



**Программа «Точки роста»
Итоговый содержательный отчет**

**РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЙ РБОО "НОЧЛЕЖКА" И ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ
ПРЕДСКАЗУЕМОСТИ**

Договор № 21 \ТФ – 85\681 от «28» января 2010 г.

Отчетный период с «01» февраля 2010 г. по 30 апреля 2011 г.

Название организации: Санкт-Петербургская региональная благотворительная общественная организация помощи лицам без определенного места жительства «Ночлежка»

1. Описание осуществленной деятельности в рамках Проекта

Что фактически произошло (сделано)? Пожалуйста, приведите исходные планы, описанные в Вашем Проекте, и сравните их с деятельностью, которая имела место в ходе работ по Проекту.

Проект «Развитие финансовых стратегий РБОО «Ночлежка» и повышение финансовой предсказуемости», реализованный в рамках программы «Точки роста» позволил реализовать мероприятия по улучшению финансового положения организации и повышению качества менеджмента как на уровне управления проектами, так и на уровне управления всей организацией.

Цель проекта: Повысить эффективность организации в достижении финансовой предсказуемости (за счет развития различных направлений фандрайзинга).

В рамках проекта деятельность велась по двум ключевым направлениям:

1. Развитие инструментов по сбору пожертвований,
2. Повышение качества финансового планирования и отчетности

Благодаря деятельности по проекту были запущены параллельные процессы, которые способствуют укреплению и развитию организации. Это напрямую отражается на качестве управления и администрирования проектами, так и на финансовой стабильности, прозрачности организации.

Таблица 1.

Деятельность, запланированная по проекту	Фактическая деятельность
1. РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ПО СБОРУ ПОЖЕРТВОВАНИЙ	
1.1. Организовать сбор пожертвований через Интернет (новое направление)	1. Организованы фандрайзинговые кампании в Социальных сетях: Live Journal, ВКонтакте в поддержку гуманитарных проектов «Ночлежки» - Ночной автобус и Пункт обогрева, весной 2010, зимой 2010.
1.1.1. Провести реструктуризацию сайта и запустить новый инструмент - «он-лайн платежи» с сайта организации	1. Найдены средства для «капитального ремонта» сайта, в к. 2010 2. Сделано исследование и подготовлен пакет документов для договора с оператором 3. Завершен дизайн главной и внутренней страниц.
1.2. Создать баннер «Поддержите Ночлежку» в сети	1. Баннер сделан и размещен на текущем сайте. 2. В рамках фандрайзинговых кампаний созданы и размещены 2 тематических баннера о

