



**USAID**  
ОТ АМЕРИКАНСКОГО НАРОДА

**КЫРГЫЗСКАЯ РЕСПУБЛИКА**

**Отчет по итогам диагностики**

***Общественного Благотворительного***  
***Фонда***  
***«Бабушка Эдопшн»***

Отчет подготовлен специалистами  
Акулова Салия/Султанова Римма

Данный отчет (веб-сайт [www.ewmi-kg.org](http://www.ewmi-kg.org)) стал возможным благодаря помощи американского народа, оказанной через Агентство США по международному развитию (USAID) при финансовой поддержке Министерства Международного Развития Великобритании (DFID). Ответственность за содержание публикации, которое не обязательно отражает позицию USAID или Правительства США, возлагается на Ист-Вест Менеджмент Институт.

Бишкек, <20 августа> 2014 года

## Оглавление

<b>Часть I. Краткое резюме по диагностике .....</b>	<b>3</b>
<b>Часть 2. Оценочная карта организации .....</b>	<b>6</b>
<i>Раздел 1: Миссия и ценности .....</i>	<i>7</i>
<i>Раздел 2: Стратегическое планирование.....</i>	<i>8</i>
<i>Раздел 3: Лидерство и Руководство .....</i>	<i>9</i>
<i>Раздел 4: Оперативное управление .....</i>	<i>10</i>
<i>Раздел 5: Управление человеческими ресурсами.....</i>	<i>11</i>
<i>Раздел 6: Связи с общественностью .....</i>	<i>13</i>
<i>Раздел 7: Инфраструктура .....</i>	<i>14</i>
<i>Раздел 8: Управление качеством.....</i>	<i>15</i>
<i>Раздел 9: Финансовый менеджмент.....</i>	<i>16</i>
<i>Раздел 10: Финансовое обеспечение.....</i>	<i>17</i>
<b>Рекомендации .....</b>	<b>18</b>
<b>План наращивания организационного потенциала организации .....</b>	<b>22</b>

## Часть I. Краткое резюме по диагностике

### ➤ Резюме процесса

- ✓ Полное юридическое название организации: **Общественный Благотворительный Фонд <Бабушка Эдопшн>**
- ✓ Дата проведения диагностики: **18 – 22 августа 2014 г**
- ✓ Место проведения: **г.Бишкек, ул.Московская 39-5**
- ✓ Специалист(ы) по диагностике: **Акулова Салия, Султанова Римма**
- ✓ Количественный и качественный состав участников диагностики:
  - 1. Кадырова Айдай, исполнительный директор**
  - 2. Рыскулова Динара, заместитель директора**
  - 3. Мамбетова Мээрим, координатор по работе со спонсорами**
  - 4. Асадулина Янина, специалист по связям с общественностью**
  - 5. Иманкулова Лира, администратор**

### ➤ Используемые методы и инструменты диагностики:

- ✓ Инструмент диагностики НКО (*заполненный инструмент приложить*)
- ✓ Проверочный лист документации (*заполненный чек-лист приложить*)

### Краткое резюме по диагностике:

Организационная диагностика Общественного Благотворительного Фонда «Бабушка Эдопшн» была проведена в период с 18 по 22 августа. Для проведения диагностики были изучены ряд документов представленных организацией:

1. Устав ОБФ «Бабушка Эдопшн»
2. Стратегический план ОБФ на период 2011 – 2014 гг.
3. Оперативное руководство ОБФ
4. Контракты с сотрудниками
5. Протоколы заседаний Наблюдательного Совета, еженедельных собраний штата
6. Должностные обязанности сотрудников
7. База данных спонсоров, партнеров, СМИ

Фокус-групповая дискуссия по опроснику состоялась 18-го августа, в ней приняли участие 5 сотрудников организации включая директора Фонда и заместителя.

### Описание организации:

ОБФ «Бабушка Эдопшн» был основан в 1999 году при финансовой поддержке Швейцарского Агентства по развитию и сотрудничеству (SDC). С 2006 года, после завершения финансирования SDC, ОБФ «Бабушка Эдопшн» работает как независимая, устойчивая, некоммерческая, местная благотворительная НПО. Учредителем Фонда является Маркус Мюллер.

Согласно **видению организации**, ОБФ «Бабушка Эдопшн» - это общепризнанная организация, работающая для улучшения жизни пожилых и престарелых людей через оказание социальной и финансовой поддержки, мобилизацию пожилых и престарелых людей и продвижение их интересов в КР.

**Миссия организации:** Содействие улучшению жизни пожилых людей через оказание им социально-финансовой поддержки и продвижение их интересов.

Для достижения миссии, организация поставила следующие **цели**:

- Социально-финансовая поддержка пожилых людей
- Мобилизация и усиление возможностей пожилых людей (через поддержку Групп Самопомощи)
- Защиты прав и интересов пожилых людей
- Развитие организационного потенциала Фонда «Бабушка Эдопшн».

### **Основные обнаружения и выводы:**

На сегодняшний день ОБФ «Бабушка Эдопшн» является одной из лидирующих НПО в социальной сфере по предоставлению социально-финансовой помощи нуждающимся пожилым и престарелым людям. География деятельности организации охватывает г. Бишкек, Чуйскую и Баткенскую области, для реализации деятельности в Баткенской области, Фонд имеет филиал в г. Исфана. Благодаря программной деятельности Фонда в с.Беловодское Чуйской области создан Центр поддержки инициатив пожилых людей, также работает 5 Ресурсных Центров и в Баткенской области.

Клиентами Фонда являются одинокие и престарелые люди старше 65 лет, не имеющие достаточных средств для проживания, с пенсией ниже средней (4555 сомов 2013 г.). Фонд оказывает финансовую поддержку клиентам Фонда за счет спонсоров, которые делают благотворительные взносы в Фонд. Ежемесячная спонсорская поддержка составляет 12,5 евро (из них 10 евро выплачивается подопечным и 2,5 евро на социальные проекты Фонда и его административную деятельность). На январь 2014 года деятельность Фонда охватила 1003 пожилых людей и 550 спонсоров.

Основным финансовым источником организации является спонсорская поддержка (80%) и только 20% бюджета организации составляет грантовая поддержка. За последние 5 лет организация реализовала всего 5 проекта, один из которых, «Достоинство пожилых», находится на стадии реализации. Все проекты базируются на миссии, ценностях и принципах организации, направлены на достижение стратегических целей организации.

Согласно Уставу ОБФ «Бабушка Эдопшн», высшим органом управления и надзора является – Наблюдательный Совет, который собирается по мере необходимости, но не менее одного раза в год, согласно протоколам, НС Фонда проводит собрания 1 раз в квартал. В состав НС, на сегодняшний день, входят 9 человек, 5 из них иностранные граждане.

Координирующим органом управления является Учредитель Фонда. Также существует исполнительный орган в лице Директора и Ревизионная комиссия в качестве органа контроля, последняя есть только в Уставе, реально действующая РК, на сегодняшний день в Фонде, отсутствует. В организации идет обсуждение разработки отдельного Положения о Наблюдательном Совете.

Стратегический план Фонда был разработан в 2010 году с участием привлеченного специалиста, на период 2011 – 2014 гг., который не пересматривался с момента принятия. В процессе обсуждения и разработки стратегического плана были вовлечены все сотрудники Фонда. Стратегический план был утвержден Наблюдательным Советом после согласования его с членами НС и получения одобрения большинства.

Организация не практикует составление письменных годовых ежеквартальных, ежемесячных планов. Сотрудники организации считают успешной свою практику еженедельного планирования на еженедельных собраниях, однако, нередко сроки реализации мероприятий могут выходить за недельные рамки.

В Фонде разработано и принято Оперативное Руководство, которое предусматривает права и обязанности сотрудников ОБФ, взаимодействие филиала ОБФ с головным офисом, условия и порядок трудовой деятельности организации, отбор персонала, прекращение трудовых отношений, материальную ответственность, информационную безопасность, полномочия Наблюдательного совета, деятельность волонтеров, процедуру обследования выплат. Однако, в ходе проведения фокус-группы выяснилась недостаточная информированность большинства сотрудников о положениях Оперативного руководства, в частности, в отношении кадровой политики, работы волонтеров, информационной безопасности и процедуры разрешения конфликтов.

