1 Этап 3: Разработка организационной модели

Карта процессов программной деятельности фондов

Для реализации проектов фонды используют программные процессы, помогающие превращать видение в желаемые результаты

Карта процессов управления проектами: операционная модель основной деятельности

Процессы

Мониторинг

Текущая оценка и коррекция проектов

Процесс создания проектов

- Привлечение идей проектов
  - Из внешних источников
  - От сотрудников компании
  - Созданные стратегическим департаментом
- Отбор проектов, сопровождающийся:
  - Внутренним анализом проектов
  - Обратной связью с авторами проекта
  - Оценкой ожидаемого эффекта проекта
- Подготовка к мероприятиям по оценке
  - Определение KPI
  - Определение текущих значений KPI
  - Определение целевых значений

Управление проектами (бизнес-модель «Оператор»)

- Стандартный процесс управления проектом, состоящий из следующих базовых этапов
  - Открытие проекта
  - Планирование проекта
  - Реализация проекта

Отбор заявок и администрирование грантов (бизнес-модель «Донор»)

- Предварительное изучение
- Проверка
  - Due Diligence (опционально)
- Совместная с заявителем работа над заявкой (опционально)
- Принятие решения о выдаче

Контроль проектов

- По необходимости сбор информации о воздействии проекта
- Анализ проекта и рассмотрение достигнутых результатов
- Принятие стратегических решений относительно реализации проекта
- Закрытие проекта при необходимости или при плановом завершении

Отв.*

Процесс создания проектов	Управление проектами / Отбор заявок и администрирование грантов	Контроль проектов
Стратегическое подразделение	Программные подразделения	Стратегическое подразделение Подразделение оценки

* Ответственное подразделение

Источник: анализ Monitor

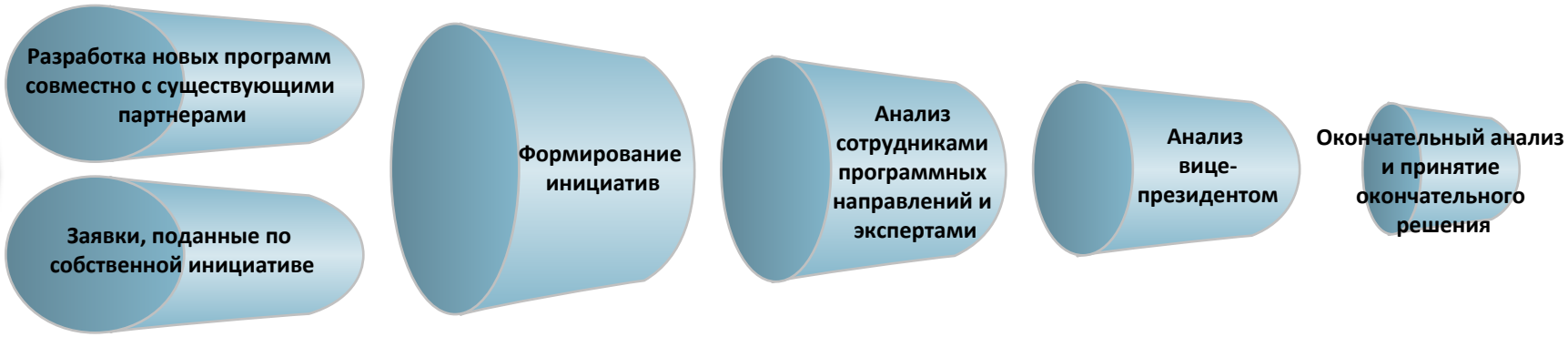
Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

1 Этап 3: Разработка организационной модели

Пример: процесс отбора грантов фонда Lilly Endowment

Отбор грантов является одним из ключевых процессов в программной деятельности фондов, в котором активно участвуют как программные менеджеры, так и высшее руководство

Стадии



Ответственные лица

Формирование инициатив	Анализ сотрудниками программных направлений и экспертами	Анализ вице-президентом	Окончательный анализ и принятие окончательного решения
Сотрудники программы, вице-президент, президент	*Сотрудники программы, вице-президент, президент*	*Внешние эксперты, сотрудники программы*	*Вице-президент*	*Президент / Попечительский совет*

