

**Ассоциация организаций по защите семьи**

## **КОНЦЕПЦИЯ**

### **Программы реализации партнёрских отношений в области семейно-ориентированной социальной политики Российской Федерации**

**Коллектив авторов:**  
Председатель АОЗС,  
руководитель проекта «Семья.ЗаРождение»  
Филина М.Л.

**Эксперты АОЗС:**  
Куликова Н.В.  
Язева Е.В.  
Арбузов А.Н.

**Москва**

## Содержание

<b>I. Краткая пояснительная записка</b>	<b>3</b>
<b>II. Глоссарий</b>	<b>10</b>
II.1 Социальное партнёрство	10
II.2 Межсекторное взаимодействие	11
II.3 Семейный ресурсный центр	13
II.4 Семейно-ориентированный кластер	14
II.5 Семейно-ориентированная среда	15
II.6 Социальная диагностика и мониторинг	18
II.7 Семейное консультирование и сопровождение	19
<b>III. Цель и задачи Программы</b>	<b>20</b>
<b>IV. Формы и механизмы реализации партнёрских отношений:</b>	<b>22</b>
IV.1 Участники сферы защиты семьи и детства	22
IV.1.1 Государственные организации федерального уровня:	22
IV.1.2 Государственные организации регионального уровня	23
IV.1.3 Общественные организации, объединения, движения и союзы федерального уровня:	23
IV.1.4 Благотворительные фонды	24
IV.1.5 Международные организации семейной направленности	26
IV.1.6 Другие организации	26
IV.2 Межведомственное взаимодействие	27
IV.2.1 Модель межведомственного взаимодействия	27
IV.2.2 Регламенты межведомственного взаимодействия	31
IV.3 Межсекторное взаимодействие	35
IV.3.1 Модель межсекторного взаимодействия	35
IV.3.2 Механизмы реализации межсекторного партнёрства	38
IV.4 Кластерное партнёрство	42
IV.4.1 Концептуальные основы кластерного партнёрства	42
IV.4.2 Особенности семейно-ориентированного кластера	51
IV.4.3 Модель семейно-ориентированного кластера	55
<b>V. Семейно-ресурсный центр в составе С.О.К</b>	<b>61</b>
V.1 Миссия и деятельность семейно-ресурсного центра	61
V.2 Организационная модель семейно-ресурсного центра:	63
V.3 Этапы развития семейно-ресурсных центров в регионах	65
V.4 Эффекты создания С.Р.Ц в составе С.О.К:	65
V.5 Потенциал организационного развития С.Р.Ц	69
<b>VI. Реализация программы (концепции):</b>	<b>70</b>
VI.1 Проведение стратегической сессии в регионе	70
VI.2 Требования к Концепции развития С.О.К	75
VI.3 Утверждение концепции развития С.О.К	76
VI.4 Разработка межсекторного плана мероприятий	77
VI.5 Создание Семейного ресурсного центра на базе профильной СО НКО	79
VI.6 Формирование культуры доверительных отношений в системе кластерного партнёрства	80
VI.7 Работа координаторов	84
<b>VII. Экономические и финансовые механизмы обеспечения деятельности кластеров</b>	<b>86</b>
VII.1 Формы, виды и условия поддержки социально-ориентированных проектов С.О.К	86
VII.2 Инструменты обеспечения экономической устойчивости организаций кластера	90
VII.3 Учреждение целевого капитала С.Р.Ц на базе СО НКО	97
<b>VIII. Методические рекомендации по реализации Программы для регионов</b>	<b>112</b>
VIII.1 Факторы, влияющие на успешность работы просемейных СО НКО	116
VIII.2 Направления повышения успешности деятельности организаций кластера	120
VIII.3 Лучшие практики семейно-ориентированных СО НКО	126
VIII.4 Общие рекомендации	131
IX. Приложение. Рабочий план по подготовке и проведению межсекторной стратегической сессии в регионе	

## **I. Краткая пояснительная записка**

В настоящее время вся человеческая цивилизация переживает острый глобальный кризис, требующий пересмотра системы ценностей и отношений практически во всех сторонах жизни людей, культурных, экономических и жизненных укладах общества.

Все это не могло не отразиться на жизни главной ячейки современных государств – семье, ее благосостояния, культуры отношений, духовного благополучия и семейных традиций. В большинстве западных стран мы наблюдаем фактически разрушение института семьи, который формировался многие тысячелетия и доказал свою жизнеспособность при любых моделях государственно-общественного устройства и культурно-исторических формаций.

В нашей стране, благодаря устойчивости семейных традиций и сохранения традиционной системы ценностей, это разрушение менее заметно, однако все же отражается в нарастании большого количества демографических проблем: от снижения рождаемости и увеличения количества разводов до повышения количества неблагополучных семей с низким воспитательным потенциалом и увеличения числа детей с выраженными девиантными отклонениями в поведении.

Все это не может не настораживать и требует срочного принятия мер по решению целого комплекса проблем современной семьи, которая сегодня нуждается в особом внимании, защите и сопровождении на протяжении всего жизненного цикла своего существования. Причем, эти меры требуют мобилизации и интеграции усилий со стороны государства и общества, скоординированных в единой системе межсекторного партнерства и с использованием современных форм сетевого (кластерного) взаимодействия.

Институциональные предпосылки реализации такой семейно-ориентированной политики в нашей стране имеются и недавно заложены в основные Положения новой Конституции в виде приоритета обеспечения

государственной поддержки семьи, материнства, отцовства и детства (ст. 7, п/п 2), а также – объектов внимания органов государственной власти по защите семьи, материнства, отцовства и детства, по защите института брака как союза мужчины и женщины; по созданию условий для достойного воспитания детей в семье, а также для осуществления совершеннолетними детьми обязанности заботиться о родителях (ст.72, п/п «ж.1»)). В новой Конституции прямо указано, что «материнство и детство, семья находятся под защитой государства» (ст. 38, п/п 1), и что Правительство обеспечивает проведение в Российской Федерации единой социально ориентированной государственной политики, в том числе в области поддержки, укрепления и защиты семьи, сохранения традиционных семейных ценностей.

Однако, следует помнить, что государство – это все мы, граждане его населяющие, и что без совместных усилий всех общественных и государственных институтов, социальное государство (с эффективной семейной и демографической политикой) построить невозможно.

В последние годы в деятельности государства по отношению к семье формируются определенные позитивные тенденции. Увеличивается количество мер поддержки семьям, повышается качество адресной помощи социально уязвимым слоям населения. Значительно возросло внимание региональной власти к проблемам семей, что находит отражение в создании территориальных органов власти и управления, непосредственно занимающихся проблемами семьи, осуществлении целевых программ поддержки семьи, развитию системы социального обслуживания. В обществе также осознается необходимость глобальных решений по укреплению семьи и традиционных семейных ценностей, растет количество некоммерческих организаций про-семейной направленности, активно развивается социальное предпринимательство и социальный бизнес.

Вместе с тем, наличие множества демографических проблем, влияющих на состояние каждой российской семьи и благополучие общества в целом, говорит о том, что государственная семейная политика стоит сегодня перед

серьезными вызовами, от адекватного ответа на которые будут зависеть и жизнеспособность общества, и целостность государства. В частности, уровень социальной уязвимости семей продолжит расти в условиях затянувшегося институционального и экономического кризиса, а широкое распространение бедности - основной индикатор социально-экономического неблагополучия населения, следовательно, - положения многих семей.

Очевидно, что одними мерами стимулирования рождаемости или оказания адресной помощи нуждающимся, нельзя покрыть то поле проблем, которое испытывают семьи в сложившейся социально-экономической и социально-политической ситуации. Кроме того, семья сегодня – это не статический объект с устоявшимися традициями и укладом. С течением времени изменились и сам характер семейных отношений, и состав семьи, и характер проблем, которые испытывает семья на протяжении всего жизненного цикла своего существования.

В соответствии с изменениями в общественно-политической и экономической жизни общества меняется и государственная социальная политика, в том числе – семейная.

Целями государственной семейной политики, сформулированными в Концепции государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 года (принятой Распоряжением Правительства РФ от 25 августа 2014 г. N 1618-р) являются: поддержка, укрепление и защита семьи и ценностей семейной жизни, создание необходимых условий для выполнения семьей ее функций, повышение качества жизни семей и обеспечение прав членов семьи в процессе ее общественного развития.

Новым вектором семейной политики, на основе данной Концепции, стала пропаганда устойчивости и жизнеспособности семей и профилактика семейного неблагополучия, а в центр внимания государства и общества поставлена «обычная» семья, с ее актуальными нуждами и потребностями. Данная Концепция предполагает активное участие российских семей в реализации государственной семейной политики предполагает их активную роль в партнерстве с властью, бизнесом и общественностью

Стратегические цели, обозначенные 21 июля 2020 года президентом России В.В.Путиным в Указе о национальных целях развития России до 2030 года, включают такие важные для российских семей цели, как: сохранение населения, здоровье и благополучие людей; возможности для самореализации и развития талантов; комфортная и безопасная среда для жизни; достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство; цифровая трансформация.

Таким образом, семейная политика становится одним из важнейших инструментов достижения поставленных целей развития, однако на этом эволюционном этапе развития страны она требует мобилизации и консолидации усилий всех заинтересованных сторон и на всех уровнях социальной организации жизни общества: от органов власти всех уровней до каждой семьи, являющейся объектом внимания социальной политики.

Успешность и эффективность реализации семейной политики очень сильно зависит от того, какую модель социальной (включая демографическую) политики проводит то или иное государство. Причем, в данной модели важнейшую роль играют институциональные факторы, включающие в том числе создание системы управления, адекватной объекту управления.

Программа реализации партнёрских отношений в области семейно-ориентированной социальной политики (далее – Программа) направлена на формирование условий и необходимых институциональных предпосылок успешной реализации Концепции государственной семейной политики в Российской Федерации в целях формирования социального государства, в котором семья является основным элементом государственности и его базовым социальным институтом.

Программа осуществляется посредством реализации семейно-демографического проекта «Семья. ЗаРождение», направленного на формирование устойчивой и комфортной семейно-ориентированной среды в пилотных регионах России.

Данный проект предусматривает создание трехступенчатой экосистемы поддержки семьи через создание сети Семейных ресурсных центров и планируется к реализации в тесном межсекторном взаимодействии государства, общества и бизнеса для мобилизации и концентрации сил и средств на важнейшем для страны направлении демографического развития через укрепление традиционных семейных ценностей и поддержку семьи.

В основу данного проекта положены результаты успешной реализации проекта «ЗаРождение» (создание модели семейно-ориентированного кластера), поддержанного Фондом президентских грантов в 2019 г. В рамках проекта «ЗаРождение» разработана и успешно реализована модель кластерного взаимодействия с ядром данной организационной системы в виде Семейного ресурсного центра, а также впервые дано содержательное наполнение понятия «семейно-ориентированная среда», понимаемой как «институциональная среда, реализующая и обеспечивающая продвижение совокупности механизмов сопровождения и поддержки жизненного цикла существования семьи».

Ключевым звеном проекта выступает внедрение экосистемы поддержки семьи через создание сети региональных Семейных ресурсных центров и организации трехступенчатой работы с семьями: 1 ступень – про-семейный кол-центр (с единым коротким номером и диспетчеризацией услуг), 2 ступень – онлайн семейная консультационная приемная (с привлечением психологов, юристов, социальных консультантов и других специалистов по вопросам защиты семьи и детства), 3 ступень – кризисный центр для семей в трудной жизненной ситуации (предусматривающий организацию комплексной помощи семьям по решению актуальных проблем).

Ресурсные центры выступают в качестве организационных ядер региональных семейно-ориентированных кластеров, выполняющих координирующую и объединяющую функцию для участников проекта, работающих по принципу «одного окна» для всех семей, проживающих в регионах.

В рамках деятельности Семейных ресурсных центров планируется адаптировать лучшие социальные практики под условия и специфику каждого конкретного региона, а также обеспечить эффективное межсекторное взаимодействие в сфере защиты семьи и детства.

С целью качественного запуска экосистемы поддержки семьи в проекте предусмотрены разработка межсекторных региональных программ семейно-демографического развития, проведение межсекторных стратегических сессий в регионах, повышение уровня компетенций и обучение региональных координаторов, семейных консультантов, юристов и волонтеров проекта посредством проведения очного обучающего практического семинара, а также цикла скайп-конференций для операторов региональных Семейных ресурсных центров, экспертного обеспечения и индивидуального консультационного сопровождения, разработку и организацию дистанционного обучения по программе «Межсекторное и кластерное взаимодействие в сфере защиты семьи, материнства, отцовства и детства» на базе партнера проекта РГСУ.

При поддержке партнера проекта компании «Ростелеком» и при взаимодействии с проектом Соцнавигатора Пензенской области, инициативы Уполномоченного при Президенте РФ по правам ребенка, планируется запустить первую ступень системы поддержки семьи – про-семейный колл-центр службы.

Вторая ступень будет запущена на основе успешного трехлетнего опыта работы онлайн семейной юридической приемной на базе ВРОО «Многодетный Волгоград» - члена АОЗС в Волгоградской области и предусматривает расширение функционала приемной за счет привлечения специалистов в области социальной работы с семьями и семейных психологов.

Третья ступень – кризисный центр для семей в трудной жизненной ситуации планируется к внедрению при поддержке партнера проекта – Благотворительного фонда «Женщины за Жизнь», применяя опыт Фонда по запуску «окон помощи» - оказание вещевой, гуманитарной, психологической помощи семьям в трудной жизненной ситуации в ряде регионов России, и предусматривает расширение функций кризисного центра путем организации межсекторного взаимодействия при организации помощи семье.



Данный проект включает обеспечение информационной поддержки проекта и информирование целевой аудитории проекта через создание на сайте Ассоциации <https://aozs.ru/> интерактивной карты региональных Семейных ресурсных центров, разработку и размещение социальной рекламы в региональных СМИ, в социальных сетях и на сайтах организаций-членов Ассоциации в 48 регионах РФ.

Активное включение профильных семейно-ориентированных НКО (с подключением государственных и коммерческих организаций) в решение широкого спектра вопросов семейно-демографического блока и реализацию социально-ориентированных просемейных инициатив и проектов, позволит выстроить более экономичную и более мобильную систему помощи семье.

Сеть ключевых федеральных и региональных партнеров проекта позволит увеличить информационный охват, объединить и взаимодополнить ресурсы в сфере семейно-демографического развития, а также – создать условия для масштабирования лучших практик оказания помощи и поддержки семье на протяжении всего жизненного цикла ее существования и в наиболее широком спектре проблемных ситуаций.

## **II. Глоссарий**

### **II.1 Социальное партнёрство**

Социальное партнерство – это система взаимоотношений внутри рыночной экономики, которое является важной частью концепции социальной экономики. Концепция С.П. основана на том, что рынок будет максимально эффективным в решении социально-экономических задач страны, если станет партнером государства, которое как партнер призвано обеспечить рынку устойчивый антимонопольный порядок и только тогда государство будет по-настоящему социальным. Сегодня С.П. понимается более широко - как взаимная ответственность сторон, которая связана с реализацией программы сотрудничества между различными силами общества, поиска согласия и достижения консенсуса.

С.П. в сфере труда (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ) – это система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

С.П. партнерство в социальной политике – это специфическое направление деятельности, которое состоит в организации взаимодействия органов власти и местного самоуправления, работодателей и работников ради решения значимых социальных проблем, возникающих в сфере хозяйственной деятельности. Реализуется путем организации заключения и контроля исполнения региональных и территориальных соглашений о регулировании социально-трудовых отношений, коллективных договоров на предприятиях.

Все модели С.П. определяются следующими принципиальными параметрами: наличием соответствующих организаций для выражения интересов сторон; осуществлением переговорного (договорного) процесса, в ходе которого согласуются позиции и находится решение проблемы; вкладом каждой из сторон в решение проблемы.

Сегодня механизм С.П. направлен на решение стратегических задач национального развития в направлениях: расширения занятости и улучшения условий занятости, повышения производительности труда, создания благоприятных условий для роста инвестиций, предпринимательской деятельности; реализации прав работников через делегирование полномочий своим представителям и участие в принятии решений, обеспеченной действенным законодательством; новых путей обеспечения социальной защиты лиц, не способных работать по причине возраста, болезни или потери трудоспособности; ведения диалога и переговорного урегулирования споров как средств защиты интересов людей.

## **II.2 Межсекторное взаимодействие**

Межсекторное взаимодействие – это конструктивное взаимодействие организаций из двух или трех секторов (государство, бизнес, некоммерческий сектор), «выгодное» населению территории и каждой из сторон и обеспечивающее синергетический эффект от «сложения» разных ресурсов при решении социальных проблем. Реализуется через механизм межсекторного социального партнерства (М.С.П), суть которого состоит в налаживании конструктивного взаимодействия между тремя силами, действующими на общественной арене страны, области, города или иной территории, — государственными структурами, коммерческими предприятиями и некоммерческими организациями. Представители каждого сектора имеют разные возможности и ресурсы для участия в решении проблем социальной сферы. У них разные представления о самой природе социальных проблем. Но несмотря на все различия и связанные с ними противоречия, сотрудничество секторов необходимо: ни государство, ни бизнес, ни граждане не могут «в одиночку» преодолеть социальную несправедливость и конфликты.

Механизм М.С.П — это разработанная сообща представителями двух или всех трех (власть, бизнес, общество) секторов совокупность правил, способов, технологий и документации по организации, обеспечению ресурсами и реализации совместных работ (проектов, акций), которая

встроена в схему функционирования социальной сферы на данной территории, направлена на решение социально значимой проблемы с учетом действующих нормативных и правовых актов и воспроизводима в будущем без участия создателей.

В зависимости от форм организации, собственности, ресурсов, полномочий и компетенций субъектов взаимодействия, выделяют четыре формы партнерства коммерческого, некоммерческого и властного секторов: три двухсторонние и, собственно, межсекторную. Таким образом, проекты могут реализовываться совместно в следующих комбинациях: бизнес и государство; бизнес и НКО; государство и НКО; бизнес, государство и НКО.

М.С.П всегда ориентировано на социальный сектор и его характерными чертами являются: сращение организационных и социальных выгод, интегративное изучение социального контекста в рамках долгосрочного сотрудничества и сильная межорганизационная зависимость.

Механизмом М.С.П является разработанная сообща совокупность правил, способов, технологий и документации по организации, обеспечению ресурсами и реализации совместных работ (проектов, акций), которая встроена в схему функционирования социальной сферы на данной территории, направлена на решение социально-значимой проблемы с учетом действующих нормативных и правовых актов и воспроизводима в будущем без участия создателей.

Субъекты М.С.П вступают в отношения с целью осуществления ресурсных взаимодействий и администрирования совместных мероприятий и проектов. Это могут быть как контролирующие (инспекция, комиссия, оценка) механизмы, так и добровольчество и благотворительность, развитие инфраструктурных сервисов (ресурсные центры, ТОС, ФМС и др.). Партнерства так же могут формироваться вокруг конкретного механизма М.С.П – осуществления социального заказа, проведения конкурса.

### **II.3 Семейный ресурсный центр**

Семейный ресурсный центр (С.Р.Ц) – это площадка сетевого (кластерного) взаимодействия, требующего объединения ресурсов различных ведомств и организаций в вопросах решения социально-значимых проблем межведомственного и межсекторного характера в сфере защиты материнства, отцовства и детства.

С.Р.Ц – является функциональным организационным образованием (без обязательной регистрации юридического лица), выступающим в качестве организационного ядра регионального семейно-ориентированного кластера и выполняющим координирующую и объединяющую функцию для участников кластерных проектов, играя роль генерального оператора кластера и адаптируя лучшие социальные практики поддержки и сопровождения семьи под условия и специфику каждого конкретного региона.

С.Р.Ц работает по принципу «одного окна» для обращения всех семей, проживающих в регионах и организаций, оказывающих семьям социальные услуги, и выступает в качестве своеобразного координационного узла, направленного на повышение эффективности мер поддержки семей и реализации программ сопровождения, реализуемых в рамках межсекторного взаимодействия.

С.Р.Ц организует межсекторное взаимодействие на территории региона и проектно-ориентированную деятельность семейно-ориентированного кластера, используя современные средства и технологии коммуникации. Для осуществления деятельности С.Р.Ц привлекает специалистов для осуществления функций генерального оператора и может создавать специальные службы по направлениям.

С.Р.Ц, в рамках деятельности семейно-ориентированных кластеров организует трехступенчатую работу с семьями: служба срочной социальной помощи, онлайн семейная консультационная приемная, кризисный центр для семей в трудной жизненной ситуации.

## **II.4 Семейно-ориентированный кластер**

Кластерное взаимодействие – это такой вид сетевого взаимодействия заинтересованных сторон (участников кластера), который основан на формализованных, взаимовыгодных отношениях, при котором стороны принимают на себя взаимные обязательства, предусматривающие стратегическую и операционную координацию и кооперацию по широкому кругу вопросов, определенному соглашениями.

Семейно-ориентированный кластер (С.О.К)– это организационная форма совместной деятельности региональных сетей организаций и учреждений, представляющих все сектора (государство, общество, бизнес и СМИ), реализующих миссию сбережения и воспроизводства человеческих ресурсов для региона и способствующих повышению эффективности семейной политики и политики социального развития в регионе. С.О.К – один из видов социального кластера, деятельность которого имеет четкую целевую направленность на целевую аудиторию – семью.

Социальный кластер является гибкой сетевой структурой, которая включает группы взаимосвязанных объектов (государственные учреждения социальной сферы, общественные организации социальной направленности, научно-исследовательские и консультационные центры, социально-ориентированные бизнес-структуры, СМИ и др.). Все участники социального кластера объединяются вокруг координационного центра (ядра кластера) для осуществления совместной социально-ориентированной деятельности по решению актуальных проблем и вопросов социального развития.

С.О.К - важный региональный институт развития, с помощью которого органы региональной государственной власти региона могут формировать и реализовывать адаптивную и проактивную политику социального развития как на региональном, так и на муниципальном уровне, обеспечить наиболее эффективную реализацию за счет более слаженной деятельности всех государственных и общественных институтов.

Кластерное взаимодействие в широкой сети выгодоприобретателей С.О.К позволяет реализовать не только более эффективное межведомственное и межсекторное взаимодействие всех заинтересованных сторон по вопросам реализации целевых программ и проектов, а также мероприятий нацпроекта «Демография», но и значительно расширить ресурсные возможности благополучателей в рамках проектов, направленных на демографическое развитие региона и повышение благосостояния и благополучия каждой семьи.

С.О.К уже сегодня по праву может считаться равноправным партнером в вопросах демографии и семейной политики и уже сегодня в рамках проекта «Семья.ЗаРождение» региональные С.О.К накопили богатый опыт в реализации эффективных моделей, социальных практик и инициатив по повышению рождаемости, укреплению семьи, духовно-нравственному просвещению и воспитанию подрастающего поколения и молодежи, созданию условий для сохранения семей и формированию осознанного родительства, поддержке многодетных семей и мн.др.

## **II.5 Семейно-ориентированная среда**

Семейно-ориентированная среда (С.О.С) – это совокупность информационного, правового, социального, экономического, культурного и нравственного пространств, в которых живут семьи и которое определяет условия их бытия и уклад жизни.

С.О.С. включает в себя как внутреннюю среду семьи, обусловленную семейными традициями и обычаями, психологическим климатом в семье, образом жизни членов семьи, их ценностными предпочтениями и увлечениями и пр., так и внешнюю, характер которой обусловлен системой отношений семьи с субъектами и объектами внешней среды.

С.О.С формируется по всем стратам общественных отношений (семейно-родовые, территориально-групповые, профессионально-трудовые и системно-организационные), определяемых преобладающими в обществе экономическими и жизненными укладами, системой общественно-государственных отношений и устройством социально-политической системы.

## **Комфортная С.О.С это:**

### 1. Инфраструктура среды обитания

1.1. Достаточность базовых учреждений (медицинских, образовательных, спортивных, социальных и пр.)

1.2. Транспортная и пешеходная доступность основных жизнеобеспечивающих пунктов

1.3. Семейно-ориентированная жилая среда (необходимое обустройство жилых площадей и придомовых территорий)

1.4. Доступность современных благ и технологий для обустройства среды своего обитания для семей всех категорий (городских и сельских)

### 2. Правовая среда

2.1. Наличие и адекватность нормативной базы основным потребностям семей с детьми

2.2. Комплекс гарантий и мер государственной поддержки семей

2.3. Наличие жесткого объективного контроля со стороны ответственных структур за исполнением имеющихся законов

2.4. Общественная экспертиза потенциальных нововведений, возможность внесения законодательных инициатив

2.5. Уведомительное понятное информирование граждан о существующих льготах

### 3. Социальная среда

3.1. Наличие развитой социальной инфраструктуры с поэтапным доступом и квалифицированными кадрами (детских садов, школ, библиотек, развивающих центров, центров социальной помощи и пр.)

3.2. Наличие ресурсных центров и единого окна доступа к социальным услугам

3.3. Наличие организаций, реализующих механизмы самоуправления и самоорганизации жителей для решения социально значимых проблем

3.4. Наличие общественных организаций для защиты интересов семей с детьми

3.5. Наличие рекреационных зон для активного досуга и отдыха

### 4. Культурная среда



4.1. Модель большой традиционной благополучной семьи, поддерживаемой государством, как ценностный ориентир национальной демографической политики

4.2. Установка общества на позитивное восприятие традиционных семей с устойчивыми семейными отношениями и большим количеством детей

4.3. Сохранение и активная поддержка культурных национальных традиций семейной жизни и семейных ценностей

4.4. Устойчивые межпоколенные связи и возможность передачи опыта подрастающим поколениям

4.5. Развитые механизмы воспитания и перевоспитания трудных детей и подростков

4.6. Толерантное отношение ко всем национальным культурам народов, населяющих Россию и возможность культурного обмена между нациями и народностями

## 5. Информационная среда

5.1. Возможность открытого доступа к важной для семьи информации и прямого диалога с органами государственной власти и управления

5.2. Возможность контролировать доступ в интернет для защиты детей от деструктивного контента

5.3. Наличие собственной цифровой платформы для общения российских семей по самому широкому кругу вопросов жизни семьи

5.4. Возможность влиять на нравственность медиа-контента в СМИ и интернете

5.5. Социогуманитарный, а не технологический вектор цифровой трансформации (во главе любых технологических преобразований должны стоять ценности и интересы человека и общества)

## 6. Экономическая среда

6.1. Соблюдение принципа «экономика для человека, а не человек для экономики»

6.2. Наличие равных стартовых условий и открытые возможности для строительства деловой и профессиональной карьеры

6.3. Изменение потребительской идеологии на разумное и сберегающее природу потребление

6.4. Социальная и экологическая ответственность бизнеса за последствия своей деятельности

6.5. Социальная ориентация всей экономики с акцентом на учет потребностей каждой российской семьи

6.6. Получение каждой семьей доходов (ренты) от использования национальных природных ресурсов страны

6.7. Отсутствие половой и возрастной дискриминации при приеме на работу и оплате труда

6.8. Оплата труда матери-домохозяйки как профессионального труда по воспитанию и развитию детей

## **II.6 Социальная диагностика и мониторинг**

Социальная диагностика семьи – постоянно присутствующий компонент деятельности специалиста по работе с семьей. При диагностике учитывается сложность проблем, с которыми столкнулась семья, изменчивость структуры и характеристик. Диагностика проводится параллельно с мониторингом социального окружения семьи.

Социальный мониторинг – это регулярно осуществляемый процесс измерения уровня семейного благополучия, который включает сбор, анализ информации о процессах, протекающих в семье и принятии на их основе тактических решений. Принципы мониторинга: достоверность, полнота, оперативность получения сведений и их систематическая актуализация, сочетание дифференцированных оценок и выводов. В ходе социального мониторинга оценивается, с применением методов экспертной оценки состояние внутренней семейной среды и комфортность внешней семейно-ориентированной среды. Также оценивается социальный статус и экономическое положение семьи, возрастной состав членов семьи и их потребности в помощи и поддержке со стороны государства и услугах со стороны негосударственных организаций, работающих с семьями, детьми и пенсионерами.

Формальный контроль над ситуацией в семье осуществляют органы опеки и попечительства с целью надзора за социальными явлениями и процессами, деятельностью социальных объектов и лиц.

Неформальный социальный контроль-взаимный контроль участников какого-либо процесса, а также контроль за соблюдением каждого из них формально установленных или добровольно взятых на себя обязанностей, правил поведения. При социальном сопровождении семьи контроль дополняется коррекционно-реабилитационной работой.

## **II.7 Семейное консультирование и сопровождение**

Семейное консультирование (С.К) – это разновидность группового консультирования, объектом которого является семья, или, как часто говорят, подчеркивая системный характер отношений — семейная система. С.К предусматривает оказание консультационной помощи семье при возникновении социальных, психологических проблем или трудных жизненных ситуаций, конфликтов между членами семьи, при изменении социального статуса или потери одного из членов семьи, плохих жилищных условиях, кризисных периодах в жизни семьи и пр.