Согласно Оперативному руководству, в организации учитывается соблюдение гендерного равенства, этнического многообразия и др. В Фонде разработаны должностные инструкции на всех сотрудников. Директор Фонда особое внимание уделяет повышению потенциала сотрудников.

Деятельность по связям с общественностью Фонда основывается на стратегическом плане Фонда 2011-2014. С сентября 2010 г. в результате разработки страт плана, в Фонде появилась отдельная штатная единица специалиста по связям с общественностью.

Организация имеет несколько каналов и инструментов информирования.

Организация тесно сотрудничает с ТВ и журналами на безвозмездной основе. У организации есть свой узнаваемый логотип, который был изменен в начале 2011 года. После многих лет использования слогана «Дать надежду, возродить достоинство» был введен другой слоган «Сегодня ты можешь изменить чью-то жизнь к лучшему», которые используются в публикациях Фонда. Также Фонд выпускает PR-продукцию со своим логотипом (кружки, коврики и др). Фонд имеет партнеров среди государственных в лице Министерства социального развития, муниципальных в лице администрации Лейлекского района и Беловодского АА, также среди международных организаций и бизнес-структур. Каждый год Фонд проводит благотворительный бал (6 лет), собранная сумма от которого идет на реализацию целей Фонда. С целью эффективного взаимодействия со всеми структурами общества приглашаются как представители государственных структур, международных организаций так и бизнес-сектора.

ОБФ «Бабушка Эдопшн» является одной из ведущих организаций, демонстрирующая развитие филантропии и меценатства. Благотворительность, является основной идеей, на которой построена вся деятельность Фонда. Сотрудники Фонда обладают навыками эффективного фанрейзинга, результатом которого является большое количество спонсоров, не только за рубежом, но и внутри страны.

ОБФ «Бабушка Эдопшн» имеет собственный офис (квартира) в Бишкеке, арендованный офис в филиале в г. Баткен и два собственных автомобиля. Имеется вся необходимая офисная техника 7 компьютеров в Бишкеке, 3 компьютера в Баткенском филиале, 4 МФУ, проектор и др. Офисная техника обновляется по мере необходимости и по запросу сотрудников. Так, например, в 2013 году было куплено и заменено 2 компьютера, в 2014 также заменено на новые 2 компьютера.

Фонд регулярно обслуживает около 1400 человек, из них 1000 бабушек и дедушек, которым оказывается социально-финансовая помощь. 200 представителей групп самопомощи, 150-200 посетителей Ресурсных Центров для пожилых.




ОБФ «Бабушка Эдопшн» имеет четыре банковских счета (в Швейцарском Банке UBS, где аккумулируются все средства от швейцарских спонсоров, Голландском банке – для голландских и датских спонсоров, Немецком банке – для немецких спонсоров) и Демир Банке в Кыргызстане. Бухгалтерский учет и отчетность ведется в соответствии с национальным законодательством и требованиям доноров. Организация практикует составление ежегодного бюджета, который утверждается Наблюдательным Советом.

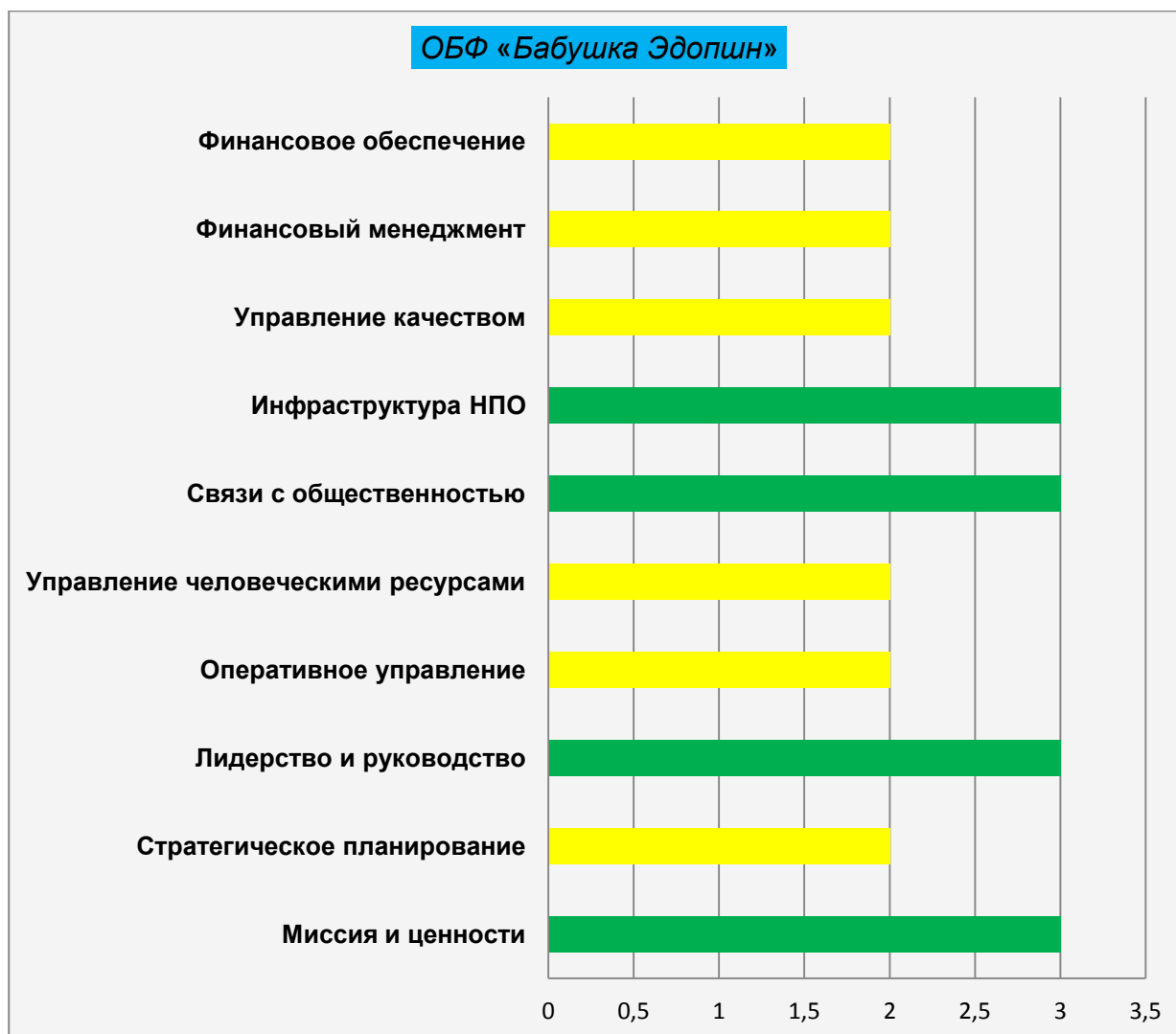
В Уставе Фонда прописаны виды деятельности, по сути, не свойственные организации, занимающейся социальными вопросами, например, такие как: охрана окружающей среды и защита животных, охрана зданий, объектов и территорий, имеющих

историческое природоохранное значение, мест захоронения. Рекомендуется ввести коррективы в Устав Фонда с учетом специфики организации. В процесс разработки стратегического плана, как важного внутреннего документа, определяющего стратегические направления деятельности Фонда, по мере возможности привлекать Наблюдательный Совет.