Методология

- Консультанты, являющиеся экспертами в определенных областях, информируют сотрудников фонда о последних разработках, а также действиях ведущих фондов
- При наличии перспективных идей постоянно проводимые консультации с доверенными партнерами (бывшими грантополучателями) позволяют партнерам представлять на рассмотрение фонда полный вариант предложения
- Что касается предложений, поступающих на рассмотрение фонда неофициальным путем, то в большинстве случаев по ним не принимается решение на выдачу гранта

- Первый проект разрабатывается сотрудниками программ, затем проект должен быть одобрен вице-президентом, впоследствии – Президентом. По завершении данных мероприятий составляется заявка на предложение
- Процесс отбора заявок может быть открытым (заявки на предложение) или закрытым (приглашение одной организации)
- Обсуждение с Попечительским советом до момента распределения бюджета: обычно индивидуальные гранты не одобряются, только на общем уровне

- Для оценки грантов привлекаются независимые внешние эксперты, которые в сотрудничестве с сотрудниками программы разрабатывают механизм ранжирования грантов
- Данные эксперты и сотрудники программы готовят первоначальные рекомендации

- Данные рекомендации направляются Вице-президенту для анализа и утверждения
- Постоянно проводимые консультации между сотрудниками программы и высшим руководством на протяжении всего процесса способствуют единому пониманию целей

- Окончательное решение по грантам, сумма которых менее 50 тыс. долл США, может принимать президент и председатель Попечительского совета
- Окончательное решение по более крупным грантам принимает Попечительский совет

Источник: интервью с менеджментом фонда Lilly Endowment, анализ Monitor

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

2 Этап 3: Разработка организационной модели

Пример: организационная структура фонда Henry Luce

Краткое описание, 2007

- **Основан:** 1936
- **География:** США, Азия
- **Область деятельности:** теология, культура
- **Тип фонда:** донор
- **Количество персонала:** 18 чел.
- **Размер пожертвований в 2007 г.:** $34,5 млн
- **Количество грантов в 2007 г.**: 88

Фонд использует аутсорсинг части функционала, что позволяет иметь небольшой штат сотрудников

Попечительский Совет

- 12 членов Совета
- Членами Совета являются банкиры, бывшие сотрудники фонда, академики и филантропы с большим опытом работы

Президент

Вспомогательные подразделения

- Финансы
- IT
- Благополучие сотрудников
- Управление грантами

- 1 Вице-президент
- 2 Директора
- 1 Менеджер по выдаче грантов
- 3 Административных сотрудника

Реализация программ

Культура
- Американское искусство
- Азиатская программа
- Стипендиальная программа фонда Luce

Религия
- Теология

Образование
- Высшее образование
- Clare Boothe Luce

Другое
- Государственная политика и окружающая среда
- Религия и международные отношения

- 1 Вице-президент
- 4 Директора
- 4 Ассистента по программе
- 1 Сотрудник

Департамент использует внешних консультантов на постоянной основе

Источник: Интервью с представителями фонда Henry Luce

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

3 Этап 3: Разработка организационной модели

Управление целевым капиталом

Большинство фондов передают управление своими активами сторонним компаниям и максимизируют инвестиционную прибыль

Фонд	Управление активами	Политика в области инвестирования	Политика в области расходования средств	Расходы фондов (в % от активов, 2007 г.)
Bill & Melinda Gates Foundation	Внутренний и внешний специалисты	Инвестирование в миссию	Нет минимального ограничения[2]	*
Kaiser Foundation	Внешний специалист	Максимизация прибыли	Нет минимального ограничения	*
C.S. Mott Foundation	Внешний специалист	Максимизация прибыли	Нет минимального ограничения	5%–6%
John Templeton Foundation	Внешний специалист	Максимизация прибыли	По минимуму, установленному законом	*
Lilly Endowment	Внешний специалист	Максимизация прибыли	По минимуму, установленному законом	*
Henry Luce Foundation	Внешний специалист	Максимизация прибыли	По минимуму, установленному законом	*
Presbyterian Foundation	Внутренний и внешний специалисты	Инвестирование в миссию[1]	По минимуму, установленному законом	*
Aga Khan	Внешний специалист	Максимизация прибыли	Нет минимального ограничения	4,5%–5%
Bernard van Leer Foundation	Внешний специалист	Максимизация прибыли	Нет минимального ограничения	*
			*	*

[1] Фонды, инвестирующие в миссию, не вкладывают средства в компании, деятельность которых не соответствует миссии фонда (напр., фонд Presbyterian не вкладывает деньги в игровой бизнес, производство алкогольных напитков и т.д.)