	поддержке гуманитарных проектов: Пункт обогрева и Ночной автобус.
1.3. Запустить сбор пожертвований через СМС	Проведено исследование возможностей подобного инструмента фандрайзинга. Было принято решение отказаться от дальнейшей работы по этому направлению, т.к. слишком дорого обслуживание и продвижение.
1.4. Найти и применить альтернативные ресурсы: волонтеры, профессиональная помощь, продукты питания, одежда, др.	1. Привлечены средства для оплаты ставки Координатора волонтеров. 2. Запущен новый проект – благотворительный секонд-хенд Хорошоп. 3. Организован сбор продуктовых пожертвований в рамках фестиваля Добрый Питер, в канун Новогодних праздников 2010, 2011 – традиционная акция «Мандаринка и тушенка». 4. Сотрудники «Ночлежки» приняли участие в тренингах и семинарах PWC (благодаря содействию CAF), на волонтерских основаниях оказана помощь финансовым консультантом, участие в Белые ночи фандрайзинга – 2010, великолепный курс повышения квалификации «Фандрайзинг и мобилизация ресурсов» 2011, привлечение специалиста по организационному консультированию и др.
1.5. Организовать PR – события, работу с запросами, реклама	1. Проводятся регулярные события для СМИ 2. Организована рассылка информационных и новостных релизов, 3. Организована регулярная рассылка по базе СМИ о запросе организации
1.6. Установить ящики для пожертвований (**) « Всем нужен дом. Даже - поросенку. Это не простые свинки-копилки. Это благотворительные арт-хрюшки. У них прекрасный нюх и элегантный вид. Их можно пригласить к себе на время и наполнить их пустые животы деньгами. А можно стать их приемными родителями навсегда. Собранные средства идут на содержание и работу Реабилитационного центра "Ночлежки". В Центре люди могут жить от нескольких дней до нескольких месяцев. Пока люди находятся в Центре, социальные работники и юристы помогают им восстановить здоровье, документы, избавиться от зависимостей, найти родственников, оформить инвалидность и пенсию или найти работу. Семью хрюшек-копилочек создал художник Роман Александров совместно с сотрудниками и волонтерами «Ночлежки». Свинья - очень полезный зверь. Один день работы Центра стоит "Ночлежке" порядка 18 000 рублей. В 2010 году за помощью в организацию пришли более 4000 человек. Это значит, минимум 11 человек ежедневно получают помощь специалистов. Кроме того, сейчас в приюте Центра проживают более 40 человек: это инвалиды, для которых приют - единственный дом; это граждане, которые находятся на социальном сопровождении, чтобы улучшить свою жизнь и восстановить права; это люди, которые нашли	Установлены 4 новых ящика по сбору пожертвований (на период акций и/или событий): 1.Выставка «Жизнь. Никогда не кончится», Фотография, 20-30 янв.2011, Пушкинская, 10, Галерея «Арт Лига» . 2.Вечеринка для волонтеров в Пир О.Г.И., 16 декабря 2010. 3. В рамках события проводилась благотворительная лотерея, установлена копилка. Добрый Питер в декабре 2010 (магазин «Лента» на Обводном канале). 4. Компания в РЕКСОФТ, лето 2010 5. Создание арт-объектов – Свинок-копилоч. (**)

<p>здесь временный приют, пока идет поиск их родственников или на время реабилитации по программе "Дом на полдороге". Историй много. Дом нужен каждому.»</p>	
<p>1.7. Продвижение сбора пожертвований через терминалы моментальной оплаты</p>	<p>1. Организовано регулярное информирование населения о возможностях сделать пожертвование через терминалы оплаты, в том числе в рамках событий для СМИ, интервью, рассылках, на сайте, социальных сетях.</p>
<p>1.8. Организация собственных благотворительных событий или участие в иных благотворительных событиях</p>	<p>1. Добрый Питер, 2010 2. Выставка Жизнь. Никогда не кончится., 2011 3. Волонтерская вечеринка в О.Г.И., 2011 4. Магерфест 2010. 5. Сейчас идет подготовка благотворительного концерта 4 июня 2011 с участием Б.Гребенщикова при поддержке компании РОЛЬФ.</p> <p>(**) РОЛЬФ И БГ ЗАЖГЛИ СЕРДЦЕ НОЧНОГО АВТОБУСА</p> <p>4 июня 2011, 19-00 Октябрьская набережная, д.8, корп.2,</p> <p>Авторское благотворительное событие организовала компания РОЛЬФ в поддержку проекта экстренной помощи бездомным людям Ночной автобус «Ночлежки».</p> <p>Ночной автобус петербургской «Ночлежки» продолжит работу благодаря поклонникам песен Гребенщикова и автомобилей компании РОЛЬФ. Более 150 гостей собрал дилерский центр Рольф - Форд на Октябрьской набережной на благотворительный вечер. Кульминацией события 4 июня стало выступление Бориса Борисовича, который уже не первый год помогает «Ночлежке». Вечер в поддержку гуманитарных проектов общественной организации собрал 450 000 рублей.</p> <p>Идея Ночного автобуса проста: чтобы бездомному человеку встать на ноги, вернуть свои права на достойную жизнь, ему для начала нужно не умереть. Ночной автобус – это горячая еда, первая доврачебная помощь, направления к специалистам и поддержка волонтеров.</p>
<p>1.9. Повышение качества информационных материалов (качество исходящих материалов, документов, отчетов, презентаций)</p>	<p>1. Отлажена технология информационной и новостной рассылки по базам СМИ и волонтерской. 2. Подготовлен новый годовой отчет о деятельности организации 2009-2010 3. Исходящие информационные материалы публикуются СМИ с небольшой долей редакции. 4. Разработаны и внедрены новые документы по финансовой отчетности и согласованию затрат. 5. К работе с материалами Ночлежки привлекаются профессиональные дизайнеры в основном на добровольческих началах. 6. Разработаны презентационные материалы – пресс-кит и годовой отчет</p>