Традиционно данный вид помощи принадлежит к области системной семейной психотерапии, но в последнее время активно развиваются такие виды семейного консультирования, как социально-педагогическая помощь и социально-правовая защита, которые также требуют консультирования и часто – социального сопровождения семьи на всех этапах ее жизненного цикла (особенно в переходный период, когда в семье происходят качественные изменения).

Социальное сопровождение (С.С) – это эффективное использование имеющихся у внешних (государственных и негосударственных) организаций ресурсов для оптимальной и комплексной помощи семье с целью разрешения проблем разного рода для того, чтобы впоследствии семья могла решать возникающие проблемы в основном путем мобилизации собственных ресурсов. При сопровождении обеспечиваются партнерские отношения между семьей, соцслужбами, другими госструктурами, социальным окружением.

### **III. Цель и задачи Программы**

**Цели Программы** реализации партнёрских отношений в области семейно-ориентированной социальной политики:

1. Укрепление и повышения эффективности реализации семейной политики государства и повышение ее вклада в демографическое развитие страны

2. Повышение ресурсного потенциала региональных Семейных ресурсных центров и расширение их влияния на решение демографических проблем в регионе пребывания.

#### **Задачи Программы:**

1) Актуализация комплексного и системного подходов в решении проблем семьи и активизация межведомственного и межсекторного взаимодействия в осуществлении семейной политики в регионах РФ, как общем деле укрепления и развития социального института семьи.

Данная задача решается путем разработки и внедрения моделей кластерного взаимодействия в практику реализации партнерских взаимоотношений

2) Обеспечение эффективного взаимодействия представителей государственного, общественного и коммерческого секторов по вопросам реализации социальной (демографической и семейной) политики, защиты семьи и детства и решению актуальных проблем семей на территориях.

Решение этой задачи требует проработки комплекса механизмов и алгоритмов межсекторного взаимодействия.

3) Консолидация усилий государственных и общественных институтов в реализации целевых проектов и программ в сфере семейной и демографической политики на уровне региона и муниципальных образований.

Данная задача потребует согласования действий органов региональной и муниципальной власти и региональных семейно-ориентированных кластеров по совместной реализации задач, заявленных в Концепции государственной семейной политики в Российской Федерации на период до 2025 года.

4) Развитие механизмов кластерного взаимодействия в широкой сети партнеров, включенных в состав региональных семейно-ориентированных кластеров в рамках проекта «Семья. ЗаРождение».

Данная задача решается путем выработки единой стратегии и тактики действий участников кластера и координации совместных действий в рамках кластерных проектов и программ.

5) Обеспечение развития трехступенчатой экосистемы поддержки семьи через создание сети Семейных ресурсных центров и формирование устойчивой и комфортной семейно-ориентированной среды в пилотных регионах России с последующим масштабированием опыта на все регионы.

Решение данной задачи требует четкой организации трехступенчатой работы с семьями, обеспечения финансовой устойчивости Семейных ресурсных центров и проработки механизмов управления ресурсными потенциалами участников кластера.

б) Создание необходимых институциональных предпосылок для успешной реализации государственной семейной политики, формирования устойчивого семейно-ориентированного уклада жизни общества и создания условий роста благополучия семей в рамках достижения национальных целей развития Российской Федерации.

Данная задача требует формирования развитой институциональной среды в виде устойчивой инфраструктуры субъектов семейной политики (сети объединенных семейно-ориентированных организаций), а также – обеспечения ряда институциональных условий: информационной открытости и прозрачности органов государственной власти и муниципального самоуправления, партнерства органов государственной власти всех уровней и гражданского общества, выдвижения законодательных инициатив и создания системы поддержки семейно-ориентированных кластерных проектов.

## **IV. Формы и механизмы реализации партнерских отношений:**

### **IV.1 Участники сферы защиты семьи и детства**

Участниками реализации социальной (в части семейной и демографической) политики в сфере защиты семьи и детства являются представители широкого спектра государственных и общественных организаций.

#### ***IV.1.1 Государственные организации федерального уровня:***

##### 1) Федеральные министерства:

Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации

Министерство здравоохранения Российской Федерации

Министерство просвещения Российской Федерации

Министерство экономического развития Российской Федерации

Министерство финансов Российской Федерации

Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций

Российской Федерации

Министерство юстиции Российской Федерации

##### 2) Федеральные службы:

Федеральная служба по труду и занятости

Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека

##### 3) Федеральные агентства:

Федеральное агентство по делам молодежи

Федеральное агентство по делам национальностей

Федеральное агентство по печати и массовым коммуникациям

##### 4) Профильные Советы:

Совет по реализации государственной политики в сфере защиты семьи и детей

Совет по стратегическому развитию и национальным проектам

#### ***IV.1.2 Государственные организации регионального уровня***

Министерства и департаменты социальной защиты (или социального развития населения)

Министерства и департаменты образования

Министерства и департаменты здравоохранения

Департаменты труда и занятости

Центры государственных услуг "Мои документы"

Государственно-общественные Советы по делам многодетных семей

Общественные Палаты регионов

Государственные социальные учреждения помощи семье и детям

#### ***IV.1.3 Общественные организации, объединения, движения и союзы федерального уровня:***

Ассоциация организаций по защите семьи

Агентство стратегических инициатив

Ассоциация ветеранов, инвалидов и пенсионеров

Ассоциация волонтерских центров России

Ассоциация юристов России

Национальная родительская ассоциация

Женское общественное объединение «Женщины Евразии»

Комитет гражданских инициатив

МОО «Создание и сохранение семьи»

МОО «За права семьи»

МОД «Межрегиональное Родительское собрание»

Общественное движение «Матери России»

Общественное движение «Одаренные дети – будущее России»

Общественное движение «Россия Православная»

Общественное движение «Семья, любовь, Отечество»

Общественное движение «Сорок Сороков»

Общественное движение «Трезвая Россия»

Общероссийская общественная организация защиты семьи  
«Родительское Всероссийское Сопротивление»

Общероссийская общественная организация в защиту семьи и  
традиционных семейных ценностей «АРКС»

Общероссийская общественная организации малого и среднего  
предпринимательства "Опора России"

Общероссийский народный фронт

Общероссийское общественное объединение «Патриоты великого  
отечества»

Профессиональный союз свободных предпринимателей, фрилансеров и  
надомных работников

Российская Ассоциация телефонной экстренной психологической  
помощи

Российский союз молодежи

Союз благотворительных организаций России

Союз Женских Сил

Союз Матерей России

#### ***IV.1.4 Благотворительные фонды***

Благотворительный фонд "Навстречу переменам"

Благотворительный фонд «Волонтёры в помощь детям-сиротам»

Благотворительный фонд «Дети России»

Благотворительный фонд «Женщины за Жизнь»

Благотворительный фонд «Здоровое наследие»

Благотворительный фонд «Красивые дети в красивом мире»

Благотворительный фонд «Сбереги детство»

Благотворительный фонд «Счастливый мир»

Благотворительный фонд «Территория добра»

Благотворительный фонд «Фонд поддержки детей с тяжёлыми  
заболеваниями первых трёх лет жизни — Помощь детям»

Благотворительный фонд «Чужих детей не бывает!»



Благотворительный фонд Екатерины Иноземцевой

Благотворительный фонд оказания помощи детям «Под звездой надежды»

Благотворительный фонд поддержки и развития «Добродетель»

Благотворительный фонд помощи детям «Детские Домики»

Благотворительный фонд помощи детям «Детские сердца»

Благотворительный фонд помощи детям и их семьям «Спасибо за жизнь»

Благотворительный фонд помощи детям и социально незащищенным слоям населения "Ключ"

Благотворительный фонд помощи недоношенным детям «Право на чудо»

Благотворительный фонд содействия в сфере профилактики и охраны здоровья граждан, а также пропаганды здорового образа жизни «Живи, малыш»

Благотворительный фонд содействия развитию социально-культурных инициатив и попечительства «Образ жизни»

Благотворительный фонд содействия семейному устройству детей-сирот «Измени одну жизнь»

Благотворительный фонд социальной помощи детям «Расправь крылья!»

Межрегиональный благотворительный общественный фонд «Право Матери»

Национальный фонд защиты детей от жестокого обращения

Фонд благотворительной помощи детям-сиротам и инвалидам «Димина Мечта»

Фонд поддержки детей в трудной жизненной ситуации

Фонд поддержки семьи и демографии во имя свв. Петра и Февронии

Фонд помощи детям «Обнажённые сердца»

Фонд помощи талантливым детям, молодежи и инвалидам, поддержки и продвижения социальных, образовательных, культурных и спортивных проектов «Возрождение и Надежда»

Фонд содействия сохранению христианских ценностей

Фонд социальной поддержки граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации «Безопасный дом»

Фонд социальных инвестиций

#### ***IV.1.5 Международные организации семейной направленности***

Международный благотворительный фонд помощи детям «Всемирным Миром»

Международный союз детских общественных объединений

Международная Общественная Организация "Справедливая помощь"

Международный общественный фонд содействия духовно-нравственному возрождению современного общества "Фонд апостола Андрея Первозванного"

#### ***IV.1.6 Другие организации***

Российский государственный социальный университет

АНО «Православная семья»

Аналитический Центр «Семейная Политика.РФ»

НП «Родительский комитет»

НП содействия реализации общенациональной программы «В кругу семьи»

ООО «БЛАГО-Медиа»

Центр Поддержки Семейного Образования

Иные организации, подключающиеся к проекту в ходе его реализации.

## **IV.2 Межведомственное взаимодействие**

### ***IV.2.1 Модель межведомственного взаимодействия***

Практика межведомственного взаимодействия в сфере защиты семьи и детей на региональном уровне, как правило, предусматривает создание постоянно действующих Комиссий, Комитетов, Советов или межведомственных рабочих групп при органах исполнительной власти региона. Управленческие решения, влияющие на социальную политику, как правило разрабатываются и принимаются в органах исполнительной власти социальной сферы, а в обсуждении данных решений принимает участие широкий круг заинтересованных организаций – представителей интересов общества.

При этом направленность деятельности данных Комиссий, Комитетов, Советов и рабочих групп имеет относительно узкий характер, предусматривает участие ограниченного состава уполномоченных органов и реализуется в той или иной модели межведомственного взаимодействия. Например, модель межведомственного взаимодействия органов власти и заинтересованных организаций, предоставляющих реабилитационные и абилитационные услуги, обеспечивающая реализацию принципа ранней помощи, преемственность в работе с инвалидами, в том числе детьми-инвалидами, и их сопровождение. В этом случае участниками межведомственного взаимодействия являются органы исполнительной власти субъекта РФ, органы местного самоуправления и другие организации, предоставляющие услуги ранней помощи.

Межведомственное взаимодействие осуществляется на основе регламента межведомственного взаимодействия, который утверждается высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, а разработка самого регламента делегируется регионам. В этом документе, как правило не содержится информация о том, кто непосредственно будет реализовывать эти функции – какие субъекты межведомственного взаимодействия.

Примерная модель межведомственного взаимодействия, предложенная Министерством труда и социальной защиты РФ, носит слишком общий характер и не является документом, обеспечивающим механизм межведомственного взаимодействия.

Между тем, решение вопросов, связанных с множеством аспектов жизнедеятельности семей, требует межведомственного взаимодействия и координации усилий более широкого спектра органов исполнительной власти. Причем эта координация должна быть обеспечена как по горизонтали, так и по вертикали между министерствами и ведомствами федерального и регионального уровня, федеральными и региональными общественными организациями, представляющими интересы семей, а также на муниципальном уровне с организациями, работающими с семьями на территории.

В противном случае, деятельность узконаправленных Комиссий, Комитетов, Советов и рабочих групп, создаваемых при органах власти будет по-прежнему носить бессистемный и нескоординированный характер, что негативно отражается не только на эффективности социальной политики и мер по защите семьи и детей, но и вносит определенный хаос в расходование бюджетных средств на поддержку семей, так как носит ситуационный, а не стратегический характер. Таким образом, актуализируется необходимость многоуровневой интеграции органов исполнительной власти в реализации семейной политики, и объединение всех вопросов поддержки семей в единую систему мер, включая и меры, предусмотренные в рамках реализации нацпроектов.

В рамках данной Программы предлагается: в целях укрепления и повышения эффективности реализации семейной политики, а также – повышения ее вклада в демографическое развитие страны, реализовать системное решение, предусматривающее совокупность организационных мер:

- 1) На уровне государства: создать, дополнительно к существующим государственным институтам, новый орган управления и координации действий субъектов государственной семейной политики – Федеральное агентство по делам семьи (ФАДС);

2) На уровне общества: сформировать устойчивую инфраструктуру поддержки реализации семейной политики и демографического развития в виде общероссийской сети региональных социальных семейно-ориентированных кластеров.

Совокупность данных мер позволит обеспечить более четкую координацию и согласованность действий практически всех субъектов реализации семейной политики и, прежде всего – обеспечить эффективность воздействия разрозненных мер поддержки российских семей, оказываемых не только в рамках целевых государственных программ и нацпроектов, но и реализуемых участниками негосударственного сектора.

Предлагается реализовать многоуровневую модель межведомственного взаимодействия, предусматривающую более высокую скоординированность реализации семейной политики на федеральном, региональном и муниципальном уровнях (Рисунок IV-1).



Рисунок IV-1 Многоуровневая модель межведомственного взаимодействия по реализации семейной политики

Поскольку создание Федерального агентства по делам семьи может занять длительное время, предлагается в переходный период реализовывать межведомственную координацию на федеральном уровне с использованием потенциала Ассоциации по защите семей (АОЗС), а на региональном уровне – с использованием ресурсных семейных центров, являющихся ядром семейно-ориентированных кластеров.

Функционально-ролевая модель межведомственного взаимодействия представлена на Рисунок IV-2



Рисунок IV-2 Функционально-ролевая модель межведомственного взаимодействия

Межведомственное взаимодействие в рамках данной модели осуществляется на основе регламента межведомственного взаимодействия, разработанного высшим координационным органом и утверждаемого высшим исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации. При этом, функционально-ролевая модель межведомственного взаимодействия обеспечивает реализацию следующих функций:

- Мониторинг ситуации по реализации семейной политики на федеральном и региональном уровнях, включающий анализ и прогнозирование изменений потребностей семей в мерах поддержки в различных жизненных ситуациях

- Обработка запросов и инициатив со стороны просемейных организаций на федеральном, региональном и муниципальном уровнях

- Разработка операционных стратегий, концепций и дорожных карт реализации услуг поддержки семьям и утверждение согласованных планов в органах власти, курирующих решение данных вопросов

– Разработка и согласование решений по вопросам реализации семейной политики и реализации мер поддержки семьям в различных жизненных ситуациях

– Доведение решений до просемейных организаций, координация мероприятий и контроль качества оказываемых услуг населению

#### ***IV.2.2 Регламенты межведомственного взаимодействия***

В рамках данной Программы разработаны только общие требования к регламенту межведомственного взаимодействия, которое предполагается в ходе реализации партнерского семейно-демографического проекта «Семья. ЗаРождение».

Регламент межведомственного взаимодействия является одним из инструментов реализации скоординированной семейной политики, разрабатывается на федеральном уровне Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации (или созданным Федеральным агентством по делам семьи и включает в себя:

##### **Раздел 1. Общие положения**

- Описание целей системной скоординированной работы федеральных органов власти и общероссийский ассоциаций и объединений, представляющих интересы просемейных организаций, по реализации Концепции государственной семейной политики в Российской Федерации.

- Основания межведомственного взаимодействия (Федеральные Законы, Концепция государственной семейной политики, национальные проекты и пр.)

- Основные задачи совместной деятельности государственных и общественных организаций федерального уровня по реализации семейной политики

- Основные понятия, используемые в рамках межведомственного взаимодействия

- Перечень субъектов взаимодействия, включающий органы государственного управления, подведомственные организации, территориальные органы исполнительной власти, районные учреждения и организации, негосударственные организации, общественные организации и объединения.

- Перечень целевых групп, на которые направлено межведомственное взаимодействие (объекты взаимодействия), включающий определенные категории семей, нуждающихся в поддержке и сопровождении.

- Основные этапы работы, направленные на анализ ситуации в регионах, выявление проблем реализации Концепции государственной семейной политики, социальных и демографических проблем на территориях регионов Российской Федерации

- Источники и способы получения информации с учетом правил и стандартов работы с открытыми данными

## **Раздел 2. Порядок взаимодействия федеральных и региональных органов власти и организаций по установлению факта нуждаемости семей и реализации мер комплексной поддержки жизнедеятельности семей**

- Порядок определения нуждаемости в мерах поддержки и формы оказания услуг по поддержке семей, распределенные по государственным и негосударственным организациям

- Порядок осуществления отдельных полномочий специалистами органов государственной исполнительной власти и подведомственных учреждений по работе с обращениями граждан с учетом представления интересов семей со стороны общественных организаций.

- Порядок участия специалистов государственных и негосударственных организаций, включенных в Реестр участников межведомственного взаимодействия



- Порядок организации работы по поддержке и сопровождению семей со стороны государственных учреждений социальной сферы и негосударственных организаций просемейной направленности, входящих в Реестр ответственных поставщиков социальных услуг населению.

- Полномочия надзорных и контролирующих органов в сфере защиты прав и свобод семьи и детей

- Организационные алгоритмы совместной деятельности органов региональной и муниципальной власти с участием общественных институтов защиты прав семьи и детей

### **Раздел 3. Организация социального сопровождения целевых групп**

- Описание основной роли и назначения консолидации усилий государственных учреждений и негосударственных организаций по организации работы с семьями на муниципальном уровне

- Перечень социальных услуг, составляющих комплексное сопровождение семей (детей) и гарантированных мер поддержки, предоставляемых государственными и негосударственными организациями.

- Алгоритмы непосредственной работы с семьями (или законными представителями детей), управления процессом реализации услуг и формы их предоставления для каждой категории государственного учреждения и негосударственных организаций, входящих в Реестр ответственных поставщиков социальных услуг населению.

- Описание особых условий и случаев изменения регламента оказания услуг по поддержке и сопровождению семей (детей) и указание служб, ответственных за решение данных вопросов в случае перемены семьей (ребенком) места жительства или изменения социального статуса.

### **Раздел 4. Приложения к регламенту**

- Унифицированные формы Актов обследования условий жизни семьи (детей) в машиночитаемой форме

- Унифицированные формы экспертной оценки уровня благополучия семьи и определения ее нуждаемости с четкими критериями оценивания

- Положения о работе с открытыми данными и защите персональных данных с правилами регулирования доступа

- Аналитическая информация о ходе реализации Концепции государственной семейной политики и реализации интересов семей в национальных проектах

- Аналитическая информация о выявленных проблемах семейного неблагополучия, трудных жизненных ситуациях семей (детей) и выявленных случаях нарушения прав семей и детей в регионах.

- Планы и Программы профилактической и коррекционной работы в семьях и социальных учреждениях

- Нормативно-правовая база реализации услуг комплексного сопровождения семей (детей) и мер поддержки, предоставляемых государственными и негосударственными организациями.

Регламенты межведомственного взаимодействия по частным (узкоспециальным) вопросам, разрабатываются на уровне региона на основе анализа уровня семейного благополучия в конкретных семьях, проживающих на территории и включают алгоритмы и правила организации работы с семьями, нуждающимися в поддержке и сопровождении с учетом конкретных решаемых проблем. Например, таких как работа с семьями, находящимися в социально-опасном положении (трудной жизненной ситуации), профилактика и коррекция девиантного поведения и социальных болезней, трудоустройство и решение проблем занятости и др.

Данные регламенты должны содержать индивидуальные маршруты профилактики и помощи в устранении семейного неблагополучия с соблюдением принципов непрерывности и семейной ориентированности оказываемых услуг на основе раннего выявления субъектов, нуждающихся в поддержке и сопровождении со стороны государственных учреждений и негосударственных просемейных организаций.

## **IV.3 Межсекторное взаимодействие**

### ***IV.3.1 Модель межсекторного взаимодействия***

Процесс межсекторного взаимодействия всегда требует системной интеграции участников (вертикальной и горизонтальной). При этом возможна реализация различных подходов: инфраструктурный подход; сетевая модель; кластерная модель.

Основой инфраструктурной модели является взаимодействие ресурсов, интегрированных вокруг социально значимых проектов. Основой сетевой модели является взаимодействие активностей, ориентированных на развитие тех или иных продуктов и услуг социальной сферы. Основой кластерной модели является взаимодействие компетенций, которые определяют специализацию участников по виду деятельности.

В рамках всех данных моделей реализуются механизмы межсекторного взаимодействия, интеграции и общей координации усилий участников, что позволит достичь следующих эффектов:

- ✓ Формирование единого пространства взаимодействия и устойчивых сетей доверия
- ✓ Уменьшение издержек и более эффективное использование совокупного потенциала партнеров
- ✓ Четкая ориентация на потребности рынка социальных услуг, приоритеты госполитики и запросы населения
- ✓ Соединение интересов хозяйствующих субъектов с интересами социально уязвимых категорий граждан
- ✓ Рост качества социальных услуг и повышение темпов модернизации социальной сферы
- ✓ Повышение темпов вовлеченности негосударственного сектора в сферу социальных услуг
- ✓ Управляемость процесса развития сферы социальных услуг в целом

Общий итог межсекторного взаимодействия: решение социально значимых проблем и создание условий успешной социальной модернизации и роста экономики территорий

Межсекторное взаимодействие предполагает развитие механизмов межсекторного социального партнерства, как конструктивного, целенаправленного, выгодного всем участникам и населению взаимодействие государственного, коммерческого и некоммерческого секторов общества при решении социально значимых задач. Межсекторное социальное партнерство обеспечивает синергетический эффект от сложения потенциалов и ресурсов каждой из сторон взаимодействия.

Межсекторное взаимодействие может реализовываться при различных моделях взаимодействия (сетевой, инфраструктурной и кластерной), совокупность которых позволит отработать различные режимы реализации целого комплекса механизмов интеграции ресурсов, активностей и компетенций.

Модель межсекторного взаимодействия реализуется в рамках деятельности семейно-ориентированных кластеров и предусматривает тесное и постоянное взаимодействие 3-х секторов (государство, бизнес, некоммерческий сектор) с активным использованием потенциалов общественных и электронных СМИ.

При этом субъекты органов государственной власти находятся во внешней среде семейно-ориентированного кластера, а бизнес-организации и некоммерческие организации могут входить в состав участников кластера.

Межсекторное взаимодействие в рамках проекта «Семья. ЗаРождение» реализуется через реализацию совместных проектов и программ, требующих интеграции ресурсов, активностей или компетенций (или всего вместе взятого), мобилизованных на решение задач поддержки или сопровождения семей, испытывающих сходные проблемы. Например, находящиеся в трудной жизненной ситуации, многодетные или неполные семьи с низким уровнем дохода и т.п. В этом случае целевая аудитория получателей поддержки находится примерно в одинаковых условиях, что позволяет наиболее полным образом учесть характер социальной проблемы, найти для нее лучшее решение и сделать это решение общим делом всех 3-х секторов.

Модель межсекторного взаимодействия (общая схема) представлена на Рисунок IV-3

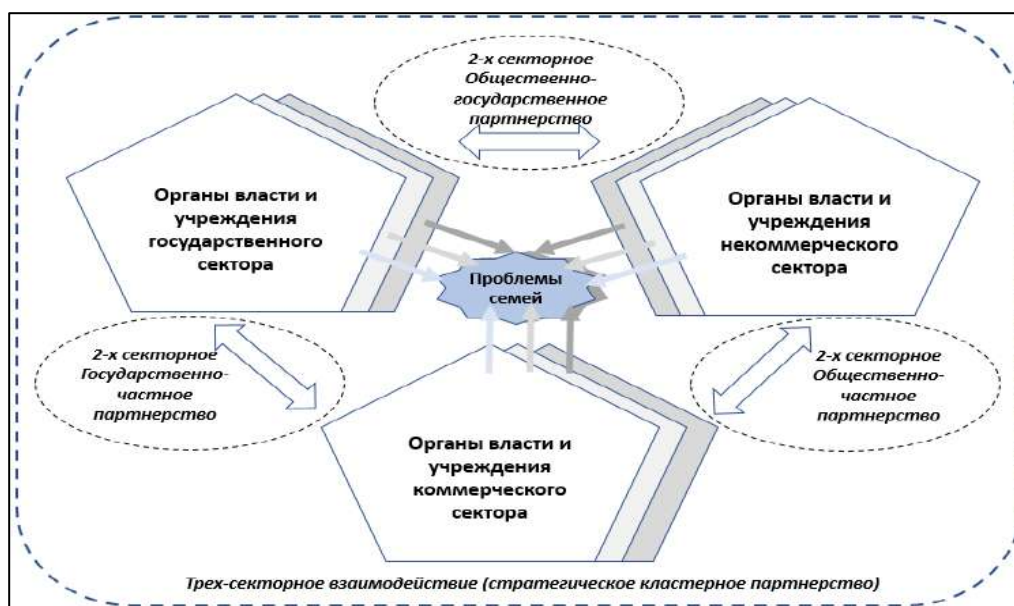


Рисунок IV-3 Схема межсекторного взаимодействия

Области, где субъекты одного из секторов берут на себя ответственность за выполнение определенных целевых программ или проектов, являются областью унисекторной ответственности. Там, где круги, отображают пару разных секторов, взаимодействующих между собой, реализуется механизм двухсекторных партнерств, для которого в Российской Федерации уже созданы институциональные условия и нормативно-правовая база. Область, охватывающая всех участников взаимодействия, нацеленных на решение проблем семей, очерчивает зону трехсекторного партнерства.

В рамках проекта «Семья.ЗаРождение» преимущественно реализуется механизм трехсекторного взаимодействия путем заключения долгосрочных соглашений о реализации стратегического кластерного партнерства, создаваемого для решения социальных и демографических проблем на территории региона. При этом отдельные участники кластера из числа коммерческих организаций (крупный бизнес, реализующий КСО, социальные предприниматели, социальный бизнес) и некоммерческих организаций (социально-ориентированные НКО просемейной направленности) могут реализовывать самостоятельно и механизмы двухсекторного взаимодействия.

### ***IV.3.2 Механизмы реализации межсекторного партнерства***

Сегодня успешно реализуется пять групп механизмов межсекторного партнерства: конкурсные, социально-технологические, организационно-структурные, процедурные или переговорные, комплексные или комбинированные.

**Конкурсные механизмы** реализуются тогда, когда претендент выигрывает конкурс, организованный по заранее разработанной схеме (с участием СО НКО и других сторон), например, конкурсы на предоставление СО НКО субсидий на реализацию проектов. В эту группу входят механизмы социального заказа уровня субъекта РФ, муниципального социального заказа, муниципального социального гранта, муниципального заказа, муниципального гранта, гранта субъекта РФ, тендера, конкурса социальных проектов, конкурса для гражданских инициатив и СО НКО по различным номинациям, конкурса авторских вариативных программ и др.

Ключевые вопросы реализации различных конкурсных процедур, например, такие как формирование состава экспертов, определение критериев и шкал оценки проектов, процедуры подачи заявок, процедуры рассмотрения заявок, правила работы конкурсных комиссий, разрабатываются в каждом регионе отдельно. Они, как правило, оформляются в виде самостоятельных Положений, утверждаемых органами исполнительной власти субъекта РФ.

**Социально-технологические механизмы** базируются на социальной технологии (ноу-хау), созданной заново (или освоенной в России на основе изучения позитивного зарубежного опыта) и выгодно отличающейся по эффективности использования средств и качеству результатов от иных технологий или подходов, применявшихся государственными или муниципальными учреждениями. Сюда попадают хосписы, приемные семьи, специальные модели социализации детей-инвалидов, социализация умственно отсталых детей, новые подходы к реабилитации алкоголиков и наркоманов и к созданию оздоровительных программ, концепция реабилитационного пространства для несовершеннолетних группы риска, система гериатрической

реабилитации на дому, программа общественного развития муниципальных образований в малых городах и многое другое. Этот тип механизмов реализуется для отдельных целевых групп населения, с которыми работают СО НКО.

**Организационно-структурные механизмы** характеризуются тем, что власть совместно с СО НКО и/или бизнесом, действующими на той же территории, образует новую организационную структуру (как правило, юридическое лицо), которой делегируется часть функций по решению социально значимых задач через вовлечение граждан и общественных объединений при финансовой поддержке со стороны власти и/или бизнеса. Например: Московский дом общественных объединений, Владимирский «Дом НКО», Московский центр «Дети улицы», Челябинское муниципальное учреждение «Центр общественных объединений», Центр межсекторного социального партнерства Свердловской области и мн.др. Соответствующие документы для разных субъектов РФ содержатся на сайте организации «Юристы за гражданское общество» ([www.lawcs.ru](http://www.lawcs.ru)).

Процедурные или переговорные механизмы взаимодействия включают правила сотрудничества СО НКО, бизнеса и власти при решении (как правило, разовом) определенного класса задач (без организации конкурсов, без создания новых оргструктур в форме юридических лиц и без опоры на какие-либо новые технологии). Они формируются в ходе совместного обсуждения и чаще всего оформляются в виде специального соглашения, действующего в течение фиксированного периода, например, определенные правила и процедуры, оформленные в соответствующих законах и постановлениях, различного рода общественные палаты, комитеты, форумы граждан, круглые столы, координационные советы, соглашения, общественные парламенты, губернские собрания общественности, палаты социального бизнеса, общественные советы, общественные слушания (в том числе и парламентские) Описание переговорных механизмов также находятся в доступе на сайте организации «Юристы за гражданское общество».