[2] Фонд Bill и Melinda Gates имеет наибольшую среди указанных фондов долю расходования средств, что отражает цель основателей фонда израсходовать весь капитал фонда по истечении 50 лет после их смерти (объем активов фонда составляет около $34 млрд)

Источник: интервью с фондами; анализ Monitor

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

3 Этап 3: Разработка организационной модели

Пример: управление целевым капиталом фонда Aga Khan

Фонд нацелен на долгосрочное сохранение целевого капитала, для этого он делегирует вопросы, связанные с управлением целевым капиталом, сторонней управляющей компании

Управление активами

- Решения, связанные с инвестиционной деятельностью фонда, принимает Инвестиционный Комитет
  - Комитет возглавляют волонтеры и ключевые сотрудники фонда
- Внешние советники (Cambridge associates) помогают фонду в решении вопросов, связанных с распределением активов и выбором управляющей компании
- Средства фонда управляются сторонними инвестиционными менеджерами

Политика в области инвестиций

- Цель фонда – максимизация рентабельности инвестиций для долгосрочного сохранения целевого капитала

Политика в области расходования средств

- Размер выплат фонда основывается на среднем размере выплат других американских фондов, выбранных для рассмотрения Ага Ханом и его советниками
  - Как правило, средний коэффициент выплат составляет 4,5-5%
- Офис фонд Aga Khan находится в Швейцарии. Именно по этой причине фонд может не соблюдать федеральное требование США, которое обязывает фонды расходовать не менее 5% от объема своего капитала ежегодно
- Каждый институт обязан представить свой бюджет на рассмотрение Совета Директоров, который возглавляет Ага Хан
  - Совет Директоров должен быть уверен в том, что выплаты равномерно распределены между всеми 40 дочерними организациями

Источник: интервью с менеджментом фонда Aga Khan

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

4 Этап 3: Разработка организационной модели

Пример: процесс управления персоналом фонда John Templeton

Фонд характеризуется тем, что:

- *привлекает людей с большой академической экспертизой для работы в программных направлениях;*
- *предлагает зарплату сопоставимую с коммерческим сектором и бонусы по результатам деятельности сотрудников;*
- *предоставляет сотрудникам программы развития*

Карта бизнес-процессов управления персоналом

Ключевые процессы	Планирование	Процесс подбора сотрудников	Система мотивации	Оценка деятельности и развитие	Администри-рование
Ключевые задачи в рамках процесса	• Определяет стратегическое и операционное направление всех инициатив по управлению персоналом • Компетенции и требования: – Отбор высококвалифици-рованных специалистов предпенсионного возраста или специалистов, не имеющих достаточного опыта и не заинтересованных в продолжении классической академической карьеры – Отбор высококвалифици-рованных и творческих личностей в департаменты по коммуникациям и стратегии – Предпочитают не принимать на работу сотрудников из других фондов (из-за бюрократических взглядов)	• Наем кандидатов: – Фонд больше не пользуется услугами агентств по подбору персонала и размещает объявления через различные СМИ – Подбор персонала также осуществляется через собственные знакомства фонда, включая лиц, получающих гранты	• Материальные стимулы: – Уровень компенсации в большей степени сопоставим с уровнем в коммерческих организациях – Бонус выдается по результатам проделанной работы • Продвижение – В большинстве случаев продвижение по карьерной лестнице в результате открытия новых должностей *"У нас горизонтальная организационная структура. Именно по этой причине можно получить продвижение только тогда, когда его получил ваш менеджер"*	• Оценка результатов деятельности: – У сотрудников есть цели работы на предстоящий год (в письменном виде) – Примеры целей: качество распространения проведенной научно-исследовательской работы; количество выданных грантов – Обзор результатов деятельности проводится на ежегодной и ежеквартальной основе • Развитие сотрудников: – Необходимо, чтобы сотрудники фонда прослушали не менее одного курса по филантропии – Фонд организует тренинги, проводимые юристами и бухгалтерами	• Административная поддержка департаменту по управлению персоналом
Ответст-венные лица	• Директор по управлению персоналом	• Директор по управлению персоналом	• Директор по управлению персоналом	• Линейный менеджер	• Администрация HR отдела

