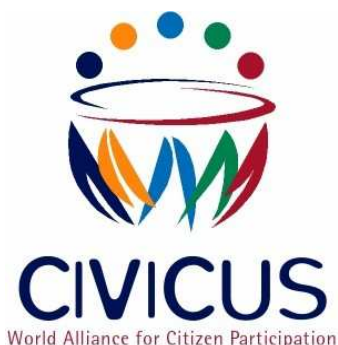


**Руководство
по использованию
ресурсов
для
национальных
ассоциаций**

*Как организовать Национальную
ассоциацию*



Содержание

1	Введение	Error! Bookmark not defined.
1.1	Цель руководства	Error! Bookmark not defined.
1.2	Методология.....	Error! Bookmark not defined.
1.3	Структура руководства.....	Error! Bookmark not defined.
2	Понятие о национальных ассоциациях	6
2.1	Что такое национальная ассоциация.....	6
2.2	Почему люди создают национальные ассоциации?.....	6
2.3	Преимущества национальной ассоциации	8
3	Учреждение национальной ассоциации.....	10
3.1	Процесс.....	10
3.1.1	Стратегическая цель	Error! Bookmark not defined.
3.1.2	Основная рабочая группа	Error! Bookmark not defined.
3.1.3	План действий.....	Error! Bookmark not defined.
3.1.4	Финансирование плана	Error! Bookmark not defined.
4	Начальные мероприятия	16
4.1	Форма и структура института.....	16
4.2	Регистрация национальной ассоциации ..	Error! Bookmark not defined.
4.3	Руководство	Error! Bookmark not defined.
4.3.1	Руководящая команда или комитет	20
4.3.2	Принятие решений.....	Error! Bookmark not defined.
4.4	Секретариат.....	Error! Bookmark not defined.
5	Функционирование национальной ассоциации	Error! Bookmark not defined.
5.1	Стратегическое планирование	Error! Bookmark not defined.
5.2	Членство	Error! Bookmark not defined.
5.2.1	Критерии, состав и структура	Error! Bookmark not defined.
5.2.2	Стратегия развития членства	Error! Bookmark not defined.
5.2.3	Представительство и участие	Error! Bookmark not defined.
5.2.4	Услуги членства	Error! Bookmark not defined.
5.2.5	Управление ожиданиями.....	Error! Bookmark not defined.
5.3	Создание имиджа ассоциации	Error! Bookmark not defined.
5.4	Планирование и проведение кампаний/совместных акций	Error! Bookmark not defined.
5.5	Эдвокаси и лоббирование	Error! Bookmark not defined.
5.6	Поддержание подотчетности и легитимности	Error! Bookmark not defined.
5.6.1	Понимание и построение легитимности	Error! Bookmark not defined.
5.6.2	Понимание и построение подотчетности	Error! Bookmark not defined.
5.6.3	Саморегуляция.....	Error! Bookmark not defined.
5.7	Финансирование национальной ассоциации	51
5.8	Поддержание национальной ассоциации	Error! Bookmark not defined.
5.8.1	Поддержание видения и стратегии	Error! Bookmark not defined.

5.8.2	Поддержание ресурсов	Error! Bookmark not defined.
5.8.3	Поддержание влияния.....	Error! Bookmark not defined.
5.9	Система оценки, мониторинг и оценка	Error! Bookmark not defined.
5.9.1	Зачем необходимы мониторинг и оценка.....	Error! Bookmark not defined.
5.9.2	Руководство по разработки индикаторов.....	Error! Bookmark not defined.
5.9.3	Планирование вашей программы по мониторингу и оценке.....	Error! Bookmark not defined.
5.9.4	Кто должен <u>участвовать</u>	Error! Bookmark not defined.
6	Отношения.....	Error! Bookmark not defined.
6.1	Работа с донорами	Error! Bookmark not defined.
6.2	Работа с правительством	Error! Bookmark not defined.
6.2.1	Отношения с государством в демократии.....	60
6.2.2	Отношения с государством во враждебном окружении.....	Error! Bookmark not defined.
6.3	Работа с бизнес-сектором.....	Error! Bookmark not defined.
6.4	Построение коалиций и сетей сотрудничества.....	Error! Bookmark not defined.
6.4.1	Почему ассоциации строят коалиции и сети сотрудничества.....	Error! Bookmark not defined.
6.4.2	Процесс построения коалиций и сетей сотрудничества.....	Error! Bookmark not defined.
7	Заключительные мысли и замечания	70

1 Введение

1.1 Цель руководства

Это руководство по использованию ресурсов было подготовлено Группой схожих национальных ассоциаций Civicus - Civicus Affinity Group of National Associations (AGNA). В 2006 году AGNA провела опрос, направленный на выяснение нужд, интересов и рода деятельности национальных ассоциаций¹. Этот опрос определил возможность построения круга приоритетных задач, как для национальных ассоциаций, так и для неправительственных организаций (НПО), которые и формируют членство национальной ассоциации. Это руководство по использованию ресурсов было разработано под влиянием отзывов и предложений организаций-членов ассоциации.

Целью руководства является дать возможность правлению и штату существующих национальных ассоциаций руководить работой своих организаций более эффективно, а также служить проводником лидерам гражданского общества в тех странах, где национальных ассоциаций НКО и НПО не существуют. Таким образом, мы надеемся, что это руководство по использованию ресурсов сократит процесс приобретения знаний, поможет избежать «изобретения колеса» и усилит национальные ассоциации по всему миру.

Данное руководство предназначено

- для предоставления базовой информации по национальным ассоциациям;
- расшифровки процесса организации национальной ассоциации;
- предоставления рекомендаций по руководству национальной ассоциацией;
- выделения услуг, которые могут предоставлять национальные ассоциации;
- обсуждения взаимоотношений с другими секторами и заинтересованными лицами.

В рамках каждой секции это руководство по использованию ресурсов ставит следующие цели:

- Вооружить вас необходимыми инструментами;
- Углубить ваше понимание при помощи исходной информации, фактов и иллюстраций по данному сектору;
- Вдохновить с помощью разбора примеров;
- Мотивировать вас при помощи практических советов и подсказок.

Необходимо отметить, что, однако, не существует единой формулы успеха. Обстоятельства и условия различаются и именно они определяют, что необходимо и возможно. По этой причине мы фокусировались на предоставлении рекомендаций, базирующихся на опыте существующих национальных ассоциаций.

