



Український
форум
благодійників

Відродження
міжнародний фонд
INTERNATIONAL RENAISSANCE FOUNDATION

БЛАГОДІЙНІСТЬ ЗА ПРАВИЛАМИ:

принципи,
основні засади,
практичне застосування



Серія «Абетка благодійності»

*Це видання підготовлено за підтримки Міжнародного фонду «Відродження».
Погляди, висловлені у матеріалах брошури, є винятково відповідальністю їх авторів і не
обов'язково співпадають з позицією Міжнародного фонду «Відродження».*

Благодійність за правилами: принципи, основні засади, практичне застосування / Автори-упорядники: А. Гулевська-Черниш, К. Ржевська, Л. Ярошенко — К.: Абетка благодійності, 2013. — 59 с.

Сектор філантропії впродовж останніх років активно професіоналізується. Цей процес спричинив появу, а нині вже й переосмислення, стандартів ведення благодійної діяльності. Дана публікація має на меті ознайомити представників благодійних організацій з українським досвідом та рекомендаціями щодо впровадження Європейських принципів ефективної роботи для благодійних фондів.

Автори-упорядники: А. Гулевська-Черниш, К. Ржевська, Л. Ярошенко

Дизайнер: О. Ларіна

Принципи благодійності:

1

Відповідність

Стор. 7

2

Врядування

Стор. 11

3

Внутрішні політики, процедури,
програми підтримки

Стор. 16

4

Управління: менеджмент і
фінанси

Стор. 20

5

Спілкування з громадою
(комунікація)

Стор. 24

6

Моніторинг та оцінка

Стор. 29

7

Співпраця

Стор. 32

Вступ

Професійні стандарти у вигляді етичних кодексів, принципів діяльності, протоколів поведінки, посадових інструкцій тощо, є в лікарів, журналістів, водіїв, касирів – у представників кожного фаху. Писані або неписані, – це правила поведінки, за якими оцінюють результати роботи й окремі вчинки представників професії або членів трудового колективу.

Сектор філантропії впродовж останніх десятиліть активно професіоналізується. Цей процес спричинив появу, а нині вже й переосмислення, стандартів благодійної діяльності. Ухвалення обов'язкових морально-етичних та професійних кодексів – одна з головних причин об'єднання некомерційних, громадських і донорських структур в асоціації. Дотримання правил, з одного боку, є необхідною умовою вступу до професійної спільноти, а з другого – вивищує організацію на новий рівень, позначає її бренд формальним або умовним знаком якості.

1994-го року Європейський центр фундацій (EFC) оприлюднив «Принципи ефек-

тивної роботи». Це вдалий приклад рекомендацій для благодійних фондів щодо підвищення їх ефективності, а також досягнення більшої відкритості й прозорості під час збирання й використання пожертв. 2007-го року брошуру переклав українською мовою і видав Український форум благодійників. Упродовж п'яти років практичні поради Європейського центру фундацій слугували зразком для багатьох благодійних фондів та організацій нашої країни.

У грудні 2012-го під час звітно-виборчої конференції члени УФБ проголосували за головне завдання Форуму – розвиток стандартів сектору доброчинності. Значну увагу цій темі приділили й учасники Щорічної конференції EFC, яка відбулась у травні 2013-го. З'ясувалося, що проблеми довіри до організованої філантропії й ефективності доброчинних «інвестицій» мають місце не лише в Україні, а й усіх європейських країнах. Менеджери сектору переконані, що в умовах жорсткої боротьби за ресурси, стандарти, обов'язкові для всіх благодійників,

допоможуть продемонструвати, як витрати приносять якісні зміни. Чіткі «правила гри» також унеможливають зловживання і роблять успіх філантропії залежним від довіри суспільства.

Тимчасом як пишеться цей посібник, Європейський центр фундацій працює над оновленням рекомендацій, які допоможуть оптимізувати діяльність благодійних фондів. «7 принципів ефективної роботи» планують стиснути до чотирьох:

■ **незалежне врядування** (ключові рішення у благодійній інституції ухвалює орган, не залежний від виконавчої дирекції),

■ **операційний і фінансовий менеджмент** (організація має стратегію стабільного забезпечення ресурсами і якнайефективніше використовує їх для суспільного блага),

■ **прозорість** (фонд зрозуміло розповідає про свої надходження, цілі й результати),

■ **підзвітність** (відповідальним вважається тільки той гравець сектору благодійності, який повідомляє стейкхолдерам про свою діяльність, оперуючи вимірюваними величинами, а також добровільно ділиться досвідом із колегами).

Чому з добірки стандартів EFC незабаром зникнуть положення про відповідність (благодійні фонди діють відповідно до чинного законодавства країни, на території якої вони розташовані, згідно зі статутом організації, а також відповідно до міжнародних і європейських конвенцій, ратифікованих у цій країні), про співпрацю (благодійні фонди розповсюджують свої ноу-хау та досвід серед рівних організацій та інших стейкхолдерів задля просування вдалих прикладів діяльності та співпраці, а також підвищення впливу)? Чому зазнають змін такі принципи, як спілкування з громадою, інформаційна політика, процедури та програми підтрим-

ки, моніторинг та оцінка? Річ у тім, що сектор організованої філантропії, як і будь-яка професійна спільнота, динамічно розвивається. Стандарти відповідності та співпраці, актуальні для західноєвропейських фондів іще 5 років тому, нині вважаються там врахованими апріорі. Решту ж «принципів ефективної роботи» планується уточнити і стрункіше викласти в рамках чотирьох вищезгаданих стандартів.

Перед Українським форумом благодійників постала дилема, на які ж принципи спиратися в нашому посібнику, на чинні чи на перспективні? Перший варіант обрали із двох причин: по-перше, перегляд стандартів благодійності в Європі триватиме щонайменше рік, а по-друге, в Україні «7 принципів ефективної роботи» відомі й сприйняті поки що тільки жменькою благодійних інституцій. Аналітики сектору вважають, що Західна Європа на крок, а то й на два попереду інших країн у дотриманні стандартів філантропії. Отже, для того, щоб ключові принципи були не деклараціями, а могли реалізовуватися у щоденній благодійній діяльності, зокрема в Україні, варто орієнтуватися на етапи, які вже пройшли передові країни.

Посібник стане настільною книгою для тих, хто прагне дотримуватися не лише мінімальних стандартів, які гарантує українське законодавство. «Благодійність за правилами» – це poradnik для благодійних інституцій, які розуміють: робота за стандартами гарантує успіх, реноме і стабільність; забезпечує від непорозумінь із донорами, державою, отримувачами допомоги; дозволяє на рівних спілкуватися і співпрацювати з найпотужнішими філантропами світу. Читачі, які мають досвід роботи в міжнародних організаціях і в респектабельних українських фондах, гадаємо, давно керуються такими принципами.

Однак навіть тим, хто певен, що вони йдуть правильним шляхом, радимо прочитати цей посібник. Він дозволить тримати руку на пульсі дражливих тем, які жваво обговорює філантропічна спільнота, копнути глибше і озвучити для себе об'єктивні проблеми з дотримання стандартів, про які вже не бояться вголос говорити українські благодійники. Тим же, хто тільки планує зайнятися благодійною діяльністю, або робить перші кроки в організованій філантропії, ця книга допоможе порушити питання, з якими вони ще не зустрічалися, уникнути типових проблем і не наступати на чужі граблі.

Структура видання максимально проста й зручна: до кожного із семи **принципів** ефективної роботи добрано влучну **цитату або афоризм**, які доводять важливість однозначного трактування правил і, водночас, нагадують, наскільки непросто це робити, коли балансуєш між інтересами зацікавлених сторін; стисле **пояснення** суті стандарту і розлогіший опис його **практичного застосування**. Наступний блок розповідає про **проблеми із застосуванням принципу**, які виникали у вітчизняних практиків. Завершує кожен розділ опис **прецеденту або рекомендації** щодо того, як уникнути означених труднощів. Закликаємо користувачів посібника звертатися до **глосарію**, щоб уточнювати значення незрозумілих або суперечливих термінів. Насамкінець радимо ознайомитися з **корис-**

ними ресурсами та додатками, де зібрано найкращі зразки етичних кодексів, стандартів управління та інші документи внутрішнього регулювання діяльності благодійних фондів та організацій; результати останніх досліджень у цій галузі, поради фахівців.

Ці матеріали представлені як узагальнено, так і деталізовано; там ви знайдете поради, як перевірені часом, так і зовсім «молоді». Сподіваємося, що ви знайдете ідеї, готові рецепти і способи їх застосування, які пасуватимуть саме Вашій благодійній організації.

Дякуємо за допомогу в підготовці цього посібника:

■ МБФ «Відродження» – за організаційну, методичну та фінансову підтримку;

■ ВБО «Всеукраїнська мережа ЛЖВ», МБФ «Карітас України», МБО «Добробут громад», Товариство Червоного Хреста – за те, що поділилися досвідом і дали практичні поради та відверті відповіді на запитання учасників тематичної зустрічі «Благодійність як діяльність «за правилами», яка відбулася 6 червня 2013-го року в Києві в рамках програми «Відверті розмови про благодійність» Українського форуму благодійників;

■ європейським асоціаціям благодійників DAFNE та EFC – за надання останніх документів про стандарти благодійності, а також за консультації щодо їх застосування в різних європейських країнах.

Принцип 1.

Відповідність

Божественні закони не мають терміну придатності

Роберт Люїс Стівенсон

Примусьте найнеупередженішого суддю розбирати власну справу – і ви побачите, як він почне тлумачити закони!

П'єр-Огюстен-Карон де Бомарше

Благодійні фонди діють відповідно до:

- 1) чинного законодавства України,**
- 2) статуту організації,**
- 3) ратифікованих в Україні міжнародних і європейських конвенцій.**

Основні засади принципу Європейського центру фондаций

Законодавча відповідність

Ми використовуємо ресурси для реалізації місії, тобто суспільної мети, заради якої створено нашу організацію. Ми можемо досягати цілей або через власні програми, або залучаючи третю сторону.

Інструменти

Ми можемо розробити відповідні механізми й інструменти, щоб запобігти зловживанню нашими ресурсами з боку третіх осіб і використанню їх із метою популяризації та нелегітимної діяльності, як, наприклад, насильство або тероризм.

Практичне застосування

Благодійна діяльність в Україні регламентується такими основними законодавчими актами:

- Закон України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Він визначає загальні засади благодійної діяльності в Україні, забезпечує правове регулювання відносин у суспільстві, спрямованих на розвиток благодійної діяльності, утвердження гуманізму і милосердя, забезпечує сприятливі умови для утворення і діяльності благодійних організацій.

- Закон України «Про гуманітарну допомогу», — визначає правові, організаційні, соціальні засади отримання, надання, оформлення, розподілу і контролю за цільовим використанням гуманітарної допомоги та сприяє гласності й прозорості цього процесу.

- Закон України «Про волонтерську діяльність», — регулює відносини, пов'язані з волонтерською діяльністю в Україні.

- Окремими статтями інших законодавчих актів, а саме:

- пунктом 170.7 статті 170 Податкового кодексу України — про оподаткування благодійної допомоги та підпунктом 197.1.15 пункту 197.1 статті 197 цього кодексу, де йдеться про операції, звільнені від оподаткування;

- статтею 131 Господарського кодексу України — про особливості статусу благодійних та інших неприбуткових організацій у царині господарювання.

Принцип відповідності законам, статутам, хартіям виглядає чітким і однозначним, поки справа не доходить до практичного застосування. Ні для кого не секрет, що в Україні має місце безліч законодавчих колізій, коли національні закони суперечать ратифікованим міжнародним нормативно-правовим актам, конфліктують із іншими законами й постановами різних органів державного управління та місцевого самоврядування. Через це благодійним організаціям часто доводиться докладати додаткових зусиль, щоб співвіднести свою діяльність із чинним законодавством.

Із досвіду Всеукраїнського благодійного фонду «Всеукраїнська мережа ЛЖВ».

2010-го, коли набув чинності Закон України № 2297 «Про захист персональних даних», перед організацією постає проблема — як контролювати надані фондом або на його замовлення послуги. Відповідно до п.1 ст. 7 «Особливі вимоги до обробки персональних даних», забороняється обробка персональних даних, що стосуються здоров'я чи статевого життя. Таким чином, кожен має право не розголошувати свій ВІЛ-статус. З іншого боку, як дізнатися, чи справді надано людині, яка живе з ВІЛ, послуги, чи було лікування, догляд і т.д. якісним? До схвалення нового закону отримувача допомоги можна було просто про це запитати.

Тепер, щоб оцінити відповідність своєї роботи цілям фонду та відзвітувати перед донорами, Всеукраїнська мережа ЛЖВ укладає з кожним реципієнтом договір-згоду на обробку персональних даних, зокрема про інвалідність, вид соціальної допомоги, терміни видачі та/або отримання медичних препаратів, дати діагностичних процедур, контактну інформацію (Додаток 7). Водночас Всеукраїнська мережа ЛЖВ бере на себе зобов'язання не передавати третім особам персональні дані клієнта без його письмової згоди (за кожним запитом), крім випадків, передбачених статтею 14 закону № 2297. Зокрема, до центрального офісу фонду особисті дані клієнта не передаються, офіс отримує тільки кодування.

Ще одні корективи довелося робити після ухвалення змін до Закону «Про засади запобігання і протидії корупції», згідно з яким державні службовці, посадовці місцевого самоврядування, народні депутати, судді тощо не мають права

отримувати гонорарів. Досі Всеукраїнська мережа ЛЖВ співпрацювала з чиновниками, які допомагали розробляти накази, положення та інші документи для системних змін у царині охорони здоров'я, соціального захисту, пенітенціарної системи. Стаття 7 антикорупційного закону робить виняток для викладацької, наукової і творчої діяльності, медичної практики, інструкторської та суддівської практики зі спорту. У практиці Всеукраїнської мережі ЛЖВ був випадок, коли до програми з лікування людей, які живуть із ВІЛ та перебувають в місцях позбавлення волі, були залучені Міністерство соціальної політики і Департамент із питань виконання покарань. Договори про співпрацю було укладено до схвалення антикорупційного закону. Відтак, довелося відмовитися від створення відділу, який би став посередником між Мережею ЛЖВ і Департаментом, оскільки це суперечило новому закону. Посадовці не хотіли втрачати своїх посад, а фонду потрібно було надавати послуги з лікування, яких держава не забезпечувала. Вихід знайшли — у штаті Мережі створили спеціальний підрозділ, співпрацювати з яким чиновники можуть у рамках згаданих винятків із антикорупційного закону.

Україна й досі залишається однією з небагатьох країн Європи, де благодійна допомога фізичним особам оподатковується на загальних засадах. Якби держава ставилася до благодійників лояльніше, можна було б надати набагато більше допомоги тим, хто її потребує. Кожна організація-надавач благодійної допомоги знаходить власні шляхи, як допомогти більшій кількості людей та не порушити українське законодавство.

