотрудничества.

## 9. Выгоды от социального партнёрства бизнесу, НКО, власти и местному сообществу

На вопрос по поводу выгод для участников СП было отмечено, что для всех них это, в первую очередь, повышение положительного имиджа, репутации, бесплатный пиар и возможность в разной степени эффективности решить общественно значимые проблемы.

От партнёрства есть синергетический эффект, потому что *«...в конечном счете, все эти усилия направлены на поддержку людей, и те люди, которые понимают это, и в НКО, и во власти, они понимают, что вкладывают свои усилия интеллектуальные, организационные и деньги. Все это вкладывается в нашего человека, и это главное, что дает всем»,* – говорит преподаватель вуза.

### В качестве выгод для бизнеса обозначены:

- возможность получения каких-то благ, например, финансирования
- повышение узнаваемости и лояльности, увеличение продаж, т.е. коммерческая выгода
- привлечение сотрудников к системной благотворительности
- развитие корпоративной культуры
- создание атмосферы творчества, социальной активности
- моральная поддержка со стороны государства и общества
- возможность избежать дополнительного налогового обложения

Кроме этого, участие бизнеса в проектах СП – это улучшение репутации и не только деловой. Это компонент гудвил (Goodwill), оценка нематериальных активов бизнеса, оценка того, насколько бизнес имеет прочные корни в социальной среде, где он работает, как относятся люди к компании, ее продукции и ее деятельности, руководству. Эта репутация зарабатывается не только самой продукцией, но зависит от того, насколько бизнес социально активен, и делает добрые дела для своего социального окружения. *«Если бизнес планирует долго работать, то он должен пускать эти корни в социальную среду, сотрудничать с НКО, государством, иметь хорошую репутацию и быть уважаемым членом общества»,* – считает представитель малого бизнеса с большим стажем участия в проектах СП.

Также в качестве выгоды для бизнеса была отмечена возможность не отрываться от действительности и *«не сводить полностью все к получению прибыли и борьбе за нее, т.е. в данном случае есть возможность для «очеловечивания» бизнеса и более правильного, гармоничного развития общества во всех направлениях и проявлениях»*, – отметила руководитель неправительственной организации.

#### **В качестве выгод для власти были определены:**

- экономия различных ресурсов, закрытие финансовых лагун, которые власть не в состоянии закрыть без участия бизнеса, удешевление итогового проекта
- повышение доверия и легитимности к власти со стороны населения
- снятие проблем в коммуникациях с населением
- возможность за счет эффективного использования ресурсов, которыми владеет некоммерческий сектор и бизнес, осуществлять адресную поддержку целевой аудитории или проекта без создания каких-либо государственных учреждений
- повышение клиентоориентированности и оптимального функционирования госорганов
- возможность передать несвойственные свои функции на третий сектор
- выявление потребностей в решении социальных проблем, которые есть на территории
- снижение социальной напряженности
- при взаимодействии с бизнесом замещение ресурсов, софинансирование, экономия ресурсов
- решение проблемы или ее значительное облегчение при сотрудничестве с НКО

Было отмечено, что в некоммерческом секторе собираются люди, которые хотят чего-то добиться, люди, у которых не убита социальная инициатива, их не тянул социальный пассив, и они верят, что могут что-то сделать.

#### **Для НКО были перечислены следующие выгоды от участия в СП:**

- возможность реализовать собственную практику
- укрепление самой организации, возможность продолжения ее деятельности на протяжении определенного периода,
- возможность постепенного достижения заявленных в уставе этой организации целей
- признание на государственном уровне их работы и важности этого направления
- решение соц. проблем для их целевой группы
- социальная мобилизация разных возрастных групп, наличие которых в проектах хорошо влияет и на дальнейшее развитие взаимодействия с бизнесом и властью
- выход на нужный уровень, расширение круга общения и знакомств

Также говорилось, что НКО получает, собственно, выгоду в виде эффективной работы на благо своей целевой группы. Эту работу можно оценить, из-

мерить, что будет свидетельствовать о том, что НКО развивается, наращивает свою силу.

О местном сообществе респонденты практически не упоминали, только один респондент отметил, что местное сообщество, безусловно, получает выгоды, и эффект зависит от продуманности самих форм сотрудничества в СП.

## **10. Роль информационного сопровождения проектов СП**

В понимании экспертов информационное сопровождение важно на всех этапах реализации проекта. Для всех участников это в первую очередь, повышение известности и формирование положительного имиджа социально ответственных партнеров, которые через совместное проектирование решают определенные социально значимые задачи.

В ходе проекта происходит информирование партнеров и целевой аудитории по ряду направлений:

- собственно о наличии проблемы
- о наличии уязвимой группы населения, которой требуется помощь
- о возможных видах помощи, которая необходима для решения задачи
- об опыте в данной сфере и примерах уже реализованных проектов
- об обратной связи после реализации проекта

Отмечалось, что чем больше людей вовлечено в процесс, информировано о том, что происходит, тем больше армия сподвижников, мнением которых можно заручиться в отстаивании собственных интересов. И в этом эксперты усматривают мобилизационную роль информационного сопровождения.

Представители бизнеса однозначно дали понять, что без блока информационного сопровождения проект имеет меньшие шансы на поддержку. И здесь дело не только в рекламе, представители бизнеса хотят понимать и отслеживать развитие проекта. В случае возникновения проблем как можно раньше решать их, тем самым обеспечивая эффективность своих вложений.

В то же время, было отмечено, что слишком открытая информационная компания создает риски для неправительственного сектора в переманивании бизнес-партнера конкурентами, которые благодаря полученной в ходе изучения проекта информации, составляют собственные успешные алгоритмы взаимодействия.

Ряд участников исследования отмечает, что информационное сопровождение социального партнерства недостаточно полное и эффективное. СМИ в погоне за рейтингами предпочитают другие сферы, социальное партнерство далеко не на первом месте. Нет специальных программ про социальное партнерство, как правило, информационное сопровождение проектов данной сферы ограничивается небольшими комментариями в новостных блоках.

***«Посмотрите, что идет по телевидению. Постоянная кровавая борьба, разборки, бандитизм, сцены насилия, коварства, безобразий всевозможных. Вот эта криминальная волна буквально заполонила средства массовой ин-***

*формации. ... И в то же время мы очень редко видим, допустим, телевизионную передачу, посвященную успешному, предположим, бизнесмену, представителю среднего или малого бизнеса, который занимается благотворительностью, который заботится о людях, входящих в круг его орбиты, которые с ним работают, если так можно выразиться, на него работают. Показать – я этого вообще никогда не видел – некоммерческую организацию. Создайте фильм об общественной организации, которая выполняет задачи социально значимые, которая помогает людям. Где это? Даже отдельной передачи нет, не то чтобы какого-то цикла», – отмечает руководитель образовательного учреждения.*

Отмечалось, что для того, чтобы проект был эффективным, необходимо, чтобы информационное сопровождение было грамотным, открытым, подробно описывающим цели и задачи, роль участников проекта, быть направленным на повышение доверия благополучателей ко всем участникам социального партнерства. Через информационное сопровождение можно сформировать моду на социальное партнерство, которое имеет потенциал стать стандартом общественной жизни.

Понимание большой роли информационного сопровождения в успехе проекта мотивирует представителей некоммерческого сектора к освоению новых технологий. Интернет и социальные сети позволяют сформировать команду проекта, привлечь необходимые ресурсы, сделать подготовку и реализацию проекта открытыми для сообщества.

*«На мой взгляд, краудфандинг вообще только через социальные сети можно реализовывать. Через сайты – меньше, потому что выйдешь ты, не выйдешь... А через социальные сети и всю информацию распространить, и волонтеров собрать в случае чего, и деньги собрать, и помочь. Только, конечно, работать нужно аккуратно, потому что мошенничество в Сети колоссальное. Оно развивается и будет развиваться, всякие формы принимать», –* отмечает сотрудник вуза с большим опытом в социальном партнерстве.

Были также мнения, что СМИ на бумажном носителе постепенно будут терять свое значение ввиду снижения охвата аудитории и замещения электронными носителями информации, однако их привычная целевая аудитория сама по себе может оставаться эффективным ретранслятором информации, расширяя охват населения и привлекая ресурсы к проектам СП.

Также эксперты отмечали, что тема социального партнерства не является ведущей в средствах массовой информации и находится на периферии. *«... я думаю, что если задать вопрос читателям, что такое социальное партнерство или можете ли вы назвать какие-то примеры социального партнерства, о которых вы читали, слышали, ответ будет либо «нет», либо «затрудняюсь ответить», потому что нет четкой ассоциации с социальным партнерством, и когда СМИ пишут о каких-то проектах, они сами не всегда отождествляют это с элементами социального партнерства», –* отмечает руководитель профессиональной ассоциации.

В качестве проблем в достижении эффективности информационного сопровождения СП эксперты обозначили также недостаточный уровень понимания и погружения в тематику корреспондентов, а также общий уровень подготовки кадров в журналистике, обращалось внимание на отход от литературного русского языка и неоправданное насыщение материалов сленгом. *«Газеты много делают и по борьбе с коррупцией, чтобы на белый свет жуликов вытащить. Но СМИ очень бы продвинулись, если бы озаботились профессиональной подготовкой кадров для них», –* говорит преподаватель вуза. Отмечался застой в журналистском сообществе, поветрие взаимных наград и междусобойчики, в результате чего действительно интересные работы и журналисты остаются незамеченными, а именно они в основном и отражают злободневные проблемные темы.

Информационное обеспечение тематики и конкретных проектов помогает выявлять активные социально полезные НПО, которые затем при проведении органами государственной власти конкурсов на предоставление грантов и субсидий имеют лучшие шансы. Но есть также проблема ангажированности СМИ властью, что создает риски ограничения доступа НПО к подаче информации о проектах, искажению обратной связи. *«Хотелось бы, чтобы СМИ побольше работали со всеми НКО. Почему бы не поставить все НКО в равные условия, чтобы и они получали эфир равными долями. И это может войти в 5% бесплатной соц. рекламы, которые СМИ могут предоставлять по закону. А у нас сейчас 4% получает одно НКО, 1% между всеми остальными. И это неправильно», –* говорит владелец бизнес-структуры.

Представители СМИ указывали на несовершенство существующего законодательства, которое может трактовать бесплатное информационное сопровождение проектов СП как разновидность коррупционных схем. И в этом случае для СМИ, как минимум, необходимо содействие органов государственной власти, но для развития тематики важны изменения в законодательстве.

Еще одной проблемой в развитии тематики, с точки зрения представителей СМИ, является недостаточная активность НПО, которые не уделяют должного внимания на информационное сопровождение проектов, не дают должного количества интересных материалов, которые могли бы стать реальными информационными поводами для журналистов. Информационные тренды формируют политическая и экономическая ситуация в стране, внешнеполитическая ситуация. Повестка дня формируется не журналистами, и задача НКО вписать актуальную тематику в эти тренды, сделать ее интересной для всех секторов.

## Выявление направлений и алгоритмов (разработанной схемы последовательных действий) реализации успешных социальных проектов

### 11. Оценка текущего положения дел с социальным партнерством в компании/организации/регионе/России

На запрос о текущем положении дел с социальным партнерством на разных уровнях: в самой организации, на уровне региона и на национальном уровне – эксперты показали веер мнений.

Непосредственно в организациях, где работают участники опроса, в трех случаях ответ не был дан, в двух случаях было сказано, что они только приступают к такого рода проектам и считают это перспективным направлением деятельности.

Отмечалось также, что в организациях, которые давно работают в русле социального партнерства, до кризиса проекты шли более активно, но, тем не менее, и в данный непростой период направление развивается, ищутся и отрабатываются новые способы взаимодействия. *«Наработано много идей, которые оформлены в проектные заявки, но нет финансирования из-за урезания социальных бюджетов»*, – отмечает работник вуза. *«И если раньше это была спонсорская помощь в виде выделения денег, то сейчас это помощь ресурсами, производственными мощностями, активностями в виде волонтерской помощи. При запросе о помощи от НКО транслируется это сотрудникам коммерческой организации, и далее они сотрудничают между собой»*, – отмечает руководитель консалтинговой структуры с большим опытом работы в неправительственном секторе.