Эта разработка также имеет своей целью повысить значимость национальных ассоциаций, описывая уникальную роль, которую национальные ассоциации играют в гражданском обществе по всему миру, а также подчеркивая их отношения с правительством и волонтерским сектором и их потенциал вносить вклад в развитие и рост активного гражданского общества.

¹ Результаты опроса базируются на ответах 47 национальных ассоциаций.

Информационный блок: история AGNA

Аффинная группа национальных ассоциаций CIVICUS (AGNA) была основана в июне 2004. Аффинная группа была создана для усиления ключевой роли, которую национальные ассоциации играют в стимулировании развития сильного и активного гражданского общества. AGNA ставит целью продвижение большего межнационального и межрегионального сотрудничества и усиление способности национальных ассоциаций работать над обоюдными интересами¹. AGNA предоставляет форум для национальных ассоциаций, где они могут делиться знаниями и опытом, налаживая индивидуальное и коллективное влияние и создавая возможности для совместных действий по общим проблемам. AGNA стремится увеличить базу знаний о/для национальных ассоциаций, чтобы дать возможность национальным ассоциациям в будущем вести более информированную и целенаправленную деятельность, хранить полученные уроки и «не изобретать колесо».

1.2 Методология

Чтобы наполнить информацией данное руководство использовались первичные и вторичные ресурсы. Был проведен литературный обзор по теме национальных ассоциаций, гражданского общества и коалиций. Что касается непосредственного опыта по учреждению и управлению национальными ассоциациями, информация была собрана с веб-сайтов организаций-членов AGNA, а также из опросников AGNA, анкет организаций-членов, консультаций и подробного интервью шести организаций-членов AGNA. В дальнейшем, черновой вариант руководства по использованию ресурсов прошел рецензирование участниками Ежегодного генерального заседания AGNA, проведенного 23 мая 2007 года.²

1.3 Структура руководства

Руководство начинается во второй секции с обзора сектора. Он включает определение национальной ассоциации, обзор причин, почему люди и организации основывают национальные ассоциации, и выгод ассоциации. В третьей секции руководство дает обзор процесса создания национальной ассоциации, включая разъяснение стратегической цели, учреждение основной рабочей группы и разработку плана действий по финансированию. Четвертая секция исследует различные институциональные меры и руководство. Пятая секция фокусируется на управлении национальной ассоциацией и покрывает темы стратегического планирования, членства, набора штата, маркетинга, бухгалтерии, финансов, поддержки организации, мониторинга и оценки. Шестая секция описывает взаимоотношения с другими ассоциациями, правительством, донорами и частным сектором, и объединяет это с некоторыми мыслями по построению коалиций и налаживанию связей. Руководство заканчивается некоторыми мыслями команды касательно финансирования в седьмой секции.

² Дополнительные важные инструменты размещены на веб-сайте CIVICUS: <http://www.civicus.org/new/default.asp>

2 Понятие о национальных ассоциациях

2.1 Что такое национальная ассоциация?

*“Национальные ассоциации формируются, чтобы заполнить брешь, которая может быть идентифицирована как коллективный голос. Национальная политика не развивается и не подвергается влиянию единичной организацией, отсюда и необходимость формирования национальных ассоциаций. Координирование сектора помогает препятствовать правительству разделять и властвовать”.*³ Цефас Зинумвье (Cephas Zinhumwe), Генеральный секретарь Национальной ассоциации НПО в Зимбабве.

Национальные ассоциации – это сети сотрудничества организаций-членов в рамках одной страны, смысл которых является представление коллективных интересов организаций-членов и некоммерческого сектора в совокупности.

Национальные ассоциации играют критическую роль в объединении сектора. Они существуют для усиления волонтерского сектора, создания благоприятной среды для гражданского общества, объединения сектора, службы нуждам организаций гражданского общества и защиты интересов от имени всего сектора по специфическим вопросам, касающимся всей индустрии. В качестве представителей гражданского общества на национальном уровне, национальные ассоциации служат средством выражения конструктивного и скоординированного голоса гражданского общества. Они прекрасно подходят для роли посредника между правительствами и гражданским обществом и обладают силой влиять на государственную политику.

Национальные ассоциации играют лидирующую роль в выдвижении вопросов, которые имеют **резонирующий** эффект на сектор в целом (например, законопроект по некоммерческому сектору). В вопросах, которые более специфичны для какого-либо под-сектора (например, права детей), национальные ассоциации играют больше содействующую роль, предоставляя форум для организаций-членов со схожими интересами для построения сотрудничества и поддерживая их инициативы.

2.2 Почему индивиды и организации учреждают национальные ассоциации?

Существует ряд мотиваций для создания национальной ассоциации. Некоторые из них могут включать трансформацию **фрагментарный** и ослабленной природы сектора, призывание к ответу государства, преодоление ограничений на свободы сектора, увеличение ресурсов и создание форума, где могут встречаться различные организации гражданского общества, обмен знаниями и опытом и совместное нахождение решений проблемам, беспокоящим сектор.

Катализатор для учреждения национальной ассоциации различается от страны к стране. Им могут послужить лидеры гражданского общества, отвечающие на благоприятные условия, или лидеры гражданского общества, желающие защитить этот сектор от угроз извне; или это может быть ответом на запрос донора или правительства или некая комбинация данных факторов.

Несмотря на специфическую мотивацию, цели, лежащие в основе организации национальной ассоциации должны включать участие граждан и предоставление возможностей для вовлечения гражданского общества. В некоторых странах это единственная миссия, в то время как в других она объединена с другими целями, такими как ликвидация бедности и продвижение демократизации.

³ Цефас. .

Информационный блок: Подъем национальных ассоциаций

Первая национальная ассоциация была организована в 1919 году в Англии, за этим последовало учреждение похожих ассоциаций в развитых странах за время следующих нескольких десятилетий. Настоящий рост в этом секторе случился в 80-90-х годах, когда были учреждены большинство членов AGNA.

