

Серія "Посібник для неурядових організацій"



#СТВОРЮЄМО_НУО

Збірник інструкцій як створити
невелику, але чудову організацію

Київ
2018



TRANSITION

Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic

СВОЇ
... ..

ПРОСТ  **МОЖЛИВОСТЕЙ**
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ

І.Лююк #СТВОРЮЄМО_НУО: Збірник інструкцій як створити невелику, але чудову організацію. - Київ, - Серія “Посібники для неурядових організацій” - 2018р. - 19 с.

Збірник створено для навчання громадянського суспільства. Інформація збірника є покроковою інструкцією зі створення та налагодження роботи неурядової організації. Інструкція допоможе уникати найтипівіших помилок при створенні організацій.

Збірник розповсюджується Благодійною організацією "Благодійний фонд "СВОЇ" в рамках проекту "Мережа громадських консультантів "СВОЇ", що реалізується за підтримки Міністерства закордонних справ Чеської Республіки / Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic.

Збірник підготовлено Громадською Організацією "Простір можливостей" в рамках партнерства з Громадською мережею "СВОЇ".

На нашому сайті Ви зможете знайти більше корисної інформації для громадськості.

Ви також можете отримати індивідуальні консультації, та подзвонивши на "гарячу лінію" .

The information and views set out in this document are those of the author(s) and do not necessarily reflect the official opinion of the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic.

Информация та погляди, викладені в даному документі є думкою автора і не обов'язково відображає офіційну позицію Міністерства закордонних справ Чеської Республіки.

Информация и взгляды, изложенные в этом документе являются мнением автора и не обязательно отражает официальную позицию Министерства иностранных дел Чешской Республики.



ГРОМАДСЬКА МЕРЕЖА

СВОЇ

0-800-215-911

WWW.SVOYL.ORG

НАВІЩО ПОСІБНИК?

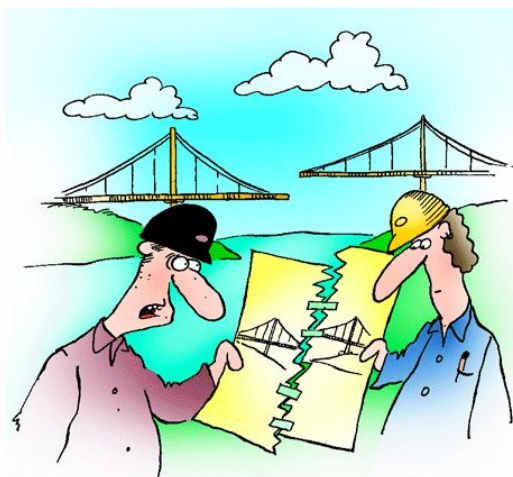
Цей посібник не буде цікавим, якщо Ви не плануєте змінювати країну.

Він потрібен тим, хто в громадській діяльності "серйозно та надовго".

Ви стурбовані правами людини? або намагаєтесь покращити життя незахищеним верстам населення? поряд з Вами однодумці зі схожими цілями? **Починайте створювати свою організацію.**

ІВАРТО ПАМ'ЯТАТИ що підтримка організації потребує зусиль: потрібно витратити час на управління, пошук фінансів і підбір людей під проекти, **ЗВІТНІСТЬ**.

Але це єдиний шлях забезпечити успіх активності.



Цей Посібник містить поради для попередження, визначення, вирішення проблем, пов'язаних з роботою неурядової організації.

На якій стадії розвитку не перебувала Ваша організація, Ви знайдете тут багато корисного, адже ми розробляли цей Посібник, спираючись на власний досвід у створенні інститутів громадянського суспільства та впроваджуючи проекти. Ми також провели дослідження багатьох іноземних документів, вишукуючи найкращі зарубіжні практики в сфері громадянського суспільства.

Цей посібник створений, в основному, для громадських об'єднань (організацій і спілок) і благодійних організацій, однак не забороняється його використання для інших неурядових організацій.

Благодійна організація - юридична особа, яка займається наданням особистої та/або майнової допомоги.

Громадська організація - юридична особа, об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи.

Громадська спілка - юридична особа, об'єднання, засновниками якого є інші організації, а членами (учасниками) можуть бути організації та фізичні особи.

НУО - неурядове об'єднання

З ЧОГО ВСЕ ПОЧИНАЄТЬСЯ

Для успіху організації потрібно три речі:

- перша - це *пристрасть*
- друга - це *група людей, які поділяють цю пристрасть*
- третя - це *добрі стосунки з людьми, яким Ви хочете допомогти, - бенефіціарами*



Зазвичай, НУО створюються двома способами:

Перший - коли люди, які мають потреби, але не мають сили щось змінити, починають об'єднуватись. Кілька людей у цій групі, наприклад, батьки дітей з обмеженими можливостями, починають зустрічатися, проводити спільні заходи, щоб отримати більше ресурсів для своїх дітей.