Эксперты также сетовали, что не все участники проектов в достаточной мере понимают, в каких социальных механизмах они участвуют. Наблюдается подмена понятий, то есть зачастую представители малого и среднего бизнеса понимают СП как благотворительность и наоборот. По опыту работы ряда представителей неправительственных организаций, СП развивается, но бизнес предпочитает вкладываться в проекты нефинансовыми ресурсами, юридическое оформление партнерств не развито, все договоренности происходят на устной основе, то есть институциональная основа СП находится в начальной стадии развития. Отмечалось также, что для решения этой проблемы необходимо создавать специальные фонды местных сообществ, которые занимались бы проектами и продвигали социальное партнерство в регионе.

Те организации, которые активно практикуют СП, понимают, какие вопросы в их деятельности требуют доработки. У одних это блок взаимодействия с бизнесом, у других – с органами государственной власти, у третьих – информационное сопровождение.

В отношении вопроса о развитии тематики МП на уровне региона было отмечено, что это будет зависеть от инициативы неправительственного сектора, понимания важности партнерства бизнес-структурами и заинтересованности орга-

нов государственной власти. Практически каждый участник опроса видел недоработки во взаимодействии трех секторов. Были сравнения с другими регионами СЗФО не в пользу Псковской области, отмечалось, что *«есть куда стремиться, по сравнению с Архангельском и Мурманском»*, – отмечал сотрудник международной НКО, Санкт-Петербург в сравнении не участвовал в силу того, что размеры бизнеса в регионах не сопоставимы. Была также и менее оптимистичная оценка событий: *«Ситуация в Пскове печальная, но не предсмертная. То есть бизнес балансирует на грани выживаемости, но изыскивать средства и делать проекты все же возможно. Сложное взаимодействие с органами государственной власти, есть предубеждение перед НКО»*, – говорит руководитель бизнес-структуры.

Эксперты оценивали практику проведения конкурсов на получение грантов и субсидий со стороны областного бюджета как выявляющую реальные проблемы, способствующие выявлению и артикуляции приоритетных направлений. Однако это делается недостаточно эффективно.

Отмечалось также, что реакция власти не нейтральная, у нее есть желание идти навстречу и взаимодействовать. Однако *«пока все же власть остается инертной, если ей [власти] каждый раз не напоминать, что она власть, и она должна воспринимать обратную связь и сама реформироваться»*.

Относительно точек роста институализации СП в Псковской области упоминались две площадки: Общественная палата Псковской области и сайт Губернатора Псковской области. На этих площадках идут обсуждения, и любой человек или организация могут вносить свои предложения.

*«За последние лет пять сделано довольно много. Если раньше сотрудничество между тремя блоками было затруднительным, сейчас эти механизмы появились, начиная от Общественной палаты, заканчивая массой общественных советов, консультативных органов с участием общественных организаций, бизнеса. При наличии финансовой базы под это сотрудничество, начиная от грантов, заканчивая какими-то бизнес-проектами с элементами участия общественных организаций можно говорить о положительной динамике в СП»*, – оценивает динамику развития СП в регионе чиновник областной администрации.

Отмечалось также, что в регионе в принципе недостаточно ответственного бизнеса. Подвижки есть, но не хватает воли лидеров сектора. При наличии крупного бизнеса, омбудсмена по делам бизнеса, Торгово-промышленной палаты активность мала, то есть СП есть, но его пока недостаточно.

Участники опроса признают недостаток культуры в СП со всех сторон, чтобы рассматривать друг друга в качестве партнеров. Партнерство находится в начальной стадии становления, но есть надежда на развитие. Появляются новые креативные проекты, активна молодежь.

Эксперты говорили, что есть проекты, характерные именно для Псковской области и признанные на внешней арене. Особый статус региона, его приграничное положение, с одной стороны, это стимул и определенный набор возможностей, с другой стороны, это, скорее, помеха и проблема для НКО, которые вряд ли

смогут спокойно функционировать в данном сегменте, имея финансирование от нерезидентов.

В отношении развития СП на национальном уровне не все эксперты смогли сформулировать свои выводы, многие задумались над этим вопросом, только заслушав вопрос. Тем не менее, ряд экспертов вспомнили единичные проекты, раскрученные в Москве (Фонд «Подари жизнь» Ч. Хаматовой). В выводах звучало, что страна и в случае с СП четко делится на Москву, Санкт-Петербург и всё остальное. Если в среднем по стране, то Псковскую область эксперты оценили (самооценка) намного выше среднего в развитии СП.

Интересен показатель «степень конфликтности», предложенный руководителем консалтинговой структуры с большим опытом работы в СП: *«Могу сравнить по степени конфликтности в сфере социального партнерства. Не могу сказать, что у нас эта среда высоко конфликтная, мне кажется, это хороший показатель по отношению ко всей России»*, – говорит он.

Были также высказаны замечания по поводу того, что на пути развития СП в стране есть препятствия в части неразвитости законодательства, отсутствия стимулов для бизнеса, политики и культуры в целом. Культуры людей, которые участвуют в работе общественных организаций и общечеловеческой культуры.

## **12. Какие направления реализации проектов в СП успешны/интересны для бизнеса, органов государственной власти и местного самоуправления/местного сообщества**

Помощь детям (больным, без попечения и пр.) – фаворит в списке направлений социального партнерства, что отмечают практически все участники исследования. Эти инициативы всегда на слуху. *«Показать страдания ребенка, и привлечь внимание и неравнодушие заронить – это проще чем привлечь внимание к пенсионерам, животным, одиноким матерям и др.»*, – говорит эксперт.

При этом признается, что во многом помощь детям идет не совсем сознательно, а на поводу у инициаторов проекта и существующих предрассудков. Например, считается, что нужно оказывать помощь детям из детских домов и других государственных учреждений. Именно материальную помощь, хотя государство сейчас в этих учреждениях хорошо заботится о детях и там в большей мере нужно не материальное, а духовное участие и сочувствие. Но с давних времён исторически сложилось мнение, что дети, находящиеся в этих учреждениях, нуждаются больше, чем те же дети, находящиеся в семьях.

Далее по списку – помощь социально уязвимым слоям населения: ветеранам, пенсионерам, инвалидам, реже матерям-одиночкам. Сбор помощи на лечение болезней, даже тех, что принято считать последствиями социальной незащищенности, например, борьбу с туберкулезом, как правило, малоэффективен, а зачастую убыточен для инициатора проекта.

Еще хуже дело обстоит с проектами в сфере экологии, помощи животным. *«Если делать анализ, то по проектам, по акциям, по мероприятиям – если призыв «помощь детям», то намного больше откликается бизнес. Если пожилым, то меньше намного. Что касается больных, то практически ни одного»*, – говорит представитель международной НКО.

Представителей бизнеса, как правило, интересуют проекты, в которых задействована их собственная инфраструктура, а также любое направление, связанное с концепцией и задачами компании, особенно, если целевая аудитория проекта и компании совпадают. В бизнес-среде считается, что благотворительные проекты – это более низкий уровень, а проекты с использованием инфраструктуры очень важны для всех сторон.

Бизнес и власть выбирают яркие и быстро осуществимые проекты, результаты которых видны здесь и сейчас. *«Я всегда говорю: «Вот раз – и всё должно быть». Почему у нас так много официальных лиц и представителей бизнеса присутствует на открытии и закрытии «Дерева детских желаний» в «Пикет-60». Потому что это продвигается всего один месяц. Вот 9 декабря они увидели открытие, 7 января закрыли, всё. Все увидели, что дети получили – в чём была цель, цель достигнута, всё хорошо»*.

Отмечалось, что в отличие от практики СП на Западе, где проекты складываются на положительных эмоциях, у нас в стране более продуктивно идет все на сочувствии. *«Если некоммерческие организации приходят в какой-либо офис, бизнес или к власти, начинают говорить о том, как здорово, давайте помогать, мы вместе сделаем светлое будущее. Возможно, эта вещь обречена на провал. А вот на сочувствии, на сопереживании, на эмоциях – это играет. Ну, не знаю, правильно это, не правильно, скорее всего, надо от этого как-то уходить, потому что все-таки лучше на положительном играть. Но на положительном меньше дают»*, – размышляет эксперт.

Отдельно необходимо упомянуть о таком стимуле развития гражданского общества и социального партнерства, как идея некоего общего дела. Эта идея имеет корни в русской истории, в Великом Новгороде и в Пскове, в которых еще в средневековье была своеобразная протодемократия. Эта была практика, при которой усилия всех слоев общества направлялись на решение какой-то общественно значимой задачи. Эксперты предлагали продолжить эти традиции путем осуществления общественно значимых проектов, например, проектов благоустройства путем оборудования города Пскова велосипедными дорожками, что попутно решит проблемы, связанные и с интенсивностью автомобильного движения, экологией, и здоровьем людей. Экспертов не смущает масштабность задач, потому что они видят успешное осуществление проектов национального уровня. *«Провели ведь Олимпиаду в Сочи, проведем, я надеюсь, чемпионат мира по футболу в 2018 году. И мост построим между Крымом и континентальной Россией. Примеры этого делаются. Если эти большие задачи разбивать на более мелкие, в рамках их решения привлечь бизнес, власть и об-*

*щество, то социальное партнерство станет из эпизодического состояния, если угодно, образом жизни».*

С другой стороны, участники исследования сетовали, что органы государственной власти работают по принципу минимального выполнения набора функций – от плана, до отчета. О стратегическом мышлении, о каком-то развитии, о концептуальных вещах, о разработке методологических принципов у государства просто нет ни возможностей, ни средств, ни воли. Наблюдается абсолютное неприятие какой-либо интеллектуальной деятельности, особенно на местах в муниципалитетах. Государство должно осознать, что в некоммерческом секторе они могут получить огромное количество здравых и вполне реализуемых каких-то идей для своего развития, для выполнения своих государственных функций.

Упоминались также такие направления социального партнерства как:

- Общественный контроль за сферой гос. закупок, которая, по мнению экспертов, неэффективна.
- Поддержка детского творчества и спортивных направлений.
- Оказание юридической помощи.
- Создание негосударственных центров по оказанию социальных услуг в сфере образования, просвещения.
- Проекты, связанные с развитием и благоустройством территории.
- Создание комфортной и доступной среды для лиц с ограниченными возможностями.
- Развитие патриотического воспитания.
- Поисковые организации и волонтерские команды, ухаживающие за могилами воинов.
- Спортивные соревнования («Золотая шайба», «Кожаный мяч» и др.).
- Проведение инновационных турниров для детей.
- Разработка системы социального предпринимательства.

Список направлений может быть продолжен, так как эксперты полагают, что социальное партнерство имеет большой потенциал развития на всех уровнях: на уровне организации, региона, страны в целом.

### **13. Наличие в организации формализованной или иной политики/стратегии социального партнерства**

Исследование показало, что вопрос о наличии стратегии социального партнерства и формализации оформления деятельности в данной области зависит от опыта работы и степени вовлеченности организации в проектную деятельность, а также от того, какой сектор она представляет.

Представители НКО отметили наметившуюся тенденцию в данном секторе прописывать свою стратегию социального партнерства, что, по-видимому, помога-

ет им в общении с бизнесом и властью при поиске ресурсов на проекты. Артикулированная и описанная стратегия организации помогает делать более эффективным информационное сопровождение проектов. Что касается взаимоотношений с партнерами, то зачастую письменная договоренность в виде соглашений подписывается при запуске первого проекта, далее по умолчанию считается, что отношения устойчивы и стороны готовы поддерживать друг друга в проектной деятельности. При осуществлении отдельных проектов, в случае необходимости, взаимодействие сопровождается различными письмами, ходатайствами и другими документами, обеспечивающими реализацию того или иного дискретного проекта.