Национальная ассоциация - это НПО, которое строит связи среди множества сфер интересов НПО и реагирует на темы, которые влияют в целом на весь волонтерский сектор. Эти НПО обозначались по-разному: "НПО-посредники," (Carroll, 1992), "организации-мосты" (Brown, 1991) и "поддерживающие организации" (Brown & Kalegaonkar, 2002).¹

Подъем национальных ассоциаций – это неотъемлемый аспект общего расцвета гражданского общества. "Расширение гражданского общества может быть описано как "индустрия роста" и "подлинная революция ассоциаций, происходящая на глобальном уровне, что может составлять такую же важность в качестве социального и политического развитие позднего двадцатого век, как подъем национального государства, происшедший в девятнадцатом веке."¹

Деятели гражданского общества все чаще отводится центральная роль в защите и продвижении прав человека и внесении вклада в развитие и качественное управление на национальном и глобальном уровнях. Национальные ассоциации наделили НПО более организованным, объединенным и мощным голосом через более профессиональное управление НПО и расширенное знание области.¹ Таким образом, они помогли как увеличить число, так и улучшить надежность НПО.

Учебный пример: Мотивация в основе учреждения трех национальных ассоциаций

Здесь мы приводим 3 кратких учебных примера, которые объясняют побуждение, стоящее за организацией трех разных национальных ассоциаций, одна была учреждена в ответ на подходящие условия и две другие – в ответ на угрозу.

Ассоциация НПО Барбадоса (BANGO)

Ассоциация НПО Барбадоса (BANGO) была официально инициирована в 1994 году, несмотря на то, что идея обсуждалась уже в 1980-х. Процессу помогло наличие здание, которое было предоставлено когда-то правительством уже несуществующему Содружеству пунктов связи Барбадоса (Commonwealth Liaison Unit of Barbados/CLUB). Полностью оснащенное и утилизированное CLUB было предложено инициаторам BANGO.

Это сразу снабдило НПО адресом, телефонным номером, который никогда не менялся, номером факса, секретариатом, услугами секретаря и другой технической помощью, такой как дизайн логотипов, фирменных бланков, информационных бюллетеней, объявлениями, брошюрами, телефонными карточками и другими печатными материалами, помощью с регистрацией издвокаси. Эти услуги были предоставлены командой волонтеров из пяти человек.

Процесс был медлен, т.к. не было внешнего направляющего. BANGO в полную силу заработало в октябре 1997 после 3 лет совместной работы и серии встреч с НПО, которые были связаны с CLUB. 43 НПО присоединились к организации с момента ее учреждения.

Федерация НПО Непала

С рассветом демократии в 1990 году, НПО Непала ожидали изменения политики и благоприятной обстановки для сектора. Но этого не произошло. Вместо этого совершились только косметические изменения, такие как смена старого имени Национального координационного совета по социальным услугам на Совет социального обеспечения. К сожалению, нормы и положения остались теми же. В ответ на это, НПО организовали двухдневную национальную конвенцию сектора в Катманду. Конвенцией было решено, что существует необходимость объединения для защиты автономии и свободы сектора. Это и было рождением Федерации НПО Непала, организации - платформой для всех НПО Непала. Ассоциация начиналась с 50 членов, а сейчас в нее входит более 400 членов.

Национальная федерация Пакистана

В 1994 году правительство Пакистана внедрило ограничивающий закон, направленный на деятельность НПО и увеличение государственного контроля над финансированием, мероприятиями и деятельностью НПО. В ответ на это ГОs и НПО объединили усилия. Лидеры гражданского общества всей страны мобилизовали собственных приверженцев, чтобы не допустить принятия ограничивающего закона. Они добились не только успеха со своей первоначальной целью, но также извлекли выгоду в построение сети сотрудничества чтобы обойти правительственный контроль, которая развилась в перманентную национальную ассоциацию с миссией защиты интересов гражданского общества и привнесения большего доверия и эффективности волонтерскому сектору Пакистана.

Инструментарий: Факторы, ведущие к успешной организации НА

Существует число факторов, которые ведут к успешному учреждению национальной ассоциации. Вот некоторые из базовых:

- Хорошее лидерство
- Общие угрозы (например, принятие ограничивающего закона) или возможности (например, обсуждение договора между правительством и гражданским обществом), объединяющие различных деятелей гражданского общества внутри сектора
- Общая точка зрения
- Преданность надежных лидеров гражданского общества, которые готовы посвящать время и ресурсы для внедрения идеи
- Намерение ставить коллективные интересы выше индивидуальных
- Поддержка доноров и/или правительства
- Отличная система коммуникаций
- Проведение прозрачного и вовлекающего процесса во время концептуализации и претворения в жизнь идеи национальной ассоциации
- Признание роли индивидуальных организаций, иллюстрируемое намерением добавить важности, а не дублировать роль
- Понимание, что процесс будет сложным и требующим много времени

Некоторые НПО могут быть озабочены тем, что национальная ассоциация будет дублировать их работу и тем самым будет конкурентом, подрывающим их усилия. Таким образом, важно для национальной ассоциации объяснить свои цели ясно и прозрачно и включить в процесс широкий спектр организаций гражданского общества.

2.3 Преимущества национальной ассоциации

Существует множество возможных преимуществ, получаемых при установлении национальной ассоциации. Среди наиболее важных - то, что национальная ассоциация предоставляет объединяющий, заслуживающий доверие и мощный голос для гражданского общества. Однако, ранг других преимуществ предоставляется в зависимости от фокуса и деятельности ассоциации. В этой секции мы перечисляем возможные преимущества, которые национальные ассоциации предлагают своим членам, сектору или стране.

Национальные ассоциации могут принести пользу своим организациям-членам и индивидуумам следующим образом:

- Генерируя знания и поддерживая обмен полезными инструментами, системами взглядов и руководствами для укрепления работы организаций-членов;
- Поддерживая членов в важных сферах, таких как поиск финансирования, программное развитие, человеческие ресурсы и др.;
- Предоставляя организациям гражданского общества (ОГО) финансовые выгоды, такие как скидки на услуги или продукты (например, конференции и публикации);
- Помогая членам и сектору в целом с помощью определения и стимуляции лучшего вида деятельности;
- Направляя ресурсы по каналам более эффективно с помощью коллективных усилий;
- Усиливая посыл ОГО через предоставление коллективного голоса, который с большей вероятностью будет услышан и признан другими законным, в особенности теми, кто принимает решения;
- Позволяя своим членам оценку развития возможностей;
- Поддерживая регулярное общение между организациями-членами и гармонично сочетая возможности для дискуссий тет-а-тет и сотрудничества;
- Помогая объединять сектор;
- Создавая возможности налаживания связей, что позволяет организациям, работающим в одной и той же области или над связанными вопросами, сотрудничать и начинать совместные мероприятия.