Другий - коли група людей з освітою, статусом вирішують надавати допомогу потребуючим.

Сила першої групи в тому, що вони самі для себе є бенефіціарами, розуміють проблеми своєї спільноти та гарно сприймаються нею. Друга група сильна знаннями, однак якомога скоріше має ввести бенефіціарів в свій склад, для забезпечення сприйняття і розуміння.

Як правило, все починається без формальностей, коли всі ставляться один до одного як до рівних, і кожен робить все, починаючи від прийняття рішення та закінчуючи їх виконанням. Це період, який пізніше згадається як найкращий час, коли пристрасть була найсильнішою, існувало відчуття спільної роботи для спільної справи.

Пізніше робота починає вимагати професіоналізації, виникають потреби в офісі, комп'ютерах, належній реєстрації. При наявності фінансування кожен починає отримувати оплату праці. В організації з'являється група людей або особа, яка стає двигуном організації, забезпечує всіх енергією та визначає напрямки. Одне з основних завдань такої людини - щоб працівники і бенефіціари відчували, що вони належать НУО, а НУО належить

Фактори, які допоможуть побудувати НУО високої якості:

! Чітке розуміння цілей, цінностей та області, в якій працюєте; створення впізнаваного бренду.

!! Гарні відносини з бенефіціарами, повага з обох сторін.

!!! Прийняття єдиної мети.

!!!! Сильне громадянське суспільство, достатньо НУО, щоб створити партнерство, сформувані потужну масу, щоб бути почутими.

!!!!!! Постійне нарощування своїх професійних навичок та розбудова партнерських відносин.

!!!!!! Організація є прозорою, відкритою та відповідальною.

!!!!!! Наявна чітка та розумна гендерна політика. Якщо представники певної статі недостатньо представлені в групі, яка приймає рішення, потреби бенефіціарів не будуть зрозумілі.

ФОРМУЛА УСПІХУ

**НАРОЩУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ + ПОБУДОВА ПАРТНЕРСТВА = ПОТУЖНІСТЬ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІННОСТЕЙ, БАЧЕННЯ, МІСІЇ

Організація буде працювати краще, якщо її учасники визначили та поділяють:

- *бачення,*
- *місію,*
- *цінності.*

Обговорення цього може зайняти час, при цьому кожний учасник організації повинен мати можливість довести свою думку, посперечатися, а всі разом - здійснити "мозковий штурм" для визначення компромісного рішення щодо цих важливих речей.

Визначивши їх на початку діяльності Ви зможете уникати багатьох конфліктних ситуацій. Це не якісь формальні речі, це зміст організації.

БАЧЕННЯ

- бажане майбутнє організації;
- довготермінова мета - горизонт за 10-15 років;
- оптимістичний погляд на розвиток організації в майбутньому і є основою всіх завдань;
- має бути реалістичним, специфічним, амбітним;
- має відбивати ту унікальність організації, яка не може бути скопійована іншими;
- має ширший горизонт ніж стратегія на її основі розробляються стратегічні пріоритети, цілі та завдання

ЦІННОСТІ

- нематеріальні переконання, важливі мотиви діяльності;
- почуття і поняття, які формуються через виховання, освіти, культуру, середовище, життєвий досвід;
- допомагають членам організації зрозуміти важливість тих чи інших дій;
- відрізняються в усіх організаціях;
- є основою, на якій будується організаційне бачення

МІСІЯ

- сенс існування організації;

Має відповісти на питання: яка головна мета організації?

Формулювання місії має охопити:

- завдання організації, сферу діяльності;
- зовнішнє середовище організації;
- культуру організації.

Місія має дати уявлення про значення організації, необхідність та корисність для оточення, учасників, суспільства.

Правила формулювання місії: піклування про бенефіціара, унікальність, однозначність, запам'ятовуваність, реалістичність, говорить про переваги.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Стратегічне планування - те, що організовує всю роботу.

Необхідне для визначення пріоритетів, потреб в ресурсах.

Планування допомагає всім працювати над спільними цілями, досягати згоди, а також змінювати діяльність відповідно до середовища



Етапи стратегічного планування

Стратегічне планування проводиться для розробки конкретного плану, який забезпечить досягнення цілей та виконання завдань і включає наступні етапи:

1. *Аналіз поточного стану організації.* Здійснюється шляхом вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, внутрішнього та зовнішнього середовища організації, з використанням SWOT-аналізу.
2. *Визначення майбутнього стану організації* (відображається в місії, баченні).
3. *Визначення стратегічних цілей та завдань організації.* Це допомагає організації зрозуміти, що потрібно робити та встановити пріоритети.
4. *Реалізація.* Передбачає виконання запланованого та визначення відповідальних за конкретні процеси.
5. *Оцінка* - розгляд результатів виконання плану та забезпечує отримання бажаних результатів. Оцінка має проводитись через регулярні проміжки часу, в ідеалі, раз на три місяці.