1. 10. Создание страницы «Вопрос-Ответ» на сайте организации Организация регулярной подписки на новости на сайте организации	Создание страниц заложено в ТЗ по реструктуризации сайта. В процессе исполнения.
1.11. Публикация материалов о пожертвованиях и нуждах организации и бездомных на сайте и других источниках	На регулярной основе
1.12. Рассылка финансового отчета о полученных средствах и их расходовании.	Годовой отчет, Пресс-релизы по завершении акций, кампаний по сбору пожертвований.
2. ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ОТЧЕТНОСТИ	
2.1. Проведение Семинара по «Финансовому планированию»	1. Организованы встречи с консультантом в области финансового управления 2. Главный бухгалтер разработал электронную форму для оперативного управления расходами и затратами. 3. Внедрены новые бумажные формы Запроса на расход средств и Подтверждение расхода и проч.
	3. ПАРАЛЛЕЛЬНАЯ ПРОЕКТУ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, НАПРАВЛЕННАЯ НА ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УЛУЧШЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ.
	1. Восстановление работы Совета организации 2. Делегирование ответственности по управлению проектами, децентрализация власти 3. Привлечение новых специалистов в команду 4. Внедрение новой технологии «ведение случая» в проектную деятельность организации 5. PR – деятельность, проч.

2. Изменение плана Проекта

Отличается ли реализация Проекта от плана, в т.ч. отклонения от запланированных сроков? Каким образом? Каковы были причины для изменений?

В план проекта были внесены изменения. Были откорректированы как постановка задач, так и сроки по их реализации.

1. В ходе проекта произошла переоценка задач в связи с реорганизацией сайта. Стало очевидно, что необходима другая платформа, система администрирования, дизайн и подача информации. Принято решение сделать новый сайт. В декабре 2010 были найдены недостающие средства на создание новой платформы сайта, его программирования и др. В январе началась работа с дизайнером. Работа идет медленно. Сроки сдвинулись. Планируется завершить работу в августе 2011. Параллельно, Специалист по PR ведет переговоры с двумя платежными системами (благодаря информации с курса Школы НКО) о сопровождении интернет пожертвований.
2. После исследования и оценки возможностей было принято решение не развивать более направление смс – пожертвований. Слишком дорого в обслуживании.
3. Самостоятельное благотворительное событие «Ночлежка» не стала реализовать, т.к. не было сильного партнера. В начале мая 2011, в завершении кампании по сбору средств на Ночной автобус началась подготовка благотворительного события с участием Б.Гребенщикова и компании РОЛЬФ, в которой компания РОЛЬФ участвует главным партнером благотворительного концерта. 4 июня 2011 планируется собрать от 400 000 рублей.

4. Так же слабо проработана задача по установке копилок. Ночлежка создала арт-объект семьи свиней-копилок. Сейчас идут переговоры по их установке в крупных отелях города. «Приглашайте свинку в гости».

5. В остальном, изменения касались только небольших ротаций со временем реализации тех или иных задач.

3. Обучение (повышение квалификации, обмен опытом)

Была ли в ходе проекта предоставлена возможность для обучения участников Проекта, а также их развития? Каким образом? Пожалуйста, предоставьте краткое описание того опыта, который извлекли участники в течение обучающих поездок, стажировок, семинаров и т.д.

В рамках проекта были предприняты усилия для повышения квалификации сотрудников, их развития.