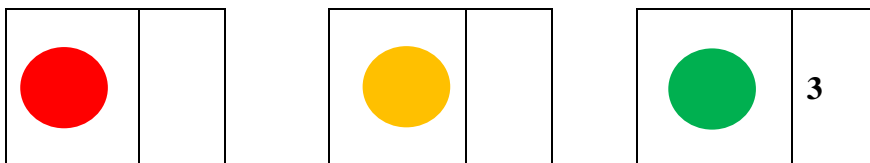
## Часть 2. Оценочная карта организации

Значение цветового кода

- Красный**  *В данной категории организация является слабой*
- Желтый**  *В данной категории организация имеет некоторые сильные стороны, но также имеет некоторые слабые стороны*
- Зеленый**  *В данной категории организация является сильной*



## Раздел 1: Миссия и ценности



ОБФ «Бабушка Эдопшн» имеет четко определенное видение, миссию, выработаны ценности, стратегические цели и принципы деятельности организации, которые закреплены в стратегическом плане организации с 2011 по 2014 гг. и разделяют и продвигают все сотрудники фонда.

Сотрудники организации выделяют 2 основные категории целевой группы:

1. Одинокие и брошенные пожилые люди старше 65 лет, с пенсией ниже средней (4555 сомов 2013 г.)
2. Спонсоры – граждане, готовые оказать материальную поддержку одиноким и брошенным пожилым людям. Ежемесячная спонсорская поддержка составляет 12,5 евро.

На январь 2014 года деятельность Фонда охватывает 1003 пожилых людей и 550 спонсоров.

Для достижения своей миссии, Фонд оказывает следующие услуги:

- Финансовая поддержка остро нуждающимся пожилым людям
- Служба помощи на дому
- Социальная интеграция
- Коммуникация между спонсорами и их подопечными
- Поддержка групп самопомощи
- Продвижение прав и интересов пожилых людей.

Основным финансовым источником организации является спонсорская поддержка (80%) и только 20% бюджета организации составляет грантовая поддержка. За последние 5 лет организация реализовала 5 проектов, один из которых, «Достоинство пожилых», находится на стадии реализации. Все проекты базируются на миссии, ценностях и принципах организации, направлены на достижение стратегических целей организации. Все сотрудники организации принимают активное участие в процессе разработки проекта, окончательная доработка и подача проектной заявки в компетенции директора фонда. Реализация данных проектов, направлена на возрождение достоинства пожилых и престарелых людей.

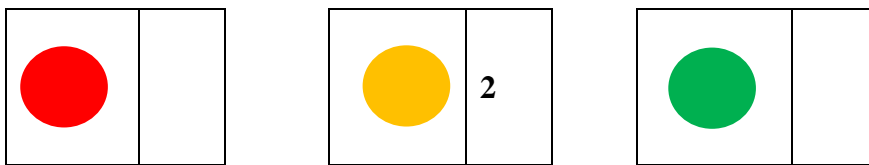
Четкое видение и понимание миссии и целей организации ее сотрудниками является одной из наиболее сильных сторон организации.

### Ключевые области для улучшения

#### Стратегические:

1. В Уставе Фонда прописаны виды деятельности, по сути, не свойственные организации, занимающейся социальными вопросами, например, такие как: охрана окружающей среды и защита животных, охрана зданий, объектов и территорий, имеющих историческое природоохранное значение, мест захоронения. Рекомендуется ввести коррективы в Устав Фонда с учетом специфики организации.

## Раздел 2: Стратегическое планирование



Стратегический план Фонда был разработан в 2010 году с участием привлеченного специалиста, на период 2011 – 2014 гг. В процессе обсуждения и разработки стратегического плана были вовлечены все сотрудники Фонда. С момента принятия стратегического плана, данный документ не пересматривался.

Стратегический план был разработан с учетом SWOT анализа, индикаторов, сроков, ответственных лиц. SWOT анализ был применен только на стадии разработки стратегического плана. С момента принятия страт плана, и в ходе его реализации обсуждению и рассмотрению данный документ не подвергался, соответственно SWOT анализ организации больше не проводился.

Несмотря на то, что план мониторинга и оценки реализации страт плана не был разработан, сотрудники Фонда проводят мониторинг реализации страт плана, через подготовку реализацию еженедельных планов. При разработке еженедельных планов сотрудники ориентируются на индикаторы, прописанные в стратегическом плане. В ходе еженедельных собраний сотрудников, директор модерирова встречи, особое внимание уделяет достижению поставленных индикаторов стратегического плана.

Организация практикует составление еженедельных планов и отчетов сотрудников, согласно стратегическим целям и проектной деятельности. В организации отсутствует практика составления годового оперативного плана.

Сами сотрудники Фонда отмечают данный аспект работы Фонда, как слабый, в виду завершения периода действующего страт плана и отсутствия оперативного плана по его реализации. В ближайшее время, сотрудники Фонда планируют разработать страт план на последующий период с участием внешнего консультанта

### Ключевые области для улучшения

#### Важные

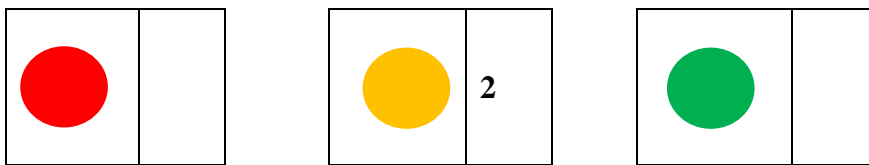
1. При разработке и обсуждении стратегического плана разработать план мониторинга и оценки страт плана, что позволит более эффективно проводить мониторинг реализации страт плана и определить уровень достижения стратегических целей.
2. При утверждении стратегического плана разработать годовой оперативный/рабочий план.

#### Стратегические

1. В процесс разработки стратегического плана, как важного внутреннего документа, 1. определяющего стратегические направления деятельности Фонда, по мере возможности привлекать Наблюдательный Совет.
2. Стратегический план – «живой» документ, который предполагает, в случае необходимости, внесение изменений в ходе его реализации. По результатам мониторинга и оценки реализации стратегического плана, предусмотреть и закрепить процедуру пересмотра страт плана и внесения изменений и дополнений.



### Раздел 3: Лидерство и Руководство



Согласно Уставу ОБФ «Бабушка Эдопшн», высшим органом управления и надзора является – Наблюдательный Совет, который собирается по мере необходимости, но не менее одного раза в год, согласно протоколам, НС Фонда проводит собрания 1 раз в квартал. В состав НС, на сегодняшний день, входят 9 человек, 5 из них иностранные граждане.

Координирующим органом управления является Учредитель Фонда. Также существует исполнительный орган в лице Директора и Ревизионная комиссия в качестве органа контроля, последняя есть только в Уставе, реально действующая РК, на сегодняшний день в Фонде, отсутствует. Деятельность НС регулируется соответствующими положениями Устава и Оперативного руководства, отдельного положения о работе НС в организации нет. Членами НС могут выступать граждане КР и иностранные граждане, обладающие авторитетом, пользующиеся уважением и выразившие поддержку целям Фонда, это и есть требования к составу НС. Членами Наблюдательного Совета, на сегодняшний день, являются ведущие международные и национальные эксперты, которые содействуют в продвижении миссии Фонда. Сотрудники Фонда отметили, что 6 членов Наблюдательного Совета активно участвуют в работе организации. Председателем НС является иностранный гражданин, который, согласно Уставу избирается сроком до 5 лет, с 2007 года председателем остается тот же председатель, который был переизбран другими членами НС. НС определяет основные направления деятельности Фонда, утверждает разработанные внутренние политики Фонда, утверждает годовой бюджет Фонда, принимает отчеты, осуществляет найм директора и заместителя директора Фонда, оказывает постоянную консультационную поддержку директору Фонда.

Помимо заседаний НС, председатель НС проводит встречи с директором Фонда, для обсуждения текущего положения. Последнее заседание НС проходило в мае 2014 года. На заседаниях НС обсуждаются план мероприятий на ближайшие 3 месяца, заслушиваются отчеты со стороны директора. Однако, отсутствует практика документирования ежеквартальных планов и отчетов. Все встречи/собрания с участием НС протоколируются.

Нынешний директор Фонда был нанят в 2005 году и работает уже 9 лет, является примером профессионализма, имеет положительный имидж среди сотрудников и является несомненным лидером. Дирекция организации заинтересована в приобретении лидерских навыков, сотрудники имеют возможность выступать от имени Фонда на мероприятиях партнеров, также выступают в качестве ответственных лидеров при организации мероприятий Фонда.