Источник: интервью с менеджментом фонда John Templeton

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

4 Этап 3: Разработка организационной модели

Сравнительный анализ системы мотивации сотрудников

Система мотивации сотрудников варьируется от фонда к фонду и во многом зависит от решения Учредителя и макроэкономической ситуации на рынке труда

	Материальные стимулы	Нематериальные стимулы
1 John Templeton Foundation	• **Заработная плата** сравнимая с уровнем оплаты в коммерческом секторе • **Бонусы** по итогам годовой деятельности	• **Стандартный социальный пакет**, включающий медицинскую страховку
2 Endowment Health	• **Заработная плата** конкурентная с остальными фондами, но ниже, чем в коммерческом секторе • **Ежегодное повышение зарплаты** – определяется советом директоров • **Отсутствие бонусов**	• **Стандартный социальный пакет**, включающий медицинскую страховку
3 King Baudouin Foundation	• **Заработная плата** конкурентная с остальными фондами, но ниже, чем в коммерческом секторе. • **Ежегодное повышение зарплаты** определяется по итогам ежегодной аттестации	• **Стандартный социальный пакет**, включающий медицинскую страховку • **Карьерное продвижение, ротация и развитие**
4 Mohammed Bin Rashid Al Maktoum Foundation	• **Заработная плата** сравнимая с уровнем оплаты в коммерческом секторе • **Бонусы** по итогам годовой деятельности, определяются на основе системы KPI	• **Стандартный социальный пакет**, включающий медицинскую страховку • **Программа развития сотрудников и система тренингов** • **Возможность командировок** в зарубежные страны

Основные тенденции

- **Внутренняя мотивация сотрудников** – один из важных факторов успеха фонда:
  - большинство фондов стремится набирать **сотрудников, разделяющих видение, миссию и ценности фонда**
  - **сотрудники должны быть внутренне мотивированы на** реализацию миссии фонда
- **Уровень заработной платы:**
  - **в среднем меньше**, чем в коммерческом секторе, тем не менее есть исключения
  - фонды отслеживают динамику изменения зарплат в коммерческом секторе и стараются следовать ее темпам изменений
- **Бонусы:**
  - в большинстве фондов **бонусы не практикуются**, т.к. подразумевается, что сотрудников должна в большей степени мотивировать миссия фонда и возможность самореализации; тем не менее в ряде фондов применяется система бонусов

Источник: анализ Monitor

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

Этап 3: Разработка организационной модели

5

Пример: система внутреннего контроля и управления рисками фонда John Templeton

Основной операционный риск фонда, затрудняющий успешную реализацию программ, является риск невыполнения грантополучателем взятых на себя обязательств

Карта процесса внутреннего контроля

	1 Разработка внутриорганизационной среды, ориентированной на внутренний контроль	2 Анализ рисков	3 Мероприятия по управлению рисками
Ключевые задачи в рамках процесса	• Учредители фонда активно участвуют в определении политики управления и формировании внутренней культуры фонда в соответствии с его миссией, и ценностями	• Оценка риска невыполнения обязательств является частью процесса отбора программ • Ключевые риски – Риск невыполнения грантополучателем принятых на себя обязательств ◦ В группу риска входят даже хорошо известные фонду грантополучатели – Репутационный риск	• При осуществлении платежа грантополучателю особое внимание уделяется контролю соблюдения действующего законодательства • Взаимодействие с грантополучателем после выдачи гранта имеет целью снижение риска невыполнения грантополучателем принятых на себя обязательств
Ответственные лица	• Основатель • Попечительский совет	• Сотрудники по программам	• Директор по управлению грантами

Главные цели системы внутреннего контроля

- Достижение целей в рамках программ
- Соответствие законодательству

Источник: интервью с фондом; анализ Monitor

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

Этап 3: Разработка организационной модели

Основные компетенции, необходимые для деятельности Фонда

Наличие следующих компетенций позволит Фонду достигать желаемого социального эффекта

- **Программные компетенции**
  - Управление проектами
  - Управление программами
  - Управление партнерами и подрядчиками
- **Функциональные компетенции**
  - Связи с общественностью и государственными структурами (PR, GR)
  - Управление персоналом
  - Фандрайзинг для определенных проектов и выполнения миссии Фонда
- **Тематические компетенции**
  - Знания в таких областях, как здоровье и саморазвитие, культура (оперная индустрия), духовно-нравственное развитие (православная религия) и по другим ключевым тематикам