Также национальные ассоциации приносят пользу волонтерскому или некоммерческому сектору следующим образом:

- Предоставляя мощный путь для формирования более сильного, сплоченного и вызывающего доверие голоса гражданского общества;
- Предоставляя платформу для рассмотрения и развития жизнеспособных альтернатив для высших должностных лиц и создавая большие возможности для влияния на правительство и государственную политику;
- Помогая возвращать и поддерживать имидж и легитимность некоммерческого сектора;
- Выступая в роли посредника между гражданским обществом и другими секторами и помогая связывать некоммерческий сектор с ключевыми институтами;
- Защищая интересы гражданского общества против подавляющих норм, координируя более эффективный ответ на внешние угрозы;
- Служа сектору через исследование его деятельности, которое направлено на улучшение влияния, оказываемое организациями гражданского общества индивидуально или коллективно;
- Помогая развитию возможностей гражданского общества и стимулируя участие граждан в сообществах через обмен навыками, знаниями и информацией;
- Защищая и усиливая права и независимость НПО и НКО;
- Предоставляя средство для саморегуляции с целью поощрения положительной деятельности и мониторинга сектора;
- Выступая в роли платформы для коллективного мониторинга событий, которые влияют на сектор.

Часто считается, что национальные ассоциации используют ресурсы эффективнее и способны достигать большего влияния для пользы сектору, чем индивидуальное НПО. Однако, национальные ассоциации нуждаются в гарантии, что их стратегии мобилизации ресурсов достигаются не путем конкурирования или переключения на себя ресурсов индивидуальных ОГО.

В конечном итоге, извлекает пользу от национальной ассоциации страна. Здоровая страна нуждается в сильном правительстве и сильном гражданском обществе, которые имеют подотчетную и балансирующую силу, чтобы избежать любого злоупотребления. Национальные ассоциации играют важную роль в помощи усилению компонента гражданского общества. Например:

- Национальные ассоциации координируют нужды сектора и создают объединенную платформу для вовлечения и обсуждений, таким образом, делая взаимодействие проще для правительства.
- Национальные ассоциации являются средством для обмена опытом и оценки организаций гражданского общества, без которого общественные обсуждения никогда не будут полностью информированными.
- Национальные ассоциации предоставляют единую платформу для коммуникации с гражданским обществом, делая возможным эффективное распространение информации.

Инструментарий: Вопросы для усиления преимуществ

- Что является согласованной платформой деятельности?
- Что организации-члены делают для решения вопроса? И как вы можете использовать их сильные стороны?
- Каковы недостатки и какие лучше принять меры по их поводу?
- Как национальная ассоциация может добавить ценности согласованной платформе деятельности?
- Каковы будут выгоды для участвующих организаций?
- Каким другим вопросам национальная ассоциация должна добавить значимости для организаций-членов?

Изучение случая: Пример преимуществ национальной ассоциации, PNF и SCVO

PNF предоставляет несколько привилегий своим членам. Организация соединила членов с донорами, расширила возможности сектора через обучение, повысила осведомленность о нарушениях и, что более важно, удачно лоббировала оспаривание предложенного правительством Кодекса поведения для НПО.

SCVO расширило свою деятельность в течение лет и лоббирует непрерывное и расширенное признание сектора. Она предоставляет членам доступ к лицам, принимающим решения, возможности участия в кампаниях, информацию, обучение и услуги по бесплатному рекрутированию, рекламе, которые используют многие организации-члены. Стратегией являлось предоставление как можно более широкого спектра услуг, которые бы отвечали многим потребностям разных организаций-членов.

3 Организующая национальную ассоциацию

3.1 Процесс

“Очень важно понимать, что (задуманная) ассоциация никогда не покрывает все недостатки в секторе, поэтому важно для (потенциальных) членов вносить эффективный вклад в поддержание сектора. Важно знать точку зрения, нужды и стремления (потенциальных) членов, чтобы ассоциация могла бы вдохновлять на выполнение этих нужд”. Национальная Ассоциация НПО, Зимбабве (NANGO), из ответа на опросник AGNA, 2007.

Процесс запуска национальной ассоциации часто начинается неформально. Национальная ассоциация возникает и начинает функционировать в контексте налаживания связей среди лидеров гражданского общества и деятелей, которые осознают свои общие проблемы, интересы и стремления. Часто этот процесс начинается неформально, а затем принимает более структурный подход по мере развития.

Инструментарий: Ключевые моменты, которые стоит спросить во время учреждения ассоциации

- С какими основными заботами/проблемами/возможностями сталкивается сектор?
- Что является ключевым моментом, мотивирующим создание ассоциации?
- Существуют ли преимущества, если решать эти вопросы коллективно?
- Существуют ли другие организации, более подходящие для выполнения предложенных функций?
- Какие секторальные и региональные организации должны быть задействованы, чтобы обеспечить адекватное представительство и легитимность?
- Какова обыкновенная минимальная платформа для действий, которую бы поддержали большинство НПО и НКО?
- Кто должен войти в формирующуюся ассоциацию?
- Какие проблемы стоит ожидать?
- Какие другие вопросы вы можете решать коллективно?
- Какова роль членов?
- Как вы будете решать несогласия и конфликты?
- Кто будет под угрозой в случае учреждения ассоциации и какова ваша стратегия по уменьшению угрозы?
- Кто будет рад созданию национальной ассоциации и какова ваша стратегия по использованию этой энергии?
- Кто предоставит исходные ресурсы?
- Как поддерживать активистов?
- Какие уроки вы можете получить из глобального опыта национальных ассоциаций?

В независимости от самого процесса вам необходимо: четкая стратегическая цель, основная команда, план действий и некоторые ресурсы для внедрения плана. Вам также необходим четкий процесс, который гарантирует инклюзию, прозрачность и профессионализм. Это повысить легитимность вашего усилия так же, как и вероятность его успеха.

В этой секции мы предоставим некоторые идеи по каждому из данных требований, базируясь на опыте мировых движений.

3.1.1 Стратегическая цель

Первый и самый важный шаг – это знание того, что вы хотите добиться. Организации без ясных причин для существования не добавляют ценности сектору гражданского общества и обычно не выживают.