#### Ключевые области для улучшения

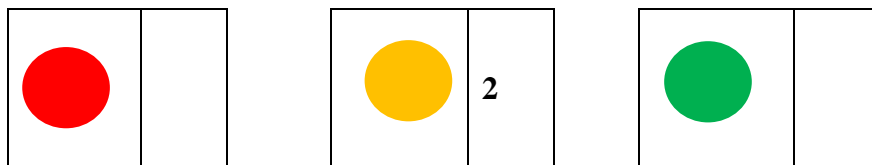
##### Критические

1. Разработать отдельное Положение о Наблюдательном Совете, с детальными обязанностями и полномочиями НС, либо внести изменения и дополнения в оперативное руководство, что уточнит роль НС и повысит уровень ответственности членов НС.

##### Стратегические

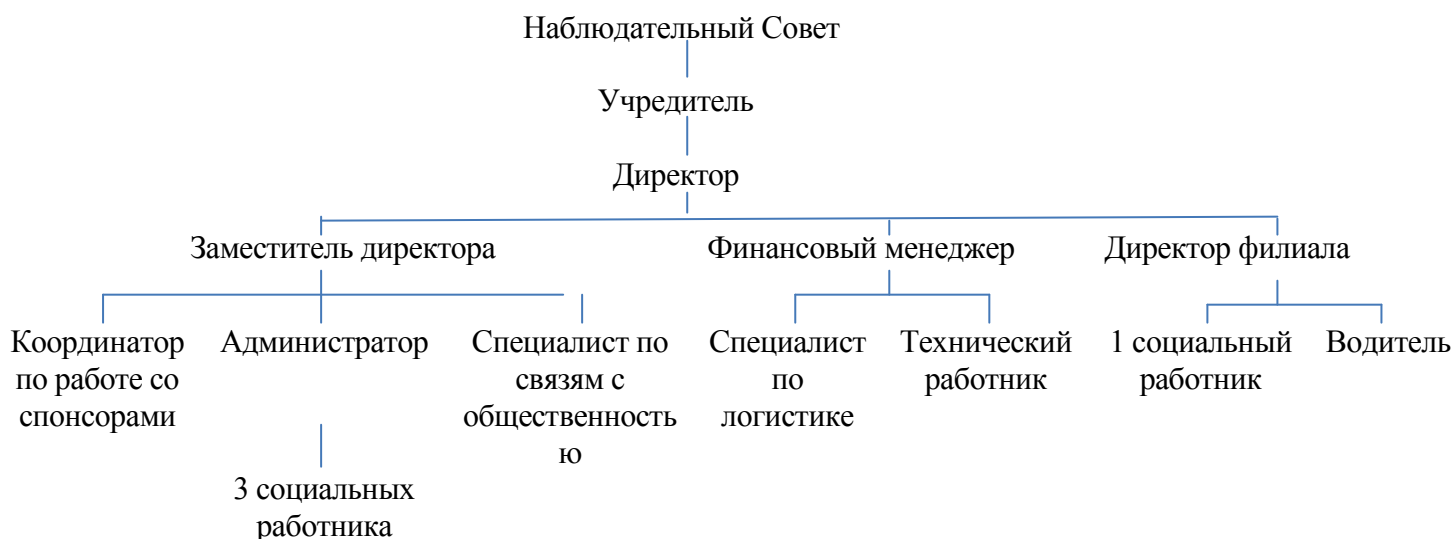
1. Пересмотреть Структуру Фонда и при необходимости внести корректировки в отношении контрольного органа – Ревизионной комиссии.

#### Раздел 4: Оперативное управление



Оперативное управление в Фонде возложено на директора Фонда. Консультационную поддержку оказывают Учредитель Фонда и члены НС.

ОБФ «Бабушка Эдопшн» имеет следующую организационную структуру.



Имеются должностные обязанности на всех сотрудниках.

Согласно организационной структуре сотрудники разрабатывают еженедельные планы и предоставляют отчеты во время еженедельных собраний. Собрание штата организации фиксируются в протоколах. При проведении фокус-группы специалистам по диагностике были представлены протоколы заседаний штата организаций, где было выявлено следующее:

1. Планы на предстоящую неделю сотрудников организации, согласно стратегическому плану, с учетом достижения индикаторов.
2. Отчеты по исполнению еженедельных планов.
3. Обсуждение реализации проектной деятельности

Организация не практикует составление письменных годовых ежеквартальных, ежемесячных планов.

Фиксирование исполнения еженедельных планов ведется индивидуально каждым сотрудником. В Фонде разработано и принято Оперативное Руководство, которое предусматривает права и обязанности сотрудников ОБФ, взаимодействие филиала ОБФ с головным офисом, условия и порядок трудовой деятельности организации, отбор персонала, прекращение трудовых отношений, материальную ответственность, информационную безопасность, полномочия Наблюдательного совета, деятельность волонтеров, процедуру обследования выплат. Однако, в ходе проведения фокус-группы выяснилась недостаточная информированность большинства сотрудников о положениях Оперативного руководства, в

частности, в отношении кадровой политики, работы волонтеров, информационной безопасности и процедуры разрешения конфликтов.

В организации практикуется делегирование полномочий со стороны директора, так например, правом подписи наделены заместитель директора и финансовый менеджер. Также сотрудники отмечают высокий уровень взаимозаменяемости, сотрудники наделяются полномочиями по исполнению мероприятий, взяв всю ответственность по достижению результатов. Ответственность за делегированные полномочия лежит на директоре и заместителе директора соответственно, однако практика делегирования полномочий не закреплена в оперативном руководстве.

В рамках обсуждения еженедельных планов сотрудники вместе с директором ведут детализацию по запуску реализации текущего проекта. В ходе обсуждения исполнения общего рабочего плана проекта, команда ведет еженедельную отчетность и вносятся коррективы по его исполнению. В связи с этим, мы можем наблюдать реализацию мониторинга проектной деятельности всеми членами команды. Основную работу по мониторингу и оценке ведут заместитель директора и финансовый менеджер. Заместитель директора отмечает случаи по изменению планов реализации проекта, например, в самом проектном предложении была запланирована аренда помещения для создания социального магазина, в ходе самой реализации проекта в результате лоббирования было найдено бесплатное место на территории местного рынка на более длительный срок, нежели возможность аренды помещения, только на время проектной деятельности. Сэкономленные средства были направлены на другие актуальные статьи расходов проекта.

#### Ключевые области для улучшения

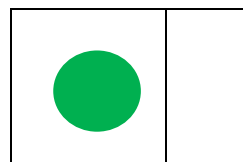
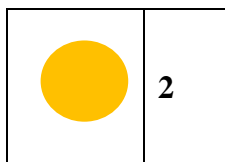
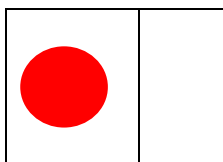
##### Критические:

1. Внедрить практику процедуру ознакомления сотрудников с положениями Оперативного руководства.

##### Важные:

2. Внедрить в практику документирование ежемесячных/ежеквартальных планов на основе годового оперативного плана, что позволит проводить эффективный мониторинг и оценку реализации плана, отслеживать прогресс.
3. Внести изменения в Оперативное руководство, в части делегирования полномочий

#### Раздел 5: Управление человеческими ресурсами



Работа с кадрами в организации основывается на Трудовом законодательстве КР и положениях Оперативного руководства. Заместитель директора отслеживает исполнение положений Оперативного руководства. Согласно Оперативному руководству организации учитывается соблюдение гендерного равенства, этнического многообразия и др. В организации работает 3 мужчин, один из них директор филиала, двое мужчин представляют технический персонал, 4 женщины ведут деятельность в головном офисе. В организации

приветствуется этническое многообразие. Все сотрудники при подписании контрактов изучают имеющиеся в наличии должностные инструкции. Заместитель директора отдельно отметила то, что при отборе кандидатов на определенные вакансии пересматриваются их должностные инструкции, в зависимости от объема работы специфики реализуемого проекта и квалификации нового сотрудника.