В НКО отсутствие формализованной стратегии может быть восполнено решениями совета или комиссии, определяющими дальнейшие действия организации в рамках социального партнерства. Упоминалась также неформализованная стратегия СП, которая формируется на основе регулярно проводящимися одними и теми же партнерами мероприятий. При этом сами мероприятия носят заявительный характер.

Относительно подписания соглашений в рамках одного сектора приводились примеры подписания рамочных документов. *«Под таким документом можно подразумевать положение о Марафоне добрых дел, которое мы писали, поскольку это труд нескольких общественных организаций. Это декларация о намерениях, которую мы негласно, но подписали, это по сути СП в рамках одного некоммерческого сектора»*, – рассказывал руководитель НПО с большим стажем работы в секторе.

НКО, имеющие внутренние стратегии СП и в своих целях продвижение и институализацию социального партнерства, отмечали эффективность распространения этих идей в практике повышения квалификации педагогов, которые затем будут распространять их в образовательных организациях, т.е. школах.

*«Мы реализовывали в рамках деятельности нашего Центра со школами такие проекты: «Общественно активная школа», «Школа гражданского образования», «Школа как центр социокультурных связей местного сообщества». Здесь сплошь и рядом социальное партнерство, причем не на словах, а на деле. Я могу привести целый ряд успешных проектов, которые реализовывала стругоокрасненская школа, и я должен сказать, что эта школа действительно стала центром социокультурных связей поселка Струги Красные и района в целом. Ни одно мероприятие не проходило без участия школы. И даже сами школьные мероприятия. Я не помню таких случаев, чтобы, допустим, на вручении паспортов (с 14 лет у нас теперь дают школьникам) в районные школы пришел глава районной администрации, весь состав поселкового собрания депутатов и весь состав районного собрания депутатов. А еще приехали гости из Пскова. Я был приятно поражен тому, как далеко зашло. Кроме того, в самих проектах и даже в критериях оценки эффективности этих проектов, которые предоставляются на конкурс, присутствует эта идея социального партнерства»*, – отмечает руководитель НКО.

Представители крупных бизнес-структур также заявляли, что внутренние стратегии у них формализованы и доведены до работников. Социальное партнерство формализовано в уставе ТПП, в законе о ТПП в РФ и форме членства. Взаимодействие происходит на основании формальных договоров со многими институтами власти (законодательной, исполнительной, муниципальной) и другими партнерскими организациями, в том числе и с НКО.

В небольших компаниях, участвующих в проектах время от времени, корпоративных документов пока нет, а во взаимодействии с партнерами преимущественно действуют устные договоренности.

*«Формализованная стратегия есть у крупного бизнеса, у малого и среднего не существует регламентации СП, и все зависит от воли руководителя организации, и это очень индивидуально. Есть, кто против участия в СП, не видят прямой выгоды, а о долгосрочной не думают. Есть категория руководителей, которые понимают, что нужна репутация. Многие рассматривают как ПР. Но стандартов и политик нет»,* – обобщает руководитель консалтинговой структуры.

Из стратегических документов органов государственной власти в сфере социального партнерства конкретно не упоминалось, но есть областные законы о государственной поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций, и закон о государственно-частном партнерстве. В отношениях с бизнесом и неправительственными организациями органы государственной власти предпочитают письменно фиксировать договоренности в виде соглашений, что и считается формальным признаком социального партнерства.

*«Стратегии, я думаю, что нет никакой стратегии. Что-то приживается, что-то не приживается, а как это происходит, для меня загадка. Зарядки какие-нибудь кто-то начинает делать городские или пробежки какие-то физкультурные или ныряния в холодной воде, купания. Мне кажется, что это все происходит как-то стихийно, но в этой стихийности есть какая-то закономерность. А вот алгоритм, сказать, что какой-то дядя в кабинете написал план и потом, согласно этому плану рождается вот эта организация, вот эта, вот эта – нет. Мне кажется, что этого планирования нет. Сначала происходит событие, а потом чиновники отчитываются: о, состоялось!»*, – делится редактор медиахолдинга.

Директор ГБОУ отмечал, что у НКО есть понимание того, что должен быть стабильный источник ресурсов, который бы помог обеспечить реализацию проектов. И поэтому одна из стратегий ряда организаций Псковской области – это создание фондов, которые могли бы аккумулировать средства от бизнеса и общества на решение социальных задач, которыми занимается НКО. Создание таких фондов местных сообществ могло бы быть предметом стратегического развития партнерства между государством, бизнесом и общественными организациями.

## 14. Вопросы отбора проектов

В данном разделе дается описание отбора проектов, подробно разбираются вопросы источников информации о проектах, их инициаторах, приоритета проектов и тем.

На основании анализа ответов участников исследования важно отметить, что единого алгоритма отбора проектов выявлено не было. Среди разновидностей алгоритмов отбора встречаются следующие:

- Отклик на обращение одного или нескольких НКО, проработка внутри организации и решение руководства об участии в проекте.
- Поиск и определение проблемы, ее описание и инициирование проекта, совпадающего по целям и задачам с самой организацией.
- Встраивание в уже разработанные проекты.
- Изучение практики участия и предпочтений партнеров в социальном партнерстве, предложение об их участии в проектах по интересующей их тематике.
- Определение направлений СП, объявление конкурса, сбор заявок, их экспертиза и решение о выделении субсидий/ресурсов на проект. *«В рамках нашего направления осуществляется поддержка социального партнерства, процедура регламентирована. Мы осуществляем конкурсную поддержку проектов, критерии заданы. Победителей определяет конкурсная комиссия, исходя из рейтинговых показателей по каждой заявке. Все направления равны, но смотрим рейтинг по критериям»,* – говорит чиновник областной администрации.

Механизмы финансовой поддержки в виде грантов администрации области на поддержку проектов некоммерческих организаций эксперты считают в достаточной мере прозрачными, затрагивающими как можно больше муниципалитетов, более широкую часть населения. Органам государственной власти и бизнесу не интересны проекты, направленные на институциональную поддержку НКО, то есть проекты без быстрого выхлопа и не решающие конкретных проблем.

Отмечалось, что при рассмотрении заявок важны гласность и прозрачные критерии оценки. Проекты должны затрагивать широкие слои населения, большую территорию. Он не должен ограничиваться определенными временными рамками, но после своей реализации должен быть устойчив, жизнеспособен и в дальнейшем иметь шансы на перспективу. В случае, если общественная организация не имеет иных крупных источников финансирования, то часто успешный проект после окончания финансирования умирает.

Как правило, источниками информации о проектах являются сотрудники организаций, организации – инициаторы, в качестве которых могут выступать структуры гражданского общества, бизнеса и власти. Главное, чтобы проекты совпадали с миссией организации партнера, не страдали глобализмом, а предлагали решения конкретных социальных проблем. Важно также, чтобы НКО-участники были максимально профессиональны в своей сфере деятельности, чтобы в направлениях и проектах не было компанейщины.

Информация также может поступать от волонтеров неправительственных структур, работающих на местах. Но в любом случае это инициативные люди, которые дополнительно к своей нагрузке стараются привлечь внимание к решению тех или иных проблем. *«Мы мониторим ситуацию у наших подопечных, постоянно получаем просьбы о помощи, уже эти просьбы формируются затем в проекты, оформляются и в детском фонде непосредственно сотрудниками выстраивается иерархия, первоочередность решения той или иной проблемы, потому что проблемы бывают и «горячие», когда необходимо срочно собрать средства на лечение ребенка»,* – отмечают представитель медиа-холдинга и НКО.

Инициаторами могут выступать как сами организации, так и физические лица. Главное – не быть успокоенными, болеть той тематикой, которую развиваете. *«Все происходит на практике по-разному. Где-то бизнес сам захотел, где-то НКО-ошники всплыли. Но, по идее, НКО должны быть инициаторами, а власть должна подхватить. За все мое время общения с властью от них никаких инициатив не видел. Мне как маленькому предпринимателю от власти не было предложений. Возможно, с крупными у власти свои отношения»,* – отмечает руководитель бизнес-структуры. Но в подавляющем большинстве инициаторами все же являются НКО, а бизнес и государство реже выходят с предложениями о партнерстве.

Приоритетность проектов при отборе обусловлена значимостью на сегодняшний день тех или иных направлений. На региональном уровне важно участие представителей разных секторов. При этом эксперты считают, что если проект не предоставлен максимально прозрачно с точки зрения финансирования и с максимально ясными результатами для каждого участника партнерства, то его тематика не будет иметь особенного значения. Есть определенные запросы от бизнеса или от государства, НКО формирует предложения, в которых они готовы участвовать, со своей стороны, и именно от НКО будет зависеть, получится этот проект развития или нет. Если НКО предоставила качественную политику и каждый участник партнерства видит свою выгоду от этого, тогда проект будет одобран.

## 15. Алгоритмы реализации проектов социального партнерства и примеры их создания

Вопрос о специальной работе по созданию алгоритмов реализации проектов социального партнерства не вызвал особой активности у экспертов, но выявил несколько трендов.

В одних организациях алгоритм продумывается досконально, четко и обстоятельно, на каждом этапе, иногда с составлением и согласованием плана-графика проекта. Были также ответы, которые однозначно относили работу по созданию алгоритма реализации проекта к его обязательной части.

Стандартная схема для поэтапной реализации любого социального проекта выглядит следующим образом: рождение идеи, анализ идеи, обработка, перенос на бу-

магу конкретных критериев, составление календарного плана, сметы, формирование пула участников проекта и их обязательствах, составление детализированного плана-графика мероприятий, поиск источников финансирования, решение вопросов информационного обеспечения, реализация проекта, оценка проекта.

В других организациях уже разработан шаблон алгоритма проекта социального партнерства, и каждый этап реализации проекта должен пройти бюрократическую процедуру. Например, у ТПП есть свои собственные разноуровневые (региональная, федеральная и муниципальная) прописанные алгоритмы реализации проектов.

В третьих организациях алгоритм не разрабатывается, и проект осуществляется по ходу его реализации. *«Алгоритм прост: сначала появляется идея, а потом ищутся партнеры и сочувствующие как таковые, из которых складывается форма, и потом уже обсчитывается бюджет и ищутся для этого средства. Алгоритм прост: идея – смета – средства»,* – отмечает депутат областного парламента.

В случае участия в конкурсах проектная идея ложится на бумагу и приобретает нечто похожее на описание проекта, содержащего алгоритм его осуществления.

Но во всех ответах первым этапом назван поиск идей и их проработка единомышленниками. Вторым этапом, как правило, обозначали поиск партнеров по реализации проекта через проведение переговоров, презентации идеи партнерам из других секторов с целью мотивации их к присоединению к проекту, согласования и распределения роли и задач между партнерами.

*«Если это хороший проект СП, то этот проект обязательно перерастет в новый проект и будет долгосрочным»,* – отмечал представитель консалтинговой компании.

Пример алгоритма реализации проекта СП от представителя НКО:

- Между организациями-участницами проекта распределяются функции с учетом их сильных сторон.
- Взаимодействие с органами власти по продвижению проекта и рекомендации проекта бизнес-структурам.
- Создание инициативной группы проекта, которая потом преобразуется в дирекцию проекта.
- Работа со СМИ по обеспечению информационного сопровождения проекта готовили пресс-релизы и пост-релизы.
- Проведение основной части проекта.
- Оценка проекта.

Эксперты из органов государственной власти отмечали, что сфера социального партнерства будет развиваться только в том случае, если будут проводиться обучающие мероприятия для участников социального проектирования. При этом особое внимание необходимо уделять молодым / новым НКО. Именно обучение было отмечено в качестве первого этапа в алгоритме реализации проекта. Второй этап – информирование, предоставляющее людям полную информацию

о том, что, где, когда будет проводиться, как в этом поучаствовать? Третьим, обязательным, этапом является контроль за ходом исполнения полученных грантов для исключения ситуации подмены одного проекта другим, достижения заявленных задач.