**Комплексные или комбинированные механизмы** — это системы взаимодействия, которые несут в себе черты как минимум любой пары вышеназванных. Например, фонды местного сообщества (объединяют черты конкурсных, технологических и оргструктурных механизмов), фонды развития местного сообщества на базе общественно-активных школ, ярмарки НКО, ярмарки социальных проектов и услуг. Детальная информация о деятельности таких фондов содержится на сайте Партнерства фондов местного сообщества России (<http://www.p-cf.org>).

**Фонды местного сообщества** – это работающий на определенной территории, как правило, благотворительный фонд, нацеленный на привлечение денежных средств в форме частных (от граждан и бизнесменов) или корпоративных пожертвований и управление ими, включая применение различных финансовых инструментов для наращивания капитала, использование собранных средств на предоставление в конкурсном режиме грантов для местных некоммерческих организаций и отдельных граждан, организацию и проведение различных акций и мероприятий, направленных на решение или ослабление социальных проблем местного сообщества.

Многие благотворительные фонды на сегодняшний момент успешно реализуют целый ряд инструментов, включая такие как:

- конкурсы грантов для местных НКО;
- молодежные банки;
- стипендиальные программы;
- именные фонды;
- фамильные фонды и программы;
- программа поддержки детей «Мой день рождения» и пр.

Подробное описание названных и иных механизмов развития местного сообщества, а также разработанных положений и других документов, можно найти среди материалов, размещенных на сайте Партнерства ФМС (<http://p-cf.org>), созданного по инициативе Тольяттинского фонда в 2003 году, а также на сайте последнего (<http://www.fondtol.org>) и других ФМС.



**Именной фонд** обеспечивает развитие филантропии через объединение сил трех секторов в решении социальных проблем. Механизм ИФ дает благотворителю право на сохранение за программой своего имени, что является дополнительным мотивационным фактором, привлекающим бизнес и власть к длительному сотрудничеству с СО НКО в рамках деятельности ФМС. В результате и благополучатель в лице НКО, и благотворитель (власть и/либо бизнес, частное лицо) заинтересованы в такой форме сотрудничества, поскольку СО НКО получает финансовую возможность осуществить социально значимый проект, а бизнес/частное лицо/власть — повышение рейтинга как социально-ответственной структуры, привлечение внимания потенциальных партнеров, клиентов, повышение статуса и пр.

**Фамильный фонд** — это долгосрочная благотворительная программа ФМС, учреждаемая физическим лицом на личные средства с целью финансирования социально значимой деятельности в местном сообществе. Фамильный фонд носит имя учредителя. Учредитель фонда сам выбирает направление, по которому он будет оказывать благотворительную поддержку. Бюджет Фамильного фонда формируется на основе создания источника долгосрочного финансирования программ, который является неприкосновенным, и только доход от него направляется на благотворительность.

Технология создания и развития Фамильных фондов создает возможность людям бизнеса участвовать в социальных проектах территорий, брать на себя ответственность за их развитие. Создание Фамильного фонда благоприятно влияет на укрепление позитивного имиджа предпринимателя, особенно, если его проект направлен на адресную поддержку детей.

Например, направление деятельности самого первого Фамильного фонда, созданного Людмилой Леонидовной Кутыржиной, — стипендии для студентов-сирот и из малообеспеченных семей.

## **IV.4 Кластерное партнёрство**

### ***IV.4.1 Концептуальные основы кластерного партнерства***

Стратегической целью кластерного развития в России является повышение уровня и качества жизни населения, улучшение качества человеческого потенциала, что, в свою очередь, призвано стать источником социального развития и инновационного развития экономики регионов и страны в целом.

К числу наиболее важных задач регионального развития сегодня относится поиск новых форматов взаимодействия субъектов и организационно-управленческих технологий, позволяющих повысить связность между акторами той или иной сферы жизни и ресурсный потенциал сообществ, решающих социально значимые проблемы. Кластерная технология, доказавшая свою эффективность в различных отраслях экономики, в настоящее время начинает успешно применяться и в социальной сфере.

В социальной сфере уже привычным стал механизм социального партнерства, объединяющий различные некоммерческие организации в том или ином сегменте социальных услуг и позволяющий, за счет межсекторного партнерства (государство – общество – бизнес) повысить реализуемость социальных проектов. Однако, социальное партнерство не является достаточной мерой и эффективным механизмом при решении таких сложных задач, как демографическое развитие, требующее объединение усилий множества заинтересованных сторон и организацию взаимодействия между всеми секторами, включая и СМИ, и социальные сети, а также - реализацию межрегиональных связей. При создании кластеров в социальной сфере, локальная концентрация ресурсов, дифференциация функций и общность стратегических целей позволяют повысить гарантии успешности и эффективности государственной политики в области социального развития.

Основной замысел любого кластерного проекта в социальной сфере можно коротко описать так: объединение заинтересованных в своей личной и профессиональной самореализации граждан в устойчивую сеть благо- (по существу: выгодоприобретателей, разделяющих общепринятую систему корпоративных ценностей). Социальный кластер – это, прежде всего, сообщество

социально активных и бизнес ориентированных партнеров/благоприобретателей, помогающих друг другу стать успешными и вместе приносящих общественную пользу посредством реализации социально значимых инициатив и проектов.

Социальный кластер – это одна из форм сетевого взаимодействия, в которой партнеры интегрированы в территориально распределенную сеть, использующую для своих коммуникаций и осуществления деятельности принципы организации социальных сетей и сетевого маркетинга, а также – активно действующие в имеющихся специализированных и профессиональных социальных сетях при реализации общественно-полезной деятельности.

Социальным такой кластер является потому, что данное сообщество предназначено для интеграции социально активных граждан, реализации социально-ответственного бизнеса и достижения социально значимых целей в формате специализированных социальных партнерств, а также потому, что интеграция в данное сообщество нацелена на реализацию эффективных и продуктивных форм совместной жизни людей и поддержки различных форм их социальной активности, которая в первую очередь имеет общественно-полезный характер. Кластером такое сетевое сообщество становится тогда, когда для интеграции его участников в единое сообщество используется кластерный принцип взаимодействия, предусматривающий создание вокруг инициативного ядра упорядоченной сети партнеров.

Идеология участников кластера реализуется на единой ценностной платформе, которая позволяет осуществлять взаимодействие в системе долгосрочного стратегического партнерства, нацеленного на повышение ресурсного потенциала участников и приумножение общественно значимых благ.

**К основным объединяющим идеям такого сообщества благоприобретателей относятся:**

1. Достижение личного и общего благополучия и успеха
2. Формирование дополнительных источников доходов
3. Жизнь в кругу интересных и успешных людей
4. Освоение и передача опыта успешных практик

**К приоритетным ценностям, определяющим принципы развития социального кластера, относятся:**

Благополучие: формирование гармонично сочетающегося духовного и материального благоденствия (процветания) в соответствии с желаемыми для достижения высокими стандартами уровня и качества жизни;

Нравственность: действие согласно своей совести и свободной воли в соответствии с общепринятыми правовыми, социальными и корпоративными нормами поведения;

Самореализация: самоопределение, самостоятельность и свобода выбора траекторий развития и профессиональной деятельности (в незапрещенных законодательством рамках), с правом реализации выбранного жизненного уклада, религиозных верований и национальных традиций;

Доходность: формирование прироста личного и обобщественного капитала с обязательным извлечением пользы от труда и выгоды от результатов деятельности, расширение возможностей для выбора;

Успешность: достижение личного жизненного успеха за счет умения разумно организовать свою деятельность в рамках партнерства и стабильно высокой продуктивности и эффективности выполняемой работы.

Социальная ответственность: возложение на себя моральной и/или материальной ответственности перед партнерами (а также клиентами и другими благо-получателями, с которыми взаимодействует кластер) за взятые на себя обязательства по результатам совместной деятельности и реализации миссии социального кластера.

Кластерные проекты в социальной сфере отличаются по своим характеристикам от отраслевых кластеров, которые реализуются в промышленном секторе. Если отраслевые кластеры создаются по принципу интеграции предприятий в технологической цепочке создания и продвижения промышленной продукции, то социальные – преимущественно для решения социально значимых проблем в той или ином сегменте социальных услуг.

### **К наиболее характерным чертам социальных кластеров относятся:**

- Сочетание 4-х подходов к организации и осуществлению деятельности: сетевого (социальный маркетинг), кластерного (организационная модель социального партнерства), инфраструктурного (поддержка социально-ориентированных проектов) и проектного (управление инициативами участников)
  - Включение только мотивированных на интеграцию усилий участников, формирование возможностей для личной и профессиональной самореализации с полифункциональной социокультурной среде
  - Синтез опыта достижения личного успеха с опорой на успешные практики (а также устойчивые бизнес-модели) в разных областях деятельности
  - Гарантии достижения социальных эффектов и получения выгоды от проявления социальной и экономической деловой активности
  - Многообразие предложений по капитализации своих компетенций и способам формирования доходов участников кластера
  - Свободное формирование внутрикластерных социальных сетей для реализации совместных проектов участников кластера
  - Сочетание инструментов сетевого и социального маркетинга с широким спектром технологий привлечения ресурсов и продвижения продукции и услуг

### **Участниками социального кластера могут стать:**

1. Физические лица - рекомендованные участниками сети граждане, принимающие ценности социального кластера и ответственно участвующие в реализации его миссии
2. Юридические лица - рекомендованные участниками сети организации, могущие иметь разную юридическую форму, но обязательно социально-ответственные и включенные в процесс поддержки социально-ориентированных проектов

Помимо концентрации ресурсов в рамках совместных проектов и мероприятий, в социальном кластере реализуется множество различных услуг на льготных условиях, которые участники могут оказывать друг другу. Например, это могут быть следующие услуги:

- Организация бухгалтерской помощи и централизованной системы бюджетирования для обеспечения финансовой эффективности проектов
- Высокопрофессиональная юридическая помощь по широкому кругу вопросов участников кластера и их целевых аудиторий
- Консультационная помощь в поиске конкурентных ниш и разработке проектов (социально-предпринимательских, образовательных, сервисных, производственных, IT-проектов и мн.др.)
- Проведение обучающих и тренинговых мероприятий по широкому кругу вопросов личного роста и поддержки проектной и профессиональной деятельности участников кластера
- Рекламирование продукции и услуг участников внутри кластера и с использованием возможностей продвижения продукции и услуг силами других участников в социальных сетях
- Централизованный фандрайзинг (организация и диспетчеризация привлечения внешних ресурсов с применением комплекса различных инструментов и процедур)
- Консалтинговое сопровождение и акселерация социальных инициатив и бизнес-проектов участников
- Создание условий для развития своего бизнеса, основанного на принципах самоокупаемости и экономической ответственности или решения проблемы занятости.
- Проведение совместных массовых мероприятий (круглых столов, конференций, фестивалей и пр.)

Проекты, предлагаемые участниками к реализации, интегрируются в систему проектов кластера с возможностью последующего формирования совместных программ для последующего инвестирования как через собственный инвестиционный фонд, так и привлечение внешних инвестиций. Проекты, интегрированные в систему, подразделяются на 4 группы:

1) **Проекты жизнеобеспечения** - основные проекты, определяющие профильное содержание деятельности кластера (например: поддержка семей с детьми или демографическое развитие в целом).

2) **Проекты развития** – проекты, определяющие перспективные направления развития кластера в краткосрочной перспективе (например: создание социокультурного пространства развития и социализации детей-сирот, развивающих центров для молодых семей и т.п.).

3) **Прорывные проекты** – проекты, обеспечивающие адаптированность и мобильность деятельности кластера в среднесрочной перспективе (например: формирование системы комплексной поддержки многодетных семей, создание единой службы помощи семьям в трудной жизненной ситуации и т.п.).

4) **Флагманские проекты** – проекты, обеспечивающие конкурентные преимущества кластера в долгосрочной перспективе (например: создание региональных объединений народосбережения или общественных движений).

Распределение инициатив и имеющихся проектов участников по данным категориям позволяет упорядочить процесс управления проектами и правильно подбирать участников для локальной и стратегической кластеризации.

Стратегия реализации совместных инициатив и проектов участников кластера основана, прежде всего, на принципах консолидации и обобществления части личных ресурсов каждого участника (в том числе, заработанных им в рамках сетевого маркетинга). Ресурсный потенциал кластера формируется за счет 4-х типов капиталов: человеческого, организационного, стратегического и социального, каждый из которых реализуется через механизмы обеспечения стратегического роста. Таким образом формируются базовые потенциалы развития кластера и создаются возможности создания ценностей для партнеров/благоприобретателей (как физических, так и юридических лиц, входящих в состав участников кластера). Основные выгоды кластерного взаимодействия, это: 1) Совершенствование структуры издержек и эффективное использование активов, определяющие стратегию сотрудничества; 2) Увеличения возможностей для получения благ и повышение ценности для клиентов, что определяет стратегию роста. В совокупности эти две стратегии и определяют долгосрочную стратегию сетевого социального кластера (Рисунок IV-4).

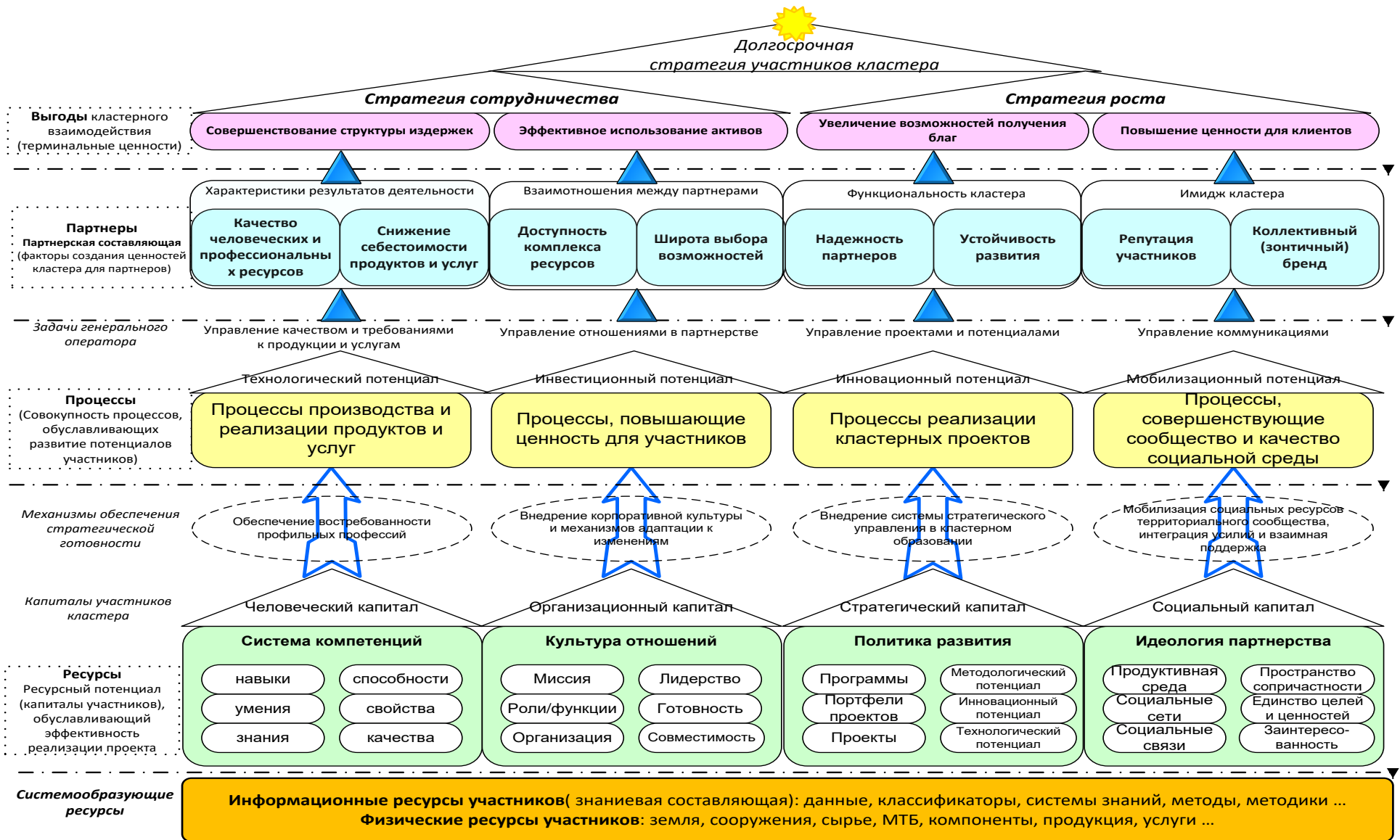




Рисунок IV-4. Стратегическая карта кластерного взаимодействия

Ресурсный потенциал каждого участника (как физических, так и юридических лиц), включенных в состав партнеров/выгодоприобретателей, формируется по индивидуальной траектории, в зависимости от имеющихся возможностей и специфики потребностей участника (Рисунок IV-5)



Рисунок IV-5 Схема формирования условий развития ресурсного потенциала кластера

Данная схема используется для проработки схем деятельности (дорожных карт развития ресурсных потенциалов проектов и программ), которые реализуются на основе предварительного анализа внешних и внутренних условий, далее выбирается произвольная (от возможного) траектория деятельности, которая в итоге приводит к одному и тому же закономерному результату – извлечение выгод от совместной деятельности и укрепление конкурентных преимуществ, что позволяет достичь стратегических целей развития и каждого участника и кластера в целом.

Создание т.н. «Благ», необходимых участникам для удовлетворения своих потребностей (собственно процесс благообретения) происходит путем реализации 4- типов процессов, каждый из которых опирается на соответствующий капитал.

#### IV.4.2 Особенности семейно-ориентированного кластера

Социальный семейно-ориентированный кластер – это организационная форма совместной деятельности региональных сетей организаций и учреждений, представляющих все сектора (государство, общество, бизнес и СМИ), реализующих миссию сбережения и воспроизводства человеческих ресурсов для региона и способствующих повышению эффективности семейной политики и политики социального развития в регионе, в реализации которой применяются (для интеграции усилий, ресурсов и компетенций) принципы и механизмы кластерного взаимодействия.

Семейно-ориентированный кластер (С.О.К) создается на региональном уровне и реализует свою деятельность на условиях долгосрочного стратегического партнерства с использованием механизмов межсекторного взаимодействия. С.О.К предполагает совместное использование инфраструктурного, ресурсного, экономического, информационного, интеллектуального, образовательного, и др. потенциалов участников кластера в целях внедрения новых организационно-управленческих механизмов в области семейной политики и демографического развития.

Деятельность семейно-ориентированного кластера происходит во внешней среде, где, в процессе партнерского межсекторного взаимодействия формируются два пространства: 1) Пространство социализации компетенций субъектов кластера; 2) Пространство капитализации продуктов деятельности кластера. (Рисунок IV-6)

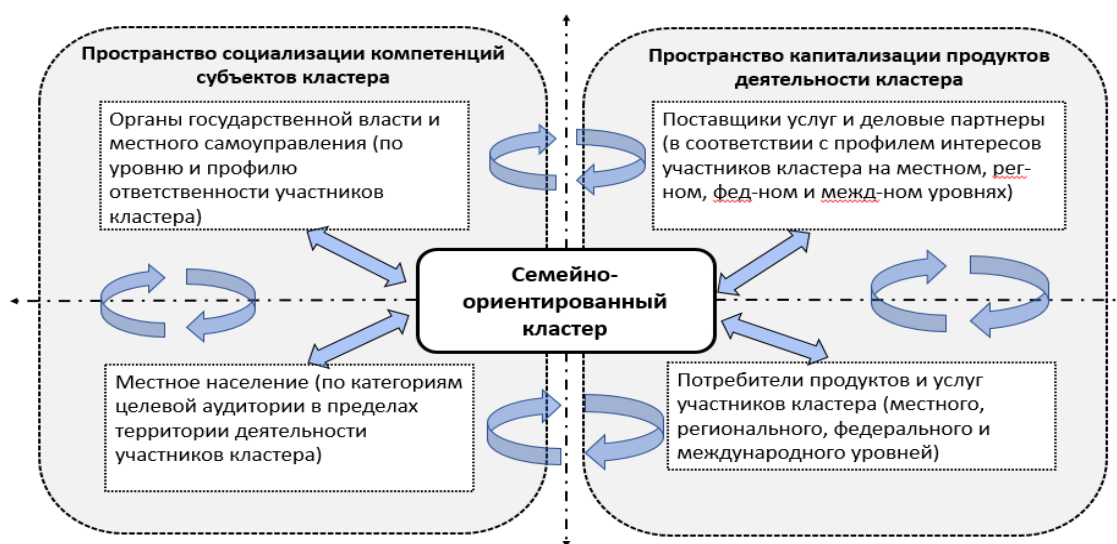


Рисунок IV-6 Деятельность С.О.К в пространствах внешней среды

В рамках деятельности семейно-ориентированного кластера реализуются все виды взаимовыгодного взаимодействия: сотрудничество и взаимопомощь, содействие и поддержка, соревнование и конкуренция, кооперация и интеграция. Взаимодействие партнеров предполагает два вида кластерного взаимодействия: стратегическую и локальную кластеризацию, в рамках которых интегрируются ресурсы, компетенции и активности участников (Рисунок IV-7).

Стратегическая кластеризация в С.О.К предусматривает реализацию механизмов кластерного взаимодействия как устойчивых во времени партнерских отношений, реализующих взаимодействие через практику совместных долгосрочных проектов и программ и имеющих общую систему межсекторной координации участников со стороны ядра кластера – Семейного ресурсного центра. Локальная кластеризация в С.О.К предусматривает создание сетевых объединений или устойчивых связей открытого типа, создающихся на короткий промежуток времени, не имеющих общей системы управления, но обязательно с общей координацией и контроля качества услуг со стороны Семейного ресурсного центра.

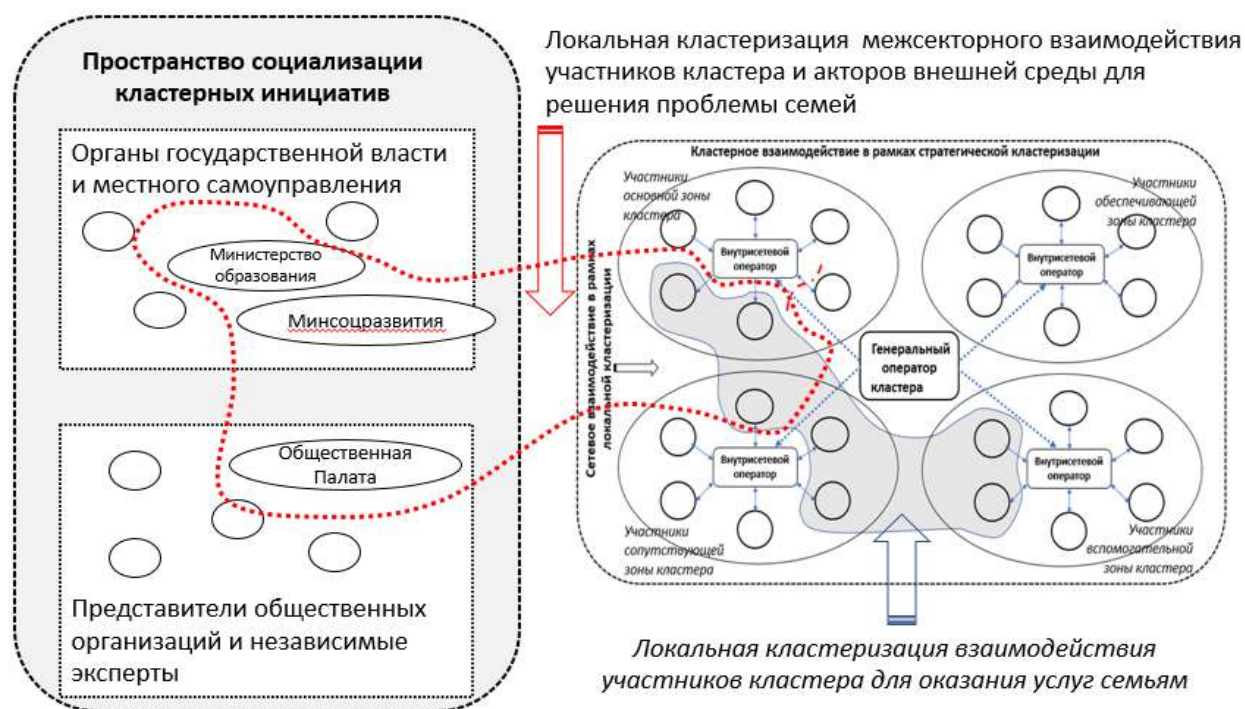


Рисунок IV-7 Стратегическая и локальная кластеризация

Локальная кластеризация может происходить как внутри кластера (по вопросам поддержки и комплексного сопровождения семей путем оказания услуг), так и с внешними партнерами (в рамках межсекторного взаимодействия по решению каких-либо проблем семей).

Для осуществления стратегической кластеризации применяются методы управления и координации с реализацией вертикальной и горизонтальной моделей интеграции, а для локальной – методы самоуправления и согласования действий с реализацией модели горизонтальной интеграции

Проект «Семья. ЗаРождение» предусматривает реализацию кластерных взаимодействий широкого круга участников всех секторов по реализации социально значимых партнерских семейно-ориентированных проектов и программ, направленных на решение актуальных проблем российских семей и за счет этого – осуществление существенного вклада в семейную и демографическую политику региона.

Основная цель реализации проекта - построение эффективной системы поддержки семьи и формирование комфортной семейно-ориентированной среды с активным использованием потенциала региональных социальных семейно-ориентированных кластеров.

Реализация партнерских проектов по предотвращению семейного неблагополучия, защите прав и интересов детей в рамках кластерного взаимодействия – это перспективный и эффективный механизм решения множества социальных проблем российских семей, включая решение демографических проблем и стратегической задачи сбережения народов России и повышения уровня и качества жизни населения.

Семейно-ориентированный сектор по праву является равноправным партнером в вопросах демографии и семейной политики и уже сегодня множество российских организаций накопили богатый опыт в реализации эффективных моделей, социальных практик и инициатив по повышению рождаемости, укреплению семьи, духовно-нравственному просвещению и воспитанию подрастающего поколения и молодежи, созданию условий для сохранения семей и формированию осознанного родительства, поддержке многодетных семей и мн.др.

Кластерные проекты, включающие в себя реализацию лучших практик поддержки семьи при решении множества разнообразных проблем, обладают высокой мотивацией для всех секторов и позволяют обеспечивать успешную реализацию практически любой социальной инициативы.

Активное использование потенциала профильных семейно-ориентированных НКО и обеспечение их эффективного взаимодействия с государственными социальными учреждениями и другими участниками кластерного взаимодействия в решении вопросов семейно-демографического блока, позволит выстроить более экономичную и более мобильную систему помощи семье и ее сопровождения на всех фазах жизненного цикла. Синхронизация и координация совместной деятельности всех организаций, так или иначе работающих с семьями на региональном уровне, позволит согласовать и скоординировать процессы реализации демографической политики с учетом федеральных трендов и общегосударственного вектора социального развития.

Интеграция усилий всех, заинтересованных в демографическом развитии акторов, позволит сформировать условия для предотвращения семейного неблагополучия, защиты прав и интересов детей, а также - максимально эффективно достичь целей социального развития, заявленных в национальных проектах, в Федеральном послании президента России Путина В.В. 2020 года и Указе о национальных целях развития до 2024 года.

Самые важные эффекты кластерного взаимодействия – это получение знаний о большем количестве возможностей для семьи, обмен опытом, обогащение опытом решения актуальных проблем и интеграция ресурсов и проектов на наиболее важных для семей каждого региона направлениях.

Дальнейшее развитие проекта «Семья. ЗаРождение» потребует не только расширения масштабов создания социальных семейно-ориентированных кластеров в других регионах РФ, но и проработки четких алгоритмов взаимодействия и механизмов реализации интегрированных проектов, а также – выдвижения важных законодательных инициатив, от которых зависит эффективное решение демографических проблем и реализация мер по защите и поддержке семей.

#### ***IV.4.3 Модель семейно-ориентированного кластера***

Модель кластера – это схематично представленная и вербально описанная организационная структура кластера, отражающая основной состав участников, среду реализации, механизмы кластерного взаимодействия и управления деятельностью. Модель кластерного взаимодействия – схематически представленная структура связей между участниками кластера, раскрывающая особенности организационной структуры кластера, механизмы интеграции, координации и управления совместной деятельностью, а также – структуру взаимодействия с партнерами внешней среды в пространстве социализации компетенций и коммерциализации продуктов

Для обеспечения полноты функций и системности решения социальных проблем в рамках проекта «Семья. ЗаРождение» для организации внутрикластерного взаимодействия в семейно-ориентированных кластерах применяется функционально-ролевая организационная модель, которая предусматривает:

- с одной стороны, четкое распределение функций и ролей участников в т.н. «расширенной системе выгодоприобретателей», которая состоит из непосредственных участников кластерного взаимодействия;

- с другой стороны, реализацию миссии каждого участника и взаимодействия между ними в двух взаимоувязанных коммуникационных пространствах: пространство социализации проектов и пространство капитализации продуктов и услуг участников кластера.