Із досвіду Міжнародного благодійного фонду «Добробут громад».

Міжнародна благодійна організація «Добробут громад» (нова назва Міжнародна благодійна фундація «Хайфер Проджект Інтернешнл» в Україні) займається розвитком сільських громад: надає громадам сільськогосподарських тварин, агроматеріали, ветеринарні препарати й обладнання, а також організовує спеціалізоване навчання. 1944-го засновник Хайфер Інтернешнл Ден Вест роздавав сухе молоко в розгромленій війною Іспанії, марно силкуючись подолати голод, і думав: «Для вирішення цієї проблеми має бути кращий спосіб». Тоді він зрозумів, що людям треба дати не одноразову допомогу, а засіб, який дозволить покращити їхнє харчування упродовж тривалого часу. Дати не молоко, а корову. Доглядаючи її, сім'я може не лише покращити раціон, але й отримати дохід від продажу надлишків молока, за-

початкувати аграрний бізнес. Специфіка організації в тому, що вона працює переважно з приватними особами, родинами та громадами. Щоб вони відчували відповідальність за отриманий подарунок, а благодійна організація могла контролювати цільове використання гранту та дотримання 12 Ключових принципів МБО «Добробут громад» (Додаток 3), не маючи конфліктів із українськими фіскальними органами, вона укладає угоду про передачу тварин у тимчасове користування. Якби «живий грант» фермерам просто дарували, це коштувало б надто дорого, адже благодійна допомога, дорожча за 1 300 гривень, в Україні оподатковується. Таким чином, на період проекту бенефіціарій офіційно не стає власником тварини. Коли ж проект закінчується, подарунок переоцінюють, і його вартість не сягає 1 300 гривень. Тоді корова чи вівця стає власністю грантоотримувача.

Принцип 2.

Врядкування

Керувати – це передбачати

французька приказка

Поганий керівник знає, що треба зробити.

А добрий показує, як це зробити

Анатолій Луначарський

Урядування благодійним фондом здійснює орган, якому делеговано право на схвалення рішень. Члени цього органу обираються відповідно до визначеної процедури згідно з принципами організації та діють відповідно до етичних стандартів.

Основні засади принципу Європейського центру фондаций

Етична поведінка

Ми розробляємо зрозумілі й прозорі інструкції стосовно дозволених дій і поведінки членів правління та працівників організації, наприклад етичний кодекс. Надаємо перевагу чітким вказівкам, які допоможуть запобігти/розв'язати можливий конфлікт інтересів на рівні організації, правління або виконавчого персоналу. Розробляємо відкриту політику щодо компенсацій і винагород для членів правління та персоналу. Оплата чесна й розумна, відповідає статуту організації, інструкціям щодо конфлікту інтересів та оголошеним поза законом особистим прибуткам. Забезпечуємо можливість індивідуального зростання, засноване на рівному і справедливому ставленні до волонтерів і співробітників.

Роль та відповідальність правління

Ми чітко визначаємо роль та відповідні обов'язки членів правління, а також процес прийняття рішення в організації. Передбачаємо можливість передання повноважень, коли в цьому є потреба.

Склад правління, термін дії та його діяльність

Процедура перегляду і ротації складу правління чітка і попередньо затверджена. Ми можемо гарантувати, що членів

правління обирають з огляду на їхні кваліфікацію та досвід. Також береться до уваги різноманітність професій, умінь, сфер впливу серед членів правління. Ми регулярно переглядаємо ефективність роботи правління та персоналу благодійного фонду.

Практичне застосування

В Україні керівні органи благодійної організації визначаються Законом України «Про благодійну діяльність та благодійні організації». Вищим органом управління благодійних товариств та благодійних фондів є загальні збори учасників. Органами управління благодійних установ є виконавчий орган і наглядова рада. Вищим органом управління благодійних установ є та ж таки наглядова рада. Установчі документи благодійної організації можуть визначати порядок утворення та діяльності інших органів благодійної організації, підзвітних органам управління благодійної організації.

Так, одним із основних органів урядування зазвичай є правління – стратегічний орган у структурі управління організацією.

Зазвичай правління:

- забезпечує відповідність діяльності організації чинному законодавству;
- сприяє виконанню місії організації;
- визначає програми й фінансову політику організації, види діяльності, керування діяльністю організації;
- узгоджує різні інтереси всіх зацікавлених сторін;
- знаходить необхідні ресурси;
- контролює управління активами;
- ознайомлюється з фінансовими звітами;

- регулює відповідність програм і діяльності організації стратегічним цілям;
- здійснює моніторинг ефективності фонду в контексті зовнішнього середовища;
- представляє організацію зацікавленим сторонам.

Наглядова рада в класичній структурі управління – це орган, який має розпорядчі та контролюючі функції. До функцій наглядової ради зазвичай належить:

- контроль за відповідністю діяльності фонду його меті, діючому законодавству і статуту, а також за цільовим використанням коштів і майна фонду;
- надання висновків про фінансову діяльність фонду до затвердження фінансових звітів та балансів Правлінням фонду;

нансових звітів та балансів Правлінням фонду;

- залучення аудиторів та інших експертів до аудиту фінансової діяльності фонду;

Крім того, в структурі управління можуть бути такі органи як опікунська рада, Рада експертів та Ревізійна комісія. Виконавчий орган, зазвичай, представлений дирекцією.

Для українських благодійних інституцій класична модель управління поки що рідкість. Найпоширеніша помилка – нечіткий розподіл функцій між органами врядування, який породжує конфлікт інтересів і гальмує розвиток організації.

Із досвіду Фонду громади Приірпіння.

Керівні органи формувалися з огляду на його місію – розв’язувати соціальні проблеми на території міста Ірпеня та Приірпіння. Одне із завдань фонду – надавати на конкурсній основі гранти для реалізації соціально важливих місцевих проектів. Відтак, було створено такі органи врядування: загальні збори, правління, наглядова рада і дирекція. Кожен із 5 членів правління отримав свій напрямок діяльності відповідно до своєї компетенції та здібностей. Громадський діяч організовує роботу правління, співпрацю з громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування. Член правління з досвідом державної служби бере на себе стратегічне планування. Юрист стежить за тим, щоб діяльність фонду відповідала букві закону. Завдання фахівця зі зв’язків із громадськістю – видавати газету фонду і підтримувати контакти з іншими медіа. Науковець аналізує проблеми громади, визначає пріоритети конкурсів. Члени правління цими напрямками не обмежуються. Під час щотижневих зборів кожен отримує поточне завдання. Правління формує експертні ради для оцінки міні-проектів.

Рішення ухвалюють колегіально. За організацію зібрань відповідає голова правління.

Таке правління Фонду громади Приірпіння не класичне, воно вирішує оперативні питання і по суті перебирає функції дирекції. Однак це чи не найпоширеніша модель серед молодих благодійних інституцій. Такий формат працює на початкових етапах розвитку організації і за умови збереження персонального складу правління. Щойно один із членів відійде від справ, від його напрямку роботи доведеться або відмовлятися, або передавати ці функції іншій особі, ймовірно, менш зацікавленій і професійній.

Фонд громади Приірпіння вирішив зменшити кількість керівних органів, переглянути їхні мету і склад, щоб функції не перетиналися і не виникало ситуації, коли правління формує завдання саме для себе, саме його виконує і саме ж себе контролює.

За класичною структурою врядування фондом, правління відповідає за стратегію. Воно формується із представників місцевої влади, бізнесу та громадських організацій.

Із досвіду Міжнародного фонду «Відродження».

Рішення про підтримку конкретних проектів у Міжнародному фонді «Відродження» приймають програмні ради, членами яких є незалежні експерти в певній галузі, а також правління, яке є найвищим керівним органом фонду. Правління визначає стратегічні напрямки діяльності фонду та схвалює рішення про підтримку особливо значущих ініціатив.

Одним із головних принципів діяльності Програмних рад і Правління є відсутність конфлікту інтересів. Конфлікт інтересів – це рішення про розподіл коштів людиною, персональна зацікавленість якої може вплинути на об'єктивність. Фонд має кілька способів подолання конфлікту інтересів: а) під час колективного схвалення рішення оголосити, що потенційно конфлікт інтересів є; б) відсторонити зацікавлену особу від ухвалення рішення; в) повідомити про суть конфлікту інтересів відповідну комісію, щоби вона схвалила остаточне рішення про його подолання чи не подолання, а отже, затвердила чи відхилила колективне рішення. Прозорість процедур фонду засвідчують щорічні міжнародні аудити найвідоміших світових аудиторських кампаній.

Як уже зазначалося, українське законодавство дозволяє утворення та діяльність інших органів благодійної організації, підзвітних її органам управління.

Із досвіду Хмельницького регіонального благодійного фонду «Зміцнення громад».

ХРБФ «Зміцнення громад» окрім традиційних органів управління, створив у структурі управління два додаткові, потреба в яких виникла з огляду на специфіку діяльності:

- Рада експертів (колегіальний орган, що ухвалює рішення з надання благодійної допомоги ХРБФ для бенефіціарів). Рада експертів працює у формі засідань і скликається один раз на місяць або за необхідності.

- Рада благодійників (дорадчий орган ХРБФ для прийняття рішень щодо перспектив діяльності фонду, розгляду пропозицій співпраці з міжнародними організаціями та іншими структурами, аналізу результатів роботи організації). Членами Ради благодійників є особи, які займаються благодійництвом, підтримують та опікуються діяльністю благодійного фонду.

Принцип 3.
Внутрішні політики,
процедури, програми
підтримки

Учесній голові живе Бог

японська приказка

Мудра людина завжди на боці тих, хто нападає на неї: вона більше за критиків зацікавлена виявити свої слабкості

Ральф Уолдо Емерсон

Благодійні фонди розробляють зрозумілий перелік положень та процедур, які визначають місію, цілі, завдання та відповідні програми. Ці положення регулярно переглядаються.

Основні засади принципу Європейського центру фундацій

Взаємоповага

Ми будуємо наші стосунки із зацікавленими сторонами (з приватними особами, організаціями-партнерами та грантоотримувачами, з органами державної влади та місцевого самоврядування, із засобами масової інформації тощо) на принципах взаємоповаги.

Вибір партнерів та бенефіціаріїв

Ми завжди ознайомлюємося з доступною інформацією про наших потенційних партнерів і бенефіціаріїв, ретельно добираємо партнерів. Це допомагає нам ефективно реалізовувати місію благодійного фонду.

Конфіденційність

Під час роботи ми не розголошуємо приватну інформацію про наших донорів, партнерів, засновників, персонал, бенефіціаріїв, але переконуємося, що вони діють відповідно до законодавства та статуту.

Практичне застосування

Проблеми в роботі фонду можуть виникнути як через стосунки на чесному слові, так і з огляду на надмірне регулювання управлінських процедур. З одного боку, чіткі посадові інструкції і протоколи поведінки в конфліктних ситуаціях дозволяють не переносити

персональні взаємини на професійну діяльність і уникати багатьох суперечностей. Водночас зарегульованість часом відбирає у співробітників енергію, яку краще було б спрямувати на реалізації місії фонду. У потужних благодійних інституціях «новобранців» зобов'язують упродовж кількох місяців вивчати структуру й історію організації, посадові інструкції та, зрештою, скласти іспит. Однак це швидше виняток, ніж правило. Така скрупульозність потрібна інституціям із великими обсягами діяльності та фінансування, там, де є такі засновники й інвестори, до яких прикута увага суспільства, і кожна помилка може спричинити скандал та зіпсувати імідж. Кожна організація повинна обирати рівень регулювання самостійно. Головне – не деталізація внутрішніх законів, а реальність їх дотримання. Якщо бюрократія залишається на папері, значить, вона неправильно прописана, або взагалі не слід було це регулювати.

Основні засади діяльності благодійної організації можуть бути сформульовані в різних документах, що регламентують ті чи інші напрямки діяльності:

- Посібник із управління;
- Інформаційна політика;
- Порядок подання та розгляду грантових заяв;
- Положення про конфлікт інтересів;
- Етичний кодекс.

Посібник із управління, зазвичай, є одним із основних внутрішніх документів організації. Він містить найважливіші принципи та підходи, а в міжнародних організаціях спирається на принципи й

підходи, які властиві материнській організації чи основному донору. Також він містить зразки документів та бланків, що використовуються в поточній діяльності.

Благодійні фонди, які надають гранти, повинні мати чіткі процедури та документи, які регламентують цю діяльність. Грантодавці повинні мати змогу впевнитися, що:

- інформація про грантові програми зрозуміла, коректна і повідомляє про географічні, політичні обмеження та умови фінансування (наприклад, подання заяви, критерії відбору, фінансування та звітність, винятки);

- процедура схвалення рішень належна та об'єктивна;

- кожного учасника грантового конкурсу інформують про рішення щодо його заявки;

- про рішення повідомляють упродовж визначеного часу;

- повідомляють про правила моніторингу, вимоги при оцінюванні та яким чином забезпечується дотримання вимог щодо використання наданих коштів;

- якщо кошти були виділені, підтримка обраного проекту не припиняється. Це можливе тільки за виняткових обставин і за ґрунтовних аргументів.

Для організації, яка надає гранти, наявність прописаних процедур розгляду заяв, є однією з найважливіших ознак прозорості та побудови довіри.

З досвіду Всеукраїнської благодійної організації «Український фонд «Благополуччя дітей».

До написання посібника з управління були залучені всі співробітники організації. Мета – врегулювати стандарти і правила роботи в офісі. Посібник є результатом спільних дій і дискусій усіх працівників Українського Фонду «Благополуччя дітей» про стандарти, правила й інструкції.

У результаті там розробили посібник, який складається із 5-ти розділів. У кожному розділі міститься певна кількість правил, що регулюють поведінку працівників офісу.

Зміст

Вступ
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНА ІНФОРМАЦІЯ
1.1. Місія, стратегічне бачення, принципи та цілі
1.2. Структура правління
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ
2.1. Загальні принципи менеджменту
2.2. Ухвалення рішень, обмін інформацією, управління інформаційними потоками
2.3. Планування і контроль
2.4. Управління кадрами
2.5. Управління фінансовими ресурсами
2.6. Управління матеріальними цінностями
2.7. Управління проектами
РОЗДІЛ 3. ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ
РОЗДІЛ 4. СПІВПРАЦЯ ТА ПРОФЕСІЙНІ ЗВ'ЯЗКИ
РОЗДІЛ 5. ЗМІ ТА ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Із досвіду Міжнародного фонду «Відродження».