При этом отмечалось, что корректировка алгоритма реализации проекта будет всегда, и даже при самом благополучном стечении обстоятельств всегда что-то может быть не предусмотрено.

Предлагалось также включать в алгоритм реализации проекта формирование имиджа компании, поиск и согласование названия проекта, утверждение руководителя / лидера / организатора / вдохновителя проекта. Еще один немаловажный этап реализации проекта после получения подтверждения от партнеров согласия на участие в проекте – документальное оформление, составление договоров, составление планов реализации проекта, потом – бухгалтерская документация, непосредственная реализация проекта, составление и предоставление отчетности, стадия благодарения.

*«Для меня алгоритм и этапы – похожие вещи. Здесь не надо изобретать ничего нового. В СП надо объединить разных партнеров. И нет ничего лучше, как использовать стандартный подход прожект менеджмент, стандартное управление проектами. Соответственно, можно брать любой алгоритм управления проектами, можно его схематизировать, упрощать, но по своему опыту могу сказать, если в команде есть сильный проектный менеджер из бизнеса или госуправления, то шансов, что все этапы проекта будут успешно реализованы, намного больше»,* – отмечает представитель консалтинговой фирмы.

Вопросы мониторинга и оценки упоминались лишь три раза во всем массиве ответов, а тема мониторинга отсроченных результатов реализации проекта звучала лишь один раз.

## 16. Каналы распространения информации о СП

Вопрос о каналах для распространения информации о социальном партнерстве является продолжением блока об источниках информации о ситуации и конкретных проектах в данной сфере. Практически все респонденты в качестве главных каналов распространения информации для привлечения внимания к своим проектам называли информационные блоки, представленные в схеме 1.

Однако при распространении информации речь шла о конкретных действиях или проектах, поэтому и ответы на заданный вопрос отличались большим разнообразием. При этом здесь уже в большей степени эксперты говорили именно о социальном партнерстве, а не о вопросах межсекторального взаимодействия в целом, см. схему 2.



Схема 2. Каналы распространения информации о проектах социального партнерства

Вопрос о привлечении к информационному обеспечению проектов социального партнерства референтных личностей и публичных персон (звезд) большинство участников исследования оценивали как существенный ресурс для привлечения внимания к проекту.

*«Был опыт приглашения звезды на один из проектов через наших партнеров НКО. Это была Оксана Федорова. Это считано успешной практикой, создает дополнительный поток зрителей, слушателей, что нам принципиально»,* – отмечает по этому поводу пиарщик из телерадиокомпании.

*«Использование звезд для ПР – это хороший способ. Беда социальных проектов – безвестность. Как только начинают участвовать известные люди, селебрити, звезды – это сразу привлекает внимание СМИ, особенно в проектах для широкого населения это хорошо»,* – отметил бизнес-консультант.

Однако пока данная практика доступна не всем и данный канал распространения информации и привлечения внимания к проектам и тематике СП только начинает развиваться, достаточного опыта в этом пока у организаций нет.

Отмечалось, что постепенно медийными становятся общественные деятели, но этот процесс в стадии становления, даже представители региональной Общественной палаты пока не все медийно активны и являются для средств массовой информации референтными группами.

Представители неправительственного сектора считают обязательным размещение на собственных и партнерских ресурсах пресс-релизов и пост-релизов, где прописывается вся информация о проекте, его участниках, пользе для целевой аудитории и сообщества в целом.

Затем данная информация может попадать в Интернет-СМИ, на радио, а в редких случаях – на телевидение. Отмечалось также, что размещение информации о партнерстве с бизнесом в радио- и телеэфирах может повлечь для последних налоговые санкции. *«С телевидением хуже, потому что там, например, бизнес уже трудно упоминается. Что касается социального партнерства, например, власти – власть и НКО – по телевидению еще можно услышать, ну а бизнес – это уже реклама, поэтому с этим сложнее»*, – отмечает руководитель НКО.

Еще одним эффективным каналом мог бы являться специализированный сайт о всех проектах социального партнерства в области, куда стекалась бы вся информация на эту тему и регулярно делались интернет-рассылки в СМИ и бизнес-структуры. Информация должна быть доступной и визуально привлекательной. Было также высказано предложение о создании координирующей структуры по распространению информации о социальном партнерстве в регионе. Именно такая структура, содержащая в себе в том числе и биржу идей, может обеспечить рекламу проекта на его начальных стадиях, собрать группу единомышленников.

После сайта и интернет-рассылок эффективным каналом распространения информации о проектах социального партнерства назывались региональные электронные и печатные СМИ.

Наиболее эффективным каналом были названы социальные сети. По мнению экспертов, это максимально широкая аудитория, которая вбирает в себя представителей государства, бизнеса, неправительственного сектора, простых людей. В ситуации кризиса и свертывания других видов коммуникаций в виде печатных и электронных СМИ, социальные сети – наименее дорогостоящий способ информирования целевой аудитории о проектах социального партнерства. Одной из разновидностей социальных сетей является «сарафанное радио», которое в Пскове имеет широкое распространение.

Представители органов государственной власти одной из проблем называют отсутствие опыта, а порой и желания у неправительственных организаций выстраивать информационное сопровождение проектов. Описывались ситуации, когда представители НКО предъявляли претензии к органам власти и средствам массовой информации о недостаточном внимании к освещению тематики. Но те, в свою очередь, ожидают от неправительственного сектора интересного подхода, отчетливо поданного информационного повода по проекту, а не сухого, порой невнятного пресс-релиза.

Рекламные стенды и щиты могут также стать носителями информации, особенно, если это будет ярое информационное послание, расположенное на людном месте.

В целом, эксперты сошлись во мнении, что отсутствие информации о проекте является критерием его недостаточной эффективности, а при получении нового гранта производится оценка, насколько публична организация, насколько она присутствует в медийном пространстве.

## Выявление реально существующих трёхсторонних проектов сотрудничества между институтами гражданского общества, бизнесом и властью

### 17. Каких достижений в области СП Вы уже достигли в своей организации

В качестве основных достижений в области социального партнерства эксперты выделили:

- запуск первого проекта (дебют в СП),
- опыт налаживания взаимодействия с партнерами проекта,
- увеличение численности партнеров,
- опыт участия в получении грантов от органов государственной власти,
- повышение уровня квалификации сотрудников в процессе работы над проектами СП,
- разработка и подписание письменных соглашений о партнерстве,
- привлечение к проектам СП сотрудников и воспитание корпоративного духа в организации, создание команды,
- поднятие репутации организации и расширение социальных связей,
- поиск и создание новых механизмов подключения партнеров в проект, например, создание попечительских советов проектов,
- создание историй успеха проектов СП,
- пролонгирование поддержки проекта партнерами,
- выстраивание конструктивного взаимодействия между секторами, особенно с органами государственной власти,
- большее доверие к НКО со стороны бизнеса,
- повышение известности НКО и бизнес-структур за счет реализации совместных успешных проектов.

### 18. Примеры наиболее эффективного взаимодействия бизнеса, государства и гражданского общества, с точки зрения участников СП

№ пп	Приведенные примеры
1.	Создание Совета, определяющего цели и порядок использования средств специально созданного фонда, полученных от накопленных от наценки на продукцию, а также выбор партнеров по исполнению социально значимых проектов. Составление отчетов по проектам.

2.	Проект, реализованный в 2013-14 гг. – «Номер добра». Трехсторонний проект по сбору средств на помощь детскому дому с использованием технических возможностей и инфраструктуры бизнеса. Проект реализовался в течение 4 месяцев, собрано 80 тыс. руб, которые пошли на остекление здания школы. Партнеры получили значимый пиар.
3	«Дерево детских желаний» – это самое яркое мероприятие, с точки зрения авторов проекта, позволяющее каждому жителю Псковской области стать благотворителем. Проект имеет основательную подготовительную стадию, и бизнес в проект подключается только на уже отобранную и проработанную позицию. Участие в проекте известных лиц позволяет бизнесу продвигать свои интересы в рамках трехстороннего партнерства.
4.	Марафон «Добрый Псков» – пример эффективного трехстороннего взаимодействия с привлечением региональной Общественной палаты.
5.	Форум некоммерческих общественных организаций как площадка взаимодействия трех секторов плюс СМИ. Продемонстрирована серьёзная заинтересованность власти и бизнеса во взаимодействии. Власть, возможно впервые, в таком широком формате поняла, что некоммерческий сектор в Псковской области – это очень мощная структура, которая готова брать на себя ответственность за решение широкого спектра задач.
6.	Взаимодействие между бизнес-ассоциациями РСПП (объединяет крупный бизнес), ОПОРА (мелкий бизнес), Деловая Россия (объединяет по отраслям промышленности), ТПП России (малый и средний бизнес, индивидуальщики и крупный бизнес, который интересуется международными связями). У каждой организации есть своя схема трехстороннего взаимодействия, договоренности и свои целевые аудитории. Около половины решаемых вопросов имеет межсекторальное пересечение.
7.	Проекты по созданию досуговых спортивных центров, стадионов, когда на территории именно сельского поселения активизируется местное сообщество и результатом становится появление нового спортивного объекта. Это и есть реальная заинтересованность со стороны власти, некоммерческой организации, которая является и основным исполнителем, и представителем местного бизнес-сообщества.
8.	Инициатива со стороны бизнеса (магазин детских товаров и игрушек) по поддержке обучающих семинаров для педагогов специализированных интернатов отмечена департаментом образования области. В результате, тендер на закупку развивающих пособий для этих школ выиграла эта фирма, так как у нее уже была репутация. В выгоде все: гос-во нашло хорошего поставщика, бизнес нашел канал сбыта, а педколлектив получил хорошие материалы.
9.	Грант как некий стартап проекта по созданию Центра боевых единоборств. Который затем стал развиваться за счет привлечения разовых бизнес-вливаний на мероприятия, на поддержку спортсменов, на поддержку тренеров и т.д. и т.п.
10.	Марафон «Добрый Псков» – это набор мероприятий по сбору средств и популяризации благотворительности. Участвуют три сектора: и власть, и НКО, и бизнес, идет уже третий год. Организаторы – 5 НКО, у каждой есть своя целевая аудитория: это дети, животные, инвалиды и т.д.

11.	Детские деревни SOS, проект по усыновлению детей российскими гражданами и воспитанию сирот, известный на всю Россию.
12.	Центр устойчивого развития Псковской области, который профессионально изучает, мониторит, обобщает опыт Пскова и других регионов, внедряет информацию в сознание сторон, что оказывает влияние на развитие социального партнерства в том числе.
13.	Центр лечебной педагогики (ЦЛП), хороший пример, где все слилось: и бизнес (иностраный партнер), и гос-во. и НКО.
14.	«Мост» – проект по сотрудничеству фотографов Пскова с городами-побратимами.

## 19. Опыт социального партнерства за рубежом

Не все участники исследования смогли привести примеры из зарубежного опыта социального партнерства. Эксперты констатировали об отрывочных данных, в основном, касающихся КСО и проектов крупных зарубежных благотворительных организаций.

Участники исследования отмечали также, что зарубежный опыт мало применим к российским условиям, поэтому глубоко изучать его не имеет смысла. Например, корпоративное партнерство как явление было перенято из зарубежного опыта, но в России и, особенно на региональном уровне, оно пока находится лишь на ранней стадии развития. И здесь шла речь именно о волонтерстве, то есть предоставлении личного времени, квалификации людей для общего блага, а не сборе финансовых ресурсов и денежной помощи. В отношении сбора средств через корпоративные взносы работников, то и этот опыт у нас применим только в крупных компаниях, а если в регионе крупного бизнеса нет, то и опыт этот не развивается, по зарубежным схемам работать трудно.