Первым шагом для развития стратегического плана является ответ на вопрос: что является вашим делом? Организация должна быть способной определить свое видение – свой взгляд на то, каким должно или может быть общество или сообщество. Также необходимо знать, что она должна сделать, чтобы превратить видение в реальность – т.е. свою миссию. Плотный связанный с видением и миссией является вопрос ценностей и разделенной веры о пути, по которому вы планируете двигаться. Все вместе это создает рамки высокого уровня для деятельности. Хорошая организация пересматривает их каждые несколько лет, чтобы убедиться, что это все еще актуально.

Как было сказано ранее, существует множество катализаторов и причин для учреждения национальной ассоциации. Как иллюстрирует нижеописанный пример, некоторые национальные ассоциации фокусируются на том, чтобы являться голосом волонтерского сектора; другие на том, чтобы быть ресурсом; другие преследуют общую национальную цель – например, социальную справедливость или искоренение бедности – с помощью сильного социального сектора.

Изучение случая: Примеры разных типов стратегических целей

NCVO

Национальный совет волонтерских организаций (NCVO), основанный в 1919, является старейшей национальной ассоциацией. Она была основана после первой мировой войны благодаря наследству убитого Edward Vivian Birchall, который осознал необходимость объединения волонтерских организаций и их тесного сотрудничества с правительством. Годы спустя она расширила свою миссию и изменила название на Национальный совет волонтерских организаций. Сегодня их видение – общество, в котором люди вдохновлены на совершение позитивных изменений в своем сообществе, что требует наличие энергичного волонтерского и гражданского сектора, заслуживающего сильный голос и самую лучшую поддержку. NCVO ставит своей целью быть этим голосом и поддержкой.

Колесо/The Wheel

«Колесо» – это поддерживающий и представительный орган, соединяющий общественные и волонтерские организации по всей Ирландии, организованный в 2001 году, с мандатом от более чем 200 организаций и индивидов. Организация «Колесо» развилась в ресурсный центр и форум для общественного и волонтерского сектора. Видение общества «Колесом» характеризуется активным участием людей в сообществах по всей Ирландии, которые связаны друг с другом на местном и национальных уровнях. Ее миссия – дать возможность общественным и волонтерским организациям достичь их максимального потенциала, увеличить пользу для общества и в процессе создать лучшую Ирландию. Она достигает этого, действуя как ресурсный центр, который поддерживает общественные и волонтерские организации, защищает общественную и волонтерскую деятельность и предоставляет лидерство, отвечающее нуждам сектора.

CEMEFI

Миссия El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) – продвигать в Мексике культуру филантропии наряду с социальной ответственностью. На время ее установления в 1988, в секторе существовала слабая координация и почти никакой координации между сектором НПО и бизнесом или правительством. CEMEFI была инициативой мексиканского филантропа, который пригласил 3-5 организаций, чтобы внедрить эту инициативу вместе с ним. Целью являлось объединение третьего сектора, углубление прав гражданского общества и изменение видения государством некоммерческого сектора. Она делает это, мобилизуя ресурсы для сектора, усиливая правовые рамки, развивая возможности НПО и создавая платформы для сотрудничества с правительством или бизнес - сектором.

NFN

Федерация НПО Непала/The NGO federation of Nepal (NFN) организована в 1991, чтобы продвигать и защищать социальную справедливость, права человека и снижение бедности. В отличие от некоторых европейских примеров, эта ассоциация имеет ясный политический план работы – создание демократического и справедливого общества и снижение бедности. Она представляет себе демократическое и справедливое общество как энергичное и усиленное движение НПО, стремящиеся к экономической стабильности, социальному равенству и нации, дружественной окружающей среде. Она ставит целью достичь это через организацию и мобилизацию людей для продвижения демократического и справедливого общества, усиления движений НПО и охраны автономии гражданского общества и своей работы как агента изменений.

Среди наиболее важных вопросов, сталкивающихся лицом к лицу членов-основателей национальной ассоциации, является постановка реалистичных целей для сети сотрудничества и согласование приоритетов. Члены-основатели национальных ассоциаций должны ясно изложить предлагаемую миссию, цели и основную деятельность национальной ассоциации. Процесс разработки стратегического плана детально описан в секции 5.1.

Инструментарий: Руководство по разработке вашей стратегии

Любая хорошая стратегия включает: знание, что есть ваш вызов или против чего вы боритесь, понимание обстановки, установка четких целей, согласование мероприятий и вмешательств и их упорядочивание; обладание хорошими методами; обладание гибкостью, чтобы иметь возможность адаптироваться к изменению обстановки и охраны ресурсов и лидерства.

Для начинания новой организации ключевыми являются следующие вопросы:

- Понимание и анализ ситуации;
- Четкое определение проблемы или возможности;
- Знание, в чьих интересах является сохранение статуса-кво и почему;
- Понимание, какие возможности существуют для изменения ситуации и почему;
- Перечисление ваших стратегических возможностей и возможный вклад каждой;
- Знание ваших сильных и слабых сторон, в сочетании с пониманием, как повлияет каждая цель, позволяет вам расставлять приоритеты;
- Выбор приоритетных возможностей и фокуса;
- Двойная проверка ваших умозаключений, стоящих за выбором;
- Распознавание, каковы критические элементы для успеха в свете того, кто должен быть вовлечен, какая информация вам нужна, сколько времени и какова последовательность;
- Согласование стратегической задачи и фокуса

Четкое выражение миссии национальной ассоциации – это инструмент в построении доверия и уверенности среди других деятелей гражданского общества, в особенности в избавлении от неправильной концепции, что национальные ассоциации создают риск конкуренции, дублируют и изолируют работу других гражданских организаций.

3.1.2 Основная группа

Недавно сформированная сеть организаций или ассоциация требует время, преданности и координированного усилия для роста. Она требует вовлечение по желанию деятелей гражданского общества в установление структур и продуманную стратегию, чтобы помочь ассоциации расцвести. Часто, эти гражданские лидеры делают это все на волонтерских началах и в дополнение к обязанностям в их собственных организациях.