Основне - визначити стратегічні цілі, що відповідають вимогам SMART

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ МАЮТЬ БУТИ

S Specific конкретними	M Measurable вимірюваними	A Attainable досяжними	R Relevant релевантними	T Timebound обмеженими
Сформульовані конкретно, чітко, зрозуміло	Мають кількісний вимір, із вказівкою критеріїв, що дозволяють визначити ступінь	Здійсненні, але потребують докладання зусиль	Підтримують загальну мету, бачення та місію	Мають конкретні строки виконання

СКЛАД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

РЕЗЮМЕ

Узагальнює весь документ. Основна мета резюме - коротко повідомити про документ “Стратегія організації”.

ОПИС ОРГАНІЗАЦІЇ

Опишіть Вашу організацію, яку роботу вона виконує; сфера, в якій вона працює. Слід також описати історичний розвиток організації.

СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ

Опишіть, як працює ваша організація, механізм управління та склад керівних органів, додайте організаційну схему, а також дані про керівництво.

БАЧЕННЯ, МІСІЯ, ЦІННОСТІ

Кожна організація повинна мати в своїй основі керівні принципи, які слід згадати у цьому розділі у вигляді бачення, місії, цінностей.

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ

Використовуйте різні інструменти для аналізу поточної ситуації, проблем, які має намір вирішити організація. У цьому розділі чітко згадайте про інструменти планування, які були використані. Опишіть остаточні результати аналізу. Цей аналіз має включати поточну оцінку ресурсів.

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

На основі результатів зовнішніх та внутрішніх факторів ваша команда має прийняти рішення щодо певних цілей на майбутнє. Для кожної мети, яку організація планує досягти протягом наступних 3 - 5 років, ви повинні чітко визначати завдання. У цьому розділі слід деталізувати процеси, які Ви будете використовувати для виконання плану.

ОЦІНКА

У цьому розділі мають бути описані процедури моніторингу та оцінки виконання стратегічного плану.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ. SWOT-АНАЛІЗ

Хороша стратегія має базуватися на самоусвідомленні.

Краще використовувати SWOT–аналіз, який допоможе визначити:

- Сильні сторони
- Слабкі сторони
- Можливості
- Небезпеки

Фактори, що аналізуються для SWOT-аналізу

Зовнішнє середовище	
- законодавство	- інфраструктура
- політичні процеси	- науково-технічний розвиток
- соціальна та культурна складові	- безпека, тощо
Зовнішнє близьке оточення	
- беніфіціари	- конкуренти
- донори	- партнери
Внутрішнє середовище	
- кадри (кваліфікація, потенціал, мотивація)	- організація управління
- особливості прийняття рішень	- операційні процеси
- фінанси	- зовнішні комунікації та інші

Необхідно провести мозковий штурм та відповісти на питання

Встановлення причинно-наслідкових зв'язків	Вибір цілей
1. Які сильні сторони можна використати для здійснення можливостей?	Цілі Завдання Засоби
2. Які слабкі сторони можна виправити з використанням будь-яких можливостей?	Цілі Завдання Засоби
3. Які сильні сторони можна використати для зменшення будь-яких загроз?	Цілі Завдання Засоби
4. Які слабкі сторони можна виправити, використовуючи сильні сторони?	Цілі Завдання Засоби
5. Які загрози можна зменшити, використовуючи будь-які можливості?	Цілі Завдання Засоби

Щоб ефективно використати SWOT-аналіз варто запросити консультанта з хорошими аналітичними навичками та правильним поглядом на роль організації.

ВИЗНАЧЕННЯ ПРОБЛЕМ, ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТІВ

Перші кроки діяльності організації включають визначення реальних проблем та потреб.

Можливо, Ви вже маєте цю інформацію і добре знаєте, що хочете зробити. Однак, ця інформація може бути не повною або помилковою.

Тому Ви маєте провести певні заходи, які допоможуть зібрати дані та стануть доказом важливості проблеми при пошуку фінансування для її вирішення.

Крок 1. Плануйте, яка інформація Вам потрібна, і як її зібрати. Можливо, через оцінку потреб бенефіціарів.

Оцінка потреб часто розглядається як окрема діяльність, коли команда організації проводить певний час з бенефіціарами, аналізує їх життя та основні потреби.