Хорошие знания проявили работники международных НКО, проходившие практику или стажировки в материнских офисах, где в программу пребывания входил блок знакомства с системой благотворительности, социального партнерства и корпоративного волонтерства. *«Ой, как знаю хорошо. Очень хорошее социальное партнёрство в Норвегии у Красного креста. И если говорить о немецком Красном кресте, то оно вообще уникальное. Им не нужно бежать и упрашивать всех, к ним идут и предлагают свои услуги, это раз. Во-вторых, они собирают деньги всего один раз в год на 8 мая, День рождения Красного креста. А в остальных, они этим не занимаются, потому как все приходящие партнёры, которые обеспечивают всю их жизнь, и плюс все фонды, которые существуют, это и медицинского страхования и фонд социального страхования, ещё какой-то, которые финансируют все затраты, касающийся той или иной помощи по деятельности Красного креста»,* – говорит работник этой организации.

Эксперты упоминали опыт социального партнерства Норвегии, Австрии, Нидерландов, США, Германии, Эстонии, Латвии, Польши, Финляндии, Франции, описывали роль каждого из секторов и отмечали особую роль НКО и деловых ассоциаций в становлении этой системы в целом. Интерес вызывает развитие социальных технологий в ряде приграничных стран, где активно действуют фонды местных сообществ, формируются точки роста в социальном предпринимательстве. Например, польский опыт по капитальному ремонту жилья, когда собственники, олицетворяющие собой гражданское общество взаимодействуют с государственной организацией для того, чтобы сделать реновацию собственного жилья за собственные деньги. Государство создает комфортные условия, давая кредиты и гарантии под пониженные проценты (2% годовых). Собственники мониторят ситуацию и в результате эффективного использования ресурсов и распределения сил кредит выплачивается намного раньше, все стороны получают выгоду от партнерства.

Еще один пример – Германия, когда общественные организации выполняют функции подрядчика по реализации социальных услуг государству. Все социальное обслуживание лежит на плечах общественных либо частных структур. И государство, по сути, покупает услуги, которые в свою очередь продают НКО. НКО при этом пользуется не только ресурсом государства, но и бизнеса, а бизнес имеет, в свою очередь, фонды, через которые реализуются те или иные проекты. Таким образом, НКО получает часть средств из госзаказа, часть – от бизнеса и реализует качественные проекты по предоставлению социальных услуг.

Ряд высказываний экспертов был по поводу сотрудничества с иностранными НКО по развитию социального партнерства, которое постепенно снижает обороты ввиду того, что российские организации после внесения в законодательство понятия «иностранный агент» все осторожнее идут на реализацию совместных проектов.

## 20. Факторы успешности проектов социального партнерства

- По мнению участников исследования, условиями успешности проектов социального партнерства являются:
  - Прозрачность деятельности.
  - Эффективность использования средств.
  - Широкое освещение (информационное сопровождение).
  - Расширения участников проектов.
  - Консолидация усилий участников проекта.
  - Совпадение целевой аудитории проекта и участников.
  - Адекватные затраты на проект / малозатратность.
  - Наличие людей, которые хотят работать, которым это интересно, которые в этом компетентны.
  - Неполитизированность проекта.

- Внимание к потребностям партнеров проекта / взаимная заинтересованность всех субъектов его реализации.
- Локализация проблемы.
- Профессионализм НКО-исполнителя.
- Настрой участников на совместное участие в новых проектах.
- Личностный / человеческий фактор.
- Подготовка кадров для НКО – инициаторов социального партнерства.
- Снятие ограничений в нормативно-правовой базе, создание условий для привлечения бизнеса к проектам социального партнерства.
- Благоприятный социальный фон.

## 21. Общие критерии оценки эффективности проектов

В отношении общих критериев оценки эффективности проектов у участников исследования также нет единого мнения. Одни эксперты считают, что единых критериев оценки проектов социального взаимодействия найти невозможно, но есть некий общий подход и под каждую идею и структуру должны вырабатываться некие специфические оценки. Они могут быть временными, с помощью интегрированных или конкретных точечных показателей во времени, динамике или же показатели могут быть стационарными.

Формализованными критериями успешности проекта могут быть количественные и качественные показатели, например, количество благополучателей или количество объектов, созданных в рамках проекта, конкретные мероприятия, которые проведены. Что касается качественных показателей, здесь должна быть нивелирована субъективная оценка, замеры могут идти в рамках каких-то исследований постфактум, чтобы уже произошла эмоционально-субъективная оценка конкретного благополучателя, на которого был направлен этот проект.

В качестве обобщенных показателей назывались:

- Решение той проблемы, которая лежит в основе, т.е. достижение цели данного проекта, в том числе разрешение проблем незащищенных групп.
- Видимость для населения и партнеров результатов проекта.
- Пиар-эффект, определяемый соотношением количества затраченных средств к количеству вышедших публикаций.
- Количество упоминаний в СМИ.
- Количество физических лиц, получивших помощь и объем этой помощи.
- Желание участников продолжать проект, распространяя и продолжая эту деятельность.
- Отсутствие негатива на проект в обществе в целом и в органах государственной власти.
- Прирастание проекта партнерами.
- Распространение дальнейшего опыта и границ проекта.
- Правильное и экономное расходование средств.

- Возможность использования результатов проекта другими организациями.
- Рост репутации организации и профессиональной компетентности тех людей, которые там работают.
- Удовлетворенность социальных групп, на которые ориентирована деятельность организации.
- Количество вовлеченных в проект сотрудников, волонтеров и т.д.
- Наличие благодарности как от людей, так и от партнеров.
- Распространение опыта другими организациями и/или в каких-то других регионах.
- Количество обращений после проведения проекта (характеризует уровень доверия данной НКО, доказывает, что люди верят, что они могут помочь, раз обращаются).

То есть в проектной работе, по мнению экспертов, главный критерий – это степень реализации поставленной цели. Однако социальное партнерство – это сотрудничество разных организаций, и успешный проект – это удовлетворение интересов каждого из партнеров: у бизнеса – заработать прибыль и репутацию, у НКО – получить возможность успешно реализовать свои идеи, а у органов государственной власти – закрыть очередную проблему в связи с тем, что в результате целевая аудитория получила пользу, а жизнь стала лучше.

Однако было также мнение, что проект может носить социально-нравственный характер, но при этом быть экономически неэффективным. А эффективность появляется только если государство предоставит определенные налоговые льготы, например, освободит от определенных налогов условного бизнесмена, который будет участвовать в проекте социального партнерства.

Именно поэтому говорить здесь о какой-то универсальной эффективности очень сложно. Многие проекты направлены на решение, какой-то ситуативной проблемы и не предполагают какую-то экономическую выгоду в дальнейшем. И эксперты считают такой подход правильным, потому что эту проблему тоже нужно решать.

В отношении определения степени успешности той или иной деятельности организации также универсальных критериев нет. Одним из немногих критериев успешности является степень продолжительности деятельности. То есть если НКО не первый год, не второй и не третий продолжает деятельность и не перепрыгивает куда-то в другой сегмент, не начинает заниматься тем, что в данный момент стало модным.

Еще одним, но не самым главным для социального партнерства критерием эффективности является финансовая выгода, которая не капитализируется в конкретные живые деньги, но общий эффект есть от экономии на сокращение расходов на ту или иную статью государственного бюджета или во вложении бизнеса в профессионализм НКО, что позволяет эффективно расходовать средства, выделенные на проект.

*«Можно мерить эффективность количеством людей, количеством денег или решенных проблем. Пока для нас критерий – это количество собранных средств, а если программа будет долгосрочной, то мерилом будет количество детей и детских учреждений, которые получили поддержку от нас»,* – говорит руководитель бизнес-структуры.

Для каждого проекта есть свои критерии, которые зависят от того, на что он направлен. Эффективность каждого проекта социального партнерства необходимо закладывать еще на этапе проектирования. Для оценивания требуется определенный профессионализм и высокие требования к информации в связи с тем, что для социальных проектов невозможно выработать технические и механические критерии. В связи с этим критерии необходимо разрабатывать сообща и смотреть в динамике. Но лучше, если это будет независимая оценка эффективности.

## **22. Кто оценивает/должен оценивать эффективность проектов?**

По мнению экспертов, в порядке упоминаемости, эффективность проектов может быть оценена:

- Независимыми экспертами или организациями, в том числе через социологические исследования.
- Получателями помощи / обратная связь.
- Самими исполнителями / самооценка.
- Обществом в целом.
- В будущем, возможно, и членами Общественной палаты.
- Всеми участниками проекта.

Как показывает выше обозначенный спектр мнений, участники исследования, в первую очередь, считают, что наряду с другими вариантами, все-таки именно независимая оценка является наиболее эффективной для понимания результатов проектов в сфере социального партнерства.

## **Выявление конкретных проблем, которые могут быть успешно решены при сотрудничестве институтов гражданского общества, бизнеса и власти**

### **23. Что мешает развитию СП в организации/регионе/России?**

На вопрос, что мешает развитию социального партнерства на разных уровнях (уровне компании, региональном и национальном) участники исследования определили ряд общих проблем, к которым можно отнести:

- недоверие людей,
- отсутствие помощи от государства,

- отсутствие механизмов поощрения компаний, недостаточное финансирование НКО,
- не все медиа осознают свою соц. ответственность и идут на партнерство,
- отсутствие специальных интересных для соц. ориентированных компаний и проектов условий,
- отсутствие общего языка между секторами,
- правовая неопределенность, связанная с динамичностью нашего законодательства,
- неготовность государства к полноценному взаимодействию с третьим сектором,
- отсутствие установленных, адаптированных правил игры,
- стереотипы мышления о том, что партнеры неинтересны друг другу,
- ориентация органов государственной власти на социально ориентированные некоммерческие организации, исключение пула политически окрашенных общественных организаций, занимающихся политически значимыми проектами,
- превалирование «детской» тематики и тематики обездоленных слоев населения над темой развития социальной активности и других,
- стремление государства заточить общественные организации на решение социальных проблем, в противовес гражданским инициативам,
- бюрократические препоны и нежелание чиновников решать проблемы, находящиеся в их ведении,
- отсутствие программ обучения фандрайзингу и менеджменту НКО,
- незрелое законодательство, непрозрачное, непонятное, с миллионами изменений, внесенных, поправок,
- незнание и отсутствие понимания властью проблем,
- недостаточное количество или отсутствие исследований по теме СП,

**С градацией на уровни, помехи в развитии социального партнерства выглядят следующим образом: (см. таблицу ниже)**

<b>В организации</b>	<b>На уровне региона</b>	<b>На национальном уровне</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие институциональной поддержки НКО.</li> <li>• отсутствие понимания между партнерами.</li> <li>• гос-во и бизнес плохо информированы о деятельности НКО.</li> <li>• непонимание того, чем организация может быть полезна партнерам.</li> <li>• бизнес предпочитает не вкладываться в информационное сопровождение.</li> <li>• плохой уровень менеджмента.</li> <li>• отсутствие артикулированной миссии НКО.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инертность сторон партнерства по отношению к существующим проблемам.</li> <li>• снижение объемов, финансирования проектов НКО из-за кризиса.</li> <li>• низкий уровень общественной солидарности.</li> <li>• не сформировано общественное мнение по вопросу СП.</li> <li>• бизнес не понимает и не видит смысла в НКО.</li> <li>• государство не рассматривает НКО как равноправного партнера, с которым можно сотрудничать и поручать ответственные задачи, решать их совместно.</li> <li>• государство не заинтересовано в сильных НКО, которые решают крупные социальные проблемы.</li> <li>• административные препоны с учетом политических аспектов.</li> <li>• наличие неофициального финансирования проектов СП.</li> <li>• попытки административного и командного давления на бизнес и НКО.</li> <li>• отсутствие механизмов объективной оценки профессиональной деятельности НКО.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инертность власти,</li> <li>• отсутствие ряда норм в законодательстве об НКО (разрешение включать в смету проектов коммунальные расходы, аренду, вопросы развития организации и т.д.).</li> <li>• государство крайне неэффективно выполняет свои функции, при этом жестко забюрократизировано и плохо клиентоориентировано.</li> <li>• государство не ищет гибкие формы взаимодействия, а пытается загнать всех в жесткие рамки, работа в социальных проектах для чиновника некомфортна.</li> <li>• попытки административного и командного давления.</li> <li>• у представителей государства плохо обстоят дела с коммуникациями, проведением переговоров.</li> <li>• исключение бизнеса из списка партнеров и работа государства только с НКО в проектах СП как системная ошибка.</li> <li>• отсутствие механизмов объективной оценки профессиональной деятельности НКО.</li> </ul>

Однако ряду организаций уже сегодня ничто не мешает развивать социальное партнёрство, они прописывают данную деятельность в рамках КСО, имеют на это достаточное количество ресурсов: финансовых и кадровых, понимают, как организовать сопровождение проекта и участие в нем всех секторов.