Мы назвали подобную инициативную группу – основной командой. Создание или включение в основную команду должно быть по собственному желанию. В то время как дружеские отношения и гомогенность членов основной группы может помочь принимать решения быстрее, происходит явление меньшей репрезентативности более широкого сектора. Это не только имеет плохое влияние на легитимность национальной ассоциации как «голоса сектора», но также создает риск пропустить нужды и интересы более широкого сектора. Поэтому для основных лидеров или водителей процесса полезно вовлечь разнообразный спектр организаций гражданского общества и лидеров и обеспечить представительство под-секторов и регионов. Как замечено ранее, в то время как это является важным обеспечить участие стратегических, сильных и уважаемых

лидеров внутри гражданского общества, необходимо также приложить усилия к привлечению маргинальных сообществ и организаций, которые их представляют. Инвестирование в этот ранний охват может занимать много времени, но вовлечение всех под-секторов усилит возможность ассоциации быть более эффективным и представительным органом.

Инструментарий: советы по учреждению основной группы

- Попробуйте вовлечь разнообразие навыков (например: стратегические, планирование, создание команды) и распространение по всей сети сотрудничества, т.к. это помогает строить базу.
- Вовлекайте узнаваемых лидеров НПО, т.к. это предоставляет мощную базу для начала.
- Привлеките члена с опытом координированной работы с государством, т.к. большинство новых организаций нуждаются в вовлечении в работу с государством и установлении своей легитимности.
- Убедитесь, что у вас есть смесь узнаваемых лидеров и людей, имеющих время делать свою работу.
- Убедитесь, что вы вовлекаете людей, которые хорошо умеют строить сети сотрудничества и отношения.
- Привлеките человека с юридическим опытом, который сможет помочь вам в написании необходимых юридических документов.
- Гарантируйте представительство маргинальных групп (например, женщины, меньшинства, инвалиды).
- Старайтесь кооптировать как можно больше людей во что-то, расширяющее их собственную базу.

Информационный блок

Многие существующие национальные ассоциации имеют проблемы в вовлечение двух отдаленных под-секторов гражданского общества, а именно: религиозных организаций и профсоюзов. Включение представителей этих двух групп в основную команду может помочь усилить отношения и построить мосты в областях, где традиционно были слабые взаимосвязи для национальных ассоциаций. Приглашение и вовлечение их изначально помогает строить доверие и посылает ясный посыл, что рождающаяся организация не собирается доминировать в гражданском обществе, но скорее создаст место, где разные деятели на тот момент с расхожими планами работы, смогут встречаться и находить общие мотивы и интересы.

Важно разработать четкие параметры компетенции для этой команды, обговаривающие: групповой мандат, рассматриваемый объем работы, права и обязанности, наряду с процессом принятия решений. Инструментарий ниже предоставляет некоторые примеры возможных ролей, которые могут быть необходимы в основной группе.

Инструментарий: Роль	Различные роли, необходимые в большинстве основных команд Ключевые функции
Координатор основной команды	Руководит процессом и направляет команду. Предоставляет команде некую слаженность и человека, к которому можно пойти. Поддерживает связь людей друг с другом и ведет учет планов.
Финансовое управление	Управляет всеми доходами и тратами. Поддерживает аккуратные и полные записи всех элементов происходящих операций.
Юридические рамки	Делает обзор юридических документов и различных статусов для рассмотрения. Составляет наброски правовых документов, например, конституция для рассмотрения командой.
Профессиональные нормы	Работает с другими ассоциациями для достижения профессионального превосходства и соблюдает законодательство правительства и нормы доноров.

Фандрайзинг	Ищет финансовые ресурсы «мозговым штурмом». Поощряет отношения со всеми значимыми партнерами. Обеспечивает инвестирования для поддержки гражданского общества и нового видения. Подготавливает основные бюджеты и заявки для фондов, правительств, международных организаций и индивидуальных доноров.
Членство	Исследует различные структуры членства, критерии и нормы. Делает наброски и предоставляет исследование команде. Начинает стратегии по охвату сектора. Тестирует восприятие.
Связь со СМИ	Развивает стратегию работы со СМИ и план образовательной работы с обществом. Развивает отношения со всеми значимыми партнерами. Создает материалы для привлечения освещения СМИ.
Связь с правительством	Поддерживает связь со всеми уровнями правительства, включая постоянный комитет и штат департамента. Использует контакты, чтобы открыть доступ к правительству. Находит защитников и работников комитета в правительстве.
Адвокация, лоббирование	Изучает и подготавливает бумаги по планам государственной политики и стратегиям для гражданского общества. Вовлекает других участников по необходимости.
Исследовательский комитет для главного исполнительного директора и Совета директоров	Устанавливает Техническое задание и процесс. Внедряет то, что было согласовано по стратегии.

Вы можете столкнуться с оппозиционной реакцией других организаций гражданского общества и лидерами, которые чувствуют угрозу идеи национальной ассоциации. Это помогает предвидеть, кто может выступать против этой идеи и планировать свой ответ.

Изучение примера

В Польше те, кто пытался создать национальную ассоциацию, столкнулись с конфронтацией в самом секторе. Там уже было некое число сильных игроков, вовлеченных в адвокатию по третьему сектору. Они не хотели давать место федерации, которая, по их мнению, могла бы их вытеснить. Однако, инициаторы сильно верили, что была необходимость для уполномоченной национальной ассоциации. Они придерживались этого видения, несмотря на уход некоторых членов прямо перед запуском организации, межличностный конфликт и попытки некоторых заблокировать Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych (OFOP).

Для OFOP явилось уроком то, что необходимо было определить основных партнеров, работать с ними, вовлекать в работу лидеров и развивать организацию медленно. Другой важный урок – необходимо оберегать начальные ресурсы.

3.1.3 План действий

Как только вы определились со своей стратегической целью и набрали основную команду, которая сможет вести процесс, вам необходим план действий для запуска ассоциации. Он может быть в различных формах, например, мероприятие или общий съезд, вмешательство с целью защиты прав и интересов или предоставление услуги. Вне зависимости от согласованной деятельности, вам необходимо решить, кто, чем и когда занимается. Вам также необходимо четко определить, кто является целью каждого мероприятия – например, потенциальные члены, лица, принимающие решения, доноры, партнеры или общая публика. В конце концов, необходимо убедиться, что выбранная деятельность является наилучшим вариантом для достижения ваших стратегических целей и улучшения начального имиджа национальной ассоциации.