Фонд має у своєму портфоліо чи не найбільший в Україні обсяг розглянутих та підтриманих проектів упродовж понад 20 років. Тож фахівці МФВ радять крім стандартних процедур розгляду заявок на фінансування, долучати до їх розгляду членів правління. Адже неупереджені «законодавці» фонду можуть зі здоровим скептицизмом підходити до всіх проектів, реально оцінювати можливості грантоотримувачів та ризики. Досвідчений управлінець координує зусилля донора й бенефіціара, щоб заощаджувати кошти та зміцнювати вже досягнуті результати. Члени правління фонду, зазвичай, залучені до діяльності багатьох організацій, добре знають свою царину, тож порадять, скажімо, не підтримувати створення тематичного сайту, якщо подібні ресурси вже є, та натомість виконувати заплановане на базі існуючих популярних і безкоштовних ресурсів.

Для того, щоб напрямки і обсяги грантової підтримки відповідали ключовим суспільним проблемам, провідні українські фонди радять усім залученим до схвалення стратегічних рішень частіше виходити з високих кабінетів та виїздити «в поле» до безпосередніх виконавців проектів та їхньої цільової аудиторії, відвідувати заходи, фінансовані фондом, а на засідання експертних рад варто запрошувати третіх осіб, які «живуть» темою обговорення.

Принцип 4. Управління: менеджмент і фінанси

Цілковита незалежність можлива лише за фінансової незалежності

Мустафа Кемаль Ататюрк

На що тільки спроможна людина з мізками! Мізки добудуть гроші з нічого!

Джордж Оруелл

Благодійні фонди ефективно працюють, коли стабільно і ґрунтовно адмініструються, мають стратегії та процедури інвестування, використовують ресурси для добробуту громади. Організації ведуть бухгалтерію відповідно до законів та вимог країни, де розташовано головний офіс.

Основні засади принципу Європейського центру фондаций

Адміністрування

Ми маємо чітку політику й обираємо заходи, які допомагають досягнути мети, визначеної правлінням. Наше правління і виконавчий персонал перевіряють, чи адміністративна діяльність і ресурси відповідають потребам заходів і програм, які ми підтримуємо. Ми завжди використовуємо офіційні канали для переказу коштів. Усі пожертви використовуємо на цілі благодійності відповідно до зареєстрованого статуту і договорів із донорами, бенефіціаріями та підрядниками.

Інвестиційні положення

Ми досить часто вкладаємо кошти і тому нам необхідно визначити нашу інвестиційну політику відповідно до місії організації. Положення про інвестування розкриває його можливі цілі, дає поради щодо надання траншів, політики витрат і можливих видів інвестування, як, скажімо, соціально відповідальне інвестування або збереження донорських коштів.

Внутрішній контроль та зовнішня перевірка

Ми ведемо бухгалтерію відповідно до стандартів нашої країни. Ми забез-

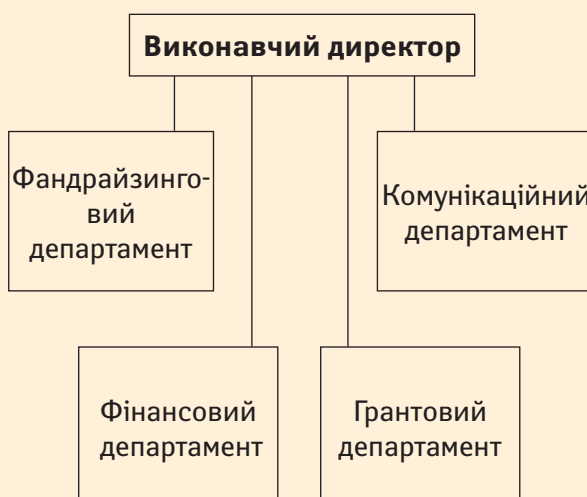
печуємо прозорість фінансової діяльності, що стосується прибутків, витрат та активів. Ми забезпечуємо надійний внутрішній контроль за ресурсами та витратами. Ми можемо організувати проведення незалежного аудиту, щоб переконатись у належному виконанні фінансових процесів.

Практичне застосування

Формування виконавчого органу (дирекції) є складним та відповідальним завданням. Адже від вдало продуманих функціональних обов'язків та вдало сформованої команди співробітників залежить подальший успіх організації.

Дирекція благодійної організації — це наймана команда співробітників, які працюють у фонді за фінансову винагороду (іноді й на волонтерських засадах) та виконують визначені правлінням функціональні обов'язки. Зазвичай, правління фонду призначає виконавчого директора, а він формує дирекцію, склад якої також визначає правління.

Класичну модель організації роботи дирекції в більшості організацій США, Канади, Великобританії, можна представити у вигляді схеми:



У цій моделі є чотири основні напрямки роботи дирекції:

- фандрайзинг та розбудова активів організації;
- управління фінансами й інвестування;
- розробка та управління грантовими програмами;
- розвиток комунікацій.

Щоденна діяльність дирекції фонду спирається на річні робочі плани. На по-

чатку кожного року такий план розробляє дирекція та затверджує правління.

Іноді міжнародні стандарти та місцеве законодавство щодо управління благодійною організацією суперечать один одному. Зазвичай донори і материнські організації з розумінням ставляться до парадоксів міжнародних стандартів і місцевих норм, довіряючи національним організаціям пошук компромісних формулювань.

Із досвіду Міжнародного благодійного фонду «Карітас України».

2009-го року Карітас України перейняв «Спільні стандарти діяльності» Карітасу Інтернаціоналіс (Додаток 5), в якому розмежовуються функції стратегічного управління (їх надано раді, або правлінню) та виконавчого керівництва (дирекція, персонал). За логікою європейських стандартів, президент організації, або голова правління повинен бути виборною особою. Водночас українське законодавство, за словами президента Карітасу України і віце-президента Карітасу Європи Андрія Васьковича, вимагає, щоб діяльність міжнародної організації спрямовував і відповідав за неї саме штатний співробітник. Парадокс полягає в тому, що в Карітасі України Андрій Васькович очолює фонд як керівник персоналу, а в Карітасі Європи його посада виборна і працює він на громадських засадах, не отримуючи винагороди. Отже, в питаннях штатного розпису і розподілу функцій пріоритетним стає місцеве законодавство.

Бухгалтерія сектору благодійності — дзеркало її прозорості й ефективності. Один із каменів спотикання у справі звітності — аудиторська перевірка. В ідеалі висновок оцінювача з високою репутацією, відображений у звіті — обов'язкова умова неупередженості оцінки на відповідність роботи благодійної інститу-

ції високим стандартам. Для більшості європейських фундацій така процедура стала нормою, яку закладають у щорічний бюджет. В Україні аудиторську перевірку нині може дозволити собі тільки жменька потужних фондів. Перша причина фінансова: для багатьох організацій вартість послуг поважного аудитора сягне лівової частки річного бюджету — а це вже нецільове використання благодійних коштів. Друга причина — малий попит на послуги аудиторів у секторі благодійності. Він не стимулює компанії, які професійно займаються перевіркою, відкрити для себе цей новий ринок, вивчити його особливості й надавати масові аудиторські послуги за доступними цінами. Для компаній першого й другого ешелону, які знають тонкощі діяльності філантропічного сектору, це надто дрібні справи.

Водночас у низці некомерційних організацій уже усвідомлюють, що в питаннях звітності й аудиту головною є аудиторія, для якої оприлюднюють висновки. У Вінницькій області є приклад місцевих фондів, які продовж кількох років вдаються до аудиту за участі місцевих компаній за місцевими ж розцінками. Експертним висновком вони можуть похвалитись у своєму річному звіті. Важливо, що аудитора знають і йому довіряють саме в тому регіоні, де фонд реалізує свої проекти, а не світове ім'я й велика вартість аудиту, що, у даному випадку, недоречно.

Принцип 5.
Спілкування
з громадою
(комунікація)

Правда подорожує без віз

Фредерік Жоліо-Кюрі

Той чи інший пропачий може знову піднятися морально, якщо відверто визнає свою провину і зазнає покарання

Генрік Ібсен

Благодійні фонди діють прозоро й відповідно до чинного законодавства країни, в якій вони розташовані. Ті, хто дотримується цих рекомендацій свідомо і добровільно, працюють ефективніше, адже довіра – найцінніший соціальний капітал, особливо у благодійності.

Основні засади принципу Європейського центру фондаций

Відкрите спілкування

Ми забезпечуємо відкрите спілкування з громадою різними засобами. Підтримуємо відкриті контакти з авторитетними людьми та з пресою: забезпечуємо доступ до інформації щодо статуту благодійного фонду, складу правління, цілей, процедур, напрямків діяльності, прибутків і витрат. А ще на запит громади відкрито надаємо інформацію про інвестиційну політику. Ми розповсюджуємо інформацію про результати наших програм та вплив нашої діяльності.

Регулярна звітність

Ми оприлюднюємо регулярні звіти або спеціально розроблений інформаційний пакет, який складається з:

- порівняння цілей і діяльності благодійного фонду за звітний період та попередні роки;
- висновків щодо джерел надходжень, прибутків і видатків, наприклад, баланс організації та статті витрат;
- описового звіту про програми допомоги/ гранти;
- переліку членів правління;
- складу персоналу.

Практичне застосування

Інформаційна політика – це діяльність організації з актуалізації та реалізації своїх інтересів у суспільстві через формування, перетворення, зберігання та поширення усіх видів інформації.

Інформаційна політика, зокрема:

- передбачає створення надійних та відкритих джерел інформації про організацію, її проекти та керівництво;
- регламентує особливості поширення інформації про діяльність організації;
- визначає характер і періодичність звітності.

Є кілька тлумачень поняття «звітність». Щоб знайти своє, дайте відповідь на запитання «Перед ким звітує моя організація?» Вона й визначатиме структуру, формат, періодичність і основні повідомлення вашого звіту.

Відтак звітування організації може бути різним за формою та змістом:

- звіти річні, місячні, тижневі;
- описові та фінансові звіти;
- звіти перед органами державної влади та донорами.

Нині не так багато інституцій розуміють важливість річного звіту не лише для самоаналізу, а й для залучення потенційних донорів та партнерів. Оскільки представники бізнесу найчастіше можуть витратити на ознайомлення із вашим проектом не більше 15 хвилин, краще залишити в його руках «тверду копію» ваших звершень. Це значно підвищить шанси на вдаль партнерство та погодження співпраці. Крім того, ваш звіт в органих місцевого самоврядування, міській бібліотеці, музеї, відділі освіти чи культури – це ключ до довіри громади. З іншого боку, рівень підготовки ба-

гатьох річних звітів бажає кращого. Тож перш, ніж покладати надії на підсумкову презентацію благодійної діяльності, варто ознайомитися з принципами і вдалими прикладами їх представлення (див. Додатки і Корисні ресурси).

Із досвіду Благодійної організації «Фонд братів Кличків».

2012-го року Фонд братів Кличків у річищі світової тенденції краудфандингу почав працювати із Donate button, – додатком, через який можна зробити внесок на реалізацію проектів фонду з будь-якої точки світу. Доступність для жертводавців наклала на фонд додаткові зобов'язання. Щоб не дискредитувати новий інструмент фандрайзингу в зародку, фонд щомісяця звітує про надходження та витрати, адже відчуває величезну відповідальність перед донорами.

Благодійні організації дуже зацікавлені в тому, щоб їхня діяльність була відображена в інформаційному просторі. Однак часто від представників благодійного сектору можна почути нарікання, мовляв ЗМІ мало й непрофесійно пишуть про благодійність, а в самих організацій не вистачає ресурсів на підтримання великої інформаційної активності. Водночас є приклади того, як чітка й продумана інформаційна політика дає гарні результати навіть при обмежених фінансових ресурсах.

Із досвіду Всеукраїнського благодійного фонду «Зоряна мрія».

Фонд невеликий, але інформаційно дуже активний. У «Зоряній мрії» підраховували, що за 4 роки ЗМІ безкоштовно

Публічне звітування перед громадою сприяє формуванню суспільної культури благодійності та формує відповідальність за рішення усіх сторін: отримувач допомоги-жертводавець.

розмістили про неї матеріали в рекламному еквіваленті понад 1,3 млн. грн. Для фонду це необхідна складова діяльності, адже в результаті спільних із мас-медіа дій фонд формує свій позитивний імідж і довіру як до себе, так і до всього сектору благодійності. А завдяки цьому до «Зоряної мрії» приходять нові партнери, волонтери і прихильники. Таким чином, співпраця з пресою допомагає фандрайзингу і вирішенню конкретної соціальної проблеми. Йдеться не про одноразові контакти зі ЗМІ (інтерв'ю, висвітлення акції тощо), а про системну роботу прес-служби з медіа-партнерами. Для цього фахівець зі зв'язів із громадськістю регулярно висвітлює діяльність організації на сайті фонду і в лояльних медіа; максимально допомагає журналістам у їхній роботі; вибудовує довготривалу співпрацю з редакціями, враховує інтереси й потреби кожного конкретного ЗМІ й журналіста; створює цікаві інформаційні приводи, забезпечує заходи інформаційними матеріалами, моніторить реакцію мас-медіа на подію, публікації; формує архів фонду (фото, відео, анонси, прес-релізи, медіа-звіти).

В інформаційно успішному фонді радять добре зважувати, чи варто запрошувати журналістів на кожен захід. Адже якщо для більшості подія виявиться нецікавою, журналісти, через змарнований час, можуть надовго розірвати з

Вами стосунки. Якщо вже вирішено, що участь ЗМІ необхідна, прес-служба фонду повинна їм допомагати: облаштувати робоче місце, забезпечити можливість для передачі інформації до редакції, надати статистику, додаткові контакти. Тоді питання фуршетів відпадає як непотрібне: фонд створює інший комфорт – зручність роботи.

Прес-служба постійно збирає інформацію про ЗМІ, їхні інтереси. Навіть дружні журналісти можуть зіпсувати ваші плани, зважаючи на політику телеканалу чи видання. У досвіді «Зоряної мрії» був випадок, коли знімальна група відвідала опікуваний дитбудинок, але показали сюжет про те, що міністра Табачника пригощали не з того казана, з якого готували дітям і напували високоградусними напоями – без згадки, що це зробила місцева влада. Якби прес-служба передбачила інтерес телеканалу саме до таких аспектів, негативного сюжету, де факти перекрутили, від чого постраждала репутація фонду, вдалося б уникнути. Важлива деталь: щоб журналісти і редактори стали прихильниками вашої благодійної діяльності, треба запрошувати їх не попрацювати, а брати участь. Якщо людині сподобається, вона знайде спосіб допомагати вам і надалі.

Будувати стосунки зі ЗМІ слід на принципі поваги: дякувати за оприлюднений матеріал, не лінуватись і витрачати час на індивідуальні анонси. Це повага до журналіста, це живий контакт. Загальною розсилкою можна запускати звіт, але запрошувати слід тільки особисто. Одним із секретів успіху в роботі з мас-медіа фонд «Зоряна мрія» вважає проактивність: готуйте матеріали, враховуючи специфіку друкованих, онлайн-,

аудіовізуальних ЗМІ. Багато матеріалів «Зоряної мрії» не побачило б світ, якби працівники фонду не написали їх самостійно. Водночас не слід вимагати, щоб ЗМІ публікувати саме те, що ви хочете. Якщо журналіст не може зробити репортаж із вашого заходу, запропонуйте оприлюднити фото або просто запросіть як учасника чи волонтера. Точка дотику знайдеться. Головне пам'ятати, що прес-служба – це помічник ЗМІ, а не навпаки.