Крок 2. Отримайте інформацію від експертів поза організацією та від бенефіціарів.

Жодна організація не має повного досвіду. Оцінка потреб може здійснюватися у партнерстві з іншими експертами. Це можуть бути люди, які працюють у державних установах або на приватних підприємствах.

Більшість бенефіціарів можуть відігравати активну участь у процесі з'ясування того, які в них основні проблеми. Вони матимуть точку зору, яку варто почути.

Існує декілька інструментів отримання інформації про потреби:

1. **Опитування.** Для з'ясування простих фактів опитування - найбільш прийнятний спосіб. Питання мають бути простими і зрозумілими, а опитування має займати не більше півгодини на заповнення.
2. **Фокус-групи.** Найкращі фокус-групи з восьми осіб, безпосередніх бенефіціарів, які вільно обговорюють проблемні питання.

Після того, як Ви зрозуміли, які проблеми маєте вирішити, починайте планувати як їх вирішувати.

Визначте цілі та індикатори, які відповідатимуть баченню організації.

Крок 3. Розпочніть планування щодо кожної проблеми, вивівши їх в окремі проекти. Визначте цілі, завдання та заходи.

Крок 4. Залучіть бенефіціарів до процесу планування.

Крок 5. Використовуйте найкращу практику та прозорість у плані.

Крок 6. Розробіть систему моніторингу, в якій бенефіціарам має відводитися певна роль.

Крок 7. Спробуйте отримати фінансування.

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ, МОНІТОРИНГ І ОЦІНКА

Впровадження

Після того, як планування проекту закінчено - починайте реалізацію плану.

Впровадження проекту може бути відносно легким, якщо все добре сплановано; і якщо Вам пощастить. Однак, деякі речі обов'язково підуть не так. Найбільш поширені проблеми: затримка фінансування; затримка поставок; хвороба працівників; погана погода...

При плануванні намагайтеся врахувати всі ці можливі проблеми. І коли вони виникають - будьте винахідливими для пошуку рішень.

Моніторинг

Моніторинг є одним з найважливіших інструментів управління проектом та організацією, це спосіб забезпечити їх ефективність.

Моніторинг має визначитися ще на етапі планування. Його слід проводити із залученням людей, з якими Ви працюєте (працівники, бенефіціари). Вони можуть допомогти Вам стежити за прогресом, виходячи з показників, які Ви визначили разом з цільовими групами.

Визначення моніторингу: систематичні перевірки з порівнянням фактичного прогресу і плану. Іншими словами: наскільки добре Ви йдете до цілі?

Різні причини для моніторингу:

Для кожної організації, для кожного проекту Ви повинні вирішити, що хочете контролювати. Необхідно визначити мінімальну кількість показників, які допоможуть контролювати проект; потім, як їх зібрати; і, нарешті, як Ви будете використовувати зібрану інформацію.

Через важливість моніторингу, кошти на його проведення можуть складати до 5% бюджету проекту.

Оцінка

Оцінка розглядає досягнуті цілі (попередні та кінцеві). Оцінка використовує дані моніторингу та відповідає на питання: чи на правильному Ви шляху? чи проект вирішує / вирішив проблему? Оцінку варто проводити кожні три місяці.

Три критерії, що найчастіше використовуються в оцінці:

Актуальність, мабуть, найважливіший критерій. Відповідає на питання: чи цілі проекту дійсно співпадають з проблемами та потребами і "чому" проект є хорошим.

Економічність. Відповідає на питання ефективності витрачених ресурсів: чи був проект успішним у досягненні своїх цілей, і чи було це зроблено за розумну суму, витрати часу і зусиль.

Сталий розвиток - чи існують тривалі переваги після втручання. Сталий розвиток розглядає, що відбувається після закінчення проекту, і чи вирішуються проблеми бенефіціарів протягом тривалого періоду часу після закінчення проекту.

Використовуйте отримані уроки (інформацію моніторингу і оцінки) у плануванні наступних проектів.

ВИКОРИСТАННЯ НАЙКРАЩИХ ПРАКТИК

Ваша організація повинна серйозно ставитися до найкращого досвіду (практики) у своїй сфері.

Якщо Ви просто ігноруєте весь досвід і робите те, що хочете робити - Ви дбаєте про своє власне его, а не про добробут ваших бенефіціарів.



Виявлення та вивчення найкращих практик допомагає організаціям створювати основи для більш ефективних програм та операцій.

Як дізнатися про найкращі практики у сфері діяльності Вашої організації?