Функционально-ролевой подход к реализации кластерного взаимодействия предусматривает создание совокупности сетевых структур и органов управления кластером, при котором реализуется принцип распределения участников по ролям и функциям в кластере. Роли в функционально-ролевом подходе обусловлены отраслевой специализацией участников кластера, связанной с реализацией их миссии, а функции определены видами деятельности, осуществляемыми для реализации данной миссии.

Организационная модель кластера является собой системную «сборку» субъектов-выгодоприобретателей, реализующих в системе кластерного взаимодействия четыре фундаментальные роли (основную, обеспечивающую, вспомогательную и сопутствующую), каждая из которых предполагает функциональное распределение обязанностей между участниками данной системы по определенному комплексу сопряженных направлений деятельности и функций, которые они выполняют в кластере (Рисунок IV-8).

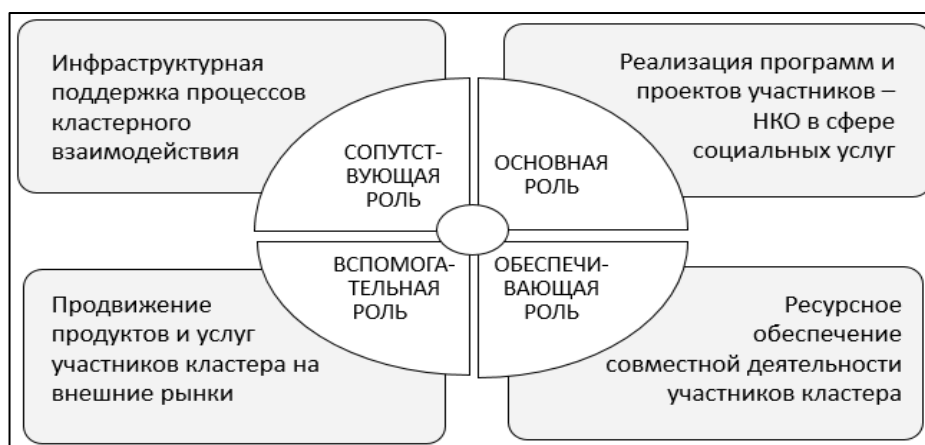


Рисунок IV-8 Схема функционально-ролевой модели кластера и роли участников

Данные роли обусловлены системой целей кластерного взаимодействия, где:

Базисной целью, определяющей генеральную функцию участников основной зоны кластера (организация процессов внутрикластерного взаимодействия), является – развитие внутрикластерного взаимодействия партнеров в социальной сфере (социальное партнерство)

Целью, определяющей генеральную функцию участников обеспечивающей зоны кластера (обеспечение проектной деятельности ресурсами), является создание условий для формирования и функционирования кластера;

Целью, определяющей генеральную функцию участников вспомогательной зоны кластера (продвижение продуктов и услуг кластера), является формирование организационно-экономических механизмов взаимодействия участников кластера



Целью, определяющей генеральную функцию участников сопутствующей зоны кластера (инфраструктурная поддержка процессов кластерного взаимодействия), является развитие ресурсных потенциалов участников в расширенной сети выгодоприобретателей.

Содержание генеральных функций определяет механизм кластерного взаимодействия, где по каждой зоне реализуются определенные типы взаимодействия, стратегические приоритеты деятельности и договорные отношения.

Между участниками основной зоны, которые интегрируются вокруг решения выбранной социальной проблемы или направления социального развития, реализуется такой тип взаимодействия, как «сотрудничество\взаимопомощь». Участники обеспечивающей зоны реализуют тип взаимодействия «содействие/поддержка», вспомогательной – «соревнование/конкуренция», а сопутствующей «кооперация/интеграция». Таким образом, в экосистеме кластера, реализуются все типы взаимодействия, которые позволяют обеспечить решение всего спектра системных задач по реализации кластерного взаимодействия.

Участники стратегического партнерства, реализуя кластерное взаимодействие в широкой сети выгодоприобретателей, формируют инфраструктуру поддержки проектов кластера, привлекая участников – юридических лиц из состава организаций, играющих обеспечивающую, вспомогательную и сопутствующую роли в реализации проектов кластера. Каждый участник социального кластера, помимо создания сети партнеров в рамках проекта «ЗАрождение», может создавать, привлекая ресурсы любого участника кластера в свое собственное социальное партнерство, необходимое ему для реализации какого-либо социального проекта.

В целях роста капитализации кластера в сообществе создается банк идей (инициатив) и банк социальных проектов, которые проходят первичную оценку специалистов на состоятельность, затем создается система зонтичного типа, которая имеет так же банк компетенций партнеров, банк успешных практик реализации различного рода проектов и банк инвесторов. Примерный состав участников С.О.К (по категориям) представлен в Таблица IV.1

Таблица IV.1 Прото-модель семейно-ориентированного кластера

<b>Организации-партнеры внутренней среды кластера</b>	
<b>Роли и функции участников кластера</b>	<b>Виды деятельности</b>
<i>Инициатор - участник ядра кластера. Генеральные функции - Управление, координация деятельности кластера</i>	
<i>Участники основной зоны кластера. Генеральные функции: Координация процессов реализации совместных проектов и реализация взаимовыгодных схем сотрудничества</i>	
<b>Профильные семейно-ориентированные НКО</b>	Региональные Ассоциации и объединения про-семейной направленности
	Организации поддержки семей в трудных жизненных ситуациях
	Центры профилактики абортов
	Центры раннего развития ребенка
	Центры работы с молодежью
	Центры работы с подростками
	Центры работы с одинокими матерями
	Центры работы с многодетными семьями
	Центра работы с сиротами
	Центры работы с инвалидами
	Центры работы с пенсионерами
<i>Участники обеспечивающей зоны кластера. Генеральные функции: Оказание всех видов и форм ресурсной поддержки реализации совместных проектов участников кластера</i>	
<b>Фонды</b>	Благотворительные фонды (про-семейные, региональные)
	Фонды социальной поддержки
	Фонды поддержки социального предпринимательства
	Фамильные фонды
<b>Коммерческие предприятия</b>	Предприятия и компании малого бизнеса - спонсоры
	Предприятия и компании среднего бизнеса - благотворители
	Предприятия и компании крупного бизнеса с КСО
<b>Инвестиционные компании</b>	Кредитные организации и гарантийные общества
	Социальные инвесторы
<b>Торговые компании</b>	Магазины детских товаров
	Магазины для беременных
	Социальное такси
<i>Участники вспомогательной зоны кластер. Генеральные функции: Оказание различных видов помощи при продвижении продуктов и услуг участников кластера</i>	
<b>Медицинское и социальное обслуживание и сопровождение</b>	Перинатальные центры
	Медицинские и реабилитационные центры
	Центры социально-педагогической и социально-психологической направленности
	Санатории и дома отдыха
	Центры социального обслуживания
	Частные детские сады
	Центры временного содержания и развития детей
	Хосписы и центры помощи людям в трудной жизненной ситуации
	Интернаты и школы для инвалидов
<b>Волонтерство и добровольчество</b>	Добровольческие организации
	Координационные центры волонтерской деятельности

<b>Социальное предпринимательство</b>	Социальные предприниматели, оказывающие социальные услуги для населения
	Социальные предприятия (в т.ч. - с использованием труда инвалидов, школьников, многодетных семей, неработающих мам, пожилых людей и пр.)
<b>СМИ</b>	Радио
	Телевидение
	Периодические издания
<b>Участники сопутствующей зоны кластер. Генеральные функции: Организационно-правовое и научно-методическое сопровождение деятельности кластера</b>	
<b>Подготовка кадровых ресурсов и реализация социальных инноваций (вузы)</b>	Центры психолого-педагогического сопровождения семьи
	Научно-образовательные и консультационные центры
	Центры инновационных педагогических технологий
	Профильные кафедры педагогики и психологии дошкольного и начального образования
	Центры педагогического образования
	Научно-исследовательские и экспертные организации
	Волонтерские организации при вузах
<b>Подготовка кадровых ресурсов (колледжи)</b>	Детский образовательный туризм
	Инклюзивное образование
	Инклюзивное профессиональное образование инвалидов
	Подготовка педагогов для детсадов и начальной школы
	Подготовка социальных и коррекционных педагогов
<b>Центры поддержки коммуникаций</b>	Организационная поддержка в реализации проектов и проведении мероприятий
	Социальные коммуникационные платформы
<b>Организации, способствующие развитию бизнеса в социальной сфере</b>	Оказание бытовых, рекреационных, просветительских, туристических, оздоровительных, культурных, воспитательных, информационных, рекламных и иных услуг
<b>Организации-партнеры внешней среды кластера</b>	
<b>Государственные организации социальной сферы</b>	Управления и отделы социальной защиты по городам и муниципальным образованиям региона
	Отделы социальной защиты населения
	Комплексные центры социального обслуживания населения
	Социально-реабилитационные центры для несовершеннолетних
	Стационарные учреждения социального обслуживания
	Организации социального обслуживания населения
	ГУ «Центр усыновления и опеки» департамента образования администрации региона
	Центры занятости населения
	Профессиональное обучение женщин
	Конкурсы на лучший социальный проект
	Оформление пособий
	Государственно-общественные Советы
<b>Общественные организации</b>	Общественные организации региона
	Общественные организации семейно-ориентированной направленности федерального уровня
<b>Институты развития</b>	Институты развития регионального уровня
	Институты развития федерального уровня
	Профильные образовательные организации и акселераторы
<b>Сетевые сообщества</b>	Социальная сеть в контакте, FaceBook, Телеграмм и др.
	Социальные сети, объединяющие родительские сообщества и др.

Таким образом обеспечивается системный характер деятельности участников кластера как во внутренней, так и во внешней среде. Определенность целей и задач, а также – четкая направленность приложения усилий всего сообщества создает синергетический эффект, характеризуемый возрастанием эффективности деятельности в результате интеграции, слияния отдельных частей в единую систему за счет т. н. системного эффекта (эмерджентности/целостности).

При этом направленность кластерных проектов и программ может быть выбрана исходя из государственных приоритетов реализации социальной (семейной и демографической) политики региона или (при нечетко определенных приоритетах социальной политики) – исходя из возможностей и потребностей самой территории. Главное – такой кластер способен обеспечить интеграцию институтов развития на перспективных направлениях и с акцентом на сопряжение социальных активностей, что поможет эффективно решить целый комплекс социальных проблем в сфере защиты семьи и детства.

Каждый участник социального кластера, помимо создания сети партнеров в рамках проекта «ЗАрождение», может создавать, привлекая ресурсы любого участника кластера свое собственное социальное партнерство, необходимое ему для реализации какого-либо социального проекта. Одним из важных моментов для мотивации органов региональной госвласти по созданию С.О.К является то, что в уже на этапе создания кластера они, в лице семейного ресурсного центра, получают дополнительный кадровый ресурс (в том числе обеспеченный зарплатой через грантовый механизм), который обеспечит эффективное и прямое взаимодействие с некоммерческим сектором и коммерческими организациями, включенными в различного рода отношения поддержки СО НКО и непосредственно семей.

Более детально управление проектами кластера представлено в Методическом пособии для региональных менеджеров в методической библиотечке АОЗС.

## **V. Семейно-ресурсный центр в составе С.О.К**

### **V.1 Миссия и деятельность семейно-ресурсного центра**

Семейно-ресурсный центр (С.Р.Ц) – это координатор кластерного взаимодействия в составе регионального социального семейно-ориентированного кластера, создаваемого в регионе для осуществления согласованной семейной политики с участием всех заинтересованных сторон и консолидации усилий партнеров в реализации социально значимых партнерских проектов по предотвращению семейного неблагополучия, защите прав и интересов семей и детей. С.Р.Ц выступает в качестве организационного ядра регионального семейно-ориентированного кластера и выполняет координирующую и объединяющую функцию для участников кластерных проектов и программ, и работает по принципу «одного окна» для всех семей, проживающих в регионе дислокации семейно-ориентированного кластера.

Миссия семейно-ресурсного центра - построение эффективной экосистемы поддержки семьи и формирование комфортной семейно-ориентированной среды с активным использованием ресурсных потенциалов региональных социальных семейно-ориентированных кластеров за счет координации внутрикластерного и межсекторного взаимодействия в рамках совместных проектов.

Для реализации данной миссии С.Р.Ц обеспечивает эффективное межсекторное взаимодействие в сфере защиты семьи и детства, адаптирует лучшие социальные практики поддержки и сопровождения семей под условия и специфику каждого конкретного региона, а также организует единое информационно-коммуникационное пространство и формирует базу знаний и компетенций С.О.К.

С целью качественного запуска экосистемы поддержки семьи в регионах Семейно-ресурсный центр:

- Собирает и консолидирует информацию о состоянии и потребностях семей региона
- Интегрирует усилия участников С.О.К по разработке единой стратегии и межсекторных региональных программ

- Формирует единую информационную базу ресурсов участников кластера, их возможностей и предложений по услугам поддержки и сопровождения семей
- Координирует процессы реализации совместных кластерных и межсекторных проектов
- Создает внутрикластерные коалиции и коллаборации вокруг решения актуальных (острых) проблем семей и помощи семьям в трудных жизненных ситуациях
- Участвует в заседании Комиссий и Комитетов по делам семьи и другим социальным проблемам, касающимся вопросов защиты семьи и детства
- Иницирует проведение круглых столов, межсекторных стратегических сессий и конференций
- Обеспечивает координацию программ индивидуального и семейного консультационного сопровождения
- Организует обучение по развитию компетенций региональных координаторов, семейных консультантов, юристов и волонтеров проекта «Семья. ЗаРождение»
- Проводит цикл публичных мероприятий для местных семейно-ориентированных НКО и социальных предпринимателей
- Организует привлечение экспертов и консультантов для проведения исследований и мониторинга, оказания консультационной помощи специалистам и реализации проектов
- Участвует, совместно с РГСУ в разработке программ обучающих курсов для специалистов, работающих с семьями и детьми.
- Организует обучение НКО и МСП по повышению проектных компетенций
- Содействует внедрению единых стандартов управления социальными проектами и включению НКО в Реестры ответственных поставщиков услуг
- Реализует другие необходимые для осуществления деятельности С.О.К оперативные

## V.2 Организационная модель семейно-ресурсного центра:

Модель С.Р.Ц представляет собой трехступенчатую систему поддержки семьи (Рисунок V-1), которая включает следующие функциональные блоки:

1) Про-семейный колл-центр, онлайн семейная консультационная приемная, кризисный центр для семей в трудной жизненной ситуации (служба оперативного реагирования на запросы и обращения семей с детьми)

2) Центр защиты материнства и детства (комплексная поддержка беременных женщин и мам с младенцами)

3) Просветительский центр семьи и брака (просвещение подрастающего поколения, молодежи и молодых семей в вопросах укрепления традиционных семейных ценностей)

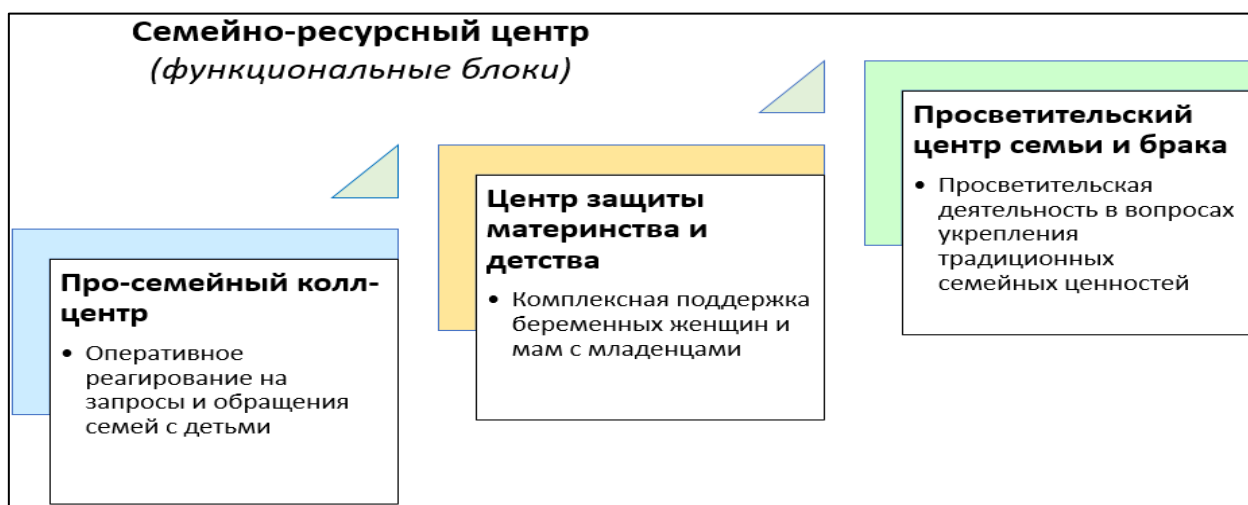


Рисунок V-1 Трехступенчатая схема поддержки семьи на базе семейно-ресурсного центра (2 вариант)

Для обеспечения деятельности функциональных подразделений С.Р.Ц использует следующие инструменты:

- Социальный семейный портал (Семейный ресурсный центр онлайн – «Единое окно»)
- Портал дистанционного обучения для специалистов в сфере защиты семьи, материнства, отцовства и детства
- Семейная социальная карта (программа партнерства с социально ответственным бизнесом по предоставлению льготных товаров и услуг для семей с детьми)

С.Р.Ц функционирует в составе С.О.К и является генеральным оператором партнерского взаимодействия и координатором внутрикластерных инициатив, проектов и программ (Рисунок V-2)

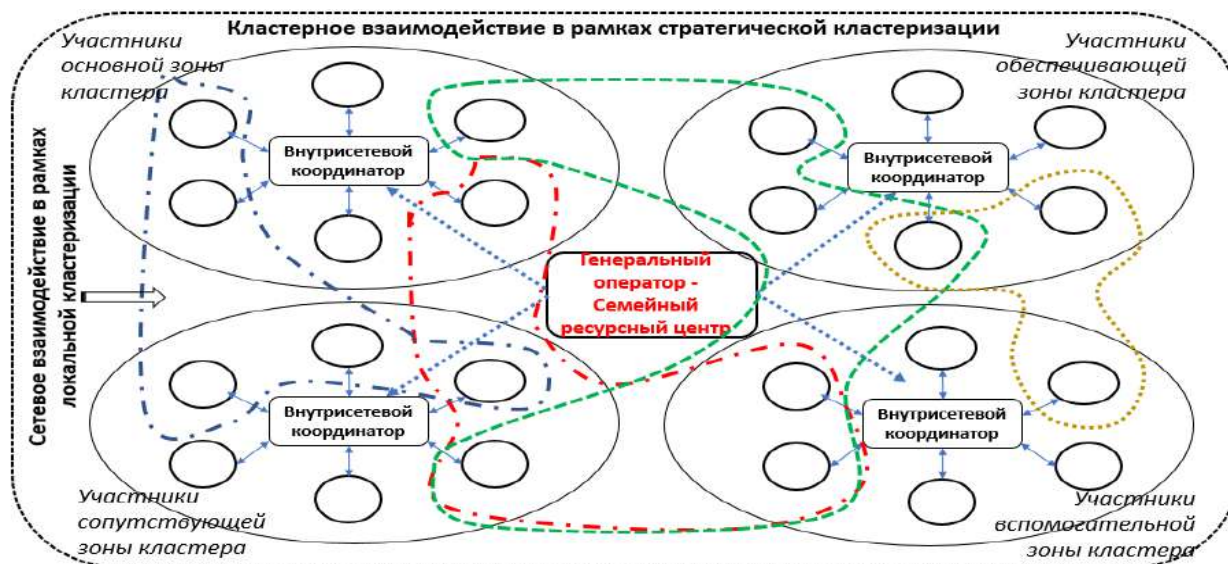


Рисунок V-2 Семейный ресурсный центр как генеральный оператор С.О.К

Координационную деятельность С.Р.Ц и трансляцию запросов от семей специалисты центра осуществляют при содействии внутрисетевых операторов, создаваемых в каждой зоне С.О.К. В качестве такого оператора может выступать руководитель Совета организаций, объединенных по признаку соответствия функциональной роли в кластере.

Деятельностью С.Р.Ц управляет региональный менеджер, в качестве которого выступает либо освобожденный сотрудник, введенный в штат С.Р.Ц, либо руководитель одного из профильных СО НКО из состава участников основной зоны кластера.



### **V.3 Этапы развития семейно-ресурсных центров в регионах**

2020 г. – запуск первой ступени системы поддержки семьи: создание про-семейных колл-центров в пилотных регионах). Реализуется при поддержке Уполномоченного при Президенте РФ по правам ребенка и партнера проекта «Семья. ЗаРождение» компании «Ростелеком», с использованием опыта и потенциала проекта «Социальный навигатор» Пензенской области.

2021 г. – запуск второй ступени (центра защиты материнства и детства): расширение функционала онлайн-приемной за счет привлечения специалистов в области социальной работы с семьями и семейных психологов. Реализуется с использованием успешного опыта работы онлайн семейной юридической приемной на базе ВРОО «Многодетный Волгоград» - члена АОЗС в Волгоградской области

2021 - 2022 г.г. – запуск третьей ступени (кризисного центра для семей в трудной жизненной ситуации): расширение функций кризисного центра путем организации межсекторного взаимодействия при организации помощи семье. Реализуется при поддержке партнера проекта «Семья. ЗаРождение» – Благотворительного фонда «Женщины за Жизнь», с использованием опыта данного Фонда по запуску «окон помощи» (оказание вещевой, гуманитарной, психологической помощи семьям в трудной жизненной ситуации)

### **V.4 Эффекты создания С.Р.Ц в составе С.О.К:**

**Общие эффекты** создания С.Р.Ц в составе региональных семейно-ориентированных кластеров:

1) Создание сети семейно-ресурсных центров (в качестве ядер семейно-ориентированных кластеров), значительно повысит координацию усилий в межсекторном пространстве и успешность реализации социально значимых проектов участников;

2) Создание единого информационного пространства с реализацией принципа «единого окна» повысит прозрачность и доступность региональных систем поддержки семей для всех категорий населения;

3) Акцент на семье и масштабирование практик по решению актуальных проблем семьи позволит снять социальную напряженность и повысить жизнеспособность и сплоченность общества, а также – повысит мотивацию широкого круга участников к реализации социально значимых проблем;

4) Объединение усилий государства, общества и бизнеса по созданию комфортной семейно-ориентированной среды путем реализации кластерных проектов и инициатив, позволит повысить темпы и улучшить качество социальных реформ, а также – повысит эффективность социальной (демографической и семейной политики государства)

#### **Результаты деятельности С.Р.Ц:**

Силами С.Р.Ц и организованного им актива участников С.О.К будет обеспечена:

- координация деятельности всех организаций, призванных по тем или причинам оказывать социальную поддержку семьям
- координация усилий СО НКО и социальных предпринимателей региона
- формирование фонда и адаптация лучших практик поддержки семей и социальных технологий
- обеспечение обмена опытом решения социальных и демографических проблем между регионами
- взаимодействие с экспертным сообществом, анализ практик и разработка моделей поддержки семей с учетом специфики ситуации
- распространение моделей само- и взаимопомощи семей на территориях различного типа
- инициация социологических опросов населения и внедрение инноваций в области мониторинга факторов и оценки потенциалов демографического развития
- задействование информационных ресурсов НКО, работающими с различными возрастными категориями населения в семьях ... и мн.др.

В целом, благодаря деятельности С.Р.Ц и созданию С.О.К власти региона получают эффективную обратную связь по вопросам качества и доступности оказываемых услуг, эффективности мер поддержки, достаточности или пробелов в составе мер поддержки, что в итоге позволит:

- ✓ совершенствовать государственную социальную, демографическую и семейную политики;

- ✓ расширить сеть коммуникаций государственных органов с негосударственным сектором социальных услуг;

- ✓ сформировать понимание дополнительных источников ресурсов на реализацию социальной политики, в той части, которая касается демографического развития и реализации нацпроектов.

При правильной организации и активной поддержке со стороны органов региональной власти, можно достичь многообразия эффектов деятельности С.О.К:

1. Повышение уровня согласованности государственной политики с федеральными органами государственной власти и управления

2. Выравнивание совокупности мер промышленной и экономической политики и политики территориального развития

3. Повышение информационной проводимости и формирование среды информирования населения (в том числе по мерам поддержки и суперсервисам)

4. Продвижение цифровой грамотности населения, т.к. значительная доля услуг будет оказываться с применением цифровых технологий

5. Повышение уровня доступности информации о государственных и иных мерах поддержки на муниципальном уровне

6. Расширение и повышение мощности экспертной сети в регионе, включая создание добровольческих консультационных центров экспертной поддержки семейной политики

7. Повышение уровня доступности экспертной помощи по вопросам демографии и социального развития

8. Повышение доступности научно-методического обеспечения и знаниевых ресурсов в области демографического развития

9. Обеспечение полноты учета факторов и потенциалов демографического развития при разработке социальной политики

10. Внедрение подходов к формированию механизмов взаимопомощи и самоподдержки в сложных для семьи ситуациях

11. Повышение социальной и экономической активности жителей и адаптация городской среды к социальным, экономическим и технологическим изменениям

12. Создание дополнительных профессиональных лифтов для специалистов в области семейного строительства, социальной педагогики, социально-психологического сопровождения и пр.

13. Формирование системы социальной мотивации и стимулирования и механизмов общественного одобрения эталонных моделей поведения

14. Расширение пула социальных работников (в том числе по каналам волонтерства и добровольчества)

15. Повышение правовой грамотности населения и расширение пула квалифицированных потребителей государственных услуг в сегменте социальных услуг

16. Развитие механизмов управления социальными инициативами граждан и проведения региональных инициатив на федеральный уровень

17. ... а также многие другие эффекты, сформированные синергией участников кластерного взаимодействия

С большой долей уверенности можно сказать, что вследствие создания и деятельности С.О.К в регионах РФ (в период достижения новых национальных целей развития) можно ожидать следующих результатов:

2021 год - Обеспечение более высокой скоординированности совместных действий акторов, влияющих на реализацию социальной (включая демографическую и семейную) политики региона и нацпроектов

2022 год – Повышение эффективности реализации комплекса проектов и программ просемейной направленности, стимулирующих активное репродуктивное поведение и развитие самоподдерживающихся механизмов повышения жизнеспособности семей

2024 год - Укрепление института семьи и улучшение демографической ситуации в регионах и осуществление весомого вклада сохранение населения, здоровье и благополучие людей, в социальное и демографическое развитие региона и страны в целом.

Кроме это, будут получены эффекты снижения социальной напряженности и рост позитивно окрашенной социальной активности семейного электората.

#### **V.5 Потенциал организационного развития С.Р.Ц**

Организация структуры постоянно действующих служб и функциональных подразделений:

Срочная социальная помощь – единый федеральный номер кризисной многоканальной линии по приему и первичной онлайн обработке обращений

Семейная приемная – информационно-консультационный центр, оказывает юридическую и социальную помощь семьям

Кризисный центр – комплексная и ресурсная помощь семьям в трудной жизненной ситуации

Центр семьи и брака – взаимодействие с ЗАГС, добрачное консультирование, организация внеурочной деятельности в школах, проведение «уроков семьи», родительское просвещение и др.

Культурно-досуговый и духовно-просветительский центр - семейное пространство для студийной, кружковой и клубной деятельности, проведения семейных мероприятий и событий

Семейный социальный портал – единая цифровая платформа, объединяющая ресурсы просемейных организаций

Обучающий дистанционный портал – для руководителей и специалистов организаций С.О.К

Социальная семейная карта – программа социально ответственного бизнеса для предложения льготных предложений на товары и услуги для семей с детьми

Подключение к ресурсам и платформам внешних организаций, поддерживающих социально-ориентированные проекты (Фонды социальных инвестиций, Первая социальная биржа и др.)

## **VI. Реализация программы (концепции):**

### **VI.1 Проведение стратегической сессии в регионе**

При создании про-семейных кластеров объективно возникает необходимость создания максимально благоприятных условий для успешного запуска проекта, а также – определения стратегических приоритетов деятельности С.О.К, состава участников межсекторного взаимодействия и участников кластера. Для решения данных задач региональные менеджеры используют результаты проведенного ими анализа ситуации и определения путей решения проблем, и инициируют проведение серии публичных мероприятий в региональном сообществе с акторами и целевыми аудиториями –потенциальными участниками межсекторного взаимодействия и кластерного партнерства.