Важливе правило: хочете, щоб вас помітили – повідомляйте про конкретне. Не про фонд і благодійність узагалі, а про вузькі теми. Наприклад, стосовно фонду «Зоряна мрія» журналісти бачать, що хоч фонд і маленький, але він чітко демонструє, з ким працює, чиї інтереси захищає. Тому й взаємини зі ЗМІ є успішними.

Доступність Інтернету зробила благодійні організації ближчими і зрозумілишими для потенційних донорів, партнерів, волонтерів. Разом із тим, це змушує благодійників засвоювати нові правила і стандарти онлайн-спілкування, адже веб-представлення дало багатьом перше враження про діяльність фонду, особливо щодо дотримання принципу прозорості благодійних інституцій. Чи представлені на сайті копії основних статутних документів організації, опис місії, бачення, мети та завдань? Чи доступна інформація про органи управління та їх персональний склад? Чи є річні звіти (описові та фінансові) про діяльність організації? Чи передбачені інструменти зворотного зв'язку, форуми, блоги тощо? Ці та багато інших запитань варто поставити собі, якщо організація зацікавлена у формуванні довіри до своєї діяльності.

Із досвіду Міжнародного фонду «Відродження».

У своїй діяльності прагне якомога повніше враховувати думку громадськості. Для цього використовує різні комунікаційні механізми. Одним із них є можливість коментувати абсолютно всі матеріали, які з'являються на офіційному сайті фонду (<http://www.irf.ua/>), – новини, анонси, конкурси, публікації, стратегії, підтримані проекти тощо. Напередодні оголошення кожного конкурсу фонд організовує його громадське обговорення, під час якого всі зацікавлені можуть висловити свої зауваження та пропозиції. Щороку фонд видає Річний звіт, у якому висвітлено найважливіші ініціативи й проекти, що їх підтримав фонд, надано інформацію про всі підтримані проекти та результати звіту незалежних аудиторів. Усі річні звіти викладаються на сайті організації, посилання на звіти іде з головної сторінки сайту.

Одним із важливих каналів комунікації є сторінка фонду в мережі «Facebook» (<https://www.facebook.com/irf.ukraine>), яка дає змогу друзям і партнерам фонду коментувати оприлюднені матеріали, ставити запитання, висловлювати побажання, а також інформувати фонд про власні суспільно значущі ініціативи. Представники PR-відділу та програм оперативно реагують на запити та звернення, намагаючись, по можливості, враховувати конструктивні ідеї та критику.

Принцип 6.

Моніторинг та оцінка

Кожен вчинок — єдино правильний, найкращий із можливих. Просто мало хто живе настільки довго, щоб оцінити справжні наслідки своїх справ. Тому й задовольняються проміжним результатом і потім картають себе за помилки, яких, по суті, не було

Макс Фрай

...важливий не підсумок конкретної битви, а кінцевий результат війни

Пауло Коельйо

Благодійні фонди роблять моніторинг і регулярну оцінку своєї діяльності та програм.

Основні засади принципу Європейського центру фундацій

- Ми проводимо довгострокові планові моніторинг й оцінку відповідно до рівня заходу чи послуги, а також рівня фінансування та підтримки.

- Ми використовуємо це оцінювання для покращення результатів.

- Ми оприлюднюємо результати моніторингу.

Практичне застосування

Моніторинг і оцінка не повинні ставати надмірно обтяжливим як для грантодавця, так і для грантоотримувача. Основна мета – забезпечити оптимальне співвідношення між рівнем і видом наданих послуг та необхідністю надати належну фінансову звітність.

Моніторинг і оцінка – не одне й те саме. Основні відмінності:

моніторинг	оцінка
Проводиться безперервно	Проводять на ключових етапах реалізації програми
Заплановані результати і діяльність порівнюють із фактичними	Аналізують причини, з яких програма дала або не дала результати.
Отриману інформацію використовують для поліпшення роботи	Отриману інформацію використовують для уточнення планів на майбутнє

Оцінка потрібна для того, щоб:

- продовжити або припинити програму;
- знайти способи вдосконалити програму;

- застосувати нові методи або способи надання послуг;

- тиражувати подібну програму в іншому регіоні або іншій організації;

- краще розподілити ресурси між програмами-конкурентами;

- сприйняти чи відхилити підходи та стратегію, застосовані в цій програмі.

Основні принципи Міжнародної мережі «Оцінка програм»:

1. Основою для оцінки програм може бути тільки точна і перевірена інформація.

2. Виконання оціночної роботи повинне бути компетентним.

3. Фахівці з оцінки гарантують чесність і відкритість усього процесу оцінки.

4. Фахівці з оцінки гарантують безпеку і збереження гідності людей, з якими взаємодіють у процесі виконання своїх обов'язків.

5. Фахівці з оцінки мають професійні зобов'язання, які визначаються громадськими інтересами і суспільним благом.

Для оцінки ефективності впроваджуваних програм важливо ще на самому початку, під час формування плану моніторингу та оцінки, правильно й чітко визначити індикатори, які відбиватимуть ступінь досягнення поставлених цілей.

З досвіду Благодійного фонду Ріната Ахметова «Розвиток України».

Під час V Міжнародної конференції Українського форуму благодійників «Благодійність: підзвітно, прозоро, публічно» (21 лютого 2013 р., Київ) особливо жвавою була дискусія щодо оцінки ефективності та впливу благодійної діяльності. На розгляд фахівців вищого ешелону – представників аудиторських компаній Ernst&Young, KPMG та BDO – представили три програми фонду Ріната Ахметова «Розвиток України». Керівники відповідних програм отримали аналіз аудиторів і змогли захистити свої підходи до визначення ефективності. Учасники заходу підсумували, що важливо, особливо при великій кількості проєктів та напрямків благодійної діяльності, постійно зупинятися та замислюватися, для кого ми працюємо, що є кінцевим результатом, чи докладено для його досягнення адекватних фінансових і людських зусиль та чи отримано найкращий результат. Без правильної постановки завдань і чітких індикаторів успіху, максимальний результат неможливий. Під час реалізації медичних програм у фонді «Розвиток України» зважають не на кількість семінарів, наприклад, для лікарів-фтизіатрів, а на те, як нові методики застосовуватимуться на практиці, скільки лікарів повернуться до тубдиспансеру після заходу й ралізовуватимуть набуті знання. В такому разі кінцевий результат – це те, як лікарі почали застосовувати знання, і скільки людей вони вилікували. 80% – це європейський стандарт. Якщо 50% – значить програма та її заходи неефективні.

Під час ухвалення донорського рішення про подальше фінансування програми основним аргументом стає оцінка впливу.

З досвіду Представництва Міжнародної організації з міграції в Україні.

Організація довела, як ретельна оцінка і вдала демонстрація її результатів переконали донора продовжити фінансування програми з надання реінтеграційної та реабілітаційної допомоги тим, хто постраждав від торгівлі людьми. Вплив програми вимірювали не кількістю заходів, а соціальним ефектом від повернення до родини, на нормальну роботу, у свої громади 799 осіб, які свого часу стали живим товаром. Міжнародна організація з міграції показала, що за 4 роки реалізації програми не просто дала людям шанс на нове життя, а й сприяла зростанню ВВП і надходжень до державного фонду соціальної допомоги. Не зменшувати фінансування програми, а навпаки, продовжити її, донорів переконали точні й промовисті цифри за методом аналізу SROI (фінансовий еквівалент соціального ефекту, отриманий на кожен долар інвестиції): витрачені МОМ \$4 794 315 окупилися з надлишком, створивши загальну цінність у \$30 203 955.

Принцип 7. Співпраця

Плідна лише співпраця всіх завдяки кожному

Антуан де Сент-Екзюпері

Для того, щоб добровільно й вільно визнавати та цінувати чужі чесноти, треба мати власні

Артур Шопенгауер

Благодійні фонди поширюють свої ноу-хау й досвід серед рівних організацій та інших стейкхолдерів, щоб просувати вдалі приклади діяльності та співпраці, а також збільшувати вплив у цій царині.

Основні засади принципу Європейського центру фундацій

Ми регулярно зустрічаємося з рівними організаціями у формальних та неформальних мережах, ділимося досвідом у ЗМІ й соцмережах. Ми організуємо спільні заходи, використовуючи принцип синергії, коли поєднання досвіду і ресурсів дає більший вплив, ніж робота поодиночці.

Із досвіду Благодійної організації «Український форум благодійників».

Український форум благодійників — перша в Україні професійна асоціація благодійних організацій. Форум було створено 2004-го року з ініціативи семи провідних міжнародних та вітчизняних фондів. Форум є членом Європейської мережі донорських асоціацій DAFNE та мережі Всесвітньої ініціативи для підтримки грантодавства WINGS, а також підписантом Української мережі Глобального договору ООН.

Український форум благодійників — потужна членська організація, яка зміцнює потенціал, захищає та лобіює інтереси своїх членів.

У рамках своєї діяльності Форум:

- ініціював збір підписів під відкритим листом до Президента на підтримку Закону України «Про благодійну діяльність та благодійні організації»,

- долучився до розробки внесення змін до закону «Про волонтерську діяльність»,

Практичне застосування

Є багато питань, які можна вирішити тільки у співпраці, об'єднавшись для досягнення спільної мети. Те, що не під силу одній організації, наприклад, зміна законодавства, може вирішувати об'єднання або членська організація, яка представляє інтереси як всієї благодійності, так і своїх членів. Подібні організації ставлять перед державою проблеми, що хвилюють більшість, а не одну організацію окремо. Тільки таким чином, об'єднавшись, можна вирішити проблеми в царині благодійності й створити систему яка працює ефективно.

- провів публічне обговорення проекту Положення Міністерства соціальної політики «Про здійснення соціального замовлення за рахунок бюджетних коштів»,

- провів відкриті зустрічі з представниками Незалежної асоціації банків України, під час яких була сформована стратегія створення сприятливого середовища для розвитку онлайн-філантропії через використання платіжних банківських засобів,

- розпочав адвокатську кампанію щодо спрощення системи оподаткування текстових повідомлень (СМС), відправлених із метою благодійної пожертви,

- ініціював діалог із Міністерством податків та зборів з метою зменшення податкового тягаря на отриману благодійну допомогу за рахунок податку з доходів фізичних осіб.

Окрім поєднання зусиль із лобіювання інтересів, для благодійних організа-

цій не менш важливим є налагодження співпраці з бізнес-структурами.

Останнім часом у світовому секторі філантропії багато говорять про спільні підходи до діяльності некомерційних організацій і бізнесу, який має на меті отримання прибутку. В Україні дедалі частіше ці два сектори зустрічаються на спільних заходах і втілюють партнерські соціальні проекти. Тим часом у суспільстві зберігається недовіра до участі бізнесу в благодійності, ЗМІ шукають у цьому приховані мотиви, низка громадських активістів звинувачує підприємців, мовляв вони хочуть відвернути увагу від негативного впливу на довкілля чи, скажімо, фінансують певні політичні сили, замилуючи очі громадян участю в добрих справах. Чого більше, користі чи шкоди від благодійності бізнесу – питання дискусійне й потребує аргументів у кожному конкретному випадку. Фактом залишається те, що соціальні проекти за участю бізнесу беруть від нього чіткість цілей, оптимізацію витрат і ретельну оцінку ефективності.

Із досвіду проведення змагань спортивного танцю «Парад надій».

Група компаній «Фокстрот» уже не один рік підтримує Міжнародні змагання зі спортивного танцю «Парад надій». Рецепт успішного пошуку комерційних партнерів дає організатор

«Параду надій», заслужений тренер України Валентина Федорчук: «Шукати постійно. Дайте бізнесу нагоду красиво себе прорекламувати. Так, щоб кожен донор отримав задоволення від своєї участі у проекті».

Довготривалій ініціативі потрібні постійні донори. «Фокстрот» багато років поспіль підтримує «Парад надій», оскільки організатори дають йому змогу долучитися до проекту не лише грошима, а й стати повноцінним партнером, докласти зусиль до організації дійства, стати його учасником. За словами представників компанії, бажання підтримувати з'являється тоді, коли ти відчуваєш подих танцювальної пари. В даному випадку, крім фінансової допомоги, бізнес бере на себе комунікативну складову, веде переговори з інформаційними партнерами.

Для збільшення впливу та поширення вдалого досвіду особливо важливим є також налагодження співпраці з органами виконавчої та законодавчої влади. Спільна робота у громадських радах дозволяє розширити участь громадськості у процесах прийняття держорганами важливих рішень, сприяти проведенню консультацій з громадськістю щодо формування та реалізації державної політики з тих чи інших питань.

З досвіду Громадської консультативної ради при Уповноваженому Президента України з прав дитини.

Громадська консультативна рада з питань захисту прав дитини була створена на виконання п. 6 Положення про Уповноваженого Президента України з прав дитини розпорядженням Голови Адміністрації Президента від 14.11.2011.

До складу ГКР входять 40 представників громадських організацій (українських та міжнародних), благодійних організацій, інформаційних агентств, релігійних організацій, представники ЮНІСЕФ та ВООЗ в Україні та ін.

Голова Громадської ради – Павленко Юрій Олексійович – Уповноважений Президента України з прав дитини.

Основними завданнями Громадської консультативної ради є:

1) надання консультативної допомоги Уповноваженому Президента України з прав дитини з питань, пов'язаних з виконанням покладених на нього завдань;

2) сприяння у здійсненні моніторингу додержання в Україні прав дитини, виконання Україною міжнародних зобов'язань у цій сфері;

3) сприяння впровадженню громадських ініціатив щодо укріплення законності та дотримання прав та інтересів дітей;

4) участь у проведенні перевірок з питань дотримання прав дітей, що проводяться Уповноваженим Президента України з прав дитини, і підготовка матеріалів за їх результатами.

Громадська консультативна рада для виконання покладених на неї завдань має право:

1) брати участь у підготовці пропозицій щодо вдосконалення законодавства у сфері захисту прав дітей;

2) запрошувати на свої засідання та залучати до обговорення відповідних питань керівників і представників державних органів влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, громадських організацій та фондів, які мають місцевий статус, експертів;

3) утворювати постійні та тимчасові секції відповідно до напрямів роботи;

4) ініціювати проведення громадських обговорень основних проблем у сфері захисту прав дитини;

5) організовувати та проводити конференції, круглі столи, дискусії, наради з питань, віднесених до її компетенції.