- 1) знайдіть досвідчену НУО, запитайте, чи можете її відвідати і подивитися, що вони роблять, проаналізуйте їх відкриті звіти та проекти;
- 2) читайте літературу, спробуйте знайти деякі корисні сайти в Інтернеті, варто ознайомитися з зарубіжним досвідом вивчення проблем;
- 3) знайдіть досвідченого експерта у сфері вашої діяльності та попросіть його приєднатися як консультанта для НУО.

ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

Наявність організаційної структури є показником розвитку організації, адже організаційна структура:

- роз'яснює відносини, ролі і обов'язки та зв'язки між працівниками;
- вказує, які людські ресурси доступні, як вони мають бути розподілені, яких бракує;
- дозволяє визначати завдання, потоки інформації та відповідальних за досягнення кожної цілі;
- кожен співробітник організації знає про своїх керівників та підлеглих, розуміє свою позицію та посадові обов'язки;
- ефективна організаційна структура розвантажує керівників, забезпечує роботу організації як злагодженої системи.

Організаційна структура залежить від типу організації, відносин (ієрархічні, командні), етапу розвитку організації та визначається тим, чи є організація волонтерською та чи відкрита участь в ній.

Кроки для створення організаційної структури

Підготовчий етап

Крок 1. Проведення інвентаризації проектів, програм, місії, цінностей та цілей. Визначте якою є поточна структура і якою вона має бути ідеальна для розвитку.

Консультуйтеся з персоналом, керівництвом та волонтерами. Під час консультацій обговоріть попередні показники, обмеження, досягнення та проблеми.

Крок 2. Перерахуйте функції та обов'язки кожного підрозділу та співробітника.

Крок 3. Перегляньте та класифікуйте співробітників за навичками. Слід врахувати програми, проекти, які є чи плануються; визначити спільноту, в інтересах якої діє організація та цілі організації.

Крок 4. Визначте вимоги законодавства щодо органів управління та структури.

Крок 5. Зверніть увагу на географію діяльності організації, її представництв. Наявність представництв в регіоні має бути відображено в структурі.

Крок 6. Опишіть формальні та неформальні комунікації та визначте, наскільки вони ефективні.

Крок 7. Розгляньте заплановане або потенційне розширення.

Крок 8. Поміркуйте які ресурсні втрати через структурні зміни.

Формування структури

Крок 9. Почніть з самої вершини, визначте: збори учасників (інший вищий орган), виконавчий орган (голова/директор чи правління/рада директорів), наглядова рада (за потреби).

Крок 10. Визначте функції кожного керівника, спираючись на зібрані дані щодо проектів, програм, місії, цінностей та цілей організації.

Крок 11. Чи є адміністративний персонал? Вкажіть, кому підпорядкований

Крок 12. Перевірте всі структурні одиниці, враховуючи майбутнє зростання, опишіть одиниці, які ви плануєте створити протягом наступних 1-3 років і включіть їх у графічне зображення

Крок 13. Визначте лінії підпорядкування підрозділів. Це має бути відображено у посадових інструкціях. Якими є наглядові зв'язки? Чи є працівники, які підпорядковані більше ніж одній особі? Чи є представництва та як їх контролюють?

Крок 14. Вкажіть лінії зв'язку між структурними одиницями. Формальні лінії зв'язку повинні бути вказані суцільними лініями. Це те ж саме, що і наглядові та звітні відносини. Неофіційні зв'язки або координаційні стосунки повинні бути позначені пунктирними лініями.

Крок 15. Підготуйте структуру в графічному вигляді.

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА. ПРИКЛАДИ

Організація,
що починає
діяльність



Розвинута
організація



СТВОРЕННЯ БЕК-ОФІСУ

В розумінні цього Посібника, бек-офіс - служби та спеціалісти, які забезпечують роботу проектного персоналу та адміністрування організації



Основними функціями бек-офісу є наступні:

1. Адміністрування, що включає:

- підтримку зв'язків з важливими особами через листування, зустрічі, тощо;
- організацію офісу як центру активностей, через що проектний персонал, виконуючи завдання, не має загубитися або відчувати себе ізольованим;
- збереження кореспонденції, організація її руху та вчасне отримання;
- збереження та систематизація інформації;
- збереження фінансових документів.

Кожен в організації повинен мати хороші адміністративні навички. Дуже важливо забезпечити, щоб організація не мала "тяглових коників", людей на дні управлінської піраміди, які виконують всю нудну роботу для всіх інших, несуть велике навантаження та швидко вигорять.

2. Логістика.

Завдання логістики - вчасно забезпечувати поставки та транспортування. Для деяких завдань потрібна логістика, яка є досить складною. Одним з найважливіших завдань логіста є планування наперед.