Задачи региональных мероприятий:

1) Совместный поиск путей и решений по преодолению демографического кризиса и решению актуальных проблем семей, проживающих на территории региона

2) Актуализация лучших социальных практик, аккумуляция инициатив населения по вопросам защиты семьи и детства и выявление перспективных проектов для последующей реализации

3) Достижение принципиальных договоренностей о направлениях совместной деятельности в рамках межсекторного взаимодействия и кластерного партнерства

Данное мероприятия целесообразно проводить в двух совмещенных во времени форматах:

1. Круглые столы с участием представителей всех секторов и целевых аудиторий проекта по обсуждению актуальных проблем демографии и презентации лучших практик в области демографического развития

2. Интеллектуальные штурмы по генерации социально значимых идей и выявлению перспективных для реализации социальных инициатив населения

## **Рекомендации по проведению Круглого стола:**

«Круглый стол» проводится в форме обсуждения одного или нескольких определенных вопросов или проблем, и обладает спецификой коллективной работы:

- ✓ обсуждаемый вопрос допускает разные мнения и толкования, а также взаимные возражения участников;
- ✓ в результате обсуждения должны быть выявлены точки зрения всех участников на данный вопрос;
- ✓ участники имеют равные права и высказываются в определенном порядке;
- ✓ по итогам Круглого стола должны быть выработаны, согласованы и приняты коллективные решения

Способ осуществления замысла Круглого стола: изложение проблемы (острый вопрос в кратком виде) – поиск путей решения (глубокий ответ по существу)

Инициатор Круглого стола: региональный менеджер с поддержкой органов региональной власти (не ниже зам.главы региона, курирующим социальную сферу) и профильных негосударственных организаций

Рекомендованный состав участников: представители всех секторов (государство, общество, бизнес, СМИ), активные представители целевых аудиторий (многодетных семей, семей с детьми с инвалидностью, молодых семей, одиноких матерей, старшего поколения и пр.), приглашенные по рекомендации профильных организаций, а также – представители научного и экспертного сообществ

Процесс совместной работы в рамках Круглого стола подразделяется на тематические блоки, где:

1 блок посвящается обсуждению наиболее актуальных проблем в области демографии с акцентом на установление причин (причины низкой рождаемости и высокой смертности, причины внутренней и внешней миграции, низкая эффективность мер поддержки, проблема старения

населения и будущего демографического кризиса, отсутствие условий для молодых семей, причины низкого уровня жизнеспособности общества, социальной и экономической активности граждан и т.п.)

2 блок посвящается информированию населения о нацпроекте «Демография» (и др. нацпроектах) и мерах, предусмотренных социальной и демографической политикой региона (в том числе используя данный блок для повышения имиджа государственной власти) и о запуске проекта по созданию регионального про-семейного кластера

3 блок – посвятить презентации лучших социальных практик в области демографического развития, реализуемых в пилотном регионе, в других регионах Российской Федерации, а также – в странах с аналогичной демографической ситуацией (используя технологии интернет-коммуникаций для связи с источниками данных практик)

4 блок – посвятить выработке коллективных решений, для чего целесообразно заранее подготовить проект решения, создать редакционную группу в конце мероприятия и затем внести необходимые дополнения с учетом предложений участников Круглого стола (используя данные наработки для запуска работы кластера)

Общий алгоритм проведения Круглого стола:

1 этап: 1-ый и 2-ой блоки объединяются тематически и обеспечивают обязательное присутствие представителей органов власти и ключевых профильных организаций.

2-ой этап: 3-ий и 4-ый блоки также объединяются тематически и обеспечивают обязательное присутствие представителей ключевых профильных организаций регионального и муниципального уровня, экспертов и представителей целевых аудиторий, нуждающихся в поддержке (многодетные семьи, семьи в ТЖС и пр.)

Заключительный этап выносится за рамки Круглого стола, и посвящается доработке принятых решений силами редакционной группы, после чего Итоговое решение публикуется на сайтах всех участников, включая органы госвласти.



## **Рекомендации по проведению интеллектуальных штурмов**

Интеллектуальный штурм по формату включает в себя методы проведения мозгового штурма, форсайт-сессии и ворк-шопа («рабочая мастерская»). Это своеобразный интеллектуальный «марафон» по разработке идей или структурированных решений определенной проблемы, поиску оригинальных вариантов полезного использования различных ресурсов и, применения технологий для решения актуальных проблем. Проведение интеллектуального штурма требует обязательной модерации с привлечением наиболее подготовленного по обсуждаемой теме эксперта, обладающего навыками модерирования.

В целях обеспечения задачи аккумуляции инициатив населения по вопросам решения актуальных проблем семей и демографического развития региона, целесообразно делать акцент на формулировании идей для будущих социально-ориентированных проектов С.О.К. Интеллект-штурм, проводимый с целью подбора перспективных проектов или генерации идей для кластерных проектов, это совокупность метода мозгового штурма и методики генерации идей социальных проектов, где результаты коллективной мыслительной деятельности заносятся в специальные шаблоны- матрицы.

Полученные по итогам проведения интеллект-штурма идеи обобщаются и группируются по правилам систематизации кластерных проектов. Таким образом, формируется база кластерных инициатив, которые в последующем отбираются для реализации и, пройдя стадию акселерации, переходят в стадию стартап-проектов и предлагаются участникам локальной кластеризации. Результатом проведения интеллект-штурмов является разработка ядра Концепции развития С.О.К, которая затем дорабатывается региональным менеджером с привлечением экспертов АОЗС.

### **Общая схема групповой работы:**

Первый этап — ориентация. Вначале всем участникам необходимо четко определить для себя, осознать, для чего они все тут собрались. Поэтому лидеру, организатору группового действия необходимо обсудить с

участниками процесса такие вопросы, как: цель; контекст, в котором будет рассматриваться проблема; время, которое необходимо и возможно затратить для принятия решения.

Это позволяет максимально сблизить понимание цели и задач, сориентироваться и выбрать наиболее актуальный ракурс рассмотрения вопроса и, наконец, внутренне настроиться на определенный интервал времени, отведенный для процесса.

Второй этап — процесс сбора предложений. Необходимо соблюдать правило безоценочного принятия предложений от всех участников процесса. Безусловно, велик соблазн перейти к обсуждению услышанных предложений. Очень важно удержаться, так как если начать обсуждать уже озвученные предложения, в то время как остальные еще не были озвучены, они так и останутся невысказанными.

Третий этап — анализ. Самый трудоемкий в плане обсуждения предложений. На этом этапе необходимо проанализировать все предложения, рассмотреть их с разных точек зрения. Взвесить все плюсы и минусы.

Четвертый этап — завершающий. Это этап принятия решения, выбора окончательного варианта, оптимального по всем параметрам.

Описанная модель — это самая элементарная и универсальная схема ведения группового процесса. Соблюдение законов и последовательности таких этапов позволяет повысить эффективность группового процесса принятия решения.

В условиях мозгового штурма средством, позволяющим убрать так называемые барьеры, выступает дискуссия, которая помогает высвободить творческую энергию и, включив людей в интерактивную коммуникацию, приобщить их к активному поиску решений поставленной проблемы. Мозговой штурм является, по сути, наиболее свободной, но упорядоченной по последовательности интеллектуальных операций, формой дискуссии для выработки совместных, согласованных управленческих решений.

Более подробные инструкции см. в Методических рекомендациях по организации круглых столов и интеллект-штурмов с целевыми аудиториями проекта (методическая библиотека региональных менеджеров АОЗС)

## **VI.2 Требования к Концепции развития С.О.К**

Концепция развития С.О.К, созданная координаторами при поддержке Экспертного Совета АОЗС и региональных экспертов, должна включать:

1. Общее описание демографической ситуации в пилотном регионе по унифицированному шаблону
2. Результаты стратегического факторного анализа и систему стратегических решений по демографическому развитию
3. Результаты анализа ценностной платформы фокус-групп участников кластера
4. Проект системы стратегических целей и эффектов реализации кластерного взаимодействия
5. Описание структуры и организационных механизмов взаимодействия в кластере
6. Распределение зон ответственности и компетенций участников в соответствии с ролью и функцией в кластере
7. Портфель проектов кластера, с указанием их категории (в составе системы проектов) и общим перспективным планом их реализации
8. Стратегическую карту взаимодействия и дорожную карту реализации системы проектов кластера

В приложения к Концепции включаются:

Пакет юридических документов, включающий – основные законодательные акты федерального и регионального уровней в области семейной политики, деятельности СО НКО и социального предпринимательства, а также – типовые формы соглашений и договоров для осуществления кластерного взаимодействия

Пакет информационных документов, включающий – сборник методических материалов, сборники кейсов, Реестры лучших социальных практик, Реестры проектов СО НКО, организаций-членов кластера и партнеров, др. документы, необходимые для обеспечения деятельности С.О.К

### **VI.3 Утверждение концепции развития С.О.К**

До утверждения концепции развития регионального С.О.К, проект документа, подготовленный региональным менеджером и членами экспертной группы, рассылается потенциальным участникам кластера и в течении определенного времени подвергается обсуждению с целью внесения изменений и дополнений.

Затем проводится совещание (в зависимости от условий и возможностей – в очном или дистанционном онлайн-формате) с включенными в состав кластера участниками основной зоны (профильные СО НКО и др. организации) с целью разработки коллективного письмо-обращения в органы региональной власти о поддержке проекта по созданию регионального С.О.К.

Утверждение концепции развития регионального С.О.К происходит на специально организованном совещании с участием Главы региона, руководителей органов региональной власти социальной сферы, руководителя С.Р.Ц, руководителей организаций, вошедших в состав кластера на момент утверждения Концепции и других заинтересованных организаций.

Задачи, решаемые на совещании:

- 1) Презентация проекта Концепции развития регионального С.О.К и отобранных для реализации перспективных кластерных проектов
- 2) Обсуждение вопросов межсекторного взаимодействия и ресурсного обеспечения кластерных проектов
- 3) Принятие решения об административной и общественной поддержке проекта создания С.О.К и С.Р.Ц в регионе

Далее, проект решения дорабатывается с привлечением специалистов Администрации региона и подписывается Главой региона в виде Распоряжения или Постановления.

Для повышения гарантий принятия проекта Концепции, целесообразно заранее заручиться рецензиями экспертов и рекомендательными письмами со стороны влиятельных экспертных сообществ и профильных ассоциаций, и объединений.

#### **VI.4 Разработка межсекторного плана мероприятий**

Разработка межсекторного плана мероприятий (дорожной карты реализации согласованных кластерных проектов и инициатив межсекторного партнерства) на период реализации Программы происходит после утверждения концепции развития регионального С.О.К. и осуществляется руководителем С.Р.Ц (региональным менеджером) вместе с членами рабочей группы – представителями всех трех секторов.

Для разработки дорожной карты привлекаются внешние эксперты и специалисты на договорной основе.

##### **Проект дорожной карты должен содержать:**

1. Состав мероприятий, требующих межсекторного взаимодействия
2. Перечень проектов и межсекторных программ, реализуемый участниками С.О.К
3. Состав ресурсов поддержки проектов, предоставляемых участниками С.О.К и внешними организациями
4. Сроки реализации проектов и мероприятий с указаниями ответственных организаций за их реализацию
5. Источники внешних инвестиций, привлекаемых для реализации проектов С.О.К (включая гранты, субсидии, кредиты, спонсорские поступления, благотворительные взносы и др.)
6. Консолидированный бюджет на период реализации плана мероприятий (финансовая схема и условия распределения ресурсов в соответствии с этапами реализации работ)

При разработке плана межсекторных мероприятий на текущий плановый период за основу берется План мероприятий по реализации проекта «Семья. ЗаРождение», который включает в себя следующие мероприятия:

1. Разработка экспертной группой проекта межсекторных программ семейно-демографического развития пилотных регионов (июль-август 2020)

Партнер: Фонд поддержки детей в трудной жизненной ситуации

2. Разработка дистанционной образовательной программы и проведение дистанционного обучения на площадке РГСУ для региональных координаторов и юристов пилотных регионов (июль - сентябрь 2020)

Партнер: Российский государственный социальный университет

3. Проведение скайп-конференции по обучению операторов службы срочной социальной помощи – кол-центра (август 2020)

Партнер: Благотворительный фонд Екатерины Иноземцевой

4. Организация и проведение межсекторных стратегических сессий в пилотных регионах (сентябрь 2020 – апрель 2021)

Партнеры: общественные палаты регионов, органы исполнительной власти регионов, некоммерческие организации – члены Ассоциации

5. Запуск первой ступени экосистемы поддержки семьи – единой срочной социальной помощи в качестве структурного звена Семейного ресурсного центра (сентябрь 2020 – июнь 2021)

Партнеры: региональные СО НКО – члены Ассоциации

6. Запуск второй ступени экосистемы поддержки семьи – онлайн семейной консультационной приемной в качестве структурного звена Семейного ресурсного центра в пилотных регионах с экспертным юридическим сопровождением (ноябрь 2020 – июнь 2021)

Партнер: МОО «За права семьи»

7. Разработка и размещение социальной рекламы и листовок о деятельности Семейных ресурсных центров и структурных подразделений Центров в пилотных регионах (октябрь – декабрь 2020)

8. Запуск третьей ступени экосистемы поддержки семьи – кризисного центра для семей в трудной жизненной ситуации в качестве структурного звена Семейного ресурсного центра в пилотных регионах с экспертным сопровождением и онлайн школой волонтеров (ноябрь 2020 – июнь 2021)

Партнеры: Благотворительный фонд «Женщины за Жизнь»

9. Разработка и запуск интерактивной карты сети Семейных ресурсных центров в регионах присутствия АОЗС (декабрь 2020)

10. Формирование единого фонда лучших практик по профилактике и устранению семейного неблагополучия, защите прав семьи и охране материнства, отцовства и детства (август 2020 – май 2021)

11. Презентация и тиражирование опыта запуска трехступенчатой экосистемы поддержки семьи через создание сети Семейных ресурсных центров на Семейно-демографической конференции (июнь 2021)

Партнеры: ООО «БЛАГО-Медиа», Национальная родительская ассоциация.

#### **VI.5 Создание Семейного ресурсного центра на базе профильной СО НКО**

Создание Семейного ресурсного центра на базе профильной СО НКО предусматривает следующий алгоритм действий:

Поиск и подбор СО НКО просемейной направленности, которое, по своим ресурсным возможностям и уже сформированным связям и репутации, может стать лидером процесса создания С.О.К в регионе. Данное СО НКО должно входить в состав членов Ассоциации по защите семей и может быть подобрано по принципу самовыдвижения.

Проведение онлайн-совещания сотрудников СО НКО с руководством и экспертами АОЗС по ознакомлению с проектом «Семья. ЗаРождение» и заключение соглашения о намерениях по созданию С.Р.Ц на базе профильной СО НКО

Проведение онлайн-обучения сотрудников СО НКО по вопросам создания С.Р.Ц в регионе, разработка первичного плана по продвижению идеи создания С.О.К в регионе и оснащение СО НКО методическими материалами по вопросам реализации межсекторного и кластерного партнерства.

Организация и проведение межсекторного совещания (круглого стола) с участием представителей органов власти, руководителей просемейных организаций, представителей коммерческого сектора и институтов развития региона и представителя АОЗС (в очной или дистанционной форме) с целью согласования решения о создании регионального С.Р.Ц. и достижения договоренности о ресурсной поддержке его деятельности.

Закрепление решения о создании С.Р.Ц и С.О.К в виде Указа или Постановления Главы региона (или, при невозможности этого – Министерства или Департамента социальной защиты)

Заключение соглашений с потенциальными участниками С.О.К о создании кластера и ресурсной поддержке деятельности С.Р.Ц.

Разработка Концепции реализации межсекторного сотрудничества и кластерного партнерства в рамках С.О.Ц

Разработка и утверждение межсекторного плана мероприятий на текущий период

Осуществление деятельности в соответствии с утвержденными Концепцией и межсекторным планом мероприятий

#### **VI.6 Формирование культуры доверительных отношений в системе кластерного партнёрства**

Для профилактики рисков в совместной деятельности, которая предполагает обобществление капиталов и обмена ресурсами, огромную роль играет формирование доверительных отношений, как внутри самого кластера, так и между участниками отдельных проектов и внешними партнерами. Формирование доверительных отношений – это одна из социальных технологий, значение которой трудно переоценить для С.О.К.

Доверие – это сложный феномен, отражающий жизнь человека и общества, который реализуется на разных уровнях социального взаимодействия:

- Доверие как вид веры: установки-отношения, выраженные в соотношении меры доверия к миру и меры доверия к себе
- Доверие к другому: различные виды межличностного доверия, порождаемые соотношением меры доверия к себе и к конкретному другому у обоих взаимодействующих субъектов
- Обобщенное доверие: отражает установку индивида оказывать доверие незнакомцам, чужим и воспроизводится при наличии предыдущего опыта взаимодействия



- Доверие как базис социального капитала: отражает актуальный и прошлый опыт социальных взаимодействий, воспроизводит сложившиеся традиции, структуру и нормы взаимоотношений

- Доверие как фактор жизнеспособности общества: социальный капитал - источник индивидуальной и общественной пользы, где доверие рассматривается как механизм, обеспечивающий приобщение к жизни в ассоциациях.

Культура доверия предполагает реализацию доверительных отношений в системе субъект - субъектных и субъект - объектных отношений.

Наиболее распространенные виды проявления доверия принято условно разделять по объектному признаку (т.е. относительно того, по отношению к какому объекту оно проявляется):

1) *Личное доверие* по отношению к другим субъектам конкретным, знакомым нам людям.

2) *Позиционное доверие*, направленное на определенные социальные роли, профессии, должности, властные структуры, независимо от того, кто конкретно эти должности занимает или эти роли исполняет.

3) *Коммерческое доверие*, направленное на товары: продукты определенной марки, фирмы, происходящие из той или иной страны, - доверие, которое косвенно касается тех, кто производит эти товары.

4) *Технологическое доверие*, направленное на различные сложные технические системы (системы коммуникаций, телекоммуникаций, энергетические, информационные системы), которые все более неотвратно формируют инфраструктуру нашей повседневной жизни. И это доверие имеет лишь косвенное отношение к тем конструкторам или операторам, которые изобретают, приводят в действие и обслуживают эти системы.

5) *Институциональное доверие*, обращенное к сложным организационным структурам, приводящим в действие многочисленные группы анонимных участников (например, к университету, к банку, к гильдии).

6) *Системное доверие*, направленное в адрес целой социальной системы и ее участников (общественного строя, цивилизации, экономики).

При формировании доверительных субъект - субъектных и субъект - объектных отношений все действия людей, как правило, ориентированы на будущее и весь ход их становления и развития — это своего рода предвосхищение будущего. Результаты нынешних действий субъектов в значительной мере зависят от будущих, еще не известных ему и часто не зависящих от него обстоятельств, включающих влияние общественных событий, вызванных действиями отдельных людей, коллективов, организаций, практически всех социальных институтов.

Доверие является также одной из важнейших составляющих социального капитала, так как оказывает сильное влияние на качество взаимоотношений в обществе и, следовательно, на характер восприятия практически всех социально-экономических реформ.

Пространство деловых коммуникаций в С.О.К имеет явный социокультурный характер и направленность на качественные социальные изменения, где социальные преобразования (как эффекты социально значимой деятельности) должны быть обеспечены эффективными механизмами формирования доверия по всей архитектуре горизонтально - вертикальных связей.

Участникам кластерного партнерства, в условиях сегодняшней конкуренции, для достижения успеха особенно требуется быть гибкими, быстро адаптироваться к изменениям, ориентироваться на достижение высокого качества выпускаемой продукции и услуг, повышать результативность и эффективность деятельности, культивировать хорошие отношения внутри организации и во внешней среде, а также постоянно внедрять инновации в производство, в сферу управления и в сферу отношений.

Смысл доверительных отношений в совместной деятельности участников С.О.К. можно раскрыть через совокупность целей кластерного партнерства:

1. Создать возможность совместно работать и творить
2. Обеспечить наиболее комфортные условия совместной деятельности
3. Реализовать потенциал каждого участника совместной деятельности
4. Достичь желаемых изменений для себя и общества

Задачи, которые должен решать С.Р.Ц для установления доверительных отношений в системе С.О.К.:

1) Закрепление позитивных отношений между партнерами. Регулируется путем внедрения стандартов и этических норм поведения;

2) Создание комфортной среды для сотрудничества. Обеспечивается путем проявления уважения, заботы и соблюдения взаимного соблюдения интересов партнеров;

3) Придание устойчивого характера партнерским отношениям. Достигается путем соблюдения договоров (формализованных и неформальных), регулирующих доверительные отношения;

4) Устремленность к сохранению и развитию доверительных отношений. Подкрепляется путем долгосрочного взаимодействия на основе принципов продуктивного и результативного сотрудничества;

5) Изменение качества отношений в сторону доверительного сотрудничества. Происходит естественным путем формирования доверия в результате соблюдения коллективного (или корпоративного) договора;

6) Распространение культуры доверия на систему внешних связей и отношений. Осуществляется через механизмы популяризации кластерного взаимодействия.

Таким образом, совершенствование общей культуры отношений в С.О.К происходит путем поддержания долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества на основе формирования доверительных отношений, подкрепленных, с одной стороны в Кодексе чести кластера, с другой стороны – репутацией каждого его участника, проверенной в ходе ответственного исполнения договорных отношений.

## **VI.7 Работа координаторов**

Региональные координаторы, после проведения сбора информации в регионах об учреждениях и организациях, а также предоставляемых ими услугах в сфере защиты семьи, материнства и детства, и прохождения обучающего семинара, осуществляют следующий алгоритм действий:

1) Проводят, с подключением федеральных и региональных экспертов, а также актива профильных СО НКО стратегические сессии по разработке Концепции развития С.О.К, целенаправленной и согласованной программы реализации межсекторного взаимодействия

2) Разрабатывают состав потенциальных участников региональной С.О.К, предложения для вовлечения участников межсекторного взаимодействия и примерный состав системы проектов кластера

3) Формируют базу знаний С.О.К, Реестр социальных проектов и инициатив, а также создают фонд лучших социальных практик для включения в кейсы и предложения по демографическому развитию региона

4) Принимают активное участие в работе экспертных площадок и рабочих групп по решению задачи внедрения модели про-семейного кластера в своих регионах

5) Принимают участие в курсах обучения для координаторов и формируют комплект учебно-методических пособий и нормативно-правовой документации для обеспечения деятельности С.О.К

В текущей деятельности С.О.К силами регионального координатора – руководителя С.Р.Ц и организованного им актива ядра кластера обеспечивается реализация следующих функций:

- координация деятельности всех организаций, призванных по тем или причинам оказывать социальную поддержку семьям
- координация целевых региональных социальных программ и нацпроектов

- координация усилий СО НКО и социальных предпринимателей региона
- формирование фонда и адаптация лучших практик поддержки семей и социальных технологий
- обеспечение обмена опытом решения социальных и демографических проблем между регионами
- взаимодействие с экспертным сообществом, анализ практик и разработка моделей поддержки семей с учетом специфики ситуации
- распространение моделей само- и взаимопомощи семей на территориях различного типа
- инициация социологических опросов населения и внедрение инноваций в области мониторинга факторов и оценки потенциалов демографического развития
- задействование информационных ресурсов НКО, работающими с различными возрастными категориями населения в семьях
- другие функции, необходимые для решения задач С.О.К

## **VII. Экономические и финансовые механизмы обеспечения деятельности кластеров**

### **VII.1 Формы, виды и условия поддержки социально-ориентированных проектов С.О.К**

Поддержка проектов С.О.К включает различные формы поддержки социально-ориентированных проектов: в рамках деятельности СО НКО и непосредственная поддержка социально значимых проектов некоммерческих организаций и МСП, осуществляющих социально-предпринимательскую деятельность.

Органами государственной власти и органами местного самоуправления осуществляется поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций при условии осуществления ими в соответствии с учредительными документами видов деятельности СО НКО, определенных законом ФЗ РФ «О некоммерческих организациях».

В теории гражданского права выделяют следующие формы государственной поддержки СОНКО: прямая и косвенная. Прямая поддержка социально ориентированных организаций выражается в административном воздействии государственных органов на сферу деятельности таких субъектов рынка. Косвенная поддержка осуществляется без прямого вмешательства государства и опирается на основные закономерности функционирования национальной экономики.

#### **Формы поддержки социально-ориентированных некоммерческих организаций:**

- финансовая, имущественная, информационная, консультационная поддержка, а также поддержка в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников и добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций;

- предоставление социально ориентированным некоммерческим организациям льгот по уплате налогов в соответствии с законодательством о налогах и сборах;

- размещение у социально ориентированных некоммерческих организаций заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг

для государственных и муниципальных нужд в порядке, предусмотренным Федеральным законом № 44 -ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;

- предоставление юридическим лицам, оказывающим социально ориентированным некоммерческим организациям материальную поддержку, льгот по уплате налогов в соответствии с законодательством о налогах и сборах;

- иные формы поддержки со стороны субъектов Российской Федерации и муниципальных образований за счет бюджетных ассигнований соответственно бюджетов субъектов РФ и местных бюджетов.

Формы, виды и условия поддержки социального предпринимательства отличаются большим разнообразием, которое вызвано как сформированностью системы поддержки, так и ресурсными возможностями субъектов (прежде всего, государственных и коммерческих организаций).

Среди различных видов поддержки социального предпринимательства, обобщив, можно выделить следующие: финансово-имущественная, организационно-правовая, информационно-коммуникационная, экспертно-консультационная, научно-образовательная (Таблица VII.1).

Таблица VII.1 Меры поддержки социального предпринимательства

Мера поддержки социального предпринимательства	Информационная поддержка: Разработка порталов социального предпринимательства и размещение информации на официальных порталах органов госвласти.
Решаемые задачи	<p>Популяризация, информирование, мотивация к вовлеченности в проекты социального предпринимательства, обмен опытом по поддержке социальных предпринимателей</p> <p>Улучшение взаимодействия между социальными предпринимателями, работающими в рамках одной или смежных отраслей, улучшение информационного обмена и кооперации/координации между ними</p> <p>Работа «горячей линии» с экспертами в области социального предпринимательства для предоставления консультаций социальным предпринимателям</p>

Мера поддержки социального предпринимательства	Информационная поддержка: Проведение поддерживаемыми организациями СП информационных публичных мероприятий по социальному предпринимательству
Решаемые задачи	Популяризация, информирование, мотивация к вовлеченности в проекты социального предпринимательства, обмен опытом по поддержке социальных предпринимателей
Мера поддержки социального предпринимательства	Проведение исследований в области социального предпринимательства
Решаемые задачи	Обмен опытом по развитию и поддержке социального предпринимательства
Мера поддержки социального предпринимательства	Информационная и финансовая поддержка: Проведение поддерживаемыми организациями СП конкурсов социальных предпринимателей с денежной премией или без нее
Решаемые задачи	Мотивация СП к оценке собственной эффективности, возможность отбора лучших практик для популяризации и тиражирования (путем раскрытия информации о победителях в реестре лучших практик социальных предпринимателей)
Мера поддержки социального предпринимательства	Тиражирование, информационная и финансовая поддержка: Проведение поддерживаемыми организациями СП ярмарок франшиз
Решаемые задачи	Создание устойчивых сетевых бизнесов, единой маркетинговой стратегии, обеспечение максимального покрытия территории, повышение конкурентоспособности проектов социального предпринимательства
Мера поддержки социального предпринимательства	Образовательная и консультационная поддержка для специалистов поддерживаемых организаций СП и социальных предпринимателей
Решаемые задачи	Образовательные программы и консультационная поддержка для специалистов поддерживаемых организаций СП – развитие компетенций поддерживаемых организаций СП, создание возможностей для взаимного обмена опытом и обсуждения совместных направлений развития Образовательные программы и консультационная поддержка для социальных предпринимателей и их работников – решение проблемы недостатка квалифицированных кадров и юридической незащищенности, информационной и консультационной



	поддержки, организация доступа социальных предпринимателей к существующим в мире лучшим практикам, знакомство социальных предпринимателей между собой и создание возможностей для взаимного обмена опытом
Мера поддержки социального предпринимательства	Финансовая поддержка: создание отдельных программ предоставления субсидии/гарантии/кредита/(микро)займа социальным предпринимателям с или без субсидирования процентной ставки
Решаемые задачи	Совершенствование механизмов финансирования социально-предпринимательских проектов Информирование социальных предпринимателей о финансовых организациях, которые работают с данным типом субъектов бизнеса (решение проблемы «просвещения» финансовых организаций относительно деятельности СП и «пассивности» СП в обращении к финансовым услугам по причине отсутствия продуктов, учитывающих их социальную специфику) Использование специальных условий оценки заявки на субсидию/гарантию/кредит/(микро)заем, учитывающих социальную специфику проекта
Мера поддержки социального предпринимательства	Финансовая поддержка: Создание фондов социального предпринимательства (по типу фонда социального бизнеса Grameen)
Решаемые задачи	Предоставление благотворительным инвесторам и донорам канала, через который они могут осуществлять финансирование социальных предприятий. Выявление перспективных социальных предприятий или социальных бизнес-идей, которые имеют значительный потенциал для содействия решению одной или более значимых социальных проблем. Предоставление капитала и дополнительных услуг (в том числе и консалтинговых услуг) для социальных предприятий в целях содействия их успешному развитию. Возмещение (большой части) вложенных средств с целью их возврата инвесторам или дальнейшего реинвестирования Организация роуд-шоу проектов в области социального предпринимательства для привлечения дополнительных средств в проекты, помимо средств Фонда СП

Кроме финансовой поддержки в социальном предпринимательстве реализуются и иные способы и средства нефинансовой поддержки.