Секції Громадської ради:

- Протидія насильству щодо дітей
- Забезпечення прав дітей, що виховуються у закладах
 - Забезпечення права дитини на сімейне виховання
 - Забезпечення права дитини на гармонійний всебічний розвиток
- Захист прав дитини в контакті або конфлікті з законом
- Захист прав дитини в контексті адміністративної реформи

Як результат активної позиції Громадської консультативної ради, наказом Міністерства охорони здоров'я затверджено Концепцію організації психіатричної допомоги дітям.

Члени Громадської консультативної ради приймали участь у розробці Національної стратегії профілактики соціального сирітства до 2020 року.

Важливим результатом співпраці Уповноваженого Президента з прав

дитини та громадських організацій стало проведення соціологічного опитування дітей у рамках проекту «Права дітей в Україні: реалії та виклики після 20 років Незалежності». Під час опитування, яке провів Український інститут соціальних досліджень ім. О. Яременка на замовлення Уповноваженого Президента з прав дитини та за технічної підтримки Фонду «Розвиток України» і Представництва Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) в Україні з 15 по 30 квітня 2012 року, було опитано 4083 дітей ві-

ком від 10 до 17 років, 1017 батьків, які виховують дітей до 18 років, а також 503 експерти, які працюють у сфері забезпечення прав дітей.

В рамках інспекційних поїздок Уповноваженого Президента України з прав дитини разом з членами Громадської консультативної ради було проведена низка перевірок закладів для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, дитячих таборів для відпочинку, позашкільних закладів, дитячих відділень лікарень тощо.

ГЛОСАРІЙ

Терміни філантропічного словника, власне як будь-якого іншого, можуть дещо відрізнятися за значенням залежно від регіону, політичних, економічних, культурних, освітніх реалій, у яких вони застосовуються. В нашому глосарії ми пояснюємо, що вкладали в зазначені поняття автори цього посібника і з якими тлумаченнями ви часто можете зустрітися в іноземних джерелах.

Бенефіціар, отримувач допомоги (beneficiary) — частина суспільства, на користь якої реалізується проект або надається грант. Часто під цим терміном розуміють безпосереднього набувача грантових коштів (грантоотримувача). Ми вкладаємо в поняття бенефіціарів значення цільової аудиторії, тобто всю частину населення, яка прямо чи опосередковано виграє втілення благодійної ініціативи.

Благодійність (аналог англійського charity) — добровільна або некомерційна діяльність організації, ініціативної групи, приватної особи, яка залучає ресурси або пропонує допомогу в інтересах суспільства. У багатьох країнах Північної Америки та Західної Європи charity (благодійна організація) — це статус, який дає податкові та інші пільги. У Північній Америці організації, які претендують на статус public charity, повинні пройти належну перевірку (public support test). Решта благодійних організацій розглядаються як приватні фонди (private foundations), їхня діяльність жорстко регулюється законом, вимоги до звітності дуже високі.

Грант — надання ресурсів конкретній особі або (частіше) некомерційній організації на конкурсній основі з метою фінансування благодійної діяльності для розв'язання обумовлених соціальних проблем.

Заявка, грантова пропозиція (application) — це письмовий запит про надання гранту або іншого виду сприяння, в якому обґрунтовується необхідність підтримки, призначення, план розв'язання суспільних проблем, бюджет та інформація про заявника.

Корпоративний фонд — філантропічна організація, заснована комерційною компанією. Фінансується здебільшого коштом компанії-засновника, представники якої входять до керівних органів фонду. Водночас це незалежна некомерційна організація, яка дотримується принципів, характерних саме для благодійних інституцій.

Незалежні фонди — будь-який вид фонду, корпорація або приватна особа, що діють незалежно від уряду і підтримують асоціації, різні заклади, групи або приватних осіб або грантами / не фінансовими засобами або завдяки впровадженню власних програм.

Оцінка проекту або програми — це визначення цінності, вимірювання результатів і зіставлення їх із поставленими завданнями. Оцінюючи проект або програму, ми систематично збираємо інформацію про діяльність у їх рамках, про характеристики й результати. Усе це робиться для того,

щоб винести судження про програму (проект), підвищити ефективність і / або розробити плани на майбутнє.

Приватний фонд (private foundation) – недержавна і некомерційна організація, яка керує ресурсами (найчастіше наданими однією особою, родиною) через довірених осіб або найнятих директорів з метою виконання виховної, соціальної, релігійної або іншої благоїдної діяльності на користь усього суспільства або окремих його груп. За кордоном приватні фонди часто створюються за заповітом, набуває популярності рух іменних фондів, заснованих за життя благодійника.

Проект – обмежена в часі діяльність, спрямована на створення унікального продукту або послуги; будь-яка діяльність, що має чітко визначену відповідну точку та цілі, досягнення яких означає завершення діяльності. На практиці більшість проектів для досягнення цілей можуть використовувати лише обмежені ресурси.

Програма – це сукупність проектів, кожен із яких робить внесок у досягнення цілей програми.

Соціальний ефект – це суттєві зміни в економічній, соціальній, культурній, екологічній та / або політичній сферах, що відбуваються в результаті конкретних дій та змін моделей поведінки окремих осіб, спільнот та / або суспільства в цілому. Предмет оцінки – різні характеристики соціальної діяльності, застосовувані методи, результати цієї діяльності та / або її цінність. Мета оцінки соціального ефекту – визначити можливості

для поліпшення і підвищення цінності реалізованих програм для суспільства.

Соціальний проект – це програма реальних дій, в основі якої лежить актуальна соціальна проблема, що вимагає розв'язання.

Стейкхолдери – ті, хто може впливати або підпадати під вплив діяльності й політики незалежних фондів. Наприклад, фонди, донори, благодійники, рада директорів, державні інспектори національного та місцевих рівнів, партнери-благодійники з приватного, громадського та недержавного секторів, отримувачі грантів, особи, на яких спрямована діяльність грантоотримувачів, акціонери (у випадку корпоративної благодійної діяльності), персонал незалежних благодійних організацій.

Філантропія – загальне, традиційне розуміння діяльності на благо людини, яке походить від грецького кореня «людинолюбство». Це добровільна жертва ресурсів (грошей, матеріальних цінностей, часу, компетенцій тощо) на благо суспільства. Під «організованою філантропією» часто розуміють діяльність легітимних благодійних інституцій, які надають гранти некомерційним організаціям або самостійно реалізують соціальні програми.

Фонд місцевої громади (community foundation) – благодійна організація, яка надає гранти на благодійні цілі в межах конкретного регіону або територіальної громади. Ресурси (як матеріальні, так і управлінські) зазвичай надходять від широкого кола донорів, пов'язаних із територією або громадою.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Етичний кодекс Українського форуму благодійників

Етичний кодекс Українського форуму благодійників був розроблений у серпні, а прийнятий у грудні 2008 року на конференції членів УФБ. Документ визначає основні принципи діяльності організацій-членів Форуму. Його дотримання – одна з головних вимог членства у Форумі.

1. Підзвітність. Члени Форуму є підзвітними перед тими, для кого вони працюють, громадянами України, державними установами та своїми донорами. Підзвітність досягається шляхом відкритого та регулярного звітування про свою діяльність, що обов'язково містить фінансові дані.

2. Суспільно відповідальне використання ресурсів. Члени Форуму використовують свої ресурси виключно для досягнення суспільно корисних цілей.

3. Прозорість. Усі процедури та діяльність членів Форуму, що стосуються благодійної допомоги, повинні бути повністю прозорими для тих, кому члени Форуму надають підтримку, громадськості, інших благодійних установ, відповідних державних органів, засобів масової інформації, інших зацікавлених осіб та організацій. Інформація про місію членів Форуму, їхні цілі, діяльність, структуру управління, а також фінансова інформація стосовно їхньої благодійної діяльності, є відкритою для громадськості. Члени Форуму надають повну та

достовірну інформацію через свої інформаційні матеріали та оперативні відповіді на прийнятні інформаційні запити.

4. Рівні можливості. Члени Форуму забезпечують рівні можливості для усіх грантоздобувачів шляхом застосування широко оприлюднених та послідовних критеріїв при прийнятті та розгляді заявок. Рішення щодо фінансування повинні прийматись виключно на підставі якості заявок, без огляду на національну, політичну і релігійну належність, стать, спосіб життя, зовнішність та соціально-економічне становище грантоздобувачів.

5. Конфлікт інтересів. Члени Форуму відповідають за те, що їхні співробітники, особливо ті, які залучені до прийняття рішень стосовно грантів, не ставлять власні інтереси вище інтересів організації та не використовують своє службове положення для особистої вигоди. Кожен співробітник повинен повідомляти про наявність або можливість виникнення у себе конфлікту інтересів та не брати участі в обговоренні чи прийнятті тих рішень, де присутній такий конфлікт.

6. Конфіденційність. Члени Форуму поважають право своїх грантоздобувачів, грантоотримувачів і донорів на конфіденційність їхньої інформації і не розголошують їхню приватну та конфіденційну інформацію громадськості чи іншим сторонам, які не мають належних повноважень.

7. Ефективність використання коштів.

При здійсненні своєї діяльності члени Форуму намагаються забезпечити високу ефективність використання коштів та зводять адміністративні витрати до оптимального мінімуму.

8. Професіоналізм. У своїх стосунках із грантоздобувачами, грантоотримувачами, донорами та іншими сторонами у

сфері благодійництва та громадянського суспільства члени Форуму дотримуються високих професійних стандартів, включаючи взаємоповагу та конструктивність співпраці.

9. Дотримання законодавства. Члени Форуму діють згідно з чинним законодавством України.

Додаток 2

Кодекс поведінки реципієнтів ресурсів Глобального фонду (ВБО «Мережа ЛЖВ»)

1. Мета і сфера застосування

1.1. Метою цього Кодексу поведінки (далі – Кодекс) є встановлення принципів та стандартів поведінки, дотримання яких є вимогою для усіх реципієнтів грантових коштів Глобального фонду, до яких належать, без обмежень, Основні реципієнти, суб-реципієнти, суб-субреципієнти, Координаційні механізми країн та закупівельні агенти (які у цьому документі разом іменуються «реципієнти», а кожен окремо – «реципієнт»).

2. Принципи

2.1. Прозорість, підзвітність та цілісність є критично важливими складовими успіху Глобального фонду у досягненні його місії. Спираючись на ці три основоположні принципи, Глобальний фонд вимагає від своїх реципієнтів дотримання найвищих етичних стандартів у веденні діяльності, що підтримується Глобальним фондом, а також максимальної обережності та сумлінності в управлінні, використанні та розподілі коштів гранту Глобального фонду, а також будь-яких активів, придбаних на кошти гранту Глобального фонду (які в цьому документі разом іменуються як «ресурси Глобального фонду»).

2.2. Усі реципієнти повинні оберігати та захищати грантові кошти Глобального фонду, які їм було довірено, та дбати про те, щоб таке фінансування та закупівлі Глобального фонду, включно з оплаченими чи придбаними грошовими коштами та активами, використовувалися винятково на потреби, визначені у грантовій пропозиції, затвердженій Правлінням,

та у відповідності з грантовою угодою, в рамках якої їх було виплачено. Ресурси Глобального фонду жодним чином не можуть бути незаконно привласненими, розтраченими, використаними/спрямованими не за призначенням, втраченими чи необлікованими.

2.3. Реципієнти повинні піклуватися про те, щоб ресурси Глобального фонду використовувалися за призначенням та досягали визначених вигодонабувачів. Реципієнти зобов'язані забезпечити, щоб цей Кодекс був переданий для ознайомлення усім відділенням, фахівцям, працівникам, субпідрядникам, агентам та посередникам реципієнта (кожен з яких у цьому документі іменуватиметься як «представник реципієнта»), а також вони здійнять всі доцільні кроки для забезпечення відповідності йому представників реципієнта під час виконання ними своїх ролей та обов'язків щодо діяльності та витрат, які фінансуються за рахунок ресурсів Глобального фонду: таких як включення цього Кодексу у будь-який договір із представником реципієнта, що має стосунок до отримання, оплати, закупівлі чи управління ресурсами Глобального фонду; забезпечення доступності Кодексу для представників реципієнта; а також вдатися до негайних дій з метою припинення чи корегування поведінки, яка не відповідає цьому Кодексу.

2.4. Координаційний механізм країни (КМК), у рамках здійснення своєї наглядової функції, є відповідальним за моніторинг виконання Програми, що реалізовується за рахунок ресурсів Гло-

бального фонду, зокрема й стежить за тим, чи дотримуються реципієнти цього Кодексу.

3. Стандарти

3.1. Підзвітне використання ресурсів Глобального фонду

3.1.1. Реципієнти повинні управляти та використовувати ресурси Глобального фонду у прозорий, справедливий, підзвітний та чесний спосіб.

3.1.2. Реципієнти забезпечують наявність у всіх працівників, консультантів, підрядників або ж агентів необхідних умінь та досвіду для виконання відповідних ролей та обов'язків щодо отримання, виплати, за купування та управління ресурсами Глобального фонду.

3.1.3. Реципієнти розробляють й підтримують системи та практики фінансового менеджменту, аби належним чином фіксувати, вивіряти та звітувати використання, отримання та статус ресурсів Глобального фонду відповідно до застосовних положень та умов грантової угоди та інших відповідних керівництв та політик Глобального фонду, таких як Керівництво з бюджетування грантів Глобального фонду.

3.1.4. Зокрема, реципієнт зберігає повні, належним чином організовані та всеохоплюючі записи у відповідних облікових книгах усіх фінансових та ділових операцій та виплат коштів гранту Глобального фонду у відповідності до положень та умов грантової угоди між Глобальним фондом та Основним реципієнтом, упродовж як мінімум семи років від дати останньої виплати, здійсненої в рамках грантової угоди з Глобальним фондом.

3.2. Справедливі та прозорі практики

3.2.1. Реципієнти повинні під-

тримувати принципи сумлінності та справедливого ведення справ і мають дотримуватися стандартів належної закупівельної практики, як і всіх застосовних правил та положень щодо справедливої конкуренції.

3.2.2. Реципієнти не можуть, прямо чи опосередковано, включно через агентів чи інших посередників, брати участь у корупційних, шахрайських, змовницьких, анти-конкурентних чи примусових діях (визначення яких надано у Додатку 1 до цього Кодексу), які б стосувалися ресурсів Глобального фонду.

3.2.3. Крім того, реципієнти не повинні брати участь у розтратах, крадіжках, незаконному привласненні чи нецільовому використанні (визначення яких надано у Додатку 1 до цього Кодексу), ресурсів Глобального фонду.

3.3. Етика та конфлікт інтересів

3.3.1. Реципієнти не повинні застосовувати, здійснювати або ж шукати можливостей застосування неправомірного впливу на процеси прийняття рішень Глобальним фондом та не повинні брати участь у жодних діях, що порушують чи сприяють порушенню Політики Глобального фонду щодо етики та конфлікту інтересів.