3. Бюджетування

Бюджетування має відігравати важливу роль протягом всього циклу кожного проекту. Гроші є енергією будь-якого проекту, і це контролюється через бюджети. Тому, бюджетування - це основний елемент будь-якого планування та моніторингу. На етапах планування необхідно, щоб керівники проекту мали точне уявлення про справжню вартість проекту.

Без реалістичної оцінки витрат неможливо порівняти результати проекту з необхідними ресурсами - тобто визначити економічну ефективність проекту. Це не дозволяє керівництву приймати стратегічні рішення про те, як найкраще використовувати свої обмежені ресурси. Бюджет також є основою всіх фінансових переговорів з донорами для отримання фінансування.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Фінансовий менеджмент передбачає організацію, звітування про фінансові ресурси організації для досягнення цілей.

менеджмент планування, контроль та



У багатьох організаціях фінансовий менеджмент має низький пріоритет. Системи фінансового планування та моніторингу часто неадекватні. Але НУО працюють у мінливому та конкурентному світі. Щоб вижити в такому складному середовищі, керівництво повинно розвинути розуміння та впевненість у фінансовій інформації.

Гарна практика управління фінансами досягається шляхом розробки систем та процедур навколо чотирьох напрямків:

1. Бухгалтерський облік

Кожна організація повинна вести точний облік всіх фінансових операцій, які відбуваються, щоб, як мінімум, показати, як було використано кошти.

2. Фінансове планування

Поряд зі стратегічними та операційними планами організації, бюджет є основою будь-якої системи фінансового управління та відіграє невід'ємну роль у моніторингу використання коштів.

3. Фінансовий моніторинг

Облікові записи - це внутрішні звіти, що використовуються менеджерами для порівняння прогресу організації з бюджетом та прийняття, на підставі цього, рішення щодо майбутнього.

Фінансові звіти періодично створюються для сторонніх перевірок, щоб продемонструвати, як раніше використовувались кошти.

4. Внутрішній контроль

Контроль створюється для захисту активів організації та управління ризиками. Його метою є запобігання крадіжкам та шахрайству; для виявлення помилок у обліку. Ефективна система внутрішнього контролю служить для оцінки та захисту тих, хто відповідає за управління фінансовими справами організації.

ОТРИМАННЯ ФІНАНСУВАННЯ

Ідеалізм та внутрішня мотивація недостатні для належної роботи організації.

Вам потрібні гроші для реалізації планів та розвитку.



Потрібно спланувати скільки коштів буде потрібно на перші два-три роки та подумати як їх знайти.

В цьому будуть корисні наступні поради:

- варто почати з пошуку коштів на невеликі проекти та конкретні заходи, такі як заробітна плата експертів, гроші на візуальні засоби та інше. Донорам хотілося б спочатку дізнатись, що організація може впоратися з малим, перш ніж довірити значні фінанси. Починаючи з невеликої співпраці, Ви можете показати свою відповідальність та якість роботи. Донори будуть більш щедрими, коли Ви подаєте заявку на отримання коштів у другий раз;
- донори часто вважають за краще підтримувати короткострокові проекти з чіткими цілями та сприяти незалежності НУО;
- у процесі планування слід думати про власні джерела коштів в межах проекту. Хоча ці кошти ніколи не покриватимуть усі витрати на проекти, вони важливі у вашому плануванні, а також у забезпеченні самостійності;
- донори в цілому більше зацікавлені в витратах на проект (здійснення діяльності), ніж у організаційних витратах (наприклад, витрати на телефон / факс, електронну пошту, поштові витрати, рахунки за електроенергію, тощо). З цієї причини, під час подання проектної пропозиції включайте організаційні витрати в розмірі, який допускає донор (10% бюджету, найчастіше);
- необхідно обговорити з донором можливості непередбачених випадків, адже проект може перевищити бюджет по незалежним від Вас обставинам. Закладання "непередбачених витрат" від 5 до 6% бюджету вважається нормальним у кожній пропозиції.

БУДЬТЕ ВІДПОВІДАЛЬНІ ТА ПРОЗОРИ ЩОДО КОШТІВ, ЯКІ НАДАЄ ДОНОР!

Пам'ятайте, що побудова відносин довіри з вашим донором настільки ж важлива, як і сума грошей, яку ви просите або отримуєте

Співпраця з донором

Дуже важливо будувати добрі стосунки з донором. Співпраця часто буває непростою. Донор вимагає складних звітів, а перекази коштів часто затримуються. Проблеми з комунікацією є поширені через непорозуміння з обох сторін. Не забувайте, що донори залежать від власних вкладників, які, у свою чергу, очікують, що їхні гроші ефективно витрачаються.