*«Любая социально значимая тема имеет место быть и имеет место быть поддержанной. Главное, найти подход, подход и к власти (правильно обрисовать ситуацию), и к бизнесу также. Наверное, проблемы, с которыми сталкиваются НКО – те, что они не получают поддержку какую-то – это неправильное объяснение, потому что договориться, в принципе, можно со всеми. Главное – четко знать, чего организация хочет достичь, и четко говорить людям, чего мы от них хотим. И не просить сверх того, что может дать бизнес»,* – считает представитель НКО с большим стажем проектной деятельности.

Основные причины, по которым не поддерживаются проекты социального партнерства, были обозначены представителями неправительственного сектора. В первую очередь, это отсутствие институциональной поддержки НКО, возможности включать административные расходы на поддержку и развитие организации в бюджет проектов социального партнерства. При такой позиции финансирующих организаций организациям-исполнителям трудно, а порой и невозможно осуществлять долговременные социальные проекты в рамках СП. Предлагалось ранжировать организации на тех, кто ведет проекты постоянно, и тех, у которых проектная деятельность осуществляется время от времени.

Относительно «черных списков» было высказано мнение, что таковых не должно существовать, потому что они мешают конструктивному взаимодействию между партнерами. *«Если списки появились, значит они говорят о какой-то закрытости власти и нежелании пускать туда общественников и бизнес, и в нормальном обществе это быть не должно, за исключением вопросов гос. безопасности, обороны, ядерной политики. Остальное должно быть открыто»,* – считает руководитель региональной бизнес-ассоциации.

Однако упоминалось, что на самом деле такие списки существуют, причем возникают они время от времени, непостоянны и связаны с сиюминутными политическими интересами.

Нежелательными являются проекты, которые могут привести к какому-то напряжению в обществе. Они не попадают в какой-то специальный «черный список», но неформальным образом отбраковываются самим сообществом. Все участники проектов СП не только пекутся о своем имидже, но и понимают риски такого рода проектов для места своего проживания, его будущего и взаимоотношений между людьми.

## 24. Как выгодно «продать» СП? Как лучше «подавать» информацию о проектах СП?

На вопрос, как лучшим образом подавать информацию о проектах социального партнерства, чтобы она была поддержана, представители каждого из секторов высказывали мнения, исходя из принадлежности, опыта и видения развития ситуации.

Представители бизнес-структур, в первую очередь, обращали внимание на то, каким образом подавать информацию. Для них было важно, чтобы все, что касается их участия в социальном партнерстве, преподносилось как элемент пиара, то есть механизм создания репутации компании и механизм, которым можно привязать к себе клиента за счет эмоциональной составляющей.

Представители бизнеса также считали, что в подаче социального партнерства должна просматриваться выгода для всех участников, для чего должна быть создана потребность в социальном партнерстве, то есть и подавать его надо под соусом социальной значимости и тех благ, которые получают все участники процесса в результате его внедрения.

Представители НКО предлагали продвигать тематику, проектный опыт и самих участников на специализированных мероприятиях, которые должны регулярно (не реже одного раза в год) проходить под патронажем региональной власти. На данных мероприятиях должны быть представлены лучшие практики социального партнерства, отчетливо изложены плюсы и минусы участия всех сторон в данной сфере. Возможно также создание и оглашение на данном статусном мероприятии некоего рейтинга успешных проектов и организаций, являющихся лидерами развития социального партнерства в регионе.

В целом, отмечалось, что продавать себя НКО сложно, и научились это делать только те организации, которые уже достаточно твердо стоят на ногах и которые нашли способы своего продвижения. Звучало предупреждение не пытаться продавать себя с позиции скандальности, так как это, как правило, приводит к обратным результатам. Сектор, находящийся в стадии становления, должен прекрасно понимать, что только путем собственной активности, демонстрации своего профессионализма, последовательности в решении проблем и участия возможно укрепить себя на рынке, в том числе и рынке социальных услуг.

Отдельно отмечали необходимость обеспечения всех участников и населения правдивой информацией, недопущения формирования завышенных ожиданий, не подкрепленных реалиями. Как предложение звучали высказывания о необходимости проведения исследований о потребностях каждого из секторов в социальном партнерстве, что помогло бы им понять мотивацию друг друга.

При взаимодействии с бизнесом всеми возможными способами необходимо отмечать его участие в проектах, для чего упоминать партнеров в своих брошюрах, буклетах, баннерах, обозначать их логотипы в информационных блоках о проектах на сайтах, в социальных сетях.

В качестве пожелания зафиксировано предложение по созданию в рамках социального проектирования института специалистов в public relations, который должен работать над созданием положительного имиджа организаций и сотрудников, проектов с их участием и тематики социального партнерства в целом.

Важное значение эксперты придавали профессионализму сотрудников, ответственных за информационное сопровождение проектов СП, их умению подать информацию для СМИ, заинтересовать проектом, расширить круг участников.

*«Вот типичный продукт пиар-деятельности – это пресс-релиз. Это целое искусство, как его можно правильно сделать для того, чтобы его напечатали. В пресс-релизе должен быть использован метод перевернутой пирамиды. Вся главная информация должна быть дана в начале, потому что редактор в этом издании берет это задаром, в смысле, ему не платят за это, он разместит это ровно в таком объеме, в каком ему позволяет площадь газеты или эфирное время и т.д. А конец, условно говоря, он ножничками возьмет и отрежет. Быка надо брать за рога, т.е. если вы пишете, допустим, о своей организации, если это пресс-релиз, он, во-первых, должен быть короче, чем роман «Война и мир», и короче, чем любая новелла»,* – образно рассуждает руководитель НКО, имеющий большой опыт проектирования.

С точки зрения алгоритма продвижения, представители НКО считают, что любая общественная проблема должна быть сначала визуализирована с точки зрения проблемы для конкретного человека, именно тогда она становится персонализированной и личной, и в этом случае больше шансов найти средства и возможности для ее решения.

С точки зрения представителей органов государственной власти, социальное партнерство необходимо активно упаковывать, преподносить и рассказывать обо всем положительном, что уже сделано. Делать это надо через СМИ и в то время, когда основные потенциальные социальные группы участников этих проектов доступны для информационных ресурсов. Поэтому информационная поддержка, мотивация и стимулирование со стороны власти – реальная помощь в продвижении социального партнерства. Правильным способом привлечения к тематике социального партнерства и вовлечения в проекты чиновники считают демонстрацию успешных проектов не только регионального, но и национального уровней. *«...велосипед тут никакой не надо изобретать, весь полезный опыт существует, его просто можно брать и проецировать, экстраполировать на территории Псковской области, в какие-то конкретные сегменты»,* – говорит представитель органа власти.

В целом, эксперты считают, что для успешной продажи идеи и проекта надо учиться играть на интересах каждой стороны. *«Надо, чтобы тема не производила удручающего, отталкивающего впечатления. Надо, чтобы бизнесмен понимал, что, вложив деньги, повысится престиж его фирмы или какую выгоду он получит. Если говорить о политиках, то здесь любое участие в соц. проек-*

*те играет на его положительный имидж. Чиновник заинтересован в решении соц. проблем и будет рад, если это будет решаться за счет объединения бизнеса, НКО и власти»,* – отмечает руководитель бюджетного учреждения.

Надо показывать, с чего начинали и чего добились, как действовали и что получили, не стесняться подавать свои достижения в разных форматах, от комиксов, до сайтов и специальных групп в социальных сетях. При этом многое зависит от того, кто именно «продает» свою организацию и тематику, то есть весь процесс зависит от личности. Так или иначе, участники исследования считают, что необходимо учиться правильно преподносить проект целевым аудиториям, искать какие-то новые, интересные, креативные, нестандартные формы подачи информации о СП.

## 25. Нужно ли развивать что-то на законодательном уровне в сфере СП?

Участники исследования отмечают, что на законодательном уровне поддержка социального партнерства должна быть более ощутимой. При этом эксперты склоняются к тому, что это должно быть в комплексе, то есть это может быть послабление и по налоговым льготам, и по прямой финансовой поддержке НКО.

В отношении институциональной и проектной поддержки некоммерческого сектора государством отмечалось, что финансирование выделяется, но вопросы их эффективного использования пока не на высоте.

Существующее законодательство было принято в 90-х годах прошлого столетия, когда в России шли первые проекты социального партнерства. Сегодня накоплен большой опыт реальных проектов, который ждет осмысления и перевода в современные условия, что должно вылиться в разработку правил игры в данной сфере.

Проектов социального партнерства все больше, они требуют структурирования, сопровождения, в том числе и нормативно-правового.

Сегодня нет конкретного определяющего закона о социальном партнерстве, меры ответственности сторон не прописаны, гарантии участия партнеров, а соответственно и сами проекты всегда находятся под риском.

Эксперты отмечали, что любая деятельность должна проходить в рамках Конституции и существующего национального законодательства, при этом вектор его развития должен благоприятствовать социальному партнерству, не идти по пути ограничений и препон.

Отчетность некоммерческих организаций перед налоговыми органами чрезмерна и запутанна. Она направлена не на создание благоприятных условий, помощь, а на то, чтобы поймать порой мнимого нарушителя. Информация в отчетах дублируется, унификации и обмена между фискальными органами нет, в связи с чем количество отчетов в бумажной форме занимают большое количество рабочего времени, хотя всю информацию можно быстрее получить в электронном виде.

Эксперты исходят из того, что социальное партнерство – это право людей взаимодействовать между собой для улучшения условий своего существования. Для

стимулирования участия всех сторон в социальных проектах. Помимо человеческой целесообразности нужна и некая материальная. Бизнесу важно, чтобы выделяемая на социальные проекты помощь освобождалась от налогов в больших масштабах, чем сейчас. Это может быть на всех уровнях: на локальном, региональном и национальном. При этом законодательство в данной сфере должно развиваться в условиях децентрализации государственных полномочий и передаче решения многих социальных проблем на уровень общественных структур. Однако при передаче исполнителю полномочий должно проводиться закрепление соответствующих, подкрепленных финансированием обязательств.

Отдельное мнение было высказано и в части отсутствия необходимости разработки специального законодательства для социального партнерства. Отмечалось, что в действии существующего Закона об общественных организациях созданы условия для развития социального партнерства по принципу «что не запрещено, то разрешено». Но поправки о налоговых льготах в некоммерческом секторе для бизнеса, о бонусах для бизнеса, если он участвует и поддерживает социальные проекты, необходимо вносить. **«Законодательство не существует. Никто не запрещал взаимодействовать между секторами. Регулировать может только гражданский кодекс РФ. А что касается специфических дополнений, то я уже сказал, что это можно с помощью бизнеса и НКО до-работать преференции по налогообложению, думаю, что это стимулировало бы сектор»**, – отмечает руководитель КНО с большим опытом работы в социальном партнерстве.

Что касается социальной рекламы, законодательство предусматривает определенный объем печатных площадей, эфирного времени давать под социальную рекламу, но опять же, физически невозможно подсчитать конечную печатную площадь, которая выходит в издании, потому что количество полос может изменяться в зависимости от экономической ситуации. Та же самая история с эфирным временем. СМИ тоже неохотно идут на размещение социальной рекламы, потому что для них это упущенная выгода, когда это место можно отдать под коммерческую рекламу. Поэтому здесь необходимы прописанные в законодательстве механизмы компенсации этой упущенной выгоды для СМИ как коммерческой структуры. При появлении механизма, предусматривающего компенсации за размещение социальной рекламы в СМИ, появится стимулирующий фактор для продвижения социального партнерства, особенно в ситуации кризиса, когда коммерческий рекламный рынок ощутимо просел.