3.3.2. Реципієнти зобов'язані сповіщати Глобальний фонд (зокрема й, коли це доречно, через Секретаріат та/чи через анонімну зовнішню службу інформування Офісу Генерального інспектора (ОГІ) Глобального фонду), щойно вони дізнаються про будь-які недобросовісні дії, що стосуються чи впливають на ресурси Глобального фонду, чи про будь-яке порушення цього Кодексу.

3.3.3. Реципієнти повинні вжити усіх необхідних запобіжних заходів, щоб

уникнути можливих конфліктів інтересів (визначення конфлікту інтересів надано у Додатку 1 до цього Кодексу). Зокрема, реципієнти повинні дотримуватися стандартів поведінки, які належним чином розпізнають, послаблюють та реагують будь-який наявний, очевидний чи потенційний конфлікт інтересів у зв'язку з прийняттям рішень, наданням та адмініструванням договорів, грантів чи інших вигод, пов'язаних з ресурсами Глобального фонду.

3.3.4. Якщо реципієнт чи представник реципієнта знає або дізнається про будь-який наявний, очевидний чи потенційний конфлікт між фінансовими інтересами будь-якої особи, пов'язаної з реципієнтом, Координаційним механізмом країни, Місцевим агентом фонду чи Глобальним фондом, та обов'язками цієї особи, з огляду на реалізацію програми, що підтримується Глобальним фондом, то реципієнт або представник реципієнта повинен негайно заявити про такий конфлікт інтересів Глобальному фонду. Глобальний фонд на постійній основі інформує Комітет Глобального фонду з питань аудиту та етики про отримання таких повідомлень.

3.3.5. Окрім цього, Політика Глобального фонду щодо інформування про неналежну поведінку заохочує усіх, хто має відповідну інформацію, повідомляти Офіс Генерального інспектора про неналежну поведінку конфіденційно чи анонімно через зовнішню службу інформування (дивитися розділ «Посилання» нижче).

3.4. Антикорупційність

3.4.1. Реципієнти не можуть вимагати, пропонувати, надавати, приймати, обіцяти або бути посередником у про-

понуванні гонорарів, винагород, відсоткових знижок, подарунків, комісійних нагород, інших платежів чи вигод, окрім тих, які чітко передбачено і визначено Глобальним фондом. Це, зокрема, включає, хоч і не обмежується діяльністю, пов'язаною із закупівельним процесом, виконанням договорів чи будь-якими процедурами визначення порядку використання, наймання, призначення чи участі будь-яких інших реципієнтів.

4. Дотримання законодавства

4.1. Реципієнти та представники реципієнтів зобов'язані дотримуватися усіх відповідних законів та правил, включаючи всі цивільні та кримінальні закони тих країн, де вони ведуть справи, так само як і опублікованих правил, положень та політик Глобального фонду, що стосуються сфер їхньої діяльності.

4.2. Реципієнти та представники реципієнтів повинні слідкувати за тим, щоб ресурси Глобального фонду не використовувалися з метою підтримки, фінансування чи пропагування насильства, сприяння тероризму чи пов'язаної з тероризмом діяльності, чи для надання фінансової підтримки організаціям, які підтримують тероризм.

4.3. Реципієнти та представники реципієнтів не повинні брати участь у діяльності з відмивання коштів. Це включає будь-який вид діяльності, що приховує чи має на меті приховати факт того, що кошти було отримано незаконно або ж вони пов'язані з доходами отриманими злочинним шляхом, тобто в наслідок шахрайства, хабарництва чи іншої незаконної діяльності. Реципієнти та представники реципієнтів повинні дотримуватися усіх відповідних законів, положень чи політик, спрямованих на

боротьбу з відмиванням коштів. Зважаючи на це, відповідно до грантової угоди, реципієнти та представники реципієнтів не можуть використовувати паралельний ринок або недозволені, неконтрольовані чи сторонні пункти обміну валют для перерахунку коштів, отриманих від Глобального фонду для виконання грантових програм. Грантові кошти повинні використовуватися лише з метою реалізації грантових програм, а ні на жодні інші цілі.

5. Повноваження провадити розслідування

5.1. Головний обов'язок з розслідування порушень цього Кодексу покладено на Офіс Генерального інспектора Глобального фонду; він може розслідувати заяви про порушення Кодексу реципієнтами та/чи представниками реципієнтів.

6. Доступ та співпраця

6.1. Реципієнти та представники реципієнтів повинні повною мірою співпрацювати з уповноваженими представниками Глобального фонду, включно з ОПІ, під час аудитів, розслідувань, фінансових перевірок, зовнішніх аудитів, оцінювань чи іншої діяльності, яку Глобальний фонд вважає необхідною здійснити, щоб гарантувати, що ресурси Глобального фонду використовуються відповідно до положень та умов грантової угоди для затверджених Глобальним фондом цілей. Співпраця включає також доступ до усіх відповідних записів, документів, персоналу, місць надання послуг, електронних матеріалів та електронних записів, які вів чи якими володіє реципієнт, чи представник реципієнта, і які стосуються діяльності та витрат за рахунок ресурсів Глобального фонду. Повна чи часткова відмова у доступі може при-

звести до застосування санкцій, які описані у розділі 8 нижче.

7. Поширення та застосування

7.1. Реципієнт повинен забезпечити ознайомлення з Кодексом й дотримання його положень усіма особами, які отримують ресурси Глобального фонду, включно із представниками реципієнта. А тому Основні реципієнти повинні включити цей Кодекс у кожен договір чи угоду з іншими реципієнтами та отримати від таких реципієнтів підтвердження та згоду щодо їхніх зобов'язань та відповідальності за дотримання цього Кодексу. Реципієнти повинні включити принципи цього Кодексу у всі чинні керівництва чи кодекси поведінки, щоб кожен реципієнт та усі представники реципієнта були зобов'язанні дотримуватись принципів та вимог, викладених у Кодексі. Окрім того, Основні реципієнти зобов'язані гарантувати, що усі інші реципієнти будуть дотримуватись положень та умов відповідної грантової угоди з Глобальним фондом, в рамках якої Глобальний фонд здійснює виплати або фінансування.

7.2. У відповідності до статті 14 Стандартних положень та умов грантової угоди з Глобальним фондом Основний реципієнт відповідає за дії або бездіяльність своїх суб-реципієнтів, так ніби вони є діями або бездіяльністю Основного реципієнта. У разі, якщо ресурси Глобального фонду були незаконно привласнені іншими реципієнтами, Основний реципієнт відповідатиме безпосередньо перед Глобальним фондом за незаконно привласнену суму, і відповідатиме за відшкодування коштів Глобальному фонду, незважаючи на те, чи зможе Основний реципієнт відшкоду-

вати втрату за рахунок регресу в інших реципієнтів. Основний реципієнт відповідальний за підтвердження та демонстрацію Глобальному фонду, що ресурси Глобального фонду, включно з тими, якими користуються представники реципієнта, були використані відповідними вигодонабувачами на передбачені цілі, схвалені Глобальним фондом.

8. порушення цього Кодексу поведінки

8.1. Реципієнти зобов'язуються проявити ретельність під час регулярних перевірок програмної діяльності для гарантування того, що вона здійснюється у відповідності до цього Кодексу. Реципієнти повинні сповістити Глобальний фонд про виявлені випадки поведінки, несумісної з цим Кодексом, а також вжити вчасних та доречних заходів з виправлення чи корегування ситуації і, якщо потрібно, узгодити свої дії з Секретаріатом Глобального фонду та ОПІ.

8.2. Випадки порушення цього Кодексу спершу можуть розглядатися Секретаріатом або ж подаватися на розгляд Групі із застосування санкцій, відповідно до Процедури застосування санкцій, залежно від рішення Виконавчого директора чи Генерального інспектора.

8.3. У випадку встановлення факту порушення цього Кодексу Глобальний фонд може вдатися до корегувальних дій, що може мати наслідком прийняття рішень, включно з такими, хоч і не обмежуючись ними, як застосування санкцій щодо реципієнта(-ів) чи представника(-ів) реципієнта, включно з призупиненням виплат чи припиненням фінансування, витребуванням коштів та активів, можливою заборонаю вести подальшу діяльність із залучення

грантів Глобального фонду, та зверненням до національних органів влади для початку судового розслідування.

8.4. Глобальний фонд здійснює узгоджені дії із реципієнтами, представниками реципієнта і відповідними національними та місцевими органами влади на свій розсуд для відшкодування ресурсів Глобального фонду, які було визнано такими, що було використані не за призначенням або ж які було незаконно присвоєно, відповідно до встановлених процедур. Глобальний фонд зберігає за собою право повідомляти національні та місцеві органи влади про порушення, не сповіщаючи реципієнтів, якщо розкриття цієї інформації може загрожувати подальшим діям правоохоронних органів, спрямованим на з'ясування відповідальних осіб чи повернення коштів.

9. Посилання

Цей Кодекс містить посилання на такі документи та інформаційні ресурси:

- Стандартні положення та умови грантової угоди між Глобальним фондом та Основними реципієнтами
- Керівництво з бюджетування грантів Глобального фонду
- Посібник з операційних питань
- Принципи роботи Координаційного механізму країни
- Політика Глобального фонду з питань етики та конфлікту інтересів
- Політика щодо інформування про неналежну поведінку
- Кодекс поведінки постачальників
- Порядок застосування санкцій, що стосуються Кодексу поведінки постачальників
- Гаряча лінія для повідомлень Офісу Генерального інспектора (<https://www.integrity-helpline.com/theglobalfund.jsp>).

10. Визначення

«Конфлікт інтересів» виникає тоді, коли реципієнт або представник реципієнта бере участь у будь-якій конкретній справі, пов'язаній з Глобальним фондом, що може мати прямий і передбачуваний вплив на фінансовий або ж інший інтерес з боку: (а) реципієнта, (б) представника реципієнта, чи (с) будь-якої особи чи установи, пов'язаної з реципієнтом чи представником реципієнта договірними, фінансовими, агентськими, службовими чи особистими стосунками. Наприклад, конфлікт інтересів може виникати, коли реципієнт або представник реципієнта має фінансовий або інший зиск, що може вплинути на виконання його обов'язків з управління ресурсами Глобального фонду. Конфлікт інтересів також може виникати, якщо фінансовий або інший інтерес реципієнта або представника реципієнта компрометує чи підриває віру в те, що управління та користування ресурсами Глобального фонду здійснюється у прозорий, справедливий, чесний та підзвітний спосіб.

«Змовницькі дії» передбачають домовленість між двома чи більше особами чи установами, спрямовану на досягнення незаконних цілей, включно із незаконним впливом на дії інших осіб або установ;

«Дії із застосуванням примусу» означають будь-які дії або спроби незаконно впливати на рішення або дії певної особи чи установи шляхом порушення інтересів чи нанесення шкоди, або ж погрози порушення інтересів чи нанесення шкоди, прямо чи опосередковано, такій особі або установі чи їхній власності;

«Корупційні дії» передбачають пропозицію, обіцянку, надання, отриман-

ня або вимагання, прямо чи опосередковано, будь-яких цінностей або ж будь-яких інших переваг з метою незаконного впливу на дії іншої особи або установи;

«Розтрата» означає навмисне нечесне оволодіння, привласнення, переспрямування чи приховування коштів чи власності особою чи установою, якій довірено розпоряджатися чи зберігати такі кошти чи власність у якості довіреної особи чи у зв'язку з виконанням офіційних зобов'язань;

«Шахрайство» передбачає умисні дії з отримання коштів або власності в наслідок надання неправдивих чи фіктивних запевнень чи обіцянок, або ж через суттєві упущення;

«Шахрайські дії» – це будь-які дії або бездіяльність, включно із викривленням даних, фактів тощо, що умисно або ненавмисно призводять до/ мають на меті введення в оману певної особи чи установи з метою отримання фінансової чи будь-яку іншої вигоди або ж з метою уникнення виконання зобов'язань;

«Незаконне привласнення» означає умисне нецільове використання або спрямування не за призначенням коштів чи власності задля цілей, які суперечать підтверженому та передбаченому призначенню коштів чи активів, в тому числі з метою отримання вигод особою чи установою, або третіми особами, яким вони сприяють, прямо чи опосередковано.

«Крадіжка» означає таємне навмисне нечесне оволодіння, привласнення, переспрямування або приховування коштів чи власності, що позбавляє їхнього власника законного права використовувати їх чи мати з них зиск.

Додаток 3

Ключові принципи МБО «Добробут громад»

Кожен, хто залучений до діяльності ХПІ, керується принципами, які інформують про нашу роботу – принципи, які є результатом успішної діяльності «Хайфер Інтернешнл» у світі протягом понад 60 років, з метою підвищення життєвого рівня сільських родин. Ось ці принципи:

1. Передача дару. Дає можливість родинам та особам, які отримують тварин від МБФ «ХПІ» самим виступати у ролі донорів. Цей дух доброї волі поширюється в громаді під час передачі дару, в результаті якого утворюються нові міцні зв'язки між членами громади в бажанні покращити своє життя.

2. Відповідальність та звітність. Дає можливість організаціям на рівні громади та членам громади разом обирати види тварин та типи допомоги, які вони хотіли б отримати. Вони також визначають цілі, планують відповідні кроки для досягнення цих цілей та проводять оцінку успіху.

3. Піклування про ближнього. Втілює переконання МБФ «ХПІ» в тому, що глобальні проблеми людства можна розв'язати, якщо всі люди будуть готові поділитися з ближнім та піклуватися про інших.

4. Сталий розвиток та самозабезпечення. Є необхідним для довготривалого успіху проектів. Оскільки фінансова підтримка від МБФ «ХПІ» обмежена в часі, громади-учасники проекту пови-

нні навчитися планувати свій подальший розвиток та самостійно дбати про власний добробут.

5. Вдосконалення методів тваринництва. Означає, що учасники проекту мають навчитися утриманню своїх тварин у безпеці, здоровими та продуктивними шляхом забезпечення їх якісними кормами та відповідними приміщеннями; правильному догляду за станом їх здоров'я та забезпеченню відтворення тварин.

6. Прибуток та харчування родини. Це та винагорода, яку учасники проектів МБФ «ХПІ» отримують від наданої їм тварини, а саме через споживання та/чи продаж продуктів харчування: молока, яєць, сиру, меду та вовни.

7. Сім'я, рівність прав членів родини. Підтримує рівну участь чоловіка і жінки у процесі прийняття рішень, а також в рівному розподілі користі від утримання тварин та навчання.

8. Справедливість у наданні допомоги. Дбає про першочергове надання тварин та навчання найбільш бідним родинам.

9. Захист довкілля. Передбачає застосування таких агроекологічних технологій, як покращення родючості ґрунтів за допомогою органічних добрив, збереження лісів, а також створення сприятливих умов для підтримки біологічної різноманітності, відстеження стану водойм та запобігання ерозії ґрунтів.