Шляхи вдосконалення співпраці:

- після отримання коштів надішліть лист підтвердження та подяку;
- надсилайте регулярні звіти за запитом донора;
- готуйте точні бюджети;
- якщо декілька донорів підтримують ваш проект - чітко розділяйте зони підтримки;
- завжди чітко дотримуйтесь цілей своєї організації;
- якщо є якісь серйозні зміни плану, повідомте донора;
- негайно відповідайте на листи від вашого донора.

ОТРИМАННЯ ФІНАНСУВАННЯ

Речі, які допомагають успіху

Для організацій, які шукають кошти, є важливий психологічний аспект, який слід усвідомити: немає швидких рішень та магічних ярликів. Постійна, регулярна робота, багато маленьких кроків - це ефективна стратегія.

Учасники процесу повинні мати чітке уявлення про те, що ваша організація і кожен її учасник - дуже особливі. Це має бути зрозумілим в документах, які направляються донору.

Чи можете Ви чітко відповісти на наступні питання:

- яка унікальна мета вашої організації?
- які потреби бенефіціарів задовольняються і яким ефективно-унікальним способом?

Пошук донорів

Важливо постійно вивчати програми, які надають фінансування.

Не намагайся надсилати листи всім можливим донорам. Це викликає недовіру та сприймається як шахрайство.

Визначте декілька донорів, які мають програми, які відповідають Вашим цілям, розробіть первинний "перспективний" список від 10 до 15 донорів.

Наступним кроком мають стати глибокі дослідження обраних донорів та скорочення списку до 3 або 4 організацій.

Як подати заявку на отримання коштів

1. Виберіть донора. Спробуйте отримати більше інформації про нього, процедури прийому заявок, вимоги та інше. Дізнайтеся, до якої конкретно особи слід звертатися щодо фінансування. Зверніться особисто до неї.

2. Напишіть листа особі яка займається фінансуванням. Назвіть себе в листі та коротко розкажіть про вашу організацію її цілі. Запитайте про процедури, які потрібно виконати.

3. Приблизно через тиждень після того, як Ви надіслали листа, подзвоніть і запитайте, чи його було отримано. Це потрібно не стільки для того, щоб переконатися, що лист взято до роботи, але й як підстава для обміну інформацією. Особисті відносини дуже важливі для отримання коштів. Роблячи телефонний дзвінок, Ви отримуєте шанс більше зрозуміти про працівників фонду і показати свою власну зацікавленість та мотивацію.

Якщо Ви звертаєтесь до міжнародного донора, надішліть повідомлення електронною поштою. І ще раз, щоб переконатись, що ваша заявка була отримана та щоб показати свою мотивацію.

Очікуючи, відповідь, Ви можете підготувати інформацію, яку донор, швидше за все, захоче дізнатися.

- цілі та завдання вашої організації;
- цільова аудиторія;
- кількість людей яким Ви хочете допомогти та їх структура;
- опис проекту, загальний план реалізації, регіон впровадження;
- стосунки з іншими організаціями, органами влади, наявність партнерства з бізнесом;
- перелік та кваліфікація співробітників;
- бюджет (основні суми витрат), власні джерела фінансування.

Розбудова потенціалу для отримання фінансування:

1. Розробіть політику та правила щодо збору коштів в організації.
2. Створіть комітет зі збору коштів.
3. Здійсніть моніторинг конкурсів з надання коштів.

РОЗБУДОВА СТІЙКОСТІ

Стійкість (sustainability) означає те, що триває довгий час.

Стійкість проекту - це його продовження після закінчення фінансування.

Інституційна стійкість (стійкість організації) - можливість її існування не залежно від прихильності донорів.

Далі, про стійкість яку потрібно будувати



1. Інституційна стійкість (стійкість організації)

Пам'ятайте: основа стійкості організації - це люди: керівництво і персонал, їх прихильність та мотивація.

Для розуміння, наскільки організація стійка, використовуйте SWOT-аналіз: визначення сильних сторін, можливостей, слабких сторін, загроз. Мета SWOT подвійна: він дає змогу знайти проблеми, які визнають всі, а потім перетворити їх на дії для вирішення проблем.

Один зі способів оцінки інституційної стійкості:

1) організація знаходить тренера серед власного персоналу або ззовні, який має хороший аналітичний розум і зможе добре модерувати SWOT-процес;

2) процес аналізу сталого розвитку ділиться на три дні: перший надається SWOT-визначенню, протягом решти часу проводяться дискусії та "мозковий штурм", щоб придумати речі, що мають бути зроблені для покращення ситуації;

При проведенні SWOT-визначення учасникам пропонується визначити сильні і слабкі сторін, можливостей та загроз. Наприклад, якщо організація має лише одного донора, це може бути як сильною, так і слабкою стороною; однак для цілей SWOT і в контексті сталого розвитку - це слабкість.