Инструментарий: Вопросник по развитию вашего плана деятельности

- Как вы запустите ассоциацию?
- Какое влияние вы рассчитываете оказать?
- Существует ли другие виды деятельности, в которые вы могли бы быть вовлечены и достичь того же влияния?
- Как основная группа будет реагировать на деятельность?
- Кто будет вовлечен?
- Кого вы выберете мишенью как потенциальных членов и как вы будите рекрутировать и вовлекать этих членов?
- Как правительство будет реагировать на эту деятельность?
- Как СМИ будет реагировать на эту деятельность?
- Когда вы завершите деятельность, что вы будите делать?
- Как вы будите поддерживать интерес в ассоциации?

Изучение примера

Основная группа BANGO работала в двух комитетах, чтобы выполнять специфические задания. Один писал конституцию, а другой убеждал НПО поддержать формирование BANGO. Этот комитет также привлек Правительство, чтобы оно признало в НПО заинтересованных лиц и уведомило их о формировании BANGO как фокусной точки для НПО. Однажды созданная BANGO сфокусировала свою основную деятельность на том, чтобы делиться информацией, на обучении, построении диалога между правительством и сектором НПО и установлении партнерства внутри сектора.

3.1.4 Финансируя план

На начальных стадиях большинство национальных ассоциаций функционирует благодаря щедрости участников, которые предоставляют безвозмездные пожертвования, в основном своего времени, на развитие ассоциации. Другие вклады включают в себя предоставление работы и мест для встречи, доступ к оборудованию и помощь в виде специальных навыков. По мере расширения деятельности ассоциации, финансовая поддержка может также приходиться от доноров, членских взносов и услуг.

Основная команда играет важную часть в предоставлении ранних инвестиций для поддержания ассоциации. Члены основной команды могут использовать свои связи для установления и построения отношений с различными источниками ресурсов для финансирования. Это может включать подачу заявки или лоббирование более широкого финансирования для большего числа организаций и сектора. На начальных стадиях, если организация еще не скомпонована или еще официально не зарегистрирована, организации-члены основной команды, которые являются зарегистрированными, могут подавать заявки в благотворительные организации или общественные фонды от лица ассоциации.

Сбор финансирования для гражданского общества может быть большой проблемой - а для некоторых огромной помехой. Две из наиболее частых проблем члены-организации определили в опроснике AGNA, 2007 год, - это трудность в предоставлении финансовой поддержки (больше деталей по данному вопросу можно найти в секции 5.8 по поддержанию национальной ассоциации) и адекватное вовлечение достаточного числа членов.

Инструментарий: Ресурсы финансирования для учреждения национальной ассоциации

- Основная группа/безвозмездный вклад членов
- Основная группа/пожертвования членов
- Донорский грант
- Правительственный грант
- Дар
- Средства от мероприятия по сбору средств

4 Институциональные мероприятия

Однажды начавшая свою деятельность, любая национальная ассоциация вынуждена сталкивается с проблемой – это гарантирование, что она имеет правильную структуру, систему и программы для поддержания себя. Невозможно предоставить руководства по выбору точной институциональной формы, т.к. она будет зависеть от функций ассоциации и социального, экономического и политического ландшафта страны, в которой базируется ассоциация. Поэтому эта секция фокусируется на инструментах, которые помогают взвесить варианты.

4.1 Институциональная форма и структура

Существует число факторов, влияющих на решение по юридической форме и структуре.

Во-первых, форма следует за функцией. Поэтому, прежде чем выбрать институциональную форму, национальная ассоциация должна принять решение по стратегической цели, услугам и деятельности. Как только это будет согласовано, необходимо серьезно подумать по поводу структурирования членства, управления, юридических требований и регистрации для гарантирования долгосрочного успеха организации.

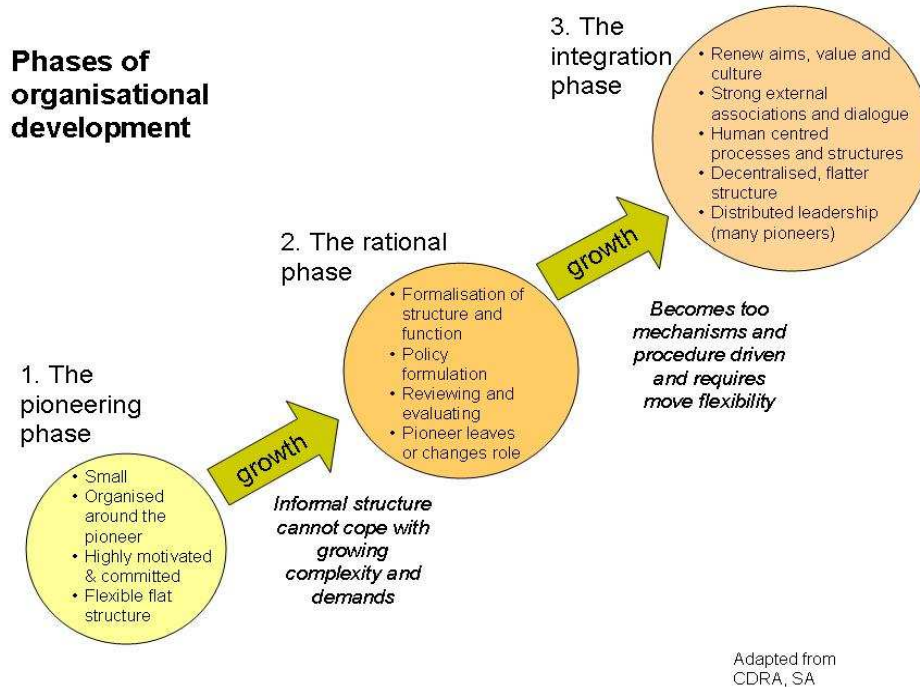
Во-вторых, национальные требования по регистрации НПО/НКО повлияют на варианты юридической структуры национальных ассоциаций и их правлений. Юридическая регистрация при определенной юрисдикции накладывает обязательства на национальную ассоциацию и может предопределить структуру правления, предписать финансовую отчетность и установить ограничения на то, в чем может участвовать правление некоммерческой организации. Юридическая регистрация может обуславливать среди других вещей структуру Правления, фокус ассоциации, расписание и методы отбора Правления (например, будет ли это через открытые выборы), ежегодную финансовую отчетность и меры мониторинга и подотчетность.

В-третьих, институциональные мероприятия должны быть приспособлены к тому, чтобы поднимать проблемы, с которыми сталкивается ассоциация. Ассоциации, работающие в неблагоприятном политическом окружении, где права членов постоянно нарушаются, могут выбрать другую структуру в отличие от тех, кто работает в демократических условиях.