10. Повна участь. Очікується від груп, з якими співпрацює МБФ «ХП». Лідери мають залучати всіх членів громади до процесу прийняття рішень.

11. Навчання. Складається з семінарів та практичних занять на фермерських господарствах. Група з кожного проекту визначає власні потреби в навчанні, а місцеві фахівці залучаються до ролі тренерів. Найбільш поширеними темами навчання є: харчування людини, пере-

робка сільськогосподарської продукції, маркетинг та покращення лідерських здібностей.

12. Духовність. Проявляється в спільних цінностях, спільних переконаннях про цінність та значення життя, відчутті спорідненості з землею та вірі у майбутнє. Хайфер Інтернешнл співпрацює з людьми всіх релігійних переконань з метою подолання бідності та голоду.

Додаток 4

Принципи та цінності Міжнародного Руху Червоного Хреста і Червоного Півмісяця

Усі складові Міжнародного Руху Червоного Хреста і Червоного Півмісяця у своїй діяльності керуються єдиними принципами.

1. Гуманність

Міжнародний Рух, виникнення якого зумовлене прагненням надавати допомогу всім пораненим на полі бою без винятку або переваги, намагається за будь-яких обставин як на міжнародному, так і на національному рівні попереджувати або полегшувати страждання людини. Рух покликаний захищати життя та здоров'я людей, забезпечувати повагу до людської особистості. Він сприяє досягненню взаєморозуміння, дружби, співробітництва і міцного миру між народами.

2. Неупередженість

Міжнародний Рух не робить будь-якого розрізнення за расовою, релігійною, класовою ознакою або політичними переконаннями. Він лише намагається полегшувати страждання людей і в першу чергу тих, хто найбільше цього потребує.

3. Нейтральність

Щоб зберегти загальну довіру, Міжнародний Рух не може приймати будь-яку

сторону у збройних конфліктах і вступати в суперечки політичного, расового, релігійного або ідеологічного характеру.

4. Незалежність

Міжнародний Рух незалежний. Національні Товариства, надаючи допомогу уряду в його гуманітарній діяльності і дотримуючись законів своєї країни, повинні, проте, завжди зберігати автономію, щоб мати можливість діяти відповідно до принципів Міжнародного Руху.

5. Добровільність

У своїй добровільній діяльності щодо надання допомоги Міжнародний Рух ні в якій мірі не керується прагненням одержання вигоди.

6. Єдиність

У будь-якій країні може бути тільки одне національне Товариство Червоного Хреста або Червоного Півмісяця. Воно повинно бути відкритим для всіх і здійснювати свою гуманітарну діяльність на всій території країни та за її межами.

7. Універсальність

Міжнародний Рух є всесвітнім. Всі національні Товариства користуються рівними правами і зобов'язані надавати допомогу одне одному.

Додаток 5

Спільні стандарти діяльності (ССД) Карітас Інтернаціоналіс (МБО «Карітас України»)

Вступ

Карітас є вираженням Місії Католицької Церкви, яка діє в рамках встановлених канонічним правом, та в рамках національного законодавства, де засновується окремий Карітас. «Карітас є організованим вираженням місії Церкви, що свідчить про присутність Божої любові серед нас, любові для усіх людей, перш за все для незахищених, бідних: це перевага для бідних верств населення, підкреслив Бенедикт XVI у своєму зверненні *Aparecida*».

В Енцикліці «*Deus Caritas Est*», Святіший Отець просить нас зробити діяльність Карітас професійною, кажучи «ті, хто піклуються про знедолених, перш за все повинні бути професійно компетентними: вони повинні бути належним чином навчені що робити і як робити, та мати намір продовжувати піклування.» Потім він додає: «Проте, хоча професійна компетентність є первинною, основною вимогою, сама по собі вона не є достатньою. Ми маємо справу з людськими істотами, а людські істоти завжди потребують щось більше ніж технічно належне піклування. Вони потребують людяності. Їм потрібна щира турбота... Відповідно, в додаток до необхідної професійної підготовки, ці благодійні працівники потребують «формування серця.» У своїх зусиллях щодо професіоналізації, Карітас підживлюється своїми біблійськими коренями, Церковними традиціями, та Католицьким Вченням (КСВ), з одного боку, а також власним досвідом солідарного шляху із бідними та знедоленими.

Надаючи допомогу бідним та знедоленим, ми повинні забезпечити максимальну користь людям, яким служимо. У зв'язку з цим, Божа настанова, наші власні ресурси та принцип субсидіарності скерують нас у нашому виборі та рішеннях.

Цей підхід був прийнятий Карітас Інтернаціоналіс (КІ) ще в 1998 році, шляхом визначення спільних стандартів для своїх організацій-членів щодо фінансового управління та вимог аудиту. Ці стандарти є досі чинними та в силі.

Стандарти є не лише технічними інструментами чи засобами, але й невід'ємною частиною усієї діяльності, що проводиться Карітас на будь-якому рівні. Засоби не є нейтральними, а виражають пряме або непряме узгодження з основними принципами КСВ, такими як солідарність з бідними та боротьба з несправедливістю. А тому, внутрішня політика та процедури Карітас, так само як і стандарти управління мають етичні корені КСВ, як це зазначено в багатьох важливих спільних документах як Карітас Європа, так і організацій-членів.

Рефлексійний процес пізніх 90-х, що призвів до створення Партнерських Принципів Карітас є також важливим джерелом натхнення для ССД. Карітас Європа активно пропагує запровадження цих принципів через свою різноманітну діяльність, а ССД можна сприйняти як розширення цього процесу. В партнерському довіднику КІ,

подані чіткі настанови підтримувати партнерські організації у їх спробах вдосконалити якість та безперервність своєї роботи. Там зазначено, що професіоналізм в партнерських відносинах вимагає застосування міжнародно-визнаних інструментів, кваліфікованого та компетентного персоналу, з'ясування змісту та норм на початку встановлення відносин.

Карітас Європа, у своїй Стратегії на 2005-2010 рр., Пріоритет V, має на меті надати підтримку організаціям-членам та пропагувати зміцнення внутрішньої мережі. Ціль 2 визначає «Пропагувати та впровадити добре керівництво, якісне управління та прозорість як на рівні мережі Карітас Європи, так і на рівні окремої організації члена.» Ціль 5 зазначає, «Зміцнити організації-члени таким чином, щоб вони мали змогу виконувати свою роль в межах їх власної країни та стати ефективною організацією-членом Карітас Європи та Карітас Інтернаціоналіс».

Спираючись на ці дві цілі, «Комісія з Внутрішньої Мережі» (КВМ) уповноважила «Робочу Групу з Організаційного Розвитку» (РГОР) розробити «Спільні Стандарти Діяльності» (ССД).

У вересні 2008 року, Президенти, Директори та Керівники організацій Карітас із усієї Європи зустрілися на Управлінському Форумі 2008, «Карітас: Між Професіоналізмом, Формуванням Серця та Нашої Віри», щоб переглянути та обговорити ССД. Підтверджуючи потребу та вигоди від цих стандартів, ініціатива була широко підтримана та зробила значний внесок, особливо у сферах

пов'язаних з Католицькою ідентичністю Карітас. З вересня 2008, цей документ пройшов широкий процес опрацювання через мережу та був затверджений Виконавчою Радою Карітас Європа в березні 2009, для погодження на Регіональній Конференції 2009.

З моменту прийняття Регіональною Конференцією, ці стандарти є відкритими для ратифікації організаціями-членами Карітас Європи протягом одного року. Ті організації-члени, які ратифікують ССД будуть залучені в процес перегляду «рівний-рівному», для того щоб посилити співпрацю в межах мережі та підвищити наші спільні знання.

На кінець, потрібно пам'ятати, що ССД – це робота на перспективу, яка є відкритою для подальшого вдосконалення. Оскільки організації Карітас ростуть, ССД також повинні розвиватися для зміцнення нашої впевненості в собі та покращення допомоги бідним.

Керівництво

Управління

Коллективний керівний орган репрезентує постійно діючий характер організації.

Керівний орган пов'язаний з місцевою церковною ієрархією.

Керівний орган несе кінцеву відповідальність за організацію та розуміє свою роль в цьому.

Склад керівного органу, визначається виходячи з максимальної ефективності, та формується через прозорий процес.

Керівний орган діє в межах місцевого законодавства та в рамках канонічного права.

Обов'язки та повноваження з прийняття рішень Ради відомі персону, та доведені до відома зацікавлених осіб.

Виконавче керівництво

Рада несе повну відповідальність за наймання та функціонування виконавчого апарату організації.

Виконавчий апарат контролює системи, процеси та структури організації, з метою ефективного та дієвого досягнення мети і цілей.

Виконавчий апарат є підзвітним, прозорим, доступним та кваліфікованим у спілкуванні.

Ролі та обов'язки виконавчого апарату та Ради є ясними та зрозумілими.

Політика, стратегії та процеси

Бачення та місія

Рада та персонал можуть чітко сформулювати бачення та місію організації, визначених керівним органом.

Бачення та місія розробляються через процеси, що повинні відображати наші біблейські корені, церковні традиції та цінності Католицького Соціального Вчення, а також власний досвід спільного шляху із знедоленими.

Організація є навчальною організацією, де обмін досвідом у спілкуванні з бідними та нужденними є частиною загальної культури та формує еволюцію цієї організації. Відкритий простір для молитви та роздумів наданий на такі цілі.

Стратегічний план

Організація має сучасний, зрозумілий, реалістичний та чіткий стратегічний план, а також його фінансування. Стратегічний план розробляється на

основі результатів та включає в себе систему моніторингу та оцінки. Стратегічний план є достатньо чітким для складання точного бюджету, та в той же час достатньо гнучким, для внесення змін у разі необхідності. Персонал розуміє цілі організації, закладені у стратегічному плані.

Програмне планування

Кожна програмна ділянка/сектор та кожний великий проект має написаний план, що пов'язаний з місією організації та/або стратегічним планом.

Тверді бюджети (включаючи як надходження, так і витрати) також є наявними та постійно контролюються.

Політика та процеси

Організація проводить політику та процеси, які сприяють плануванню, фінансуванню та управлінню, людським ресурсам та іншим важливим напрямкам діяльності та організаційного розвитку. Ця політика та процеси регулярно переглядаються.

Прийняття рішень

Для прийняття рішень встановлені чіткі та формальні курси/системи/процеси.

Процес прийняття рішень включає настільки широке коло учасників наскільки це практично необхідно, а також обговорення рішень.

Управлінські рішення делегуються по мірі необхідності.

Управління ризиками

Організація визначає операційні ризики, які можуть перешкодити органі-

зації досягнути цілі, у разі неналежності деяких своїх ресурсів.

Управління інформацією

Організація збирає важливу інформацію, зберігає її відповідно (на папері або в електронному вигляді) та ділиться нею належним чином з персоналом і зацікавленими сторонами.

Існують чіткі процеси внутрішньої та зовнішньої звітності.

Організація має адміністративну інструкцію (або схожу збірку документів), в якій міститься політика та правила. Адміністративна інструкція оновлюється кожен раз, коли відбуваються зміни (внутрішні процедури, форми, закупівлі, тощо). Персонал має повний доступ до адміністративної інструкції.

Люди

Політика людських ресурсів

Організація веде оновлену на прозору політику щодо людських ресурсів, яка відповідає законодавству у сфері охорони здоров'я, пільг, пенсії, відпустки, страхування та трудових відносин. У разі залучення волонтерів, повинні бути визначені їхній правовий статус, права та обов'язки.

Набір

Оплачувані працівники та волонтери приймаються на роботу відповідно до їх кваліфікації. Ця кваліфікація включає розуміння та повагу до Бачення, Місії та цінностей організації, а також бажання зробити власний внесок у роботу.

При наймі працівників та залученні волонтерів проводиться інструктаж та ознайомлення з роботою організації.

Робоче місце

Персонал проходить навчання, що відповідає їхнім трудовим обов'язкам.

Весь персонал (оплачуваний та волонтери) має письмовий опис посадових обов'язків.

Для персоналу надаються можливості навчання, в тому числі Католицькому Соціальному Вченню, Формуванню Серця, біблейським кореням Карітас та дияконічній традиції церкви.

Організація забезпечує справедливий розмір оплати праці, який відома персоналу та відповідає місцевому законодавству. Умови для волонтерів є відомими та справедливими.

При прийомі на роботу та на робочому місці відсутня дискримінація.

Поведінка персоналу повинна відповідати місії Карітас.

Існують відповідні системи оцінки персоналу.

Командна робота є нормою, а не винятком.

Ресурси

Фінансове управління

Організація має чітку фінансову політику, яка визначає наступні елементи:

1. Принципи фінансового управління.
2. Регулювання закупівель, яке визначає такі процеси, як тендер, пропозиції, укладання договорів, доставки, оплати, та якісний контроль.
3. Бухгалтерія ведеться відповідно до національних стандартів бухгалтерської практики. Правила адаптуються відповідно до вимог донора/партнера.
4. Існує Матриця Функцій (карта повноважень), в якій містяться інформація хто за що відповідає.

5. Балансові документи відображають національні стандарти щодо форми

6. В бюджеті чітко показані прямі та непрямі кошти.

7. Проектні договори містять: проектний документ та бюджет, внески

(готівка, в натурі, консультація), права та обов'язки інших партнерів, умови для змін у документах та бюджетах.

8. Звіт: Витрати підтверджують Ваучери або описом витрат (якщо необхідно), порівняння з бюджетом, такий ж формат та бюджетні статті, коментарі до змін. Надходження: прозорість усіх фінансових внесків та отриманих відсотків. Курс валют: подається офіційний та реальний.

Фінансова звітність

Фінансова звітність здійснюється відповідно до стандартів звітності документів розроблених Фінансовою Комісією Карітас Інтернаціоналіс.

Аудит

Внутрішній та/або зовнішній аудити проводяться на звичайній основі надійними та неупередженими аудиторами.

Партнерство

Партнерські відносини будуються прозоро та у відповідності з партнерськими принципами Карітас Інтернаціоналіс.

Додаток 6

Стандарти діяльності Польської мережі філантропічних організацій, які діють на місцевому рівні

Підготовлені представником 12 організацій – членів Польської мережі місцевих філантропічних організацій (МФО) та Академії розвитку філантропії у вересні 2000 року.

Місцева філантропічна організація є некомерційною неполітичною організацією, яка збирає і розподіляє грошові засоби з метою підвищення рівня життя в окремих спільнотах. Їх одержувачами можуть бути місцеві асоціації, фонди, школи, культурні центри, клуби та інші некомерційні інститути, що здійснюють свою діяльність в інтересах місцевих громад.