Источник: анализ Monitor

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

Содержание

- О компании Monitor Group
- Особенности стратегии в некоммерческом секторе
- Подход Monitor Group к разработке стратегии для благотворительных организаций
- Пример проекта: разработка стратегии для Фонда просвещения «МЕТА»
- **Функции Совета директоров в благотворительных организациях**

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

Функции Совета директоров в благотворительных организациях

Совет директоров благотворительных организаций является одним из основных органов, контролирующим показатели деятельности и эффективность организаций

Функции Советов директоров НКО

Формулировка миссии и видения стратегического развития

- Формулировка миссии и стратегического видения работы НКО
- Участие в принятии стратегических решений

Мониторинг за результатами деятельности

- Мониторинг финансовых операций, рисков и отчетности
- Контроль результатов деятельности
- Повышение результативности работы Совета директоров

Обеспечение наличия ресурсов

- Назначение и оценка руководителя фонда
- Обеспечение наличие финансовых ресурсов
- Обеспечение доступа к определенным людям и экспертизе
- Работа над репутаций организации

Источник: анализ Monitor

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

Основные показатели для оценки деятельности фонда на организационном уровне

Для долгосрочного выполнения своей миссии и получения желаемого социального эффекта, благотворительные организации разрабатывают показатели для оценки эффективности деятельности всей организации

Параметры для оценки деятельности Фонда

Формулировка плана работ / стратегии		
Фокус деятельности	Определили ли мы фокус программных направлений фонда?	Данные для оценки программ, анализ стратегии, результаты исследований, сторонние эксперты, сравнение с другими фондами, сравнение характеристик для выделения гранта в ряде подобных по величине/уровню организаций
Цели	Являются ли наши цели по каждому направлению четкими и достижимыми?	
Подход	Выбрали ли мы наиболее оптимальный подход (теория социальных изменений) по каждому направлению для достижения наших целей?	
Управление операциями		
Соответствие задачам	Соответствует ли наша деятельность нашей стратегии?	Анализ затрат Фонда
Процесс отбора грантополучателей	Является ли наш процесс отбора прозрачным и выполняется ли он единообразно для всех кандидатов?	Мнения грантополучателей, мнения заявителей, которым было отказано в получении гранта
Взаимодействие с грантополучателями	Достаточно ли мы отзывчивы / быстро реагируем на обращения грантополучателей, и объективны ли мы по отношению к ним всем?	Сопровождение контрактов с грантополучателями в рамках Фонда, мнения грантополучателей
Подбор, оценка и удержание сотрудников	Удовлетворены ли сотрудники Фонда своей работой, достаточно ли высока их квалификация и уровень результативности их работы?	Результаты опроса сотрудников Фонда
Административные расходы	Соответствуют ли наши административные расходы нашей деятельности?	Данные сравнительного анализа
Экономическая эффе-ктивность инвестиций целевого капитала	Насколько хорошо мы управляем нашими финансовыми активами? Способствуют или препятствуют ли наши инвестиции выполнению нашей общественной миссии?	Данные сравнительного анализа
Оптимизация управления		
Учет и контроль за отчетностью	Несут ли руководители ответственность за результативность деятельности?	Процесс оценки результативности работы руководителей высшего звена
Организация руководства	Насколько эффективно выполняет Совет директоров свои обязанности?	Проводимые Советом процедуры и меры в отношении политики, стратегические исследования
Активное участие	Применяем ли мы опыт и знания совета директоров для достижения целей Фонда?	Самооценка работы Совета

Источник: анализ Monitor

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS

Контактная информация

Если Вам необходимы комментарии или у Вас возникли дополнительные вопросы, мы будем рады ответить Вам:

Партнер Monitor Group и
Глава филиала Monitor Group CIS
Александр Толкачев
alex_tolkachev@monitor.com

Monitor Group
Москва, Россия 119146
Комсомольский пр., 19 А
Офис: +7 495 777 78 87
Факс: +7 495 733 95 35

www.monitor.com
www.monitorgroup.ru

Copyright © 2009 Monitor Company Group, L.P. — Confidential — MOS