Несмотря на положения Оперативного руководства о проведении открытого конкурса на новые вакансии, в Фонде имеется практика поиска и отбора соответствующих кандидатов через кадровые агентства (Империя кадров) и социальные сети (Diesel.kg). Составляется список из наиболее подходящих кандидатов, которые затем проходят собеседование у директора и замдиректора, в ходе общего обсуждения отбирается кандидат на должность и проводится ознакомительная работа.

Не все сотрудники знают и понимают порядок принятия решений в случае прекращения контракта, или в случае возникновения трудовых споров.

Система отслеживания качества работы сотрудников в организации отсутствует. Директор отметил необходимость внедрения системы качества работы сотрудников, что планируется выполнить при поддержке внешнего консультанта, который планирует начать работу в ОБФ в ноябре 2014 года. В оперативном руководстве не описана процедура оценки работы сотрудников.

Мотивация сотрудников осуществляется путем материального вознаграждения за достижения запланированных показателей за год (прирост «удочерения» на 5%), поощрения учебы, возможности использования офисной техники для он-лайн обучения, возможности работать удаленно, предоставления рождественских и новогодних каникул и оплачиваемых трудовых отпусков.

Сотрудники Фонда не видят возможностей карьерного роста внутри организации, однако, видят большие возможности для личностного роста, что также является дополнительной мотивацией.

Директор Фонда особое внимание уделяет повышению потенциала сотрудников. Сотрудники отмечают, что дирекция оплатила их участие на курсы повышения квалификации, такие как «Журналистика», «Английский язык». Также сотрудники участвуют в разных конкурсах с целью улучшения профессиональных навыков. На момент проведения интервью одна из сотрудниц прошла международный конкурс и планирует свою деятельность в Германии. Однако, в организации отсутствует практика составления планов повышения потенциала сотрудников.

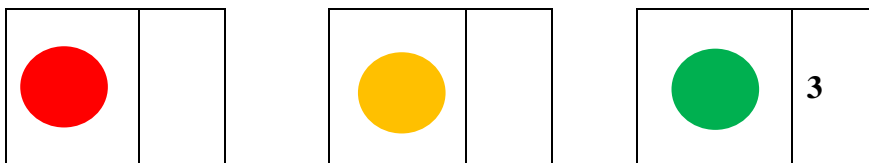
В Оперативном руководстве прописана норма по разрешению споров, однако сотрудники, кроме директора и замдиректора не знают о ней. В случае возникшего конфликта обычно проводятся отдельные встречи между самими сотрудниками и директором Фонда, зачастую проводится коллегиальное обсуждение.

## **Ключевые области для улучшения**

### **Критические**

1. Ввести практику процедуру ознакомления сотрудников с положениями Оперативного руководства
2. Руководителю Фонда, оперативное руководство организации вести на основе положений Оперативного руководства, что позволит данному документам быть «рабочим».
3. Доработать Оперативное руководство в части описания процедуры оценки работы сотрудников.

## Раздел 6: Связи с общественностью



Деятельность по связям с общественностью Фонда основывается на стратегическом плане Фонда 2011-2014. С сентября 2010 г. в результате разработки страт плана, в Фонде появилась отдельная штатная единица специалиста по связям с общественностью.

Организация имеет несколько каналов и инструментов информирования: собственный сайт [www.babushkaadoption.kg](http://www.babushkaadoption.kg) (в настоящее время идет работа над новым сайтом организации с большими возможностями для размещения информации), активно использует социальные сети facebook и twitter, новостную рассылку для своих спонсоров (1 раз в квартал). Организация тесно сотрудничает с такими каналами СМИ как, КТРК, НТС, журнал “For women”, работа с ТВ и журналами проводится на безвозмездной основе. У организации есть свой узнаваемый логотип, который был изменен в 2011 году. После многих лет использования слогана «Дать надежду, возродить достоинство» был введен другой слоган «Сегодня ты можешь изменить чью-то жизнь к лучшему», которые используются в публикациях Фонда. Также Фонд выпускает PR-продукцию со своим логотипом (кружки, коврики и др.).

Организация постоянно обновляет базу данных спонсоров и партнеров международного и странового уровня. База данных значимого окружения хранится в электронной версии в компьютерах сотрудников, а также на внешней электронной памяти, также доступна на сайте Фонда.

Каждый год организация проводит благотворительный бал (6 лет), собранная сумма от которого идет на реализацию целей Фонда. С целью эффективного взаимодействия со всеми структурами общества приглашаются как представители государственных структур, международных организаций так и бизнес-сектора. Например, последний бал прошел при поддержке представителей бизнес-сектора ОсОО «Алтын Шампаны», Компания «Шоро», Кондитерская фирма «Куликовский торт», Сиерра Коффе и др.

ОБФ «Бабушка Эдопшн» входит в состав геронтологической международной Сети «Эйджнет-Центральная Азия без границ», в настоящее время Фонд обдумывает возможность создания национальной сети общественных организаций, оказывающих помощь нуждающимся пожилым и престарелым с целью влияния на повышение качества государственных услуг данной категории граждан.

Фонд имеет очень эффективное сотрудничество с Министерством Социального Развития КР, директор организации является членом рабочей группы по разработке национальной стратегии, является членом грантового комитета, в рамках государственного социального заказа, при Министерстве Социального Развития КР. В Баткенском филиале эффективно развиваются партнерские отношения с ОМСУ. Данные отношения закреплены меморандумом о сотрудничестве. Также Фонд ведет сотрудничество с Беловодским АА, которое предоставило здание под Ресурсный Центр для пожилых, который сегодня успешно работает. Силами организации было восстановлено здание, закуплена мебель и в настоящий момент пожилые люди собираются обсуждают наиболее актуальные темы. На базе РЦ действует Совет ветеранов. И наблюдая за вкладом ОБФ, ОМСУ постоянно идут на встречу по развитию сообществ.

Несмотря на успешную деятельность по связям с общественностью директор Фонда и PR-специалист отметили необходимость разработки отдельной стратегии по связям с общественностью, более того, данный процесс запланирован на ближайшее будущее.

**Ключевые области для улучшения**

**Рекомендации:**

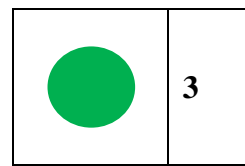
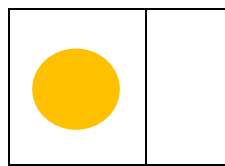
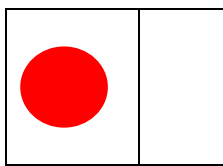
**Критические:**

1. Разработать и принять стратегию по связям с общественностью, основанную на новом стратегическом плане Фонда.

**Важные**

1. Ввести в практику Фонда формализацию отношений с партнерами.

**Раздел 7: Инфраструктура организации**



ОБФ «Бабушка Эдопшн» имеет собственный офис (квартира) в Бишкеке, арендованный офис в филиале в Баткене и два собственных автомобиля. Имеется вся необходимая офисная техника 7 компьютеров в Бишкеке, 3 компьютера в офисе в Баткене, 4 МФУ, проектор и др. Офисная техника обновляется по мере необходимости и по запросу сотрудников. Так, например, в 2013 году было куплено и заменено 2 компьютера, в 2014 также заменено на новые 2 компьютера.

Организация ведет реестр материальных и нематериальных запасов, инвентаризационная книга хранится у финансового менеджера Фонда. С каждым сотрудником заключен договор о материальной ответственности.

Вся важная и необходимая информация организации хранится в компьютерах сотрудников, а также на диске внешней памяти, который хранится в сейфе Фонда. Доступ к информации в компьютерах ограничен, у каждого компьютера стоит свой пароль. Документы в твердой копии хранятся в сейфе, доступ к которому имеют директор и заместитель.