## **VII.2 Инструменты обеспечения экономической устойчивости организаций кластера**

Российские СО НКО и социальные предприниматели, реализующие социальные услуги населению, используют следующие инструменты для привлечения финансирования:

1) традиционный, в том числе интернет-фандрайзинг (сбор денежных средств и иных материальных ресурсов, которые организация не может обеспечить самостоятельно и которые являются необходимыми для реализации определенного проекта или своей деятельности в целом, с привлечением различных интернет-технологий);

2) проектный фандрайзинг, или целевое финансирование программ донорами, определяющими основные цели и параметры программ и контролирующими их реализацию (как основной источник привлечения финансовых средств на проекты);

3) государственные гранты, которые выдаются на безвозмездной основе грант-операторами, определенными государством;

4) коммерческая деятельность, соответствующая уставным целям организациями, в том числе осуществляемая дочерними структурами;

5) эндаумент (целевой капитал), который интересен с точки зрения возможности покрытия непроектных расходов, создаваемый, как правило, за счет разовых частных и бизнес-пожертвований;

6) коммерческие займы, которые, как правило, берутся в различных негосударственных финансовых институтах.

Формы поддержки, которые обеспечивают экономическую устойчивость СО НКО и социальных предприятий:

1) **Государственные субсидии** – это государственная помощь в форме передачи предприятию ресурсов в обмен на выполнение в прошлом или в будущем определенных условий, относящихся к операционной деятельности предприятия. Субсидии на поддержку социального предпринимательства, выдаются министерством экономического развития РФ на направлениях:

- Создание и обеспечение деятельности Центров инноваций социальной сферы;

- Развитие дошкольных образовательных центров, осуществляющих образовательную деятельность по программам дошкольного образования, а также присмотру и уходу за детьми;

- На организацию групп дневного времяпрепровождения детей дошкольного возраста;

- На возмещение части затрат субъектов социального предпринимательства – субъектов МСП. Условием получения субсидии предпринимателями является подача заявки в региональный орган власти или институт поддержки предпринимательства и прохождение конкурсной процедуры.

2) **Гранты** – это средства (деньги, оборудование), передаваемые на безвозмездной и безвозвратной, чаще всего конкурсной основе, отечественными или иностранными дарителями (фондами, крупными бизнес структурами, правительственными организациями или частными лицами) организациям или частным лицам для выполнения работ, представляющих научную, технологическую, культурную и социальную значимость. Во всех без исключения развитых странах действуют многочисленные благотворительные организации и фонды, оказывающие поддержку и помощь всем, кто стремится осуществить свои планы и проекты в различных областях науки, культуры, общественной жизни, которые, так или иначе, обеспечивают прогресс общества в целом. Гранты в социальном предпринимательстве в основном получают СО НКО на реализацию социально значимых проектов.

3) **Доходы от собственной предпринимательской деятельности** – это присваиваемая индивидуальным предпринимателем по итогам своей экономической деятельности часть прибыли, направляемая затем на цели производственного назначения (накопление и т.д.) и личное потребление. Доход самозанятых (фермеров, ремесленников, мелких торговцев) представляет органичное соединение предпринимательского дохода и оплаты труда. В социальном предпринимательстве доходы за счет

предпринимательской деятельности могут получать как МСП, так и СО НКО, причем, как за счет основной деятельности (за оказание социальных услуг или производство продукции), так и за счет сопутствующих видов деятельности (например, производство и продажа сувенирной продукции).

4) **Займы государственных организаций** – это средства, получаемые организациями на реализацию проектов в денежной или натуральной форме на условиях последующего возврата, а также при уплате процентов за временное пользование за определенный срок. Государственные займы в социальном предпринимательстве, как правило, берут организации МСП, имеющие высокий уровень гарантий получения доходов от продажи произведенной продукции, на развитие или модернизацию производственных фондов. К наиболее распространенным формам займов в социальном предпринимательстве относятся микрозаймы, которые предприниматели получают в центрах микрофинансирования, создаваемых государством в регионах.

5) **Займы и кредиты негосударственных организаций** – это средства, выдаваемые на реализацию проектов специализированными негосударственными финансовыми институтами (банками, фондами и пр.). Займ - это система отношений основанных на аккумуляции и использовании временно свободных денежных средств на условиях возврата и платности в форме ссудного процента, а кредит - это упорядоченный комплекс взаимосвязанных организационных, финансовых, юридических и иных процедур, которые составляют целостный регламент взаимодействия финансового института с его клиентом по поводу предоставления денежных средств в использование на ограниченный срок за определенную сверх-плату. Например, Фонд «Наше будущее» оказывает поддержку начинающим социальным предприятиям, как в рамках Всероссийского конкурса проектов в сфере социального предпринимательства, так и через региональные центры консалтинга и аутсорсинга.

6) **Инвестиции** – это долгосрочные вложения капитала в объекты предпринимательской и других видов деятельности с целью получения дохода (прибыли). Различают внутренние (отечественные) и внешние (иностраные)

инвестиции. С точки зрения направленности действий, инвестиции подразделяются на: 1) начальные инвестиции; 2) инвестиции на расширение; 3) реинвестиции – направление свободных средств предприятия на приобретение новых основных средств; 4) инвестиции на замену основных фондов; 5) инвестиции на диверсификацию и др.

От кредитов инвестиции отличаются степенью риска для инвестора, поэтому в социальном предпринимательстве инвестирование происходит преимущественно в высокодоходные, рентабельные и перспективные проекты, получающие в том числе – государственную поддержку. В социальном предпринимательстве сейчас актуальна такая форма как «Социальное инвестирование» или «инвестирование влияния». (Impact Investment) представляет собой важное дополнение к грантам или государственным субсидиям. Социальные инвесторы обычно инвестируют в организации, чья деятельность направлена на достижение социальных изменений, которые получают прибыль, возвращают эту прибыль в развитие социальных изменений и часто не считаются коммерческими структурами. Социальным инвестором могут являться субъекты из государственного, бизнес или НКО сектора, предоставляющие организациям ресурсы в виде финансов, нефинансовой поддержки, времени добровольца или партнерства и ожидающие получения измеримых социальных результатов.

7) **Краудфандинг** – это механизм привлечения финансирования от широких масс (т.н. народное финансирование) с целью реализации продукта, помощи нуждающимся, проведения мероприятий, поддержки бизнеса и т.д. Выделяют 3 модели Краудфандинга по виду вознаграждения для спонсора: 1) без вознаграждения (пожертвования); 2) нефинансовое вознаграждение (модель Кикстартера); 3) финансовое вознаграждение (Краудинвестинг). Последний в свою очередь делится на модель Роялти, Народное кредитование и Акционерный Краудфандинг. Данный подход позволяет человеку или компании взять кредит у неограниченного количества людей под проценты существенно ниже банковских. Кроме того, краудфандинг позволяет получить финансирование без участия банков, венчурных фондов или биржи. В настоящее время активно используется социальными предпринимателями во

всем мире, поскольку на получение средств влияет личная заинтересованность человека, который поддерживает проект, а заинтересовать многих (особенно, используя потенциал социальных сетей). Развиваются автоматизированные краудфандинговые платформы, где к каждой прикрепляется коллекторское агентство, которое занимается возвратом средств с случае возникновения проблем. Объем рынка Краудфандинга за 2013 год экспертами оценивается в \$5,1 млрд. с прогнозом роста на 92% в 2014 году. Источник: <http://www.crowdconsulting.ru/crowdfunding>

8) **Пожертвования** – это дар, передача денег в пользу какой-либо организации или лица; а также добровольная оплата без принуждения, то есть оплата в благодарность за уже имеющуюся у тебя вещь или полученную услугу. Пожертвования еще не стали неотъемлемой частью жизни российского общества и не являются привычным явлением ни для граждан, ни для бизнеса, но, при активной поддержке со стороны СМИ, социальные проекты, как правило, получают поддержку. Эндаумент, как один из инструментов социального предпринимательства, также относится к данной форме поддержки, создается за счет разовых частных и бизнес-пожертвований. Форма интернет-фандрайзинга в нашей стране начинает активно развиваться, так как является одним из самых мощных инструментов сбора пожертвований на социально значимые проекты.

9) **Спонсорство** – это разновидность инвестиций. Как и любые инвестиции, она рассчитана на окупаемость капиталовложений, в чем бы последняя ни выражалась. Вкладывая деньги в тот или иной социальный или культурный проект, компания-спонсор достигает эффекта, которого невозможно добиться с помощью обычной коммерческой рекламы – доверия, отождествления в сознании обывателя объекта и субъекта спонсорской помощи. Для того чтобы сделать эти инвестиции максимально выгодными, существует спонсоринг – маркетинговый инструмент, включающий вложение финансовых средств в различного рода мероприятия или организации, результатом применения которого является благосклонное отношение общества и государственной власти к компании. Интерес к проектам социального предпринимательства со стороны крупного бизнеса возрастает

при наличии центров КСО в организации и наличия взаимовыгодных предложений по спонсорингу.

10) **Стипендии** – это денежная выплата, пособие, выплачиваемое, как правило, в рамках конкурсов, проводимых международными организациями для социальных предпринимателей. В настоящий момент финансируются: личные расходы предпринимателя, обучение, консультации, участие в международных мероприятиях по социальному предпринимательству.

11) **Облигации социального воздействия** (SIB – social impact bond) – это финансовый инструмент, подразумевающий многосторонний контракт между государством, инвестором (организатором) и исполнителем социальной услуги, где оплата осуществляется только после достижения социального эффекта в рамках т.н. «проектов социального воздействия»

Проекты социального воздействия предполагают привлечение средств частных инвесторов на решение социальных задач, а средства бюджетов бюджетной системы Российской Федерации предоставляются после достижения результатов проекта.

В мировой практике финансирования социального предпринимательства считается, что поддержка социальных предпринимателей – инвестиционный продукт с увеличенным уровнем риска, при этом данная поддержка рассматривается как элемент развития местных сообществ, поэтому гарантии ее получения увеличиваются при эффективном межсекторном взаимодействии.

Финансовые продукты для социальных предпринимателей, как правило, не рассматриваются как типовые банковские услуги, а относятся к особой категории комплексных банковских продуктов:

- минимизация прямого кредитного финансирования;
- специальные условия использования государственных программ поддержки;
- коммуникационная и информационная помощь;
- помощь в ведении бизнеса;
- консультационные услуги и доступ к лучшим практикам;

– содействие в доступе к клиентам и заказчикам

Кроме этого, финансовая поддержка социально-ориентированных проектов, реализуется при помощи следующих форм содействия:

1. Создание специализированных фондов
2. Кредитование в рамках поддержки социальных предприятий
3. Специальные программы кредитования
4. Увеличение сроков финансирования
5. Снижение требований к залогам
6. Специальный порядок работы с инвесторами и урегулирования

задолженности

7. Особый порядок банкротства
8. Расширение доступа к государственному заказу
9. Государственное финансирование
10. Налоговые льготы

Поддержка социально-ориентированных проектов со стороны С.Р.Ц (после оказания финансовой помощи участникам С.О.К должна реализовываться вплоть до выделения для проекта т.н. «портфельных управляющих» и при жестком контроле со стороны организаций, оказывающих поддержку, так как С.Р.Ц в составе С.О.К отвечает за качество реализации проектов участниками кластера.

Растущее число государственных и коммерческих организаций-доноров, а также – развитие таких социальных инноваций, как импакт-инвестиции, социальные инвестиции, краудфандинг, фандрайзинг, целевые капиталы, проекты социального воздействия и др., позволит С.О.К успешно привлекать средства на реализацию своих проектов.



### **VII.3 Учреждение целевого капитала С.Р.Ц на базе СО НКО**

#### **Понятие и сущность целевого капитала**

В условиях сокращающегося государственного финансирования и снижения реальных доходов населения, которые являются целевой аудиторией С.О.К (неблагополучные семьи, семьи в трудной жизненной ситуации и пр.), С.Р.Ц должен использовать различные финансовые инструменты для повышения устойчивости СО НКО (на базе которого он создан), а также – в целях поддержания жизнеспособности всего кластера. Одним из таких инструментов, имеющим высокий потенциал для реализации в управлении финансовой деятельностью С.Р.Ц в составе С.О.К является целевой капитал.

Целевой капитал некоммерческой организации – это сформированная за счет пожертвований часть имущества некоммерческих организаций (НКО), переданная в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, который используется для финансирования уставной деятельности НКО. Целевой капитал – это российский аналог зарубежного эндаумента (вклад, пожертвование, дарование), многовековой опыт использования которого показывает, что они значительно укрепляют финансовое положение НКО, усиливают их конкурентные преимущества путем выстраивания долгосрочных взаимоотношений с «внешней средой», улучшают процессы стратегического планирования, поскольку обеспечивают финансовую поддержку деятельности НКО. Размеры крупнейших эндаументов в мире исчисляются десятками миллиардов долларов.

Согласно Федеральному закону от 30.12.2006 №275-ФЗ (ред. от 23.07.2013 г.) «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», целевой капитал может быть направлен на цели в сферах образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), искусства, архивного дела, социальной помощи (поддержки), охраны окружающей среды, оказания гражданам бесплатной юридической помощи и их правового просвещения.

Фонды целевого капитала тесно связаны с таким механизмом, как государственно-частное партнерство в сфере профессионального образования, моделью сотрудничества, обеспечивающей приток инвестиций в социально-значимые проекты.

Основное отличие целевого капитала от остальных видов пожертвований заключается в его долговременном использовании: средства благотворителей принимаются на длительный период и формируют дополнительные доходы НКО, что обеспечивает возможность ее устойчивого развития. Целевой капитал всегда передается управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности НКО, с четкой привязкой к цели своего назначения. Если НКО сформировала несколько целевых капиталов, то они могут быть переданы разным управляющим компаниям. В отношении единственного целевого капитала этого сделать нельзя. Один целевой капитал - в доверительном управлении одной управляющей компании.

Основное преимущество целевого капитала заключается в том, что доходы, которые он приносит, обеспечивают некоммерческой организации определённую уверенность в наличии финансирования, что не всегда возможно при государственном финансировании или при реализации кампаний по привлечению пожертвований (фандрайзинге).

Помимо этого, эндаумент даёт свободу и гибкость в выборе направлений финансирования, даже при условии отсутствия целевого или государственного финансирования, но данная свобода относительна, поскольку все условия определяются в договорах пожертвований, и задача руководителей фонда целевого капитала - неукоснительно соблюдать принятые на себя обязательства.

Помимо развития СО НКО, целевой капитал имеет несколько функций: аккумулирующую, сберегающую, связующую роль с окружающим миром, является инструментом выражения признательности, а также служит катализатором изменений внутри и вовне некоммерческой организации.

## Формирование целевого капитала

Целью создания целевого капитала является реализация стратегически значимых целей и задач деятельности СУ – совершенствование материально-технической базы, повышение заработной платы сотрудников СУ, развитие научно-методической базы, проведение исследований и др.

Среди основных задач – создание эффективных и прозрачных условий для частного финансирования в сферу социальной защиты и сопровождения семей со стороны физических и юридических лиц, расширение доходной базы социальных учреждений и повышение их финансовой стабильности, развитие финансового планирования деятельности СУ при наличии долгосрочного источника финансирования, обеспечение контроля и мониторинга эффективности использования полученных средств.

Инициатором создания эндаумент-фонда может быть само СУ или субъекты частного сектора – юридические и физические лица, заинтересованные в его развитии. Учредителями фонда могут быть любые физические и юридические лица – как коммерческие, так и некоммерческие организации. В Федеральном законе 275–ФЗ определены два варианта формирования целевых капиталов.

Первый вариант: некоммерческая организация сама учреждает капитал и является одновременно получателем доходов от его использования (Рисунок VII-1).

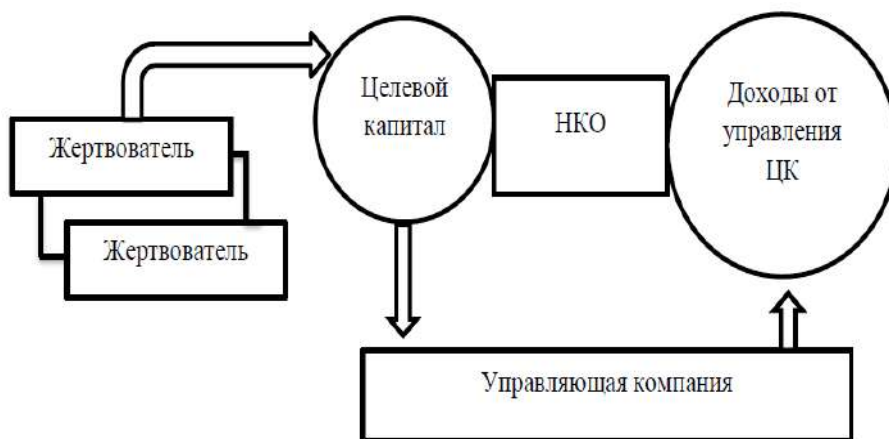


Рисунок VII-1 Учреждение целевого капитала внутри НКО

Этот вариант может быть использован только теми организациями, которые были созданы в организационно-правовой форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, в общественном фонде или религиозной организации. Если целевой капитал создается по данному алгоритму, то сбор пожертвований и все действия, связанные с управлением, за исключением инвестиционной деятельности, осуществляются внутри организации. В этом случае фонд целевого капитала – это лишь принятые пожертвования. При формировании пожертвования могут быть в виде обособленной суммы денег с целевым назначением, при пополнении существующего целевого капитала, когда помимо денег, могут быть приняты в виде пожертвований ценные бумаги, недвижимое имущество – специальным образом принятые пожертвования с обязательствами по передаче их в доверительное управление, отдельным бухгалтерским учётом, аудитом, отчётностью и т.д.

Второй вариант: создание специализированной организации как отдельного юридического лица. Например Фонда, осуществляющего все операции с целевым капиталом (Рисунок VII-2). Данная ситуация возникает в случае, когда СО НКО не имеет ни одну из вышеперечисленных организационно-правовых форм.

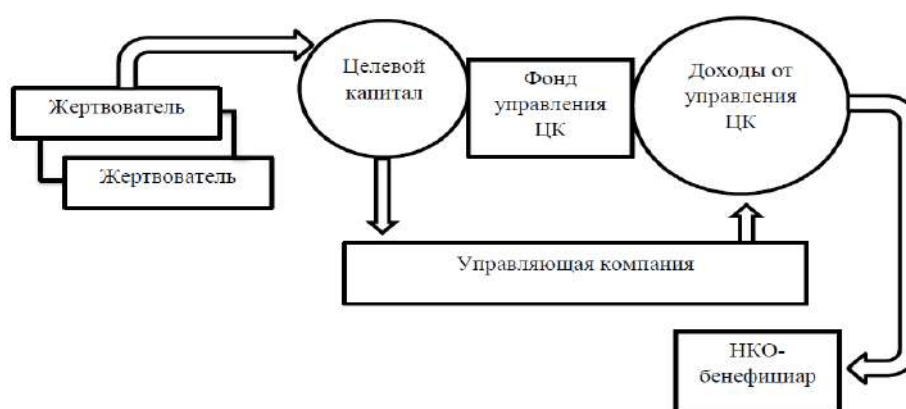


Рисунок VII-2 Учреждение целевого капитала через Фонд

Если целевой капитал создается по первому варианту самой организацией, то под фондом понимается совокупность денежных средств, обособленных на отдельном специальном счёте.

Подтверждением, что это целевой капитал, является особый порядок операций с данными денежными средствами, например, перечисление в доверительное управление, бухгалтерский учёт, аудит и т.д. Второй вариант предполагает, что специализированная организация (Фонд как юридическая форма) имеет особую правоспособность, т.е. вправе совершать только те действия, которые направлены на формирование и пополнение целевого капитала, использование дохода, распределение такого дохода в пользу иных получателей дохода от целевого капитала.

Необходимость государственной регистрации юридического лица позволяет вести учёт созданных фондов целевых капиталов. В том случае, когда целевой капитал создаётся внутри СО НКО, выявить созданные целевые капиталы (фонды) затруднительно, поскольку отсутствует практика своевременного раскрытия информации.

Косвенным подтверждением желания СО НКО создать целевой капитал может служить информация о перерегистрации или внесении изменений в уставные документы, так как для придания юридической силы новым документам необходима государственная регистрация новой редакции учредительных документов.

Юридическая обособленность Фонда, с одной стороны, упрощает процессы контроля за операциями с целевым капиталом, а с другой - усложняет отношения между всеми участвующими сторонами, поскольку специализированная организация (фонд) - всего лишь посредник между жертвователями и получателями финансовой поддержки.

Особенностью функционирования Фондов является законодательное разделение сферы ответственности за сбор пожертвований, их последующее инвестирование и целевое расходование, распределение инвестиционного дохода. По закону, источниками формирования могут являться имущество, полученное на формирование и пополнение целевого капитала, доход от целевого капитала, регулярные единовременные поступления от учредителей специализированной организации, добровольные имущественные взносы, а

также имущество, полученное по договорам пожертвования или в порядке наследования на цели, не связанные с формированием целевого капитала, и иные не запрещённые федеральными законами поступления.

Сравнение двух вариантов создания целевого капитала представлено в (Таблица VII.2)

Таблица VII.2 Два варианта целевого капитала.

<b>Вариант</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<b>Первый</b> (на базе СО НКО)	Отсутствуют расходы на регистрацию нового юридического лица. Имеются: персонал, офисное оборудование, средства связи, опыт привлечения пожертвований, грантовой помощи и т.д.	Необходимо внести изменения в правоустанавливающие документы (Устав и т.д.). Нельзя вносить в целевой капитал собственные денежные средства НКО.
<b>Второй</b> (на базе Фонда)	Возможность внесения пожертвований от «родственной» НКО. Самостоятельность в распределении ответственности внутри фонда. Упрощенный контроль за поступившими пожертвованиями.	Расходы на регистрацию фонда, открытие расчетного счета и т.д. Необходимость посредника между фондом, НКО-бенефициаром. Дополнительные расходы на поддержку деятельности. Необходимость контроля над деятельностью фонда.

Преимуществом первого варианта является отсутствие необходимости учреждения новой организации со всеми сопутствующими расходами на юридическую регистрацию, поиск и найм персонала и т.д. К преимуществам второго варианта относится отсутствие рамок для органов управления фондом, т.е. специализированная организация (Фонд) самостоятельно определяет структуру и состав своих органов управления.

## **Варианты организационных схем**

Государственные и муниципальные социальные учреждения (СУ) не могут являться собственниками целевого капитала, т.к. некоммерческая организация – собственник целевого капитала может быть создана только в форме фонда, автономной НКО, общественной организации, общественного фонда или религиозной организации. В связи с этим механизм финансирования государственных и муниципальных СУ за счет целевого капитала предполагает создание специализированной НКО для управления целевым капиталом в организационно-правовой форме эндаумент-фонда, который выступает собственником целевого капитала. Фонд создается исключительно для формирования и пополнения целевого капитала, использования, распределения дохода от него в пользу получателя дохода от целевого капитала.

Фонд формирует целевой капитал и передает его управляющей компании, получает доходы от управления целевым капиталом и направляет (распределяет) эти доходы конкретным организациям, являющимся конечными получателями доходов от целевого капитала. Порядок использования целевого капитала определяется в Уставе фонда и его финансовом плане (указываются конкретные получатели дохода и направления использования средств).

Получателями дохода от целевого капитала могут быть только НКО (за исключением государственных корпораций, политических партий и общественных движений), в том числе и образовательные учреждения. При этом получателем доходов может выступать как одно, так и несколько учреждений.

Возможны несколько вариантов организационных схем формирования целевого капитала:

1. Формирование целевого капитала для социального учреждения: 1 СО НКО – 1 целевой капитал – 1 СУ.

2. Формирование одного или нескольких целевых капиталов под конкретные цели (программы, проекты) социального учреждения (например, социальная помощь и поддержка семей): 1 СО НКО – несколько целевых капиталов – 1 СУ.

3. Формирование нескольких целевых капиталов для разных социальных учреждений: 1 СО НКО – несколько целевых капиталов – несколько СУ. При этом целевые капиталы могут отличаться по направлениям использования.

### **Управление целевым капиталом**

Законом №275-ФЗ предусмотрены требования к структуре управления СО НКО как собственника целевого капитала, которые касаются раскрытия информации о полномочиях высшего органа управления и совета по использованию целевого капитала, результатах обязательного аудита деятельности и т.д.

Деятельность по формированию и пополнению целевого капитала продолжается постоянно, однако эффект от его создания проявляется не сразу, поэтому адекватная оценка ресурсной базы НКО позволит избежать временных и ресурсных рисков.

Целевой капитал - лишь один из механизмов финансирования с характерными преимуществами и недостатками, которые приведены в Таблица VII.3

Таблица VII.3 Преимущества и недостатки целевого капитала

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Дополнительный источник финансирования деятельности СО НКО	Требование значительных затрат на формирование целевого капитала, управление и преумножение его
Возможность долговременного использования на уставные цели	Положительный эффект от формирования целевого капитала проявляется не сразу
Возможность преумножения полученных пожертвований за счет эффективного управления	Необходимость привлечения высококвалифицированных специалистов в различных областях знаний (налогообложения, инвестиций, фандрайзингу)



Повышение финансовой стабильности СО НКО	Требование отд. бухгалтерского учета в зависимости от балансовой стоимости ежегодного аудита
Возможность сделать СО НКО «прозрачной»	Необходимы внутренние организационные преобразования
Укрепление связей с жертвователями и усиление «обратной связи»	Налаживание каналов взаимодействия с жертвователями требует времени и затрат

Главными преимуществами являются возможность получения дополнительного финансирования, долговременного использования, а также обеспечения прозрачности деятельности, а главными недостатками – сложность управления и необходимость привлечения и обучения кадров.

### Направления расходования целевых капиталов

Направления расходования целевых капиталов для 2-х вариантов (на базе СО НКО и Фонда) представлены в Таблица VII.4

Таблица VII.4 Направления расходования целевых капиталов

Участник механизма	Виды расходов	Источники покрытия расходов
Социальное учреждение или учредители Фонда	Возможные расходы в период создания фонда: - расходы на разработку концепции; - расходы на формирование группы/отдела по работе с ЦК; - расходы на представительскую деятельность (подготовка материалов, проведение акций и т.д.); - расходы на регистрацию фонда как юридического лица.	Расходы на этапе создания фонда могут быть разделены между СУ, учредителями и потенциальными жертвователями
Фонд	Расходы в период деятельности фонда: - административно-управленческие расходы, связанные с формированием ЦК и осуществлением деятельности, финансируемой за счет дохода от ЦК; - оплата аренды помещений, зданий и сооружений; - расходы на приобретение основных средств; - расходы на проведение аудита;	Административно-управленческие расходы фонда покрываются за счет дохода от ЦК (не более 15% суммы дохода от ДУ имуществом, составляющим ЦК, или не более 10% суммы дохода от ЦК, поступившего за отчетный год). Расходы на выплату вознаграждения УК покрываются за счет дохода от ДУ имуществом, составляющим целевой капитал

<ul style="list-style-type: none"> <li>- расходы на выплату заработной платы работникам фонда;</li> <li>- расходы на управление фондом или ее отдельными структурными подразделениями;</li> <li>- расходы на приобретение услуг по управлению фондом или ее отдельными структурными подразделениями;</li> <li>- расходы на выплату вознаграждения УК и возмещение ее расходов, связанных с ДУ имуществом, составляющим ЦК;</li> <li>- иные расходы.</li> </ul>	<p>(не более 10%).          Возмещение расходов УК (включая расходы компании на ежегодный обязательный аудит бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности) осуществляется за счет дохода от доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал (в случае недостаточности – за счет дохода от целевого капитала, но не более 1% такого дохода).</p>
--	---

В управлении целевым капиталом можно выделить три основных этапа:

1) подготовительный; 2) формирование целевого капитала; 3) доверительное управление. На Рисунок VII-2 представлены схематично этапы управления целевым капиталом, а именно:



Рисунок VII-3 Этапы управления целевым капиталом

В реализации указанных этапов принимают участие СО НКО, Фонд целевого капитала, управляющая компания и жертвователи. Если целевой капитал формируется по первому варианту, столбцы «НКО» и «Фонд» совпадают (Рисунок VII-4).

Этапы	Участие в реализации этапа			
	НКО	Фонд	УК	Жертвователи
Подготовительный	Да	Да	Нет	Да
Формирование целевого капитала	Да	Да	Нет	Да
Доверительное управление	Нет	Нет	Да	Нет

Рисунок VII-4 Этапы управления целевым капиталом (2)

Подготовительный этап необходим для формирования ожиданий, связанных с созданием целевого капитала. Поступающие пожертвования расходуются не сразу, а постепенно накапливаются, приумножаются за счёт инвестиционных операций и благодаря этому обеспечивают стабильный доход в будущем периоде.

Формирование целевого капитала предполагает большой объём предварительной подготовки и формирования базы данных жертвователей, анализ существующих каналов взаимодействия; сегментация жертвователей на целевые группы; постоянная информационная открытость, ознакомление с результатами деятельности по формированию и управлению целевым капиталом и многое другое.