В последние годы было довольно трудно поддерживать эту деятельность на регулярной основе. В рамках данного проекта удалось значительно усилить область повышения квалификации сотрудников, при том, во всех случаях – бесплатно.

Благодаря поддержке CAF сотрудники Ночлежки стали активными участниками семинаров и тренингов на базе PWC: управление проектами, эффективные коммуникации, разрешение конфликтов. По отзывам сотрудников – это были емкие, практичные, полезные обучающие встречи, которые позволили как организовать уже имеющиеся знания, так и получить новые, очень конкретные ответы на вопросы.

В апреле 2011 Специалист по развитию принял участие в курсе повышения квалификации «Фандрайзинг и мобилизация ресурсов». Отзыв очень положительный, участие в курсе позволило не только получить новые, организовать старые знания, но пообщаться с успешными практикующими фандрайзерами, мастерами своего дела, а также с другими участниками курса. Интенсивные недели обучения принесли новые идеи, азарт, конкретные практические знания, отвечающие на вопрос «как?» и вдохновение. Ценность подобного события трудно переоценить.

Зимой 2011, а так же несколько раз в 2010 была проведена тематическая встреча среди Финансового отдела Ночлежки и Руководителя организацией с консультантом с большим опытом работы в НКО в качестве финансового директора - Еленой Калиновской, которая представила новое видение на ведение бухгалтерии и проч., предложила примеры форм и системы ведения и планирования финансов в организации. В т.ч. благодаря этим встречам, главный бухгалтер Ночлежки разработал новые формы согласований расходов, новую базу ведения расходов и запросов по нуждам, стали учитываться при планировании все расходы по проектам. В сумме, это позволило получать оперативную информацию о состоянии дел, повысило качество и прозрачность отчетности, а так же делегировало часть ответственности за ведение и контроль по финансовым делам по проекту с Директора на руководителей проектов.

В работе Совета организации активное участие принял организационный консультант Мария Островская, которая помогла наладить процесс работы группы и группового принятия решений.

Так же ценным опытом стало участие в Белые ночи фандрайзинга 2010 и других обучающих мероприятиях и консультационных встречах.

4. Наиболее удачные моменты Проекта

Укажите, что, с Вашей точки зрения, явилось наиболее удачным при реализации Проекта.

1. Проект оказался очень удачной возможностью для организации увидеть «слепые пятна» в различных областях: в администрировании проектами, в управлении организацией, в работе с донорами и финансовом планировании. Косвенные результаты

проекта – имеют высокую значимость для развития организации и повышения ее финансовой стабильности.

2. Одним из важных последствий проекта стало относительно мягкий переход к новому стилю управления, принципам ведения проектов и проч. Кроме того, работа по проекту во многом подвигла на поиск новых решений в период орг. Кризиса. Нельзя заявить, что кризисный этап развития организации завершен и начался период стабилизации, но запущенные процессы, касаемые одной из ключевых областей устойчивости и жизнеспособности организации – работа с донорами, финансовое планирование, управление проектами, отражаются на деятельности всех сфер в организации и вкуче ведут к переходу на новую стадию орг.развития.

3. Лучшее понимание собственных границ и важности кооперации в рамках проекта с другими его участниками. Делегирование полномочий и своевременное разъяснение и информирование сотрудников о целях и задачах проекта. Появился более реалистичный взгляд на временные и человеческие ресурсы, понимание сколько требуется времени на решение тех или иных задач.

4. В целом проект заставил пересмотреть позицию организации в отношении своего позиционирования перед донорами, перед другими участниками сообщества, властью, бизнесом и т.д.

Пересмотр и оценка зон своего влияния – важный этап в орг развитии, и прекрасно, что он прошел с поддержкой САФ. Мероприятия, казалось бы только из сферы фандрайзинга повлияли глубже на все устройство организации. Это как электрическая цепь – одно приводит в движение другое и так далее. Оказалось, фандрайзинг и те ценности, которые Ночлежка транслирует в мир, тесно сплетены и взаимосвязаны.