В целях рациональной экономии, организация использует черновики для рабочих документов.

У каждого из сотрудника есть свое оборудованное рабочее место.

В отношении пожарной безопасности, в офисе нет огнетушителя и плана эвакуации.

**Ключевые области для улучшения**

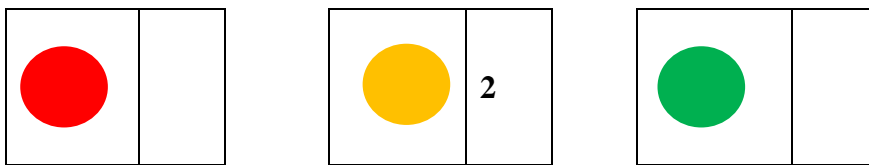
**Критические**

1. Ввести в практику соблюдение положений Оперативного руководства в отношении архивирования и хранения информации.

**Важные**

1. Обсудить вопросы пожарной безопасности. Разработать правила информационной/противопожарной безопасности

## Раздел 8: Управление качеством



ОБФ «Бабушка Эдопшн» оказывает ряд услуг, направленных на улучшения положения пожилых и одиноких людей, в том числе:

**1) Оказание Социально-финансовой поддержки пожилых и престарелых людей**

- Предоставление финансовой помощи
- Оказание социальных услуг
- Оказание гуманитарной помощи
- Социальная интеграция
- Межсекторальное взаимодействие

**2) Мобилизация и усиление возможностей пожилых и престарелых людей**

- Развитие ГСП
- Развитие общественных институтов пожилых и престарелых людей (совет ветеранов, совет старейшин)
- Создание программ по усилению воздействия пожилых людей (ПЛ) на процесс принятия решений на всех уровнях

**3) Защита прав и продвижение интересов пожилых людей (ПЛ)**

- Эдвакаси кампании
- Сетевое взаимодействие и партнерство

Список услуг прописан в стратегическом плане ОБФ, в буклете, а также есть на сайте Фонда. Фонд регулярно обслуживает около 1400 человек, из них 1000 бабушек и дедушек, которым оказывается социально-финансовая помощь. 200 представителей групп самопомощи, 150-200 посетителей Ресурсных Центров для пожилых.

Для учета предоставленных услуг в организации введена практика заполнения ведомостей на получение гуманитарной помощи, продуктов питания, финансовой помощи бабушкам и дедушкам от спонсоров, журналы регистрации в Ресурсных Центрах. Также процесс передачи финансовых средств и гум помощи фиксируется на фотоаппарат, фотоотчеты предоставляются спонсорам и партнерам организации.

В Фонде приняты должностные инструкции для социальных работников с перечнем услуг оказываемых престарелым, количеству бабушек и уделяемому времени.

В Фонде не разработаны стандарты качества оказания услуг, однако, директор и заместитель понимают необходимость разработки таковых и ранее уже предпринимались попытки.

Для изучения нужд клиентов организация проводит анкетирование/обследование. Заполненные социальными работниками выявляются остро нуждающиеся в помощи пожилые люди. После анализа изученной оценки потребности разрабатывается план работы социальных работников и ведется деятельность.

В ходе ротации социальных работников пожилые люди дают свои рекомендации социальным работникам, либо настаивают оставить их оказывать им помощь, что говорит о сборе обратной связи.

В большинстве случаев в ходе обратной связи больше ОБФ собирает благодарственные письма как со стороны пожилых и престарелых людей, так и среди спонсоров.

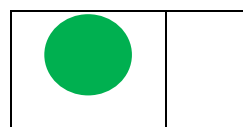
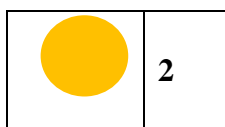
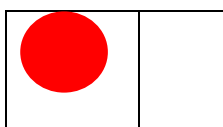
При необходимости коллегиально принимается решение коллегиального пересмотра видов услуг организации

## Ключевые области для улучшения

### Важные.

1. При разработке нового стратегического плана Фонда одним из пунктов предусмотреть разработку стандартов качества оказания услуг, что позволит повысить профессионализм самих сотрудников по оказанию услуг и возможно, приведет к увеличению количества спонсоров.
2. Для повышения качества услуг ввести в практику анализ обратной связи по предоставленным услугам и на его основе корректировать деятельность по оказанию услуг.

## Раздел 9: Финансовый менеджмент



Организация имеет профессионального бухгалтера/финансового менеджера. На момент проведения фокус-группы финансовый менеджер находился в трудовом отпуске. Поскольку встреча с финансовым менеджером оказалась невозможной, информация по данному разделу была представлена директором и заместителем директора Фонда.

ОБФ «Бабушка Эдопшн» имеет четыре банковских счетов ( в Швейцарском Банке UBS, где аккумулируются все средства от швейцарских спонсоров, Голландском банке – для голландских и датских спонсоров, немецком банке – для немецких спонсоров) и Демир Банке в Кыргызстане. Практически все финансовые операции, кроме оплаты за связь и коммунальные услуги, организаций проводит наличным расчетом. Бухгалтерский учет и отчетность ведется в соответствии с национальным законодательством и требованиям доноров.

- Со слов директора и заместителя директора в организации имеется учетная политика.
- Организация ежемесячно предоставляет отчеты в фискальные органы используя систему электронных отчетов.
- Ежегодно организация предоставляет финансовый отчет Наблюдательному Совету.
- Организация использует программное обеспечение 1С
- Политика внутреннего финансового контроля не разработана
- Бухгалтерский учет отчетность ведется в соответствии с национальным законодательством и требованиям доноров.
- Организация практикует составление ежегодного бюджета, который утверждается Наблюдательным Советом.
- В годовом бюджете организации предусмотрена статья «непредвиденные расходы», за счет которой покрываются незапланированные мероприятия, и др.
- В связи со спецификой организации, ежегодно проводится внешний финансовый аудит. Внутренний аудит со слов респондентов не проводился.
- При выдаче финансовых средств сотрудникам в подотчет дается устная финансовая инструкция по сдаче авансового отчета и необходимых первичных подтверждающих



документах, но письменно прописанных финансовых инструкций по предоставлению финансовых документов, не предоставляется.

- Закупки ведутся преимущественно заместителем директора и финансовым менеджером. Политика закупок не выработана, сотрудники смутно понимают какова максимальная сумма проведения закупок, отбор источников /поставщиков услуг и товаров.
- В Фонде отсутствует кассир, наличность хранится у финансового менеджера.

#### Ключевые области для улучшения

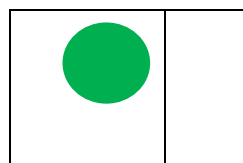
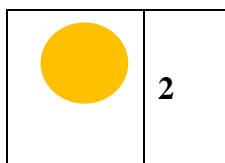
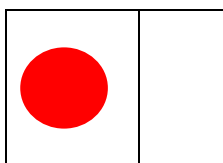
##### Критические

1. Разработать и внедрить в организацию политику внутреннего финансового контроля, определить основные правила закупок товаров и услуг.

##### Важные

2. Прописать финансовые инструкции, что позволит подотчетным сотрудникам ориентироваться и понимать финансовую политику организации.
3. Прописать списки поставщиков услуг и товаров с контактными данными, ценовыми котировками, что позволит обеспечить механизмы прозрачности при работе с поставщиками услуг.

#### Раздел 10: Финансовое обеспечение



Организация имеет два источника финансирования: частные пожертвования – 80%, гранты – 20%. Организация не имеет свои фонды/резервы, основная деятельность организации идет за счет спонсорской помощи. В целях разработки политики финансовой устойчивости был приглашен внешний эксперт/специалист, но сотрудникам так и не удалось разобраться в предложенной экспертом/специалистом методике. Документально нигде не зафиксирован план по привлечению финансовых средств. В устной форме во время еженедельных собраний штата разрабатывается также и план по привлечению финансовых средств, активно в этом принимают участие координатор по работе со спонсорами, координатор по связям с общественностью, директор при разработке проектных предложений

#### Ключевые области для улучшения

##### Стратегические

- 1) Ввести процедуру ежемесячного планирования расходов и количество необходимых финансовых средств для эффективной реализации программной деятельности
- 2) Рассмотреть возможности для диверсификации источников финансирования (анализ введения платных услуг, социальное предприятие и др.) с целью создания фонда/резерва.