К реализации первого этапа привлекаются СО НКО, фонд и жертвователи. Все их действия взаимосвязаны. Целевой капитал ориентирован на длительное использование. Соответственно, «видение будущего» и оценка потребности всего финансирования - задача настоящего, в котором и формируется целевой капитал, являющийся связующим звеном настоящего и будущего СО НКО.

К реализации этапа «Доверительное управление» привлекается управляющая компания, которая может осуществлять деятельность по доверительному управлению имуществом, составляющим целевой капитал, только при наличии соответствующих лицензий.

В соответствии с действующим законодательством к управляющей компании, прежде всего, предъявляются требования, связанные с выполнением лицензионных условий:

1. Требования к организационно-правовой форме управляющей компании (это может быть только акционерное общество или общество с ограниченной (дополнительной) ответственностью, созданные в соответствии с законодательством Российской Федерации) и участникам управляющей компании.

2. Размер собственных средств управляющей компании должен соответствовать требованиям нормативных правовых актов федерального органа исполнительной власти по рынку ценных бумаг.

3. Работники организации (руководящие работники, контролер и специалисты, участвующие в выполнении функций из установленного перечня) соответствуют квалификационным требованиям и требованиям к профессиональному опыту, установленным действующим законодательством.

4. Члены органов управления (совета директоров (наблюдательного совета), единоличного (коллегиального) исполнительного органа) имеют положительную репутацию на финансовом рынке (отсутствие судимости и административного взыскания в виде дисквалификации).

5. Управляющая компания соблюдает условия совмещения лицензируемых видов деятельности и порядок раскрытия информации и предоставления отчетности.

6. Управляющая компания соблюдает иные требования, установленные действующим законодательством.

Структура органов управления фонда, порядок их формирования и функции определяются Уставом фонда и действующим законодательством.

Механизм управления целевым капиталом предполагает, что фонд осуществляет передачу денежных средств, полученных на формирование (пополнение) целевого капитала, в доверительное управление управляющей компании. Схема реализации механизма управления целевым капиталом представлена на Рисунок VII-5

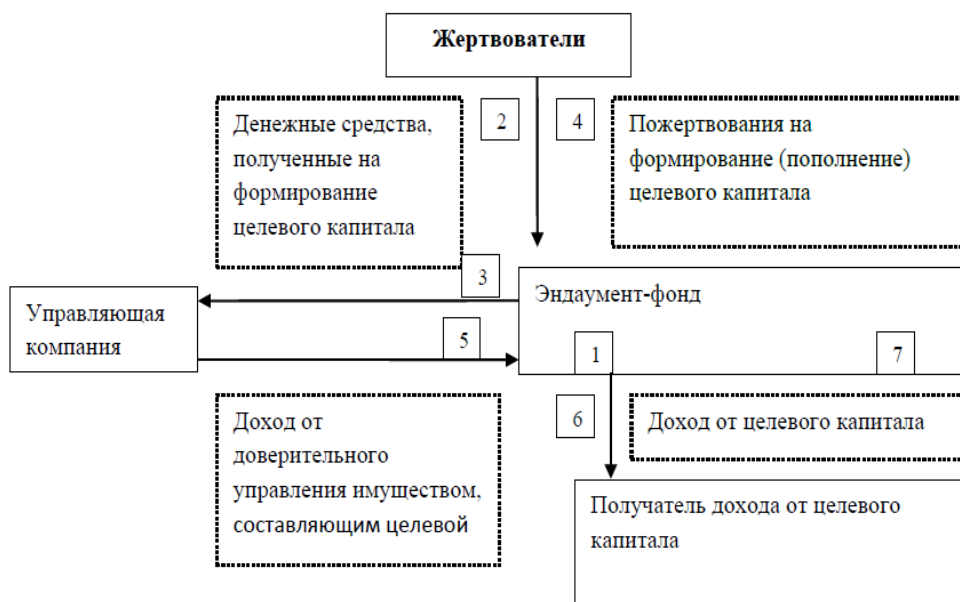


Рисунок VII-5 Механизм функционирования фонда целевого капитала

Данный механизм включает в себя следующие этапы:

1. Создание фонда целевого капитала (эндаумент–Фонда).
2. В течение года происходит формирование целевого капитала Фонда за счет пожертвований (только в виде денежных средств). Минимальный объем целевого капитала – 3 млн. руб.
3. Фонд передает целевой капитал в доверительное управление управляющей компании.
4. Происходит пополнение целевого капитала жертвователями.
5. Управляющая компания направляет полученный доход от управления целевым капиталом фонду для его использования с установленными целями (предусмотренными ФЗ-275, уставом СО НКО-собственника целевого капитала, договором пожертвования или завещания).
6. Фонд перечисляет доход от целевого капитала СО НКО в соответствии с финансовым планом.
7. Попечительский совет фонда формирует отчет, публикуемый в сети

#### **Особенности налогообложения**

Главная новация нового инструмента – освобождение от налогообложения взносов в эндаумент, доходов от инвестирования средств фонда и средств, получаемых из эндаумента целевыми учреждениями. Однако сама коммерческая организация-жертвователь не получает при этом никаких налоговых льгот.

Основное положительное изменение в режиме налогообложения после принятия Федерального закона 275-ФЗ является отмена двойного налогообложения благотворительных взносов и введение льготы по налогу на прибыль для специализированной организации управления целевым капиталом в отношении инвестиционных доходов, полученных от доверительного управления целевым капиталом.

Для эффективной деятельности таких Фондов целевого капитала предусмотрены следующие налоговые льготы (Таблица VII.5):

1. Передача денежных средств юридическими лицами-жертвователями некоммерческой организации на формирование целевого капитала объектом налогообложения не признается, таким образом, пожертвование не облагается НДС.

2. Фонды целевого капитала освобождены от уплаты налога на прибыль (денежные средства на формирование целевого капитала и доходы от управления целевым капиталом).

3. Получатель пожертвований освобожден от уплаты налога на прибыль с суммы дохода от целевого капитала.

Таблица VII.5 Налоговые льготы

Положения НК РФ	Комментарий	Субъект
<b>Налог на добавленную стоимость</b>		
Пп.8 п.2 ст.146 НК РФ: «Не признается объектом налогообложения передача денежных средств некоммерческим организациям на формирование целевого капитала, которое осуществляется в порядке, установленном Федеральным Законом ФЗ-275	Передача денежных средств НКО на формирование целевого капитала не будет облагаться НДС (пп.8 п.2 с.146 НК РФ). Т.е. налогоплательщики НДС (организации и индивидуальные предприниматели) при передаче данных средств после 1 января 2007г. НКО уплачивать НДС не должны.	Юридические лица - жертвователи
<b>Налог на прибыль (Налог на доходы физических лиц)</b>		
пп.13,14,15 п.2 ст.251 НК РФ: «При определении налоговой базы не учитываются целевые поступления. К ним, в частности не относятся: 13) денежные средства, полученные некоммерческими организациями на формирование целевого капитала, которое осуществляется в порядке, установленном с 275-ФЗ; 14) денежные средства, полученные некоммерческими	Признаются целевыми поступлениями (и не учитываются как доходы, подлежащие налогообложению): - денежные средства, полученные НКО на формирование ЦК; - денежные средства, которые НКО-собственники целевого капитала получают от управляющих компаний, осуществляющих доверительное управление	Специализированная НКО управления целевым капиталом-собственник целевого капитала. Получатели дохода от ЦК – госуд-ные и муницип-ные социальные учреждения

<p>организациями – собственниками целевого капитала от управляющих компаний, осуществляющих доверительное управление имуществом, составляющим целевой капитал, в соответствии с Федеральным законом 15) денежные средства, полученные некоммерческими организациями от специализированных организаций управления целевым капиталом в соответствии с 275-ФЗ</p>	<p>имуществом, составляющим ЦК; - денежные средства, которые НКО получают от специализированных организаций управления целевым капиталом. Данные положения НК РФ распространяются на отношения, возникшие с 1 января 2007г.</p>	
<p>На основании подп. 1 п. 1 ст. 219 НК РФ социальный налоговый вычет предоставляется в размере фактически произведенных налогоплательщиками расходов, но не более 25% суммы дохода, полученного в налоговом периоде и подлежащего обложению НДФЛ по налоговой ставке 13%.</p>	<p>Ограничение вычета 25% суммы дохода распространяется в целом на все расходы, связанные с благотворительностью и пожертвованиями (подп. 1 п.1 ст. 219 НК РФ).</p>	<p>Жертвователи – физические лица</p>

Основными налоговыми льготами являются:

- 1) Освобождение эндаумент-фондов от уплаты налога на прибыль: с суммы денежных средств, полученных на формирование целевого капитала; с суммы инвестиционного дохода от управления целевым капиталом;
- 2) Освобождение бенефициара от уплаты налога на прибыль с суммы дохода от целевого капитала, полученного от эндаумент-фонда; освобождение от НДС операций по передаче денежных средств некоммерческим организациям на формирование целевого капитала.

## **VIII. Методические рекомендации по реализации Программы для регионов**

Демографическая ситуация в пилотных регионах реализации Программы имеет (основным показателем, отраженным в данных Росстата за 2019-2020 г.г. и по прогнозам экспертов на долгосрочный период) примерно схожие черты и будет только ухудшаться без принятия срочных мер и объединения усилий государства и общества в направлениях повышения рождаемости, снижения количества бракоразводных процессов, укрепления семейных традиций и повышения благополучия семей.

В частности, прогнозируется значительный рост демографической нагрузки, как соотношение трудоспособного и нетрудоспособного населения, отражающей численность населения. Подтверждением роста демографической нагрузки является динамика численности населения по отдельным возрастным группам, которая включает в себя три категории людей:

- 1) люди моложе трудоспособного возраста;
- 2) люди трудоспособного возраста;
- 3) люди старше трудоспособного возраста. (Рисунок VIII-1)

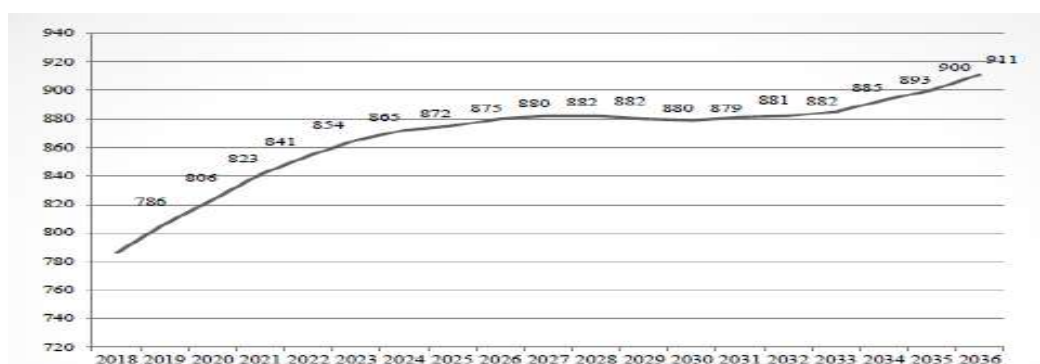


Рисунок VIII-1 Прогноз роста демографической нагрузки

В связи с повышением демографической нагрузки возрастают и риски снижения возможности со стороны государства на реализацию в полном объеме материальной поддержки социально уязвимых категорий, к которым относятся в т.ч. многодетные и неполные семьи.



Значительная часть этой нагрузки перейдет на плечи трудоспособных членов семей, которые далеко не всегда будут иметь возможность обеспечить должный уровень качества жизни детей и пенсионеров, по сути являющихся иждивенцами в период своей нетрудоспособности.

Прогноз показателей естественного движения населения отражает специфику демографического цикла и демонстрирует возникновение демографической ямы в период с 2022 по 2031 гг. (Рисунок VIII-2)

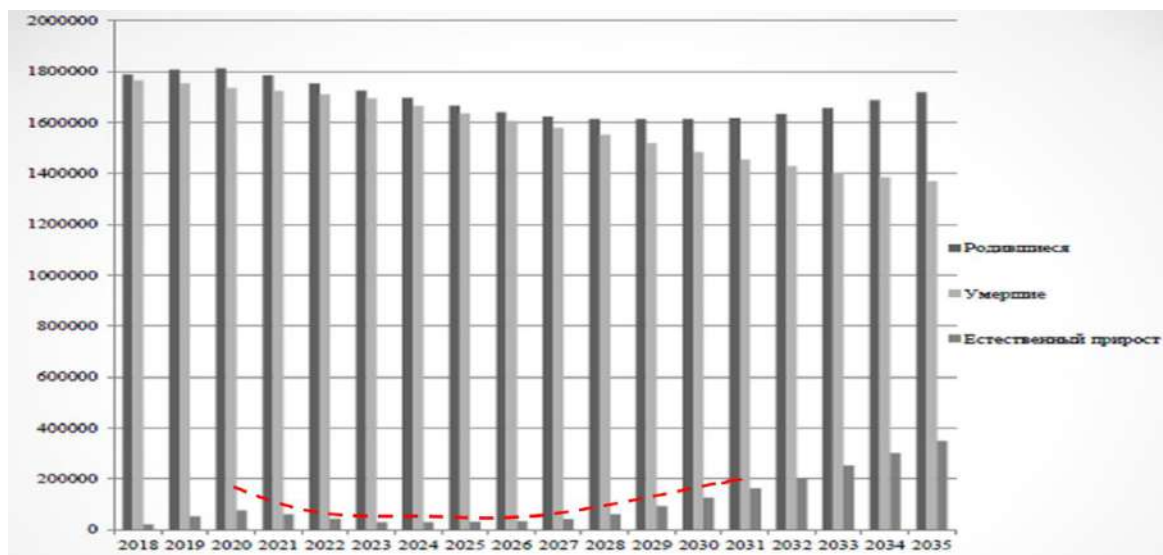


Рисунок VIII-2 Демографическая яма (прогноз)

В результате, уже в краткосрочном периоде (с 2022 года) общество будет испытывать последствия возникновения данной ямы, что значительно ухудшит социально-экономические условия жизни российских семей, поскольку:

- 1) снижение трудоспособной части населения существенно затрудняет возможности обеспечения устойчивого и качественного экономического роста страны;
- 2) дефицит рабочей силы может привести к недостатку трудовых ресурсов в отдельных отраслях экономики;
- 3) повышение демографической нагрузки может привести к коллапсу пенсионной системы;
- 4) недостаток рабочей силы может привести к снижению эффективности производства и как следствие ухудшение качества жизни населения.

В этих условиях объективно возрастет спрос на реализацию таких социальных технологий, как реализация кластерного и межсекторного взаимодействия для решений актуальных проблем конкретных семей, нуждающихся в дополнительной помощи и поддержке своего существования.

Следовательно, мы можем с уверенностью предположить, что в любом регионе РФ кластерные семейно-ориентированные инициативы, программы и проекты будут иметь более высокую мотивацию для участия в них заинтересованных лиц и организаций.

Вместе с тем, процесс реализации Программы, предусматривающий создание социальных семейно-ориентированных кластеров и формирование устойчивых партнерских отношений между участниками, будет значительно отличаться в разных регионах.

Это зависит от многих условий, и, прежде всего, от уровня мотивации и степени готовности региональных акторов, а также – сформированности институциональных условий и институциональной среды для создания кластеров и ресурсного обеспечения их деятельности. Важным фактором является количество семейно-ориентированных НКО в регионе, где осуществляется кластеризация. По данным ВЦИОМ, диапазон количества некоммерческих организаций значительно отличается в конкретных федеральных округах и субъектах федеральных округов (Рисунок VIII-3).



Рисунок VIII-3 Количество НКО в федеральных округах РФ (Источник: Уровень жизни населения регионов России • №1 (207) 2018)

По результатам анализа зарегистрированных некоммерческих организаций доля НКО, работающих с семьей и детьми, составляет всего 0,9% от общего числа зарегистрированных негосударственных НКО. В масштабе России – это число явно недостаточное для организации эффективной системы социальной поддержки, в которой реально нуждаются российские семьи.

Кроме того, анализ моделей работы СО НКО с семьей и детьми, показывает ряд типичных проблем, значительно снижающих эффективность их деятельности. Это прежде всего, вопросы недостаточности ресурсов (кадровых, финансовых, информационных, административных и пр.) для поддержания устойчивости своей деятельности. Рисунок VIII-4

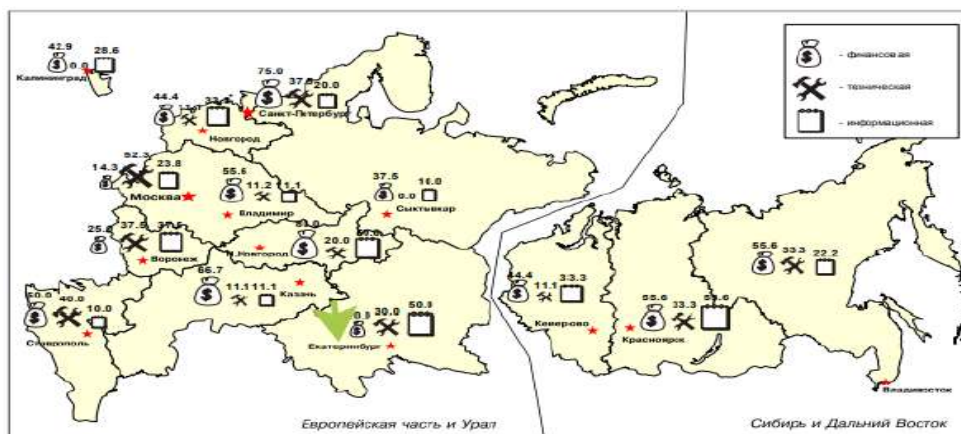


Рисунок VIII-4 Доля НКО, нуждающихся в различных формах поддержки

Кроме того, многие СО НКО имеют недостаточные компетенции по использованию инструментов привлечения инвестиций, отсутствие необходимых проектных компетенций, умения работать на открытом рынке и выстраивать устойчивые социальные партнерства с государством и бизнесом.

Для определения конкретных условий реализации Программы, был проведен анализ ряда факторов, влияющих на успешность работы семейно-ориентированных НКО в регионах и обобщение лучших практик их работы, а также – анализ присланных региональными координаторами данных об имеющихся нормативно-правовых актах по вопросам поддержки семей, о составе Комиссий, Советов и рабочих групп, занимающихся решением вопросов в области семейной политики, а также Реестров семейно-ориентированных НКО в регионе.

По результатам этого анализа разработаны общие рекомендации для пилотных регионов по мерам, усиливающим эффективность реализации Программы.

Более детальные рекомендации по отдельным вопросам создания кластеров, семейно-ресурсных центров, продвижения идеи кластерного партнерства и реализации кластерных инициатив, планируется предоставлять в рамках регулярного консультирования региональных менеджеров в рамках проекта «Семья. ЗаРождение».

### **VIII.1 Факторы, влияющие на успешность работы просемейных СО НКО**

Учет факторов, влияющих на успешность работы просемейных СО НКО, позволит региональным менеджерам более эффективно построить работу СРЦ и обеспечить продуктивную реализацию кластерных проектов в регионе.

На данный момент проведен ряд исследований условий деятельности региональных СО НКО, работающих с семьями, в том числе такие работы, как системный анализ факторов устойчивого оказания СО НКО социальных услуг в сфере защиты и поддержки семьи и детства. В частности, описаны основные тенденции развития НКО-сектора на рынке социальных услуг в сфере защиты детства и задачи региональных ресурсных центров (по опыту инфраструктурной поддержки СО НКО в Уральском, Приволжском и Сибирском федеральных округах).

К факторам и тенденциям позитивного характера относят:

– Качественное изменение роли СО НКО, которые сегодня рассматриваются как самостоятельные производители социальных услуг наравне с другими подрядчиками (в т.ч. в связи с реализацией ФЗ № 442 и внесенными изменениями в ФЗ о некоммерческих организациях №7). Таким образом, идет активная фаза процесса развития потенциала НКО для вхождения на рынок услуг для семей и детей.

– Возникновение новых институтов финансовой поддержки и реализация комплекса программ поддержки СО НКО со стороны

Министерства экономического развития РФ, Фонда президентских» грантов, Фонда поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации и множества других организаций, деятельность которых направлена на решение острых социальных проблем.

– Развитие систем поддержки качества услуг СО НКО. Например, таких форм, как супервизорская поддержка специалистов, оказывающих семейно-ориентированные услуги, позволяющая выявлять рабочие проблемы специалистов при работе с конкретными случаями, организационные и системные проблемы при организации и оказании услуг. Супервизорская поддержка создает устойчивость, приживаемость услуги в организации и является важным фактором устойчивости НКО-сектора на рынке.

– Активизация обмена лучшими практиками и масштабирование социальных проектов, в том числе, развитие механизмов социальных инвестиций, социальной франшизы, социального консалтинга, акселераторов и мастерских НКО, а также - новых стандартов оказания социальных услуг. В комплексе внедрение таких социальных инноваций способствует росту конкурентоспособности и развитию потенциала СО НКО при встраивании их на рынок социальных услуг.

– Развитие инфраструктуры поддержки СО НКО в регионах, выраженное в расширении базы партнерских НКО, формировании профессиональных команд тренеров и супервизоров, расширение пакета образовательных программ и методических пособий, увеличение количества интернет ресурсов, развитие технологий и механизмов поддержки НКО и пр. Региональные системы поддержки реализуются в т.ч. путем создания ресурсных центров по основным направлениям деятельности в сфере семейной политики и детства и предоставлении им субсидий на данную деятельность (опыт Пермского края).

– Стандартизация деятельности СО НКО как необходимое условие вовлечения их в рынок социальных услуг, и один из инструментов построения региональных систем обеспечения качества оказания услуг целевой группе. Однако существующие стандарты в большинстве регионов пока носят

рамочный характер и не позволяют обеспечить гарантии выхода НКО на открытый рынок социальных услуг.

– Тенденция к повышению уровня профессиональной компетентности специалистов профильных НКО в сфере оказанию услуг детям и семьям. В частности, происходит увеличение числа специалистов, обладающих необходимыми компетенциями и методическими ресурсами для эффективного осуществления деятельности в сфере профилактики социального сиротства и других вопросов защиты семьи и детства.

– Закрепление на конституционном приоритета детства и на законодательном уровне регламентов раннего выявления семейного и детского неблагополучия и целевого, индивидуализированного оказания профессиональной помощи и поддержки. Таким образом, в регионах появляется ниша для развития НКО-сектора в системе защиты детства, поскольку именно на ранней стадии кризиса семьи востребованы услуги, которые могут оказывать СО НКО.

– Развитие внутри- и межсекторной кооперации при организации помощи детям и семьям. Формируется как в отдельных регионах, так и на федеральном уровне (в том числе - на базе АОЗС) сообщество специалистов, представителей СО НКО, и заинтересованных организаций, которые разделяют единые подходы, владеют необходимыми методическими и информационными ресурсами и возможностями влияния на развитие рынка просемейных социальных услуг.

Наряду с этим отмечается ряд факторов негативного свойства:

– Недостаточно уверенное самоопределение СО НКО по отношению к развивающемуся рынку социальных услуг в профильном секторе. Ключевой вопрос, который должны решить для себя просемейные СО НКО: насколько они готовы встроиться в систему социальных услуг наряду с государственными и муниципальными учреждениями, и играть по тем правилам, которые задает государство.

– Заявительный характер получения социальной помощи. Все виды адресной помощи оказываются в заявительном порядке, периодичность

зависит от конкретной жизненной ситуации, а решение принимается комиссией, после всестороннего изучения представленных документов, подтверждающих ухудшение условий жизнедеятельности и результатов обследования жилищно-бытовых и социальных условий проживания заявителя, оригиналов документов о понесенных расходах. В результате многие нуждающиеся семьи либо не знают, что они имеют право на получение какого-либо вида поддержки, либо не могут аргументированно и правильно составить документы на ее получение.

– Административные барьеры по вовлечению СО НКО в рынок социальных услуг в условиях 442 ФЗ. Регионы по-разному подходят к выполнению 442 ФЗ и развитию рынка социальных услуг, и каждый регион реализует свою модель. Существуют неравные условия для НКО и государственных учреждений и переусложненная система отчетности, вследствие чего СО НКО не хотят пользоваться этой возможностью.

Существующая в России система взаимодействия власти и НКО имеет целый ряд серьезных проблем, касающихся и различных форм ресурсной поддержки СО НКО со стороны органов государственного и муниципального управления, и организационных вопросов взаимодействия. Непрозрачен процесс отбора субъектов, ответственных за организацию и проведение конкурсов грантов, недостаточно открытых данных по субъектам-получателям поддержки и реальных нуждах семей на территориях, механизмы финансирования НКО со стороны региона реализуются без наличия единой стратегии действий и учета интереса просемейных НКО. Отсутствует система сбора информации и текущих нуждах и прогнозирования нуждаемости семей с учетом специфики целевых аудиторий и необходимости комплексировать разные меры поддержки по отношению к одной семье. Предоставление налоговых льгот в настоящий момент происходит фрагментарно и касается менее 1% СО НКО, а государственные и муниципальные социальные программы всех уровней по-прежнему ориентированы на удовлетворение потребностей бюджетных учреждений.

Механизмы реализации национальных проектов на региональном уровне не включают четких алгоритмов интеграции бюджетов, направленных на разные цели, но один и тот же эффект: повышение уровня и качества жизни населения. Кроме того, они не предусматривают участие СО НКО в проектах и программах, включенных в каждый нацпроект как основной инструмент его реализации.

Все позитивные и негативные факторы должны учитываться при работе С.Р.Ц. регионов для того, чтобы определить, на какие условия и как можно повлиять самим, а какие потребуют реализации межсекторного взаимодействия или интеграции локальных кластерных проектов в программы и проекты регионального масштаба.

Для повышения успешности реализации Программы С.Р.Ц должны сосредоточить свои усилия в том числе, на внедрении лучших практик по организации поддержки семей, реализации комплекса социальных услуг и межсекторному взаимодействию.

## **VIII.2 Направления повышения успешности деятельности организаций кластера**

Комиссия Общественной палаты по вопросам организации общественного контроля и взаимодействия с общественными советами и развитию некоммерческого сектора, проанализировала основные факторы успешности деятельности НКО (<https://nko-pfo.ru/viewpoint/ustojchivost-nko-osnovnye-factory>), на основе которых разработаны рекомендации для региональных менеджеров.

Знание факторов успешности НКО поможет региональным менеджерам сориентироваться в поиске путей и способов повышения устойчивости и ресурсности участников С.О.К, а также – определить важные направления для С.Р.Ц в консультировании СО НКО по важным вопросам их работы.

Устойчивость некоммерческой организации определяется такими признаками, как:



- количество людей, готовых вкладывать личное время, энергию и средства в деятельность организации;
- лояльные организации — партнеры и потребители;
- качество управления и правильная оценка собственной эффективности;
- грамотно сформированное информационное поле, продвижение в сети интернет, взаимодействие со СМИ;
- публикация годовых отчетов;
- вхождение в реестры различной направленности, в частности ИОПУ — исполнителей общественно полезных услуг;
- относительно долгий срок существования.

Сосредоточение усилий региональных менеджеров на консультировании СО НКО по решению этих вопросов, позволит повысить успешность работы просемейных организаций, входящих в состав кластера.

Кроме того, необходимо рекомендовать СО НКО:

- активное использование в своей деятельности различных способов привлечения финансирования из более широкого спектра источников;
- стремиться к извлечению доходов от продажи своих услуг (с возможным переходом в статус социального предприятия)
- реализовывать услуги через партнерские организации, входящие в состав кластера с предоставлением льгот
- снижать накладные расходы за счет привлечения добровольцев и волонтеров
- использовать краудфандинговые платформы, эффективные модели фандрайзинга и схемы формирования целевого капитала для привлечения дополнительных средств.

Каждая СО НКО, как правило, сама определяет, какие виды доходов она сможет организовать для поддержания устойчивости своей деятельности. При этом систему доходов целесообразно также «кластеризовать», распределив спектр своих услуг по функционально-ролевому принципу на основные, обеспечивающие, вспомогательные и сопутствующие.

Наиболее успешные СО НКО, как правило, опираются на несколько источников: собственные средства, бюджетные средства в рамках государственных грантов (федеральных, региональных и муниципальных), привлеченные средства спонсоров, меценатов и благотворителей, привлеченные средства с использованием инструментов социальных инвестиций. Финансовые ресурсы позволяют СО НКО как покрывать текущие административные расходы на содержание персонала, аренду помещения и закупку материально-технических средств, так и распределять их на нужды проектной деятельности, если социальные услуги реализуются посредством проектов и программ.

Более подробно об этом написано в параграфе VII.2. Инструменты обеспечения экономической устойчивости организаций кластера. В настоящем разделе методических рекомендаций акцентируется внимание на других аспектах успешности СО НКО, действующих в составе С.О.К.

Прежде всего, фактором успешности для СО НКО является эффективная работа в рамках социального партнерства, которое организация создает для реализации проектов и программ. Для кластерных проектов создание социального партнерства является необходимым условием реализации кластерного взаимодействия (см. § IV.4).