5. Обратная связь. В рамках проекта мы постоянно получали обратную связь как со стороны экспертов САФ, так и со стороны др. участников проекта – сотрудники, тренеры, консультанты, а так же со стороны доноров.

5. Что не удалось сделать

Укажите, что, с Вашей точки зрения, не удалось осуществить так, как Вам бы этого хотелось, как было запланировано. В чем причины этого?

1. Завершить работы по сайту. Причина: задание требовало знаний, которых не было у специалиста. Требовалась проф. помощь. Это значительно увеличило сроки. Новые знания показали, что необходима более кропотливая и детальная проработка ТЗ. Так же ушло время на поиск дизайнера соответствующего запросу. В итоге, нет отдельного человека, который вел бы все дела с новым сайтом, и дело идет медленно.

2. Не удалось проработать все аспекты связанные с базой доноров. Участие в апрельском курсе Школы НКО - показал значимость этой работы и конкретные рекомендации, так что до конца 2011 мы планируем научиться работать с базой доноров, поддерживать ее и т.д.

3. Собственное благотворительное событие не удалось организовать в 2010 году. Небольшие события в рамках партнерских мероприятий были реализованы. На собственное не хватило ни средств, ни сильного партнера. В июне 2011 будет проведено благотворительное событие в партнерстве с РОЛЬФ и Гребенщиковым.

6. Результаты

Сравните фактические результаты Проекта с запланированными. Фактические результаты могут быть весьма разными или неожиданными - возможно, появились непредвиденные обстоятельства или события, которые имели положительное или отрицательное воздействие на ход работы.

См. таблицу 1.

+ Косвенные результаты (см. Отчет Ноябрь – Январь 2011).

В качестве обобщения информации по этому разделу, в рамках проекта «Ночлежке» удалось реализовать значительную часть мероприятий по проекту. Результатами этой деятельности стали:

- улучшение в области администрирования проектами
- улучшение в области управления организацией
- улучшения в сфере финансового планирования и отчетности – новые формы, новая оперативная база которая сделана для координаторов проектов и руководства орг-ции (подобного инструмента ранее не было в организации)
- децентрализация управления организацией и делегирование полномочий
- улучшение информирования общества и СМИ о нуждах и запросах организации (в т.ч. страница Как нам помочь на сайте)
- позиционирование орг-ции в социальных сетях и взаимодействие с аудиторией социальных сетей
- развитие инструментов по сбору пожертвований, как сайт, терминалы и проч.
- повышение квалификации сотрудников, а значит и появление новых идей и стимула для работы и развития
- успешные кампании по сбору пожертвований для Ночного автобуса и Пункта обогрева
- привлечение новых доноров и партнеров
- опыт в организации корпоративного волонтерства
- опробованы и развиты новые инструменты фандрайзинга: социальные сети, терминалы оплаты, благотворительные события в рамках партнерских мероприятий.
- запущен новый волонтерский проект Хорошоп
- т.д.

7. Достижение цели

Оцените, насколько полученные в ходе реализации Проекта результаты способствовали достижению цели Проекта и решению проблем.

Все полученные результаты 100% коррелируют и способствуют достижению цели – повышение финансовой устойчивости организации. Проект в принципе дал сильный старт развитию фандрайзинга в организации и переходу от привычных технологий (заявки, гранты и фонды) к новым инструментам (Интернет, социальные сети, PR). Это живой процесс и он набирает обороты.

8. Показатели для оценки результативности Проекта

Приведите качественные и количественные показатели результативности Вашего Проекта.

Количество привлеченных средств в рамках фандрайзинговых кампаний: 1 100 000 на приобретение нового ночного автобуса, 500 000 на ремонт автобуса, более 600 000 на работу Пункта обогрева.

Новые партнеры в результате фандрайзинговых кампаний: РОЛЬФ, ЛАТ, Рексофт, Sodexo, др.