Рекомендации все рекомендации включить в эту таблицу

Сфера оценки	Рекомендации		
	<i>Критические</i> (требующие немедленного реагирования со стороны организации)	<i>Важные</i> (влияющие на ключевые структуры в организации)	<i>Стратегические</i> (требующие внимания организации в перспективе развития организации)
Миссия и ценности			В Уставе Фонда прописаны виды деятельности, по сути, не свойственные организации, занимающейся социальными вопросами, например, такие как: охрана окружающей среды и защита животных, охрана зданий, объектов и территорий, имеющих историческое природоохранное значение, мест захоронения. Рекомендуется ввести коррективы в Устав Фонда с учетом специфики организации.
Стратегическое планирование		<ul style="list-style-type: none"> <li>• При разработке и обсуждении стратегического плана разработать план мониторинга и оценки стратплана, что позволит более эффективно проводить мониторинг реализации стратплана и определить уровень достижения стратегических целей.</li> <li>• При утверждении стратегического плана разработать годовой оперативный/рабочий план.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• В процесс разработки стратегического плана, как важного внутреннего документа, 1. определяющего стратегические направления деятельности Фонда, по мере возможности привлекать Наблюдательный Совет.</li> <li>• Стратегический план – «живой» документ, который предполагает, в случае необходимости, внесение изменений в ходе его реализации. По результатам мониторинга и оценки реализации стратегического плана, предусмотреть и закрепить процедуру пересмотра стратплана и внесения изменений и дополнений.</li> </ul>

Сфера оценки	Рекомендации		
	<i>Критические</i> (требующие немедленного реагирования со стороны организации)	<i>Важные</i> (влияющие на ключевые структуры в организации)	<i>Стратегические</i> (требующие внимания организации в перспективе развития организации)
Лидерство и руководство		Разработать отдельное Положение о Наблюдательном Совете, с детальными обязанностями и полномочиями НС, либо внести изменения и дополнения в оперативное руководство, что уточнит роль НС и повысит уровень ответственности членов НС	Пересмотреть Структуру Фонда и при необходимости внести корректировки в отношении контрольного органа – Ревизионной комиссии.
Оперативное управление		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрить в практику документирование ежемесячных/ежеквартальных планов на основе годового оперативного плана, что позволит проводить эффективный мониторинг и оценку реализации плана, отслеживать прогресс.</li> <li>• Внести изменения в Оперативное руководство, в части делегирования полномочий</li> </ul>	Внедрить практику процедуру ознакомления сотрудников с положениями Оперативного руководства.
Управление человеческими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ввести практику процедуру ознакомления сотрудников с положениями Оперативного руководства</li> <li>• Руководителю Фонда, оперативное руководство организации вести на основе положений Оперативного</li> </ul>		

Сфера оценки	Рекомендации		
	<i>Критические</i> (требующие немедленного реагирования со стороны организации)	<i>Важные</i> (влияющие на ключевые структуры в организации)	<i>Стратегические</i> (требующие внимания организации в перспективе развития организации)
	<p>руководства, что позволит данному документам быть «рабочим».</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доработать Оперативное руководство в части описания процедуры оценки работы сотрудников.</li> </ul>		
Связь с общественностью	Разработать и принять стратегию по связям с общественностью, основанную на новом страт. плане Фонда.	Ввести в практику Фонда формализацию отношений с партнерами.	
Инфраструктура организации	Ввести в практику соблюдение положений Оперативного руководства в отношении архивирования и хранения информации.	Обсудить вопросы пожарной безопасности. Разработать правила информационной/противопожарной безопасности	
Управление качеством		<ul style="list-style-type: none"> <li>• При разработке нового стратегического плана Фонда одним из пунктов предусмотреть разработку стандартов качества оказания услуг, что позволит повысить профессионализм самих сотрудников по оказанию услуг и, возможно, приведет к увеличению количества спонсоров.</li> <li>• Для повышения качества услуг ввести в практику анализ обратной</li> </ul>	

Сфера оценки	Рекомендации		
	<i>Критические</i> (требующие немедленного реагирования со стороны организации)	<i>Важные</i> (влияющие на ключевые структуры в организации)	<i>Стратегические</i> (требующие внимания организации в перспективе развития организации)
		связи по предоставленным услугам и на его основе корректировать деятельность по оказанию услуг.	
Финансовый менеджмент	Разработать и внедрить в организацию политику внутреннего финансового контроля, определить основные правила закупок товаров и услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прописать финансовые инструкции, что позволит подотчетным сотрудникам ориентироваться и понимать финансовую политику организации.</li> <li>• Прописать списки поставщиков услуг и товаров с контактными данными, ценовыми котировками, что позволит обеспечить механизмы прозрачности при работе с поставщиками услуг.</li> </ul>	
Финансовое обеспечение			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ввести процедуру ежемесячного планирования расходов и количество необходимых финансовых средств для эффективной реализации программной деятельности</li> <li>• Рассмотреть возможности для диверсификации источников финансирования (анализ введения платных услуг, социальное предприятие и др.) с целью создания фонда/резерва</li> </ul>

## План наращивания организационного потенциала организации



Примечание: цвет функциональной области должен совпадать с цветовой гаммой в инструменте диагностики

	Рекомендации	Мероприятие	Поддержка заинтересованного окружения (кто, каким образом)	срок	Ожидаемый результат	Ответственный/исполнитель
Миссия и ценности	В Уставе Фонда прописаны виды деятельности, по сути, не свойственные организации, занимающейся социальными вопросами, например, такие как: охрана окружающей среды и защита животных, охрана зданий, объектов и территорий, имеющих историческое природоохранное значение, мест захоронения. Рекомендуется ввести коррективы в Устав Фонда с учетом специфики организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести консультацию с юристом о необходимости внесения изменений в Устав</li> <li>Обсудить на НС необходимость перерегистрации Устава или внесение коррективов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешний консультант – консультация</li> <li>НС – заседание, решение</li> </ul>	Июль 2015-декабрь 2015	В Устав введены корректировки /прописана деятельность согласно страт плану	Директор
Стратегическое планирование	При разработке и обсуждении стратегического плана разработать план мониторинга и оценки стратплана, что позволит более эффективно проводить мониторинг реализации стратплана и определить уровень достижения стратегических целей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести орг. встречи по разработке страт плана, куда также включить план мониторинга и оценки самого страт плана</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешний консультант-консультации, модератор встречи</li> <li>НС</li> </ul>	Ноябрь-декабрь 2014г	Разработан новый страт план, куда включен план мониторинга и оценки	Зам директора
	При утверждении стратегического плана разработать годовой	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести орг. встречи по</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешний консультант -</li> </ul>	Ноябрь-декабрь	Разработан новый страт	Зам директора

	Рекомендации	Мероприятие	Поддержка заинтересованного окружения (кто, каким образом)	срок	Ожидаемый результат	Ответственный/исполнитель
	<b>оперативный/рабочий план.</b>	разработке страт плана, где также необходимо составить годовой оперативный план	консультации, модератор встречи <ul style="list-style-type: none"> <li>• НС</li> </ul>	2014г	план, куда включен годовой оперативный план, который составляется ежегодно	
	<b>В процесс разработки стратегического плана, как важного внутреннего документа, 1. определяющего стратегические направления деятельности Фонда, по мере возможности привлекать Наблюдательный Совет.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Провести орг. встречи по разработке страт плана с участием представителей НС</li> <li>• Выслать приглашение членам НС в процесс разработки страт плана</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внешний консультант - консультации, модератор встречи</li> <li>• НС</li> </ul>	Ноябрь-декабрь 2014г	При участии НС разработан и реализуется страт план	Зам директора
	<b>По результатам мониторинга и оценки реализации стратегического плана, предусмотреть и закрепить процедуру пересмотра страт плана и внесения изменений и дополнений.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Провести орг. встречу по обсуждению результатов страт плана</li> <li>• Составить операционный план на след год</li> </ul>	-	1 раз в год Декабрь 2015 Декабрь 2016 Декабрь 2017	Разработана и внедрена процедура пересмотра страт плана и внесения дополнений и изменений в него	Зам директора