Необхідно визначити як внутрішні проблеми НУО, так і зовнішні. Наприклад, якщо основний донор скорочує фінансування, це серйозна зовнішня загроза. Якщо організація витрачає забагато на адміністрування, це внутрішня загроза;

4) учасникам пояснюється фундаментальна концепція організації. Наприклад: організація - це як рослина; частина що над землею - аспекти, які може бачити сторонній - проекти, адміністрація, розвиток потенціалу; частина під землею - інституційні аспекти організації. Ця частина є сильною, якщо НУО серйозно ставиться до своєї мети, має сильні цілі та погоджене бачення. Якщо керівник і персонал втратили своє бачення, коріння є слабким, але все ще може бути врятовано, НУО зможе вижити. Якщо коріння "з'їдено шкідниками" - НУО помре.

Техніка семінару:

- персонал ділиться на групи, кожна з груп обговорює кожну з тем протягом певного періоду часу. Потім коротка перерва на каву, щоб переосмислити ідеї;
- кожна група представляє свої висновки. Тренер допомагає визначити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози. Потім вони розглядаються на предмет актуальності та пріоритету.

Важливо, щоб SWOT не зосереджувався лише на слабких сторонах та загрозах, слід приділити багато часу досягненням та сильним сторонам. Вони повинні бути використані для вирішення слабких місць та загроз.

Важливим у SWOT-і є відокремлення проблем від особистостей. SWOT має займатися процесами та процедурами, а не продуктивністю окремих осіб.

Кінцевим етапом SWOT є планування зустрічі через пару місяців, щоб побачити, наскільки добре реалізовані заплановані заходи.

РОЗБУДОВА СТІЙКОСТІ

2. Стійкість проектів

Якщо у Вас є проекти, які допомагають бенефіціарам, то:

- або ця діяльність повинна мати обмежений термін служби, наприклад, разові акції;
- або вони повинні мати можливість вижити самостійно, якщо і коли підтримка припиниться.

Є **три види проектів** з точки зору їх тривалості, що впливає на їх стійкість:

Перший вид - короткостроковий проект, який необхідно реалізувати лише один раз. Наприклад, закупівля комп'ютерного обладнання для школи. Щодо такого проекту стійкість визначається необхідністю технічного обслуговування переданого обладнання. Про це потрібно подумати при розробці проекту та під час передачі обладнання.

Другий варіант - соціальне підприємництво, що в кінцевому етапі буде отримуватися власний дохід від діяльності. Для цього варіанту стійкість виглядає скоріше як бізнес-план. До таких проектів також можна віднести й ті, що будуть утримуватися за рахунок коштів громад або членів організації.

Третій варіант - довгострокові соціальні проекти, що потребують постійної фінансової підтримки (охорона здоров'я, освіта, програми захисту дітей та соціальна допомога). Такі проекти можуть досить тривалий термін підтримуватися донорами, але, в кінцевому підсумку, мають утримуватися за рахунок податків. Це означає, що проект настільки вдалий, що переймається урядом або органами місцевого самоврядування та стає частиною системи.

3. Стійкість мережі

Мережа організацій дозволяє різним групам працювати над досягненням спільної мети, координувати стратегії та об'єднувати ресурси.

Проблеми побудови мережі:

- досягти консенсусу складно, члени мережі не завжди можуть узгоджувати цілі та стратегії;
- мережа повинна формувати довіру серед своїх членів, однак організації можуть конкурувати за фінансування від одного донора;
- чим більше мережа росте, тим складніше нею управляти;
- мережа повинна функціонувати завдяки спільним зусиллям всіх членів;
- члени повинні узгодити правила, необхідні для безперебійної та ефективної роботи мережі;
- мережа повинна вирішити, як використовувати ресурси для спільної діяльності.

Керівні принципи ефективної мережі:

- тримайте людей в курсі: використовуйте найновіші форми розсилки, телефоний зв'язок, електронні повідомлення для учасників мережі. Постійне тримання членів мережі в курсі подій, вибудовує довіру, інтерес та активізує участь, а також мінімізує непорозуміння. Члени мережі повинні завжди виділяти час для зустрічей, інформування про майбутні події. Адекватне попереднє повідомлення про наради та інші заходи заохочує участь всіх у важливих дискусіях та рішеннях;
- виберіть представників, які представлятимуть мережу для ЗМІ: в процесі створення мережі визначте учасників, які мають досвід публічних виступів або взаємодії з засобами масової інформації. Це не обов'язково керівники. Один представник має бути молодого людиною. Члени мережі повинні домовитися про процес обробки запитів від засобів масової інформації.