Такое партнерство реализуется в рамках локальной кластеризации и может включать различный состав участников и построено на различных мотивационных основаниях:

- Между различными СО НКО смежных, взаимодополняющих профилей деятельности. Мотивация: это позволит обеспечить комплексность социальных услуг, предоставляемым семьям и снизить издержки на их реализацию;
- Между СО НКО и МСП (из состава социальных предприятий), также работающих в смежных сегментах социальных услуг. Мотивация: это позволит снизить издержки на производство и реализацию услуг и расширить для каждой организации спектр возможностей и предложений на рынке.

- Между СО НКО и МСП (из состава непрофильных коммерческих предприятий обеспечивающей зоны). Мотивация для СО НКО: привлечение дополнительных средств на реализацию услуг. Мотивация для МСП: расширение клиентской базы, повышение репутации, создание имиджа социально-ответственного бизнеса.

- Между СО НКО и крупными предприятиями коммерческого сектора (из состава градообразующих, с большим количеством работников). Мотивация для СО НКО: привлечение дополнительных средств на реализацию услуг на постоянной основе (например, в форме шефской помощи или проекта/программы в рамках корпоративной социальной ответственности). Мотивация для предприятия: оказание услуг семьям работников предприятия на льготных условиях, повышение репутации предприятия и попадания его в Рейтинг корпоративной социальной ответственности крупнейших компаний, работающих на российском рынке ([http://ecoproms.ru/?page\\_id=725](http://ecoproms.ru/?page_id=725)).

- Между СО НКО организациями и вспомогательной зон кластера, обеспечивающих продвижение услуг участников на внешний рынок. Мотивация для СО НКО: расширение клиентской базы получателей услуг и повышение узнаваемости бренда организации. Мотивация для участников вспомогательной зоны: расширение сегмента своих услуг и спектра предложений для клиентов, повышение деловой репутации компании среди семей, проживающих на территории, и создание имиджа социально-ответственного бизнеса.

Здесь представлен далеко не полный, примерный состав вариантов создания социальных партнерств между СО НКО, другими участниками кластера или внешними организациями. Формирование структуры социального партнерства региональные менеджеры должны осуществлять с учетом имеющихся на территории организаций и возможности их оперативного взаимодействия в рамках кластерных проектов и программ, прикладывая усилия для построения доверительных отношений между ними.

К другому фактору успешности СО НКО можно отнести репутационный капитал, который каждая организация, как правило, накапливает не сразу, а потерять может в один момент.

Репутация является важнейшей характеристикой любой организации (коммерческой и некоммерческой), а для СО НКО, в условиях экономических кризисов, репутационный капитал может сыграть роль решающего фактора в удержании как своих клиентов, так и компаний, оказывающих поддержку социальных проектов.

Репутационный капитал относится к т.н. «нематериальным активам», и сегодня рассматривается не только как один из ключевых факторов развития организации, но и как отдельный объект управления. Поэтому региональные менеджеры должны обязательно овладеть искусством создания репутации для всего кластера и технологиями управления репутационным капиталом.

В связи с развитием интернета и возникновением множества социальных сетей и информационных каналов, дополняющих СМИ, репутация перестает основываться исключительно на личном опыте клиентов взаимодействия с организацией. Современному потребителю услуг сегодня порой достаточно ознакомиться с отзывами об этой организации, размещенных в сети интернет. Причем, в роли «лидеров мнений» могут выступать не только реальные клиенты, ранее получившие услугу, но и блогеры, которым в обмен на положительные отзывы, организация предоставляет свои товары/услуги по бартеру или за вознаграждение.

Чтобы повысить свою репутацию в глазах клиентов и потенциальных спонсоров, СО НКО должно позаботиться о том, чтобы информация об организации обязательно попала в интернет, причем в той форме, которую будет интересно читать или смотреть. Современному потребителю интереснее посмотреть видео об организации, услышать интервью со специалистами, работающими в организации или мнение экспертов о ней. Так организация, входящая в состав С.О.К, сможет приобрести в глазах общества и потенциальных участников определенную ценность и репутацию.

Третьим фактором успешности СО НКО является умение коммуницировать с широким кругом лиц разного социального статуса и выстраивать т.н. «сети доверия», что позволяет им в рамках кластерного взаимодействия накапливать таким образом свой социальный капитал.

Для СО НКО сети доверия, это, прежде всего, социальные сети. Категория «социальные сети» сегодня стала очень популярным термином в исследованиях всех сфер жизни общества, поскольку позволяет по-новому осмыслить социальные реалии, в котором это общество живет. Социальные сети в жизни кластера играют роль мощных и эффективных каналов взаимодействия, поскольку обеспечивают постоянную коммуникацию между участниками, которых объединяет интерес к какой-либо важной и ценной для каждого теме. Основой взаимодействия в рамках сетей выступает доверие, поскольку именно оно позволяет выстраивать кластерное взаимодействие на основании взаимно разделяемых ценностей. Если участники кластера в сетевом взаимодействии доверяют друг другу, это дает им возможность создавать различные коалиции, проектные команды и другие социальные объединения (более подробно см. §VI.6).

Социальный капитал определяет качество социальных связей в обществе (например, готовность прийти на помощь незнакомым людям) и является одной из важных характеристик общества, которая определяет качество жизни в той или иной стране. Социальный капитал является общественным благом, который производится индивидами с целью последующего извлечения выгоды из социальных отношений, и измеряется не столько количеством полезных связей, сколько их качеством. Русская пословица «не имей сто рублей, а имей сто друзей» лучше всего передает суть понятия «социальный капитал», идея которого заключается в том, что наши связи являются ценностью не просто моральной, неосязаемой, но и вполне себе экономической, от которой получают выгоду все, кто этими связями связан. Для С.О.К. социальный капитал – очень важный ресурс, позволяющий обеспечить высокую мотивацию и достигать устойчивости отношений.

### **VIII.3 Лучшие практики семейно-ориентированных СО НКО**

Из общего числа практик работы СО НКО региональным менеджерам следует особое внимание обратить на лучшие практики, направленные на решение не только проблем жизни семьи, но и на повышение эффективности деятельности самих СО НКО.

Источником лучших практик в первую очередь являются СО НКО, работающие с семьями и общественные организации, занимающиеся широким спектром вопросов защиты семьи и детства в тесном взаимодействии с государством.

К настоящему моменту в открытом доступе стали появляться сборники лучших практик работы СО НКО, среди которых можно найти множество апробированных технологий по решению таких социально значимых проблем, как:

- Формирование позитивного образа материнства и отцовства, укрепление традиционных семейных ценностей
- Стимулирование первых рождений и мотивации к рождению последующих детей
- Сохранение жизни, профилактика абортов и профилактика отказов от новорожденных
- Оказание помощи семьям и детям в трудной жизненной ситуации
- Работа с неполными семьями, мамами-одиночками, бывшими сиротами, профилактика социального сиротства
- Сохранение и развитие семьи, профилактика разводов
- Сохранение целостности семей, воспитывающих детей с ОВЗ и детей-инвалидов
- Повышение социального статуса многодетных семей и организация защиты их прав на получение поддержки
- Сохранение экономической устойчивости семьи и повышение ее материального благополучия
- Повышение качества социальных услуг и социальной ответственности СО НКО

- Повышение квалификации специалистов и сотрудников управленческого звена СО НКО
- Повышение эффективности взаимодействия участников сферы демографического развития и реализации семейной политики
- Организация межсекторного взаимодействия СО НКО с государственными учреждениями и коммерческими компаниями
- Устойчивое развитие СО НКО в условиях дефицита ресурсной базы
- Внедрение новых социальных стандартов оказания социальных услуг в деятельность СО НКО
- Социальные инвестиции, социальные инновации, социальная франшиза и другие инструменты повышения эффективности деятельности СО НКО

Кроме того, в каждом регионе сегодня, на базе различных государственных (как правило, департаментов соцзащиты и образования) и негосударственных организаций, а также – официальных сайтах городских администраций, существуют централизованные информационные ресурсы, которые интегрируют информацию специально по вопросам поддержки СО НКО, где размещается полезная информация и описание лучших региональных практик. Источники лучших практик можно найти практически на всех уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. Например, такие как Ассоциация социально-ориентированных некоммерческих организаций (<https://stop-obman.info/poleznye-resursy/>), Агентство социальной информации (<https://www.asi.org.ru/tag/resursy-dlya-nko/>), Информационный ресурсный центр НКО РФ (<https://вестник-нко.рф/rts-nko-rf/poleznye-resursy/>); ресурсы окружных или региональных органов госвласти, например, Тамбовской области (<https://nko.tmbreg.ru/poleznyie-resursyi>), Смоленской области (<https://econ.admin-smolensk.ru/sonko/portal-organov-v/>), Самарской области (<http://songo63.ru/lib/rubrikator/luchshie-praktiki-nko/>), сеть ресурсных центров НКО Приволжского Федерального Округа (<https://nko-pfo.ru/category/polezno-znat>) и др.; источники информации на уровне муниципалитетов, например: централизованная библиотечная система г.

Меглион ХМАО-Югра ([https://megionlib.ru/info/help\\_so\\_nko/](https://megionlib.ru/info/help_so_nko/)) или г. Уфы ([http://old.fondufa.ru/informacionnye\\_resursy\\_dlya\\_nko/index.html](http://old.fondufa.ru/informacionnye_resursy_dlya_nko/index.html)); а также – сайты социальных учреждений (н-р: <https://dobriy-dom.ucoz.ru/>), Медиациентр «АСИ — Благосфера» (<https://www.asi.org.ru/tag/mediatsentr-asi-blagosfera/>) и мн.др.

Такие платформы, как Google или Яндекс также предлагают широкий спектр сервисов для НКО, где можно найти много возможностей для поиска лучших практик. В частности, существует специальная программа «Google для некоммерческих организаций», в рамках которой СО НКО могут узнать о предложениях и условиях участия, скачать справочные материалы и посмотреть истории успеха (<https://www.google.com/intl/ru/nonprofits/>).

Яндекс-платформа реализует проект «Помощь рядом», направленный на оказание реальной помощи организациям, которые опекают людей, особенно уязвимых во время пандемии, а также реализует инициативу по предоставлению благотворительным фондам годового бесплатного доступа к бизнес-сервисам (<https://www.asi.org.ru/news/2020/05/06/yandeks-nko-servisyy-besplatnyj-dostup/>; <https://help.yandex.ru/>).

Данные примеры демонстрируют, что источников лучших практик в настоящий момент существует великое множество, поэтому их поиск лучше осуществлять с применением интернет-технологий путем введения поискового запроса с использованием четко сформулированной проблемы, которую в данный момент решает С.Р.Ц. или семейно-ориентированная СО НКО.

Централизованным источником лучших практик для региональных семейно-ориентированных кластеров является Ассоциация организаций по защите семьи (<https://aozs.ru/>), которая в настоящий момент консолидирует информационные и методические ресурсы всех других организаций, работающих с семьями. В результате региональные С.Р.Ц. будут иметь возможность включения в информационные потоки событий и доступа к расширенному спектру информационных ресурсов, необходимых для своей работы по информационной поддержке своих региональных НКО



При этом, накопление собственной базы лучших просемейных практик будет происходить двумя путями:

1) В результате аккумуляирования и описания опыта деятельности региональных семейно-ориентированных СО НКО

2) В результате подбора и отбора лучших практик, реализуемых семейно-ориентированными СО НКО других регионов, под конкретные проблемы семей на территории своего региона

Таким образом, будет происходить взаимообогащение лучшими практиками и формирование единого информационного пространства опыта деятельности региональных С.О.К.

Среди интересных практик, рекомендованных к внедрению в рамках реализации Программы, можно отметить следующие:

1) Внедрение новых профилактических услуг (опыт Пермского края, Нижегородской, Челябинской, Томской, Самарской областей, республики Башкортостан и ХМАО):

- Оказание экстренной психологической помощи службой ДТД, работающей по единым общероссийским номером
- Краткосрочное кризисное консультирование семьи
- Социально-бытовой патронаж семьи. Домашний помощник
- Формирование реабилитационной среды для семьи и ребенка.

Семейный клуб

- Группа для родителей с агрессивным поведением
- Раннее выявление случаев нарушения прав детей
- Координация работы со случаям нарушения прав детей
- Профессиональная (супервизорская) поддержка деятельности по защите детей.

Сегодня эти услуги на основе стандартов оказываются на 11-ти площадках-«мастерских» в 8-ми вышеуказанных регионах (Источник: АНО «Региональный Центр «ВЕКТОР»)

2) Внедрение прецедентов (кейсов) подготовки НКО к участию на региональных рынках:

- Получение субсидии на оказание услуги детского телефона доверия (АНО «Региональный центр ВЕКТОР»)
- Получение субсидии на апробацию и оказание услуг (БФ «Наши дети, Республика Башкортостан)
- Выведение услуги на платную основу (Челябинская организация помощи детям «Звёздный дождь»)
- Получение субсидии на организацию краевого Ресурсного центра по работе с детьми, имеющими проблемы с законом (АНО ЦСИТ «Радуга», Пермский край)
- Организация поэтапного сопровождения детей начиная с 3-х лет вплоть до достижения ими зрелого возраста (Нижегородская организация поддержки детей и молодежи «Верас»)
- Запуск комплекса взаимосвязанных услуг для категории детей с ОВЗ (ФПМС «Территория успеха», Пермский край)
- Внедрение социального семейного контракта (Республика Коми, Вологодская область и др.)
- Организация профилактики отказов от детей (БФ «Волонтеры в помощь детям-сиротам)
- Поддержка института усыновления (Общественная организация «День аиста», Новосибирск, БФ «Родительский мост», Санкт-Петербург).
- Оказание экстренной и долговременной помощи детям и семьям, попавшим в кризисную ситуацию (Благотворительный Фонд «Семья»)
- Оказание дополнительных услуг семьям, имеющим детей с ограничениями здоровья - «Социальный патронаж» (благотворительный общественный фонд «Качество жизни», Москва)
- Наставничество для детей в трудной жизненной ситуации - «Наставники.орг» (Межрегиональная общественная организация содействия программе воспитания подрастающего поколения «Старшие Братья Старшие Сестры России»)

При внедрении лучших практик региональные менеджеры должны обязательно учитывать специфику ситуации в своем регионе и на территории.

#### **VIII.4 Общие рекомендации**

Несмотря на то, что в каждом регионе и муниципалитете условия для реализации кластерных инициатив и проектов разные, и зависят от множества факторов (состав СО НКО, институциональные условия, наличие партнеров и активности населения), можно выделить основные направления усилий региональных менеджеров по обеспечению эффективной работы С.Р.Ц.:

1) Активное использование потенциала действующих региональных инфраструктур поддержки социального предпринимательства и СО НКО и участие в формировании инфраструктур поддержки социальных проектов на муниципальном уровне.

Вопросы поддержки СО НКО относятся к полномочиям субъектов Российской Федерации. Минэкономразвития России оказывает органам исполнительной власти субъектов РФ методическую и информационную поддержку по этим вопросам, поэтому в библиотечке С.Р.Ц эти материалы должны быть обязательно.

Что может входить в инфраструктуру поддержки СО НКО:

- Различные дома некоммерческих (общественных) организаций, предоставляющие материально-техническую базу для регулярной деятельности НКО (офисные помещения, технику и коммуникации);
- Консультационно-методические центры, предоставляющие необходимую для работы информацию и организующие образовательные мероприятия;
- Добровольческие службы, обеспечивающие НКО квалифицированными добровольцами в нужном объеме;
- Информационные агентства, занимающиеся освещением деятельности СО НКО;
- Информационные ресурсы (сайты, базы данных и др.), содержащие актуальную и нужную для НКО информацию;
- Специализированные бухгалтерские службы, которым НКО могут отдать на аутсорсинг ведение бухгалтерского и кадрового учета;

- Юридические и правовые центры для СО НКО, предоставляющие не только консультации, но и полноценное сопровождение;
- Выставочные и тренинговые пространства, специализированные для НКО или доступные им на льготных условиях;
- Транспортные службы, предоставляющие СО НКО транспорт бесплатно или на льготных условиях.

Иными словами, инфраструктура поддержки СО НКО должна охватывать все потребности этих организаций и, если в регионе не хватает какой-либо структуры, С.Р.Ц должен инициировать ее создание.

Инфраструктура поддержки и развития социального предпринимательства в каждом регионе также различается, поэтому важно изучать опыт регионов, где социальное предпринимательство развито более всего. Для этого можно использовать рейтинг субъектов Российской Федерации по итогам реализации механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций и представителей социального предпринимательства, обеспечения доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере, сформированный Министерством экономического развития России.

Главное, чтобы в регионе были созданы ключевые условия, которые сами социальные предприниматели называют необходимыми для успешной реализации социальных проектов:

- Разнообразные источники финансирования в городе (от частных инвесторов до муниципального бюджета),
- Доступ к качественному человеческому капиталу (от поиска работников до менторов),
- Высокое качество и разнообразие городской среды и культурного досуга,
- Заинтересованность муниципальных властей в поддержке бизнеса.

Создание этих условий С.Р.Ц должны сделать для себя одной из приоритетных задач, объединив усилия СО НКО и социальных предпринимателей региона при взаимодействии с органами госвласти.

2) Содействие органам региональной власти в формировании региональной модели развития рынка социальных услуг.

Региональные правительства, как правило, нуждаются в четких, апробированных и описанных рекомендациях, в которых прописаны четкие модели и механизмы реализации полномочий в сфере социального обслуживания (особенно в сфере защиты детства). Им необходимы, для обеспечения этих полномочий (а значит, и возможности помочь С.Р.Ц в развитии рынка просемейных социальных услуг) конкретные законы и нормативные документы по обеспечению доступа различных категорий населения к получению тех или иных видов поддержки, а также – обеспечению включения СО НКО в реестр ответственных поставщиков социальных услуг или создание для них других преференций и возможностей.

Отсюда, при взаимодействии с исполнительными органами власти, в сфере ответственности и полномочий которых входят интересы семей и детей, необходимо не только требовать с них исполнения обязательств, заложенных в действующих Законах, но и предлагать им решения, расширяющие возможности государства по поддержке СО НКО. Некоммерческие организации являются сегодня эффективным инструментом реализации социальной политики государства, поэтому государство заинтересовано в их развитии.

Эти предложения должны быть сформулированы на языке государственного управления, в виде модельных законов и нормативных документы по регулированию рынка услуг и соблюдению баланса между государственными и некоммерческими организациями. Для выдвижения такого рода законодательных инициатив можно использовать законы, регламенты и методические рекомендации, разработанные для органов госвласти в других регионах. Например, такие как Методические рекомендации по государственной поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций, которые содержат Модельные нормативные правовые акты о финансовой поддержке СО НКО для города Москвы, или

Методические материалы по формированию и поддержке в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях центров инноваций социальной сферы в части поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций. Все эти документы можно найти в открытом доступе в интернете на официальных сайтах Министерств и ведомств, а также – сайтах региональных организаций, входящих в состав инфраструктуры поддержки МСП и СО НКО.

Все это требует от региональных менеджеров тщательного изучения законодательной базы по поддержке СО НКО и МСП в других регионах и оценки полноты системы регионального законодательства в целях разработки и выдвижения законодательных инициатив (через Государственные Советы и Общественные Палаты региона) по вопросам развития инфраструктуры поддержки и совершенствования институциональных условий для развития рынка социальных просемейных услуг.

3) Активная работа с руководителями организаций, которые С.Р.Ц планирует включить в состав участников С.О.К или взаимодействовать с ними на постоянной основе для решения актуальных проблем семей и детей.

Данная работа, прежде всего, требует создания специальной базы данных с прямыми контактами руководителей организаций или их представителями, уполномоченными принимать решения. Причем, эта база должна быть упорядочена по категориям организаций на основе разработанной прото-модели С.О.К, включающей наиболее широкий спектр организаций, потенциально могущих быть включенными в процесс кластерного взаимодействия.

На основе данной базы необходимо разработать карту кластерного взаимодействия (см. материалы 2-го вебинара АОЗС для региональных менеджеров, раздел «Коммуникационная карта семейно-ориентированного кластера»), в которой можно указать: с кем и по каким поводам выстраивается коммуникация для решения каких вопросов деятельности кластера. Для планирования коммуникаций лучше использовать облачные технологии с

инструментами проектирования т.н. ментальных карт (например: Mindomo, Lucidchart, Mindmeister и др.). ТОП 5 Сервисов для создания ментальных карт представлен здесь: [http://www.career-lift.ru/5\\_mind\\_mapping\\_services](http://www.career-lift.ru/5_mind_mapping_services).

При взаимодействии с разными людьми необходимо помнить, что у каждого человека (особенно, руководителя) есть свои ценности, цели и потребности. Следовательно, для разных людей нужно выбирать разные мотиваторы и свой стиль и манеру ведения переговоров. Материалов по искусству ведения переговоров написано много, их можно найти в интернете и повысить свою осведомленность по приемам и техникам, которые необходимо применять для достижения успеха. Главное, что нужно использовать при этом региональным менеджерам – великую силу объединяющих идей и желание соединения интересов, которое происходит на основе поиска единой цели. Отсюда важно заранее знать, какие цели преследует организация, какие обязательства исполняет и как можно встроиться в процесс достижения этих целей, взаимодополняя усилия.

Например, формулировка целей национальных программ или региональных проектов может подсказать, на что опираться в разговоре с чиновниками, чтобы продемонстрировать, как сможет кластер, объединив усилия СО НКО региона, помочь государству в достижении этих целей.

Обеспечивая коммуникации с СО НКО, следует помнить, что С.Р.Ц не вместо них работает в данном сегменте социальных услуг, а вместе с ними движется к достижению их целей, помогая им информационной или консультационной поддержкой, и, за счет реализации кластерного взаимодействия, содействует в снижении их издержек и усилении позиций на рынке социальных услуг.

В целях успешной консолидации усилий и реализации программ поддержки СО НКО, необходимо привлекать к участию в кластерных проектах как можно более широкое число организаций и специалистов различных ведомств, создавать рабочие группы и переговорные площадки, практиковать совместное обсуждение проблем и обучение.

Таким образом, при выстраивании межсекторного и кластерного взаимодействия для оказания реальной и действенной помощи конкретным семьям, в результате у чиновников органов социальной защиты будет формироваться новое «рыночное мышление», у представителей коммерческого сектора – социальная ответственность, а у СО НКО - отход от иждивенческой позиции по отношению к тем и другим.

4) Нацеленность на создание условий для участников кластера и развитие системы поддержки просемейных СО НКО.

В практике управления социальными проектами одним из секретов достижения успеха является правило: не стремиться напрямую достигать поставленной цели, а сосредоточить свои усилия на создании условий для ее достижения. Создание условий – это воздействие на причины происходящих событий, когда действует принцип «что посеешь, то и пожнешь».

Одно из последствий, к которому нужно стремиться С.Р.Ц – это увеличение сегментов просемейных социальных услуг в общем объеме социальных услуг, оказываемых государственными и негосударственными организациями населению региона.

Обеспечение существенного увеличения объемов социальных услуг, оказываемых СО НКО становится сегодня актуальной задачей государственных органов власти субъектов РФ. Государственная политика в сфере развития гражданского общества и поддержки СОНКО в настоящее время реализуется в следующих направлениях:

- Совершенствование нормативно-правового регулирования деятельности СОНКО;
- Финансовая поддержка СОНКО (субсидирование, грантовые механизмы, привлечение к исполнению государственного и муниципального заказа);
- Информационное, методическое и консультационное сопровождение деятельности, содействие в подготовке и повышении квалификации специалистов и волонтеров;
- Имущественная и материальная поддержка СО НКО;



- Расширение практики привлечения негосударственных организаций к оказанию государственных и муниципальных услуг;
- Вовлечение СО НКО в социально-предпринимательскую деятельность, направленную на решение или смягчение социальных проблем, на принципах самокупаемости.

На каждом из этих направлений С.Р.Ц может и должен сосредоточить своих усилия в тех сегментах услуг, которые направлены на удовлетворение интересов семей и детей, проживающих на территории муниципальных образований региона. Следовательно, для того чтобы специализировать и адаптировать меры поддержки под реальные нужды семей, С.Р.Ц должны осуществлять большую аналитическую работу, проводить социологические исследования, а затем – разрабатывать предложения для государственного или коммерческого сектора по реализации мер поддержки СО НКО, работающих с семьями с учетом специфики ситуации.

Для осуществления этих работ использовать потенциал внешних специалистов и экспертов, которые могут работать на благотворительной или возмездной основе (например, путем включения в бюджеты грантов). Целесообразно при этом использовать волонтерскую помощь студентов старших курсов, которые могут проводить исследования в рамках своих курсовых и дипломных работ под руководством опытных специалистов.

Основным приоритетом для С.Р.Ц сегодня должно стать выстраивание агентских сетей и систем поддержки просемейных СО НКО на муниципальном уровне. Для этого, региональные менеджеры, получив опыт сетевого, межсекторного и кластерного взаимодействия в рамках проекта «ЗаРождение» должны передать его наиболее активным СО НКО в муниципалитетах, сформировать корпус экспертов на региональном уровне, а также – подготовить и сформировать из числа талантливой молодежи сеть активистов, которые станут опорой для С.Р.Ц в будущем.

Таким образом, активные действия региональных менеджеров на данных направлениях, позволят С.Р.Ц регионов стать необходимым для государства и общества институтом развития и занять достойное место среди других институтов реализации социальной политики государства.

Рабочий план по подготовке и проведению межсекторной стратегической сессии по обеспечению работы Семейного ресурсного центра (С.Р.Ц.) в (наименование региона).

*Участники.*

К участию в сессиях в обязательном порядке необходимо приглашать ключевых членов команды проекта, а также по возможности представителей других секторов (власть, бизнес, журналистика, партнёрские НКО), реально включённых в тему помощи и развития семьи. Необходимо помнить, что приглашение людей исключительно из-за их статуса в данном формате может дать отрицательную результат, если у приглашённых есть иные цели, не совпадающие с целями семейных ресурсных центров.

*Проведение сессии онлайн.*

Цели встречи (определите приоритетные):

- определение перспективных направлений деятельности для семейного ресурсного центра вашего региона.
- определение перспективного формата работы в регионе.
- определение источников финансовой поддержки.
- синхронизация понимания сложившейся ситуации, выявление противоречий в коммуникациях и определение 2-3 ключевых векторов работы семейного ресурсного центра.

*План встречи:*

Приветствие, определение регламента, выступление с информацией о проекте (руководитель центра в регионе, руководитель проекта «Семья.3Арождение»).

Переход к стратегической сессии.

Блок выявления личных интересов и целей

1. Знакомство. Включает в себя представление участника, связь с темой, ответ на вопрос: «Семейный ресурсный центр мне необходим для ....»?

Продолжительность (с рефлексией) – до 30 минут.

2. «Горячий стул» для руководителя – каким руководитель проекта видит ресурсный центр через несколько лет? Брифинг – насколько это видение понятно другим, насколько оно реалистично и насколько вдохновляет?

Участники могут задавать вопросы. Обсуждение результатов.

Продолжительность – до 30 минут.

Блок анализа ситуации и тенденций развития (для каждой территории будет определяться 2-3 пункта из представленных ниже, продолжительность блока – не менее 1 часа).

- Выявление ценностного предложения для разных целевых аудиторий.

Определите, какую проблему С.Р.Ц. решает для разных аудиторий:

- семьи, находящиеся в трудной жизненной ситуации;
- другие семьи;
- органы власти;
- бюджетные учреждения;
- представители бизнеса;
- другие НКО.

Работа в группах по прогнозу событий на несколько лет вперед.

Возможные группы: представители власти, бизнеса, НКО, население, собственно С.Р.Ц. Группы обсуждают и фиксируют тренды, затем возможные события внутри трендов.

Обсуждение – какова вероятность наступления событий, как эти события могут отразиться на С.Р.Ц.? Что необходимо сделать для того, чтобы наши цели имели больше шансов для реализации.

- Ресурсы С.Р.Ц. региона – чем мы сильны? Обсуждение имеющихся сильных сторон, выявление дефицитов и зон ближайшего развития. Определение источников разных ресурсов и способов их получения.

- Проекты, в сфере семьи и детства – опыт, который есть и можно найти в регионе у разных организаций. Какие проекты прекратили существование и почему? Обсуждение возможностей использовать уже существующие наработки и возможности для партнёрства с другими в решении общих проблем.

- С.Р.Ц. и другие – при каких условиях партнёры будут готовы поддерживать деятельность центра? Обсуждение условий сотрудничества и принятия на себя обязательств со стороны представителей власти и бизнеса.

- Если бы я был руководителем центра, то мои первые шаги были бы...Проекционное упражнение, поиск различных моделей управления С.Р.Ц., выделение перспективных действий на ближайшее время.

- Как понять самим и показать другим, что есть результат деятельности центра? Обсуждение показателей достижения результата, необходимых для получения поддержки центра.

- Какой должна быть модель центра, чтобы быть эффективной? Обсуждение существующих форматов взаимодействия с целевой аудиторией, готовность к тем или иным форматам (со стороны ЦА и самого центра).

- Какие проекты мы можем запустить уже в текущем году, чтобы приблизиться к описанной модели? Обсуждение возможностей центра для запуска новых проектов/форматов и пр.

По итогам обсуждения руководитель С.Р.Ц. определяет ближайшие планы развития и формирует дорожную карту, с указанием примерных сроков и ответственных.