Эксперты, вдумчиво подходящие к вопросу нормативного творчества в данной сфере, считают, что необходимо разрабатывать законодательство в социальной сфере и делать это комплексно, при помощи профессионалов-практиков. В настоящее время все, что есть в законодательстве по социальному партнерству – устаревшее, большинство определений в современных учебниках – это определения, которые сводят социальное партнерство к системе взаимоотношений работодателя и работника образца начала XX века. Моделей, которые бы сегодня описывали взгляд

даже на теоретическом уровне, не говоря про законы этих взаимоотношений трёх секторов – власти, бизнеса и негосударственного сектора – вообще нет. Но практика развивается, и она требует поддержки на законодательном уровне. То же самое относится и к социальному предпринимательству как серьёзному инструменту сотрудничества по решению социальных проблем. Законодательства нет, но Минэкономразвития России издает приказ, в котором появляется законодательно не прописанный термин. С первого взгляда, такое новаторство странно и сомнительно, но с другой стороны, мы не можем развивать эти сферы, если не понимаем, что мы делаем.

Эксперты знают, что НКО могут участвовать в размещении, получении, участии в госзаказах. Но важно также разрабатывать механизмы грамотного регулирования отношений, соответствующих реестров социально ответственных НКО. Скорее всего, по мнению участников исследования, это должны быть ведомственные реестры, которые будут формироваться в регионах и стекаться в федеральный центр. Но такой алгоритм имеет опасную коррупционную составляющую, и он требует регулирования на государственном уровне. С другой стороны, важно четко прописывать права регионов, чтобы исполнительный орган власти на региональном уровне или уровне местного самоуправления имел право делегировать свою работу НКО.

## 26. Нужно ли моральное поощрение СП со стороны органов власти?

Абсолютно все участники опроса утвердительно ответили на вопрос о том, нужно ли органам государственной власти морально поощрять участников социального партнерства. С их точки зрения это может быть в форме:

- Представления на государственную награду (вполне достоин медали за заслуги перед Отечеством бизнесмен, который 20 лет помогает детскому дому или онкологическому интернату)
- Общественных наград (в Пскове Масленичный орден милосердия, Человек Года, Почетный гражданин)
- Позитивных упоминаний в СМИ
- Приемы у Губернатора
- Конкурсов на номинацию лучших проектов, партнеров и т.д. (конкурс «Народное признание», «Лучший партнер», «Лучший меценат» и пр.)
- Благодарностей в виде грамот, писем
- В рамках совместных мероприятий
- Поддержке бизнес-проектов
- Усовершенствовании законодательства
- Выведение успешных проектов в общественное пространство для поддержки высокой репутации участников того или иного социального проекта
- Предложение о дальнейшей совместной деятельности в качестве жеста доверия со стороны власти.

- Не мешать развитию.

При этом было высказано также мнение, что люди и организации, которые участвуют в социальном партнерстве – это те, кто уже мотивирован к совместной работе, они не ждут какой-то благодарности. Их базовая мотивация в том, что проблемы, которые они решают в ходе партнёрства, задевают их за живое. Мотивировать нужно тех, кто является случайным в проекте, кто в первый раз работает по проекту.

Было также и более практичное мнение, когда эксперт считал, что главным моральным удовлетворением является качественно реализованный проект, но для того, чтобы таковых было больше, необходимо обеспечить четкие, конкретные выгоды для каждого участника.

## 27. Довольны ли Вы сотрудничеством со СМИ по освещению проектов СП, как заинтересовать СМИ этой темой?

Эксперты ощущают, что в вопросах сотрудничества со СМИ по освещению проектов социального партнерства есть над чем работать. И здесь речь идет не только о нежелании СМИ как коммерческих структур терять прибыль на бесплатном предоставлении рекламных площадей на социальную рекламу, но и в опасности попасть под штрафы фискальных органов. Данную проблему участники исследования предполагают решить посредством корректировки законодательства в сфере рекламы.

Зачастую сотрудничество со СМИ затруднено в связи с недостаточным профессионализмом работников НКО, плохим качеством текстов, касающихся проектов. При должном опыте работы со СМИ, понимании их ограничений и творческом подходе к проектной деятельности вопросов по блоку информации о проекте социального партнерства не возникает.

При продвижении проекта партнеры используют все известные им формы и за счет распределения потоков добиваются решения задачи по информированию целевой аудитории о проектах и их участниках. Иногда используются уже имеющиеся ресурсы и договоренности партнеров со СМИ: *«.. например, у нас Псковская Лента Новостей, наше Интернет-средство обеспечения массовой информации, являются партнерами у профсоюзов. Профсоюзы проплачивают рекламу на Псковской Ленте Новостей. Т.к. мы партнеры профсоюзов, то мы имеем возможность публиковаться в Псковской Ленте Новостей, и наши новости там есть всегда»*, – говорит руководитель НКО.

Предлагалось создать единый сайт социального партнерства, на котором можно было бы черпать информацию не только партнерам по проектам и целевой аудитории, но и СМИ.

Отмечалось, что с частными СМИ найти общий язык легче, потому что они являются членами бизнес-сообщества и тоже стоят на принципах не только зарабатывания денег, но и разумного привлечения к себе здоровых сил общества. Про-

блемы обычно возникают с государственными СМИ, так как, находясь на бюджетном финансировании, они подчиняются линии власти, что зачастую выливается в односторонность и требования оплаты размещаемой информации.

Было также мнение, что современные СМИ жестко ориентированы на рейтинги, которые проистекают из сформированных потребительских запросов аудитории, и информация о социальных проектах может быть неинтересна либо из политических соображений, либо потому, что это не формат с точки зрения целевой аудитории. Однако у экспертов есть надежда, что эпоха народной интернет-журналистики приведет к тому, что хороший журналист-блогер может составить конкуренцию любой районной газете. Это некое мастерство, и этому нужно учиться, на что и надо обратить внимание НКО и участникам социальных проектов. *«Сегодня ряд новостей, которые появляются у блоггеров, пересказывают дикторы первого канала со своими комментариями, т.е. сначала работает народная журналистика, и если это интересно и это читают люди, то тогда открываются двери в СМИ»*, – говорит бизнесмен.

В противном случае, надо платить за публикации, либо искать ангажированных журналистов, либо создавать свое СМИ. Но самый короткий и эффективный путь – это народная журналистика. Если НКО и проектные группы научатся остро и интересно рассказывать о своих инициативах, то вопросы информационного сопровождения проектов социального партнерства будут сняты.

Представители органов государственной власти отмечали, что в последнее время есть одобрение от власти для СМИ писать про НКО, и это практикуется в Псковской области. И в первую очередь, всем интересны именно конечные продукты, т.е. социально реализуемые проекты и их конечный продукт. Эти проекты должны быть значимыми или интересно поданными для целевой аудитории СМИ.

В ответах экспертов была озвучена проблема недостаточного количества журналистов, работающих по тематике или хотя бы понимающих ее. *«Ты начинаешь журналисту про СП рассказывать, он зависает просто, у него все мещается в голове. Ты ему рассказываешь про СП, он кивает, а потом выходит такая статья, что лучше бы он ее вообще не писал»*, – сокрушается руководитель НКО с большим опытом работы. Усугубляется проблема тем, что не все статьи и интервью приносят на согласование, в связи с чем зачастую происходят накладки с понятийным аппаратом и неточностями в проектах, тематикой в целом.

## Рекомендации участников исследования по развитию социального партнёрства в России

### 28. Какие условия нужны для развития СП в Вашей организации/регионе/России?

Вопросы развития социального партнерства активно обсуждались экспертами и экстраполировались на все уровни: уровень организации, региона и России в целом. Распределение ответов вошло в таблицу ниже.

Уровень организации	Региональный уровень	Национальный уровень
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Помощь в институциональном развитии со стороны власти</li> <li>• Существование в организации политики по КСО</li> <li>• Желание руководства компаний заниматься СП, выделять на это ресурсы</li> <li>• Активная позиция НКО</li> <li>• Работа с молодежью в организациях</li> <li>• Работа с бизнесом на основе разработанных стратегий СП</li> <li>• Расширение контактов НКО с бизнесом для нахождения большего количества сторонников и партнеров</li> <li>• Развитие самой необходимой, минимальной материально-технической базы НКО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стимулирование бизнеса к участию в СП</li> <li>• Установка от власти СМИ на информационную подсветку всего, что происходит в СП</li> <li>• Осознание необходимости развивать СП</li> <li>• Активизация Уполномоченного в проектах по СП</li> <li>• Благожелательность к людям, реализующим проекты в сфере СП</li> <li>• Обучение предпринимателей, НКО, представителей власти механизмам СП</li> <li>• Преодоление пассивности и инерции людей в решении социальных проблем</li> <li>• В условиях кризиса оставить грантовое финансирование НКО в регионе, хотя бы на том же уровне</li> <li>• Не хватает информации, как и чем могут быть стороны полезны друг другу</li> <li>• Мало исследований, хороших примеров и обучающих мероприятий от коллег</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социально справедливая экономическая политика государства, способствующая солидарности в обществе</li> <li>• Стимулирование бизнеса к участию в СП</li> <li>• Установка от власти СМИ на информационную подсветку всего, что происходит в СП</li> <li>• Преодоление пассивности и инерции людей в решении социальных проблем</li> <li>• Децентрализация и стабильная законодательная база</li> <li>• Налоговые льготы и преференции для бизнеса и СМИ.</li> <li>• Проработка вопросов морального стимулирования участников СП</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение референтных личностей для продвижения СП в регионе</li> <li>• Демонстрация заинтересованности органов власти в реализации подобных проектов</li> <li>• Разработка системы поощрений участников СП со стороны органов власти за те добрые дела, которые они делают</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение референтных личностей для продвижения СП в России</li> <li>• Исполнение принятых в отношении развития СП решений</li> </ul>
---	--

### 29. Обозначьте и оцените перспективы этого развития

Эксперты отмечали перспективность темы социального партнерства в целом, но в отношении его развития в России звучал скепсис, основанный на понимании, что данная сфера подвержена циклическим взлетам и падениям и в первую очередь нуждается в поддержке государства.

Для развития СП важно, чтобы все участники понимали, чем она отличается от благотворительности, как можно продвигать ее, где, с кем. В этом случае само позиционирование СП как взаимовыгодного для всех участников действия позволит развивать его без стеснения и отождествления с безвозмездными вложениями.

Эксперты отмечали, что, к сожалению, локальный подъем социального партнерства невозможен без серьезных изменений в экономической политике государства. Перспектива у социального партнерства появится только при институциональной поддержке НКО и создании условий для мотивирования бизнеса. СП через привлечение неправительственного сектора к выработке и принятию управленческих решений позволит построить гармоничное государство.

Зарубежный опыт показывает, что СП приносит выгоду всем участникам, позволяет детализировать проблемы и соответственно более качественно их решать вне зависимости от состояния экономики и наличия или отсутствия кризиса. Это неизбежный путь в построении социального государства, и именно по этому пути должна идти наша страна. Социальное партнерство – это широчайший термин, который касается общественного взаимодействия. *«Все будет зависеть от того, в какие условия мы будем поставлены, включая и бизнес. Если мы все-таки из депрессивного района будем со временем превращаться не в систему магазинов, а в систему предприятий по выпуску какой-то продукции, то мы начнем возрождаться и шанс на СП у нас будет возрастать. Если мы будем надеяться на то, что кто-то чего-то нам даст, то это дело останется на уровне благих пожеланий»*, – говорит преподаватель вуза с большим стажем работы в СП.