МФО відкрита для різних потреб, як донорів, так і місцевих спільнот. У зв'язку з цим гранти можуть бути виділені за такими напрямками: охорона здоров'я, освіта, соціальне забезпечення, розвиток культури, збереження традицій, охорона довкілля, спорт, безпека мешканців спільноти.

Така організація може об'єднувати пожертвування від ряду донорів в єдиний безстроковий капітал, відсотки за яким виділяються у формі грантів з метою фінансування ініціатив та програм, що визначаються на основі аналізу місцевих потреб і побажань донорів. Така місцева філантропічна організація є фондом місцевих спільнот.

Стандарти місцевої філантропічної організації

1. Термін «фонд місцевих громад» повинен бути включений до офіційної назви організації.

2. Місцева філантропічна організація повинна бути офіційно зареєстрованою

як юридична особа; статутні цілі організації, її неполітичний характер і незалежність при ухваленні рішень мають бути безперечними.

3. Місією кожної МФО, незалежно від того, як вона сформульована, є робота на благо певного місцевого співтовариства.

4. МФО має право скоригувати свої внутрішні правила з метою забезпечення співробітництва з конкретним донором, управління різними засобами і надання фінансової підтримки в різних формах.

5. МФО може створювати капітал.

6. МФО має встановлені процедури і правила залучення коштів, що гарантують прозорість і об'єктивність при ухваленні рішень.

7. МФО здійснює свою діяльність відповідно до законодавства. Всі зобов'язання повинні бути підготовлені у формі письмових документів.

8. Всі документи стосовно діяльності МФО, можуть бути надані громадськості за винятком випадків, коли донор бажає залишитися анонімним.

9. МФО регулярно проходить аудит і процедури внутрішньої оцінки.

10. МФО здійснює послідовний моніторинг та регулярну оцінку власної діяльності. МФО розробляє свою методологію і систему постійної оцінки послуг, що надаються місцевому співтовариству.

11. МФО має певну структуру та обсяг виконуваної роботи для людей, які беруть участь в її діяльності, при цьому особлива увага приділяється обов'язкам, пов'язаним із ухваленням рішень з основних питань.

12. Роботи МФО будується на основі стратегії та плану діяльності.

13. МФО має все необхідне обладнання (комп'ютер, принтер, модем, телефон, факс, автовідповідач, копіювальний апарат).

14. МФО має відповідні приміщення, що дозволяють реалізувати поставлені завдання та придатні для діяльності організації.

15. МФО підтримує контакт із донорськими організаціями та партнерам як на території Польщі, так і за кордоном.

16. МФО складає і поширює щорічні звіти та інші інформаційні матеріали про власну діяльність.

17. МФО підтримує контакти із засобами масової інформації.

18. МФО має постійних радників із фінансових питань.

19. Експлуатаційні витрати не повинні перевищувати 20% від річного доходу МФО.

20. МФО має ясно виражену політику і процедури, що виключають конфлікт інтересів.

21. МФО має зрозумілу і прозору систему обліку, яка надає донорам повну

інформацію щодо виділення коштів та ефективності власної діяльності.

22. МФО постійно залучає кошти і втягує все співтовариство в ці зусилля.

23. МФО залучає до своєї діяльності добровольців.

24. Всі рішення про виділення грантів приймаються відповідною добровільною комісією, або радою, що складається з представників донорів та лідерів місцевого співтовариства.

25. МФО реалізує благодійні цілі, зазначені донором. У разі фонду місцевого співтовариства передбачається можливість формування постійного капіталу від свого імені або імені, зазначеного донором.

26. МФО співпрацює як із компаніями, так і з індивідуальними донорами, незалежно від сфери їхньої діяльності та розміру.

27. Пропонуючи пожертви для МФО, ви можете використовувати 10% або 15% зменшення податків, відповідно до Акту про прибутковий податок корпорацій від 15.02.1992.

28. Відповіді на всі запити надаються негайно.

Корисні ресурси

Благодійна комісія управління діяльністю для міжнародних організацій (The Charity Commission's (UK) Guidance for Charities Working Internationally). Державний орган, який впорядковує і реєструє благодійну діяльність в Англії та Уельсі. Мета – підвищити ефективність організацій, свідомого ставлення громадян до соціальних проблем і рівень довіри британців до благодійних організацій.

www.charity-commission.gov.uk/supportingcharities

Глобальні принципи соціальної відповідальності від фундації Салліван (The Sullivan Foundation's Global Sullivan Principles of Social Responsibility) – добровільні правила поведінки, що стосуються корпоративної відповідальності і звітності. Принципи пропонують компаніям та організаціям будь-яких розмірів в усіх секторах, переслідуючи свої бізнес-цілі, з уважністю ставитися до економічних, соціальних можливостей, а також дотримуватись гендерної рівності та прав людини.

http://en.wikipedia.org/wiki/Sullivan_principles#cite_note-Sullivan1977-1

Грантодавці без кордонів (Grantmakers Without Borders) – мережа американських фондаций, які сприяють упровадженню міжнародних соціальних змін. Поява GwoB зумовлена думкою, що США завжди підтримує ініціативи з розвитку і покращення світу тільки тоді, коли це вигідно самій країні. Члени мережі ставлять за мету впровадження благодійної діяльності, яка веде до соціальних змін. Мережа розробила низку цілей, страте-

гій, методик і цінностей, на які орієнтуються грантодавці у своїй діяльності.

www.gwob.net

Грантодавці для ефективних організацій (GEO) – група американських грантодавців, які присвятили свою діяльність розвитку ефективності неприбуткових організацій.

www.geofunders.org

Етичний фандрайзинг і фінансова звітність. Кодекс Канадського центру філантропії (Canadian Centre for Philanthropy Ethical Fundraising & Financial Accountability Code). Документ розроблений Imagine Canada 2007 року і відтоді щороку переглядається, щоб він не відставав від податкових та інших фінансових реалій. Це зразок фінансової звітності для благодійних фондів. Організації, які приєднуються до програми етичного кодексу і відповідають його вимогам, отримують знак якості.

http://www.imaginecanada.ca/files/www/en/ethicalcode/ethical_code.pdf

«Етичні принципи» групи фондаций Esquel. Неприбутковий, приватний фонд, який надає послуги НДО, фундаціям, приватним корпораціям і міжнародним агенціям із розвитку, чия діяльність спрямована на Латинську Америку та Кариби. Організації Esquel та Corporacion Participada сформулювали низку принципів, які сприяють посиленню стабільності в Латинській Америці шляхом впровадження етичних норм.

www.esquel.org

Європейський центр фондаций – міжнародна асоціація благодійних і корпо-

ративних фондів, яка працює над створенням сприятливого середовища для діяльності благодійних фондів, зберігає інформацію про фонди, сприяє зміцненню інфраструктури цього сектору й розвитку співпраці як між фондами, так і між фондами та іншими сторонами заради добробуту громадян у Європі та за її кордонами.

www.efc.be

Інститут відповідальності Південної Африки (Accountability Institute South Africa) – недержавна організація, що поширює та захищає концепції і практики нефінансової відповідальності для покращення форм управління в усіх організаціях та закладах Південної Африки (громадських, приватних і некомерційних).

www.aisa.org.za

Інтерекшн: американська рада добровільних міжнародних акцій (InterAction: American Council for Voluntary International Action) – асоціація приватних добровільних організацій на засадах членства, розташована у США. Її учасники задіяні в міжнародних акціях та програмах розвитку. Щоб забезпечити діяльність своїх членів на засадах відповідальності, ефективності і прозорості, Комітет зі стандартів розробив принципи діяльності у сферах управління, фінансування, спілкування з громадянами США, управління персоналом, адміністративного управління, програмної і громадської діяльності.

www.interaction.org

Катастрофічні гранти: практичні поради для фондаций та корпорацій. Цей ресурс пропонує низку принципів та порад

щодо розвитку відповідальності під час роботи в зоні міжнародних катастроф і оперативної діяльності. Порадник створили Європейський центр фондаций і Рада фондаций для членів організацій та для міжнародних донорів.

www.efc.be/projects/ic/dri.htm

www.usig.org/disasterguide.pdf

Міжнародні ініціативи підтримки грантодавців (Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)) – всесвітня мережа асоціацій грантодавців та організацій підтримки, які намагаються посилити інфраструктуру благодійної діяльності в усьому світі. 2005 року організація провела зустріч «рівний рівному», де обговорювалися кодекси правил для грантодавців, питання відповідальності та прозорості.

www.wingsweb.org

Міжнародні положення етичних принципів у фандрайзингу. Асоціація професіоналів фандрайзингу (Association of Fundraising Professionals). 2007 рік. Автори декларації усвідомлюють, що в багатьох країнах уже прийняті національні кодекси поведінки фандрайзерів, які прагнуть до звітності, прозорості та ефективності. Тож цей міжнародний документ писався для того, щоб об'єднати всесвітнє співтовариство фахівців, які залучають ресурси для благодійної діяльності, на платформі єдиної універсальної декларації даних фундаментальних принципів. При застосуванні в обставинах різних культур цей документ став універсальною добіркою правил поведінки фандрайзерів, який сприяє завоюванню довіри до неприбуткового сектору і запобігає випадкам особистого

збагачення за рахунок донорів. За вказаним посиланням доступні переклади документи англійською, російською, польською, французькою, німецькою, іспанською мовами.

<http://www.afpnet.org/Ethics/IntlArticleDetail.cfm?ItemNumber=3774>

«Незалежний сектор» (Independent Sector) — неприбуткова асоціація, розташована в США. Працює як форум для благодійних організацій та корпоративних грантодавців. Мета організації — сприяння загальному добробуту в США і за його межами, впровадженню стандартів відповідальності та прозорості. Незалежний сектор пропонує методики, джерела і зв'язки, які допоможуть благодійним організаціям покращити адміністративну й оперативну сфери діяльності. Також надається інформація із законодавчих питань. «Незалежний сектор» зібрав і систематизував понад 100 зразків стандартів, етичних кодексів, принципів діяльності на одній вебсторінці:

http://www.independentsector.org/compendium_of_standards#fdns

Партнерство гуманітарної відповідальності (Humanitarian Accountability Partnership) — незалежний орган, заснований у 2003 році. Мета — визначити, поширювати, здійснювати дослідження на предмет відповідальності й акредитувати організації згідно з розробленими стандартами і методиками. Прагнучи сприяти підвищенню відповідальності гуманітарних акцій відповідно до цільової аудиторії, НАР International розробила сім принципів відповідальності.

www.hapinternational.org

Принципи міжнародного благодійництва (Principles of International Charity). Це видання — результат співпраці коаліції американських благодійних фондів, асоціацій, юридичних груп та адвокатів під керівництвом Ради фондаций на запит Фінансового департаменту США. «Керівництво з добровільного антитерористичного фінансування» та «Принципи міжнародної благодійної діяльності» визначають 8 принципів, які мають допомогти фондам розробити дієві механізми безпеки для захисту фондів від диверсій та терористичних акцій.

www.usig.org/PDFs/Principles_Final.pdf

Принципи звітності для міжнародних благодійних фондів. Інструменти нахнення для міжнародних донорів. Наталія Канем, Люк Таяр де Борм. Розроблено об'єднаною робочою групою Європейського центру фондаций та Ради фондаций. Переклад українською мовою Українського форуму благодійників. Квітень 2007.

<http://ufb.org.ua/news.htm?id=105>

«Путівник благодійності» Асоціації британських фондів («A Guide to Giving», Association of Charitable Foundations) — посібник, виданий 2008 року для тих, хто хоче підтримувати благодійну діяльність ефективно і без сплати зайвих податків.

<http://www.acf.org.uk/publicationsandresources/publications/index.aspx?id=98&eid=332>

Рада фондаций — членська організація, яка налічує понад 2000 грантодавців і програм у всьому світі. Рада проводить експертизи, надає юридичні консультації та допомагає у створенні мереж.

Послугами можуть скористатися як члени ради, так і інші зацікавлені сторони. На сайті Ради фондаций можна знайти принципи звітності для міжнародних фондів, для сімейних а корпоративних філантропічних інституцій.

www.cof.org

Спільний шлях міжнародних глобальних стандартів неприбуткової відповідальності й ефективності (United Way International's Global Standards for Nonprofit Accountability and Effectiveness) – добровільна незалежна асоціація. Виступає посередником і ресурсною базою знань, експертиз та вдалих практик для своїх партнерів у всьому світі. Допомагає партнерам ефективно й успішно здійснювати громадську діяльність. Партнери UWI розробили і діють згідно з принципами фінансової відповідальності, прозорості і звітності, добровільної участі, демократичного управління, громадянського лідерства, впливу та оцінки, мобілізації ресурсів, іміджу та репутації.

www.uwint.org

Фундація Чарльза Стюарта Мотта, етичний кодекс і положення про конфлікт інтересів. Організація іще в 60-х роках минулого століття почала фіксувати норми, які запобігають конфлікту інтересів у керівних та виконавчих органах. Члени правління і піклувальники фонду мають широкі інтереси, вони дотичні до багатьох сільнот, до благодійної і комерційної діяльності. Що ширший досвід індивіда, тим більш цінний він для фонду. Водночас піклувальник фонду, який одночасно є посадовцем або бізнесменом, родичем когось із зацікавлених у

грантовій діяльності фонду осіб, може наразитися на небезпеку конфлікту інтересів. Тож у фонді Мотта вирішили запобігати потенційному непотизму, щоб захистити репутацію піклувальників і фундації. Кожна людина, яка має вплив на ухвалення грантових рішень, щороку підписує заяву про розкриття конфлікту інтересів.

<http://www.mott.org/about/values/conflictinterest>

AccountAbility – міжнародна некомерційна організація, яка поширює соціальну й етичну відповідальність серед неприбуткових професій інноваційними інструментами. Організація проводить дослідження, створює сприятливе середовище на ринках та серед громадськості.

www.accountability.org.uk

Asia Pacific Philanthropy Consortium (APPC) – це неформальна мережа схожих організацій, які сприяють розвитку благодійної діяльності в регіоні. APPC поширює і підтримує принципи відповідальності та керування у своєму регіоні.

www.asianphilanthropy.org

CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation – міжнародна асоціація, яка ставить за мету посилення активності громадян у регіонах, де пригнічуються демократія участі та свобода громадян на створення асоціацій. Завдяки своїм програмам легітимності та прозорості організація намагається ініціювати міжнародні дебати і сприяти поширенню знань про громадські організації, легітимність, прозорість і відповідальність.

www.civicus.org

International Aid Transparency Initiative – міжнародна організація на підтримку благодійних організацій із країн, що розвиваються. Це добровільна багатостороння ініціатива, спрямована на підвищення прозорості благодійної допомоги. ІАТІ об'єднує донорів, організації громадянського суспільства та інших фахівців. ІАТІ розробила загальний відкритий стандарт для публікації даних про благодійну діяльність, запровадила електронний реєстр донорської активності.

<http://www.aidtransparency.net/about/iati-standard>