В-четвертых, структура должна быть приспособленной для удовлетворения нужд членов. Ассоциации с сильной членской базой могут выбрать децентрализацию множества своих функций, в то время как те, у которых слабое членство, могут предпочесть централизовать большую часть своей деятельности.

Базируясь на этих четырех суждениях, национальная ассоциация должна будет принять решение о своей юридической форме, структуре, управлении и процессе принятия решений.

Обычно на ранних стадиях жизни организации существует меньше формальностей. Однако, по мере роста организации и ее развития она становится более формальной. Диаграмма внизу предоставляет пример различных стадий в жизни многих организаций и их влияние на уровни формальности.



Существует два внутренних вопроса относительно структуры, на которые надо ответить, например, на сколько организация должна быть де- или централизована. Некоторые ассоциации предпочитают децентрализованную структуру с местными ответвлениями, которые встраиваются в национальную структуру. Это может работать хорошо в установленных демократиях, где права некоммерческого сектора закреплены и/или в странах, которые охватывают обширные географические площади.

Другие сохраняют принцип децентрализации, но делают это на базе секторов, а не географических регионов. Эти локальные филиалы или офисы имеют различающиеся уровни автономии. В тоже время другие предпочитают более централизованные структуры с одним национальным центром или членством, распространенным по всей географической области. Это работает хорошо в маленьких странах или тех, которые сталкиваются с подавляющим государством, где НА будет единственной платформой, предоставляющей защиту своим членам-организациям. Инструментарий внизу предоставляет некоторое руководство по тому, что необходимо учитывать, выбирая наиболее выгодную возможность.

Инструментарий: Вопросы в помощь ведения институциональных мероприятий

- Какую свободу действия предоставляет каждый вариант?
- Какой вариант предоставит наибольшую автономию?
- Каково восприятие обществом каждого варианта и как это отразится на ассоциации?
- Каковы финансовые затраты и выгоды каждого варианта?
- Какой вариант предоставляет лучшие сдержки и противовесы?
- Какой вариант лучше использует возможности и условия организаций-членов?
- Какой вариант предоставляет лучшую защиту для членов?
- Какие права и обязанности каждый вариант предоставляет организации?
- Какой вариант лучше всего фасилитирует вовлеченность членов?
- Какой вариант более комфортный для организаций-членов?

Информационный блок: Вызовы структуры

“Среди тех, кто изучает это (организации гражданского общества) существует разделение на тех, кто спорит, что централизованные бюрократические организации сравнительно более эффективны в мобилизации ресурсов и поддержании коллективной деятельности (Gamson, 1975; McCarthy & Zald, 1977), чем децентрализованные неформальные организации (Gerlach & Hine, 1970). Однако, в то время как централизованные структуры содействуют технической экспертизе и координации, которые необходимы для успешной мобилизации и институционального изменения, они менее эффективны для вовлечения базового участия.”¹ Эта цитата подчеркивает вызовы, с которыми сталкиваются национальные ассоциации, балансируя потребность быть одновременно эффективным координирующим органом и сетью сотрудничества, которая гарантирует вовлечение и участие различных организаций гражданского общества.

Изучение примера: Структура**Гражданские Инициативы/Civic Initiative (CI)**

Сербия – небольшая страна с немногим более, чем 10 млн людей. Поэтому, когда Гражданские Инициативы/Civic Initiatives (CI) Сербии установила свое членство и структуру организации, она активно работала с маленькими городами и сельской областью по всей Сербии и Черногории без того, чтобы организовывать офисы в провинциях. Они верили, что это важным было соединить локальные группы с теми, кто был в столице, но не считали, что для этого нужны региональные офисы. Вместо этого они базировали свою работу на сотрудничестве с сильными и независимыми местными партнерами.

PNF

Пакистанская национальная федерация/The Pakistan National Federation (PNF) имеет 5 региональных офисов. Каждый офис подчиняется координатору. Члены объединены через эти региональные офисы. Маленькие ОГО должны платить 100 рупий, тогда как НПО платят около 1500 рупий. Это один из способов содержать региональные офисы. Существуют региональные советы и рабочие советы, которые регулярно встречаются, чтобы рассмотреть вопросы, с которыми сталкиваются регионы. Каждый регион представлен в национальном исполнительном комитете, который фокусируется на региональных вопросах, регистрации НПО, общем видении и программах, соединяется с Форумом НПО Южной Азии/the South Asia NGO forum и другими международными группами, и решает другие общие вопросы.

NANGO

В качестве другого примера, в Зимбабве лидеры НПО организовались в Форум Директоров НПО (NGO Director's Forum) для обмена информацией. NANGO также структурирована по секторам и регионам. Работа на этих уровнях определяет ключевые вопросы, предоставляет необходимую информацию с поля действия и создает диалог внутри и среди членов, производя оценку организаций-членов. Затем Национальный исполнительный комитет NANGO внедряет стратегии, сформулированные их секторальными подкомитетами.

4.2 Регистрируя национальную ассоциацию

Как только было положено начало национальной ассоциации, следующим шагом должна быть легализация структуры. Этот процесс будет подчинен существующим законам и нормам. Поэтому очень важно понимать правила и последствия для НКО в стране, где национальная ассоциация собирается действовать. В некоторых странах национальные ассоциации могут не иметь выбора по поводу того, как им регистрироваться, в то время как в других странах может быть ряд возможностей, таких как: благотворительная организация, некоммерческая организация, НПО, гражданская ассоциация, фонд и т.п.⁴ Также спонсорские учреждения, такие как фонды или правительственные департаменты, могут определить правила или юридический статус, необходимый для ассоциаций, чтобы они могли получать финансирование.

Инструментарий: Юридическая помощь

Те национальные ассоциации, которые борются с юридической формой, могут контактировать с международной сетью «Юристы без границ», Lawyers without Borders, чтобы получить их юридическое руководство. Детали доступны по веб-адресу: <http://www.lawyerswithoutborders.org>. В качестве альтернативы, помощь можно попросить у бесплатных юридических консультантов.

Работая с юридическими параметрами, следующим шагом для национальных ассоциаций является набросок конституции, которая оговорит, как ассоциация будет управляться. Это должно включать меры безопасности против отхода от курса институтом, включая механизмы для