В Псковской области уже есть удачные примеры социального партнерства, поддержанные бизнесом и государством, но идейным локомотивом в этом про-

цессе должен быть некоммерческий сектор. Ряд участников исследования считает, что перспективы СП есть, но важно четко понимать, что другого пути нет, и что никто никогда ни в каком обществе не придумал, что можно решать социальные проблемы каким-либо другим путём. Это единственный дальнейший путь, по которому страна может развиваться. *«Оно будет развиваться. Со временем будет развиваться, и я скажу, что ренессанс еще впереди. Это сейчас еще только семена посеяны, потом их катком закатали, потом асфальтом закатали. Сейчас мы просто ждем, что через этот асфальт все равно ростки пробьются, как опыт показывает»*, – отмечает руководитель НКО.

### **30. Что нужно сделать для того, чтобы активизировать участников развития СП?**

Размышления экспертов по поводу активизации участников распределились по нескольким смысловым блокам, которые касались различных способов стимулирования.

Институционально активизировать участие в партнерстве предлагается через усовершенствование законодательства, которое в настоящее время мешает адекватной оценке деятельности НКО в части их пользы для развития общества в целом. Ситуация, когда НКО вынуждены в большей мере заботиться о выживании, чем о своей миссии, не имея поддержки от российских структур и находясь под прессом постоянных проверок при малейшем подозрении на факт взаимодействия с иностранными партнерами не содействует развитию социального партнерства. Предлагалось изменить нормы в признании организации «иностранным агентом» в случае работы НКО вне политического контекста.

*«Нужно позволить НКО, которые напрямую не завязаны только на политической деятельности, разрешить им получать инвестиции зарубежные, пусть оттуда деньги берут. Мы часто плачем и стенаем по поводу того, что вот отток капиталов туда идет, это как инвестиции отсюда в европейскую, какую-то азиатскую и ещё какую-то экономики. Так давайте привлечем хоть какие-то деньги оттуда. Особенно если речь идет не о политике»*, – предлагает руководитель подведомственной государственной структуры.

Активизация участия в социальном партнерстве бизнес-структур зависит от изменений в нормативно-правовом регулировании в части преференций, прежде всего в налоговой сфере и помощи в развитии коммерческих проектов.

Информационная поддержка – также важный инициатор активизации деятельности всех участников в данной области социального взаимодействия. Снижение препон в законодательстве о рекламной деятельности, расширение позиций социальной рекламы и допуск к ней проектов социального партнерства поможет СМИ занять свое место в ряду участников.

Выращивание социального партнерства как явления общественной жизни через информационную поддержку, обучению менеджменту в некоммерческой сфе-

ре деятельности, навыкам фандрайзинга, связей с общественностью, особое внимание при этом уделять обучению чиновников.

Моральная поддержка участников социального партнерства со стороны власти с демонстрацией важности данного вида совместной деятельности на благо общества была отмечена в качестве одной из важных составляющих в вовлечении участников в социальное партнерство.

Активизация работы уже созданных диалоговых площадок – фондов местных инициатив, Общественной палаты, по вопросам, связанным с развитием социального партнерства, также обозначена экспертами в качестве источника развития данной сферы.

Обеспечение механизмов прозрачности и подотчетности федеральных, региональных и муниципальных грантов – еще одна составляющая успеха привлечения к участию в социальном партнерстве.

Внимание к малому бизнесу, который может стать исполнителем госзаказов через демонстрацию своих компетенций и профессионализма в проектах социального партнерства. То есть данные проекты имеют потенциал для развития социального предпринимательства.

Однако было также высказано мнение, что социальное партнерство должно развиваться само по себе, и дополнительные усилия по стимулированию участников не нужны.

### **31. Что необходимо сделать каждому из секторов, чтобы преодолеть недоверие общества и СМИ?**

Недоверие общества к социальному партнерству эксперты предлагали преодолевать через:

- открытость и повышение прозрачности в осуществлении проектов,
- устранение недоверия через развитие межсекторального диалога,
- улучшение качества и объема информационного сопровождения, развенчание стереотипов,
- демонстрацию лучших практик этого взаимодействия при решении реальных проблем,
- отделение бизнеса от власти, устранение коррупции,
- повышение эффективности проектов,
- преодоление государством унитарных функций и отказ от несвойственных полномочий в пользу НКО и бизнеса,
- объединение ресурсов в фондах местных сообществ.

Также было высказано мнение, что известным и уважаемым в обществе людям, руководителям государственных и бизнес-структур важно участвовать в проектах и личным примером показывать их значимость.

Из высказываний экспертов следует, что наиболее значимым для устранения недоверия общества к социальному партнерству является все, что связано с

открытостью и устранением межсекторального недоверия, а повышение эффективности проектной деятельности и разработка механизмов развития этой сферы пока даже для участников исследования, имеющих опыт личного участия в проектах, не входят в приоритеты.

## Заключение

По мнению экспертов, будущее СП в России зависит от активизации всех трех секторов (власти, бизнеса и НКО), а также СМИ и самих бенефициаров проектов и программ в данной сфере. Предлагаемые пути развития СП в России имеют как концептуальный, так и практический характер.

В исследовании принимали участие 20 экспертов, каждый из которых является участником проектов СП. В исследовании, проводившемся при условии нераспространения личных данных участников, основной задачей было выявление знаний и понимания экспертов о тематике СП, зачастую эксперты говорили открыто, доверяя собеседнику и высказывая критику в отношении участников СП. Эта критика сопровождалась предложениями по выходу из создавшегося положения, поэтому особенно ценна для повышения эффективности СП.

### **32. Есть ли необходимость вообще стимулировать развитие СП или оно должно развиваться «естественным путем», инициативой снизу?**

Ответ на вопрос о необходимости стимулирования развития социального партнерства в основном трактовался положительно, но были и скептические мнения. Если оно не зарождается естественным путем, то стимулирование не поможет, а лишь произведет затраты. Однако при наличии даже малых инициатив, материальные или нематериальные стимулы, могут запустить процесс.

Отмечалось, что СП нельзя навязывать или наоборот запретить. Но поддержка государством этой сферы является признаком правильной его позиции в отношении общества. В Псковской области наблюдается взаимодействие власти с социально ориентированными некоммерческими организациями, но пока не видно активного взаимодействия власти, бизнеса и общества.

Ряд экспертов считает, что на первоначальном этапе требуется стимулирование для создания положительных примеров и создания модельных проектов, которые в дальнейшем могут войти в т.н. реальную практику. СП – эволюционный процесс, потому что как только начинается искусственное подстегивание, стимуляция участников социального партнерства, как правило, получается искусственное сотрудничество, искусственные договоры, а искусственное стимулирование – это фактически давление. Все потенциальные стороны социального партнерства должны понимать взаимовыгоду от этого партнерства, но, как показывает практика, инициатива в данной сфере успешна снизу. Все что сверху, от власти, бюрократизируется и не выходит на реальное трехстороннее сотрудничество.

Для бизнеса также важно предлагать различные варианты социального проектирования, социальных проектов, чтобы человек нашел что-то свое и начал более активную деятельность. Возможно, у нас не все представители бизнес-структур занимаются социальным партнерством просто потому что они еще не нашли свой проект. Но если пустить все на самотек, то они могут никогда его и не найти. В любом случае нужно предлагать, рассказывать, показывать то, что есть на данный момент, то, что есть в потенциале. Только дополнительная информация и освещение того, что происходит сейчас и может происходить в ближайшем будущем, может усилить деятельность со стороны бизнес-партнеров.

**ЦЕНТР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Как создать НКО?**

**Как управлять некоммерческой организацией?**

**Как правильно вести бухгалтерский учет?**

**Как оформить сотрудников и привлеченных специалистов?**

**Как разработать социальный проект?**

**Где найти партнеров и ресурсы?**

**Как привлечь и удержать добровольцев?**

**Где узнать о грантовых конкурсах и новых возможностях?**

**Как правильно управлять проектом и подготовить отчет?**

**Как рассказать о себе и своей деятельности?**

**РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР ДЛЯ НКО ПРИ ЦЕНТРЕ УСТОЙЧИВОГО  
РАЗВИТИЯ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ ПОМОЖЕТ НАЙТИ ОТВЕТЫ  
НА ЭТИ И ДРУГИЕ ВОПРОСЫ.**

*Ждем вас в рабочие дни с 10 до 17.30 часов по адресу:*

*г. Псков, ул. Ленина д. 7.*

*телефон/факс: (8112) 29-10-95, 29-10-92*

*эл. адрес: CSDPR@csdpr.ru*

*www.CSDPR.ru*

**УСЛУГИ РЕСУРСНОГО ЦЕНТРА ДЛЯ НКО**

**КОНСУЛЬТАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ РЦ ПО ВОПРОСАМ:**

управление НКО;

бухгалтерский учет и отчетность в НКО; юридические вопросы в деятельности НКО; разработка и управление проектом; технологии привлечения ресурсов; информационные технологии в работе НКО.

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ НКО:**

На сайте [www.CSDPR.ru](http://www.CSDPR.ru) вы можете:

познакомиться с новостями некоммерческого сектора Псковской области и России; узнать о грантовых конкурсах и предстоящих интересных событиях; воспользоваться электронной библиотекой; разместить новости о вашей организации и ваших проектах; найти полезные ссылки на другие информационные ресурсы.

**ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ СПЕЦИАЛИСТОВ НКО**

Вы можете принять участие в следующих семинарах: Социальное проектирование и разработка проектов Фандрайзинг (искусство привлечения ресурсов). Эффективное управление НКО. Привлечение партнеров и добровольцев. Формирование имиджа НКО. Оценка деятельности НКО и другие темы

**Все услуги ресурсного центра предоставляются бесплатно.**

Подробную информацию можно получить по телефону: (8112) 29-10-95,

по электронной почте: [CSDPR@csdpr.ru](mailto:CSDPR@csdpr.ru), на сайте: [www.CSDPR.ru](http://www.CSDPR.ru),

или по адресу: г. Псков, ул. Ленина д. 7.

Мы также можем оказать вам помощь в организации и проведении круглых столов, конференций и форумов; организации благотворительных акций, конкурсов и других мероприятий; разработке и администрировании благотворительных программ; проведении исследований и оценке эффективности социальных проектов; создании и поддержке веб-сайта; и другим вопросам деятельности НКО. Условия предоставления данных услуг обсуждаются индивидуально.

*Все консультации проводятся по предварительной записи. Вы можете получить дистанционную консультацию по электронной почте. Для этого напишите свой вопрос на адрес [CSDPR@csdpr.ru](mailto:CSDPR@csdpr.ru) С ответами на часто встречающиеся вопросы вы можете познакомиться на сайте [www.CSDPR.ru](http://www.CSDPR.ru)*

*Вы можете подписаться на новостную рассылку и ежедневно получать ленту новостей с нашего сайта. Это позволит вам не упустить важные новости и информации. Для подписки зайдите на сайт и заполните специальную форму.*

*Информация о предстоящих семинарах размещается на сайте [www.CSDPR.ru](http://www.CSDPR.ru). Вы также можете оставить предварительную заявку на участие в семинаре по телефону или электронной почте.*

**ЦЕНТР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**СБОРНИК**

**материалов по итогам реализации проекта  
«Создание ресурсного центра для социально  
ориентированных некоммерческих организаций  
Псковской области»**

Отпечатано в типографии ООО «Гименей»  
180007, г. Псков, Рижский пр., 5/12, тел.: (8112) 73-85-69

Подписано в печать 22.09.2015.  
Формат 60x84x1/16. Бумага офсетная 80 г/м<sup>2</sup>.  
Тираж 500 экз. Заказ № 2423.

Центр устойчивого развития Псковской области

## ДОБРЫЕ ГОРОДА ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ



Благотворительный марафон

[www.dobro-pskov.ru](http://www.dobro-pskov.ru)

Телефон Центра

(8112) 29 10 95

моб. 8 (911) 351-33-98

[www.CSDPR.ru](http://www.CSDPR.ru)