Количество публикаций: более 200 публикаций

Количество аудитории в социальных сетях: в группах и блогах состоят более 2000 человек

Новые подписчики на новости организации: порядка 1 500 человек получают новостную рассылку

Новые материалы презентационные об организации: Годовой отчет, пресс-клипинг, листовка как поддержать Ночлежку, др.

События: 11 событий.

9. Проблемы

Опишите, с какими проблемами организационного, методического, финансового и т.п. плана Вам пришлось столкнуться при реализации Проекта. Какие пути преодоления этих трудностей, проблем Вы видите?

1. Недостаточность знаний (пример – подготовка ТЗ для нового сайта). Решение: учимся, привлекаем профессионалов – добровольцев. Результат: процесс идет значительно медленнее, чем планировалось.

2. Соппротивление изменениям внутри организации (пример – внедрение новых финансовых форм). Решение – информирование, объяснение, установление процедуры. Результат: через 3 месяца система стала работать.
3. Выбор приоритетов, планирование работы, определение зон ответственности (пример – подготовка события, и/или материалов, отчетов). Решение – оценка ресурсов и возможностей, своевременное информирование всех участников, делегирование полномочий, назначение ответственного за результат. Результат – уменьшился люфт между планами и фактами, более реалистичная оценка временных затрат на исполнение задачи.
4. Нехватка средств (пример – внеочередной ремонт Ночного автобуса). Решение – делаем событие, информируем по всем каналам связи об имеющейся нужде. Результат – средства найдены.
5. Высокие временные затраты на program assistance (в т.ч. подготовка отчетов, поддержка коммуникации с донорами и проч.) Решение – перераспределение части функционала Специалиста по развитию на административный отдел – Руководители проекта, PR Специалист, более жесткое планирование и выделение времени на эту деятельность, регулярный сбор информации и обратной связи. Результат – возможность уделить больше времени и проанализировать работу и подготовить документы.
6. Новая позиция. (пример: Фандрайзинг – деятельность, в которую включены все сотрудники. Каждый делает вклад. Пока эта позиция не принимается всеми, вызывает ощущение дополнительных функциональных обязанностей среди сотрудников проектов.) Решение – объяснять конкретно и в картинках, четко описать что именно и как нужно сделать, в виде инструкции, в зависимости от функционала сотрудников. Результат: в процессе.

10. Устойчивость Проекта

Опишите, каким образом Вы планируете продолжить деятельность, начатую в рамках Проекта

Сейчас в организации есть понимание, что фандрайзинг это ежедневная и необходимая деятельность по обеспечению стабильности и развития организации. Найдены средства от частного донора на обеспечение минимальной ставки фандрайзера на последующие 5 лет.

11. Помог ли Проект создать условия для сохранения и развития потенциала Вашей организации и в какой степени опыт Проекта может быть использован другими некоммерческими организациями

Что Вы рекомендовали бы для тиражирования

Несомненно.

1. Говорите и вас услышат. Ищите и найдете.
2. Делайте новости.
3. Пройдите курс обучения в Школе НКО.
4. Формулируйте ваши цели и задачи. Называйте их конкретно и осязаемо. Сообщите окружающим, над чем и для чего вы работаете. Неизвестно как, но решения будут найдены.
5. Учитесь и делитесь новыми знаниями.
6. Представляйте результат как можно более конкретно.
7. Назначайте конкретных ответственных.

Для тиражирования может быть интересен опыт Ночлежки в сфере PR, а именно как мы делаем новости и события.

12. Отчет об использовании основных средств, приобретенных в рамках проекта

Представьте подробное описание целей, порядка и способов использования имущества, приобретенного в рамках Проекта, а также укажите предполагаемое направление дальнейшего его использования и варианты распоряжения им по окончании Проекта (мероприятия, цели, пользователи). Обязательно укажите категории лиц,

имеющих доступ к такому имуществу в период реализации Проекта и условия такого доступа.

В рамках проекта имущество не приобреталось.

С уважением,
Юлия Ворохова

31.05.2011.