	Рекомендации	Мероприятие	Поддержка заинтересованного окружения (кто, каким образом)	срок	Ожидаемый результат	Ответственный/исполнитель
Лидерство и руководство	Разработать отдельное Положение о Наблюдательном Совете, с детальными обязанностями и полномочиями НС, либо внести изменения и дополнения в оперативное руководство, что уточнит роль НС и повысит уровень ответственности членов НС	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести консультацию с юристом</li> <li>Доработать положение о НС</li> <li>Принять положения о НС на заседании НС</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Юрист</li> </ul>	Сентябрь 2014-февраль 2015	Разработано и принято положение о НС.	Директор
	Пересмотреть Структуру Фонда и при необходимости внести корректировки в отношении контрольного органа – Ревизионной комиссии.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выбрать членов ревизионной комиссии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>НС</li> </ul>	До сентября 2015 г.	Ревизионная комиссия является активно действующим органом	Директор
Оперативное управление	Внедрить в практику документирование ежемесячных/ежеквартальных планов на основе годового оперативного плана, что позволит проводить эффективный мониторинг и оценку реализации плана, отслеживать прогресс.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести орг встречу с сотрудниками Фонда по составлению планов работы</li> </ul>	-	Январь 2015	Разработаны планы работников ежемесячные/ежеквартальные	Зам директора
	Внести изменения в Оперативное руководство, в части делегирования полномочий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать процесс делегирования полномочий</li> </ul>	-	Январь-февраль 2015	Положение о делегировании полномочий разработано	Зам директора



	Рекомендации	Мероприятие	Поддержка заинтересованного окружения (кто, каким образом)	срок	Ожидаемый результат	Ответственный/исполнитель
	Внедрить практику процедуру ознакомления сотрудников с положениями Оперативного руководства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести презентацию ОР настоящим сотрудникам Фонда</li> <li>Предоставить сотрудникам распечатанный вариант ОР</li> </ul>	-	Октябрь 2014	Сотрудники подписали подтверждение об ознакомлении с ОР	Зам директора
Управление человеческими ресурсами	Ввести практику процедуру ознакомления сотрудников с положениями Оперативного руководства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести презентацию ОР настоящим сотрудникам Фонда</li> <li>Предоставить сотрудникам распечатанный вариант ОР</li> </ul>	-	Октябрь 2014	Сотрудники подписали подтверждение об ознакомлении с ОР	Зам директора
	Руководителю Фонда, оперативное руководство организации вести на основе положений Оперативного руководства, что позволит данному документу быть «рабочим».	<ul style="list-style-type: none"> <li>ОР дорабатывается до декабря 2014</li> </ul>		Регулярно	Оперативное управление в организации ведется согласно ОР	Директор
	Доработать Оперативное руководство в части описания процедуры оценки работы сотрудников.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать процедуру и инструменты по оценке работы сотрудников</li> </ul>	-	Октябрь-Декабрь 2014  Декабрь 2014	ОР доработано, процедура оценки работы сотрудников разработана,	Директор

	Рекомендации	Мероприятие	Поддержка заинтересованного окружения (кто, каким образом)	срок	Ожидаемый результат	Ответственный/исполнитель
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести оценку работы сотрудников</li> </ul>			внедрена	
PR	Разработать и принять стратегию по связям с общественностью, основанную на новом страт плане Фонда.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать и утвердить стратегию по связям с общественностью</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Внешний консультант</li> <li>НС</li> </ul>	Январь-март 2015	Действующая/ работающая стратегия по связям с общественностью	Специалист по связям с общественностью
	Ввести в практику Фонда формализацию отношений с партнерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обновить список партнерских организаций с контактными лицами</li> <li>Подготовить и подписать меморандумы/соглашения о партнерстве</li> </ul>		Январь-март 2015	Подписанные меморандумы/ соглашения с партнерскими организациями	Специалист по связям с общественностью
Инфраструктура	Ввести в практику соблюдение положений Оперативного руководства в отношении архивирования и хранения информации.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приобрести дополнительные съемные носители для хранения информации</li> <li>Делать копию базы данных 1С и копию базы данных</li> </ul>		Сентябрь 2014	Копии базы данных хранятся на съемных носителях в сейфе	Зам директора Фин менеджер

	Рекомендации	Мероприятие	Поддержка заинтересованного окружения (кто, каким образом)	срок	Ожидаемый результат	Ответственный/исполнитель
		спонсоров 1 раз в месяц				
	Обсудить вопросы пожарной безопасности. Разработать правила информационной/противопожарной безопасности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести орг. встречу по разработке правил информационной/противопожарной безопасности</li> </ul>		Декабрь 2014	Правила противопожарной безопасности разработаны, сотрудники ознакомлены с ними, информация висит на стенде в офисе	Администратор
Управление качеством	При разработке нового стратегического плана Фонда одним из пунктов предусмотреть разработку стандартов качества оказания услуг, что позволит повысить профессионализм самих сотрудников по оказанию услуг и возможно, приведет к увеличению количества спонсоров.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать стандарты качества предоставления услуг клиентам и спонсорам</li> <li>Ознакомить сотрудников со стандартами</li> </ul>		Декабрь 2014	Разработанные рабочий вариант стандартов качества предоставления услуг, сотрудники ознакомлены с ними	Зам Директора
	Для повышения качества услуг ввести в практику анализ обратной связи по предоставленным услугам и на его основе корректировать деятельность по оказанию услуг.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать и внедрить в практику систему обратной связи по оказанным услугам</li> </ul>		Декабрь 2014	Система обратной связи функционирует	Специалист по связям с общественностью

	Рекомендации	Мероприятие	Поддержка заинтересованного окружения (кто, каким образом)	срок	Ожидаемый результат	Ответственный/исполнитель
Финансовый менеджмент	Разработать и внедрить в организацию политику внутреннего финансового контроля, определить основные правила закупок товаров и услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать основные правила закупок товаров, услуг</li> <li>Ознакомить сотрудников с правилами</li> </ul>		Ноябрь 2014	Правила закупок товаров и услуг составлены, сотрудники с ними ознакомлены	Фин менеджер
	Прописать финансовые инструкции, что позволит подотчетным сотрудникам ориентироваться и понимать финансовую политику организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработать фин инструкции для подотчетных сотрудников</li> </ul>		Январь-февраль 2015	Создана и внедрена фин инструкция	Фин менеджер
	Прописать списки поставщиков услуг и товаров с контактными данными, ценовыми котировками, что позволит обеспечить механизмы прозрачности при работе с поставщиками услуг.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Составить список поставщиков товаров и услуг</li> </ul>		Январь-февраль 2015	Список составлен, товары и услуги закупаются согласно списку	Фин менеджер
Финансовое обеспечение	Ввести процедуру ежемесячного планирования расходов и количество необходимых финансовых средств для эффективной реализации программной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ежемесячно составлять план планируемых расходов</li> </ul>		Окт 2014	План разработан и реализуется	Директор фин менеджер
	Рассмотреть возможности для диверсификации источников финансирования (анализ введения платных услуг, социальное предприятие и др.) с целью создания фонда/резерва	<ul style="list-style-type: none"> <li>Провести орг встречу и рассмотреть возможности создания доп источника</li> </ul>	Внешний консультант	Февраль 2015	Бизнес план по доходоприносящей деятельности разработан	Директор

	Рекомендации	Мероприятие	Поддержка заинтересованного окружения (кто, каким образом)	срок	Ожидаемый результат	Ответственный/исполнитель
		дохода и предусмотреть их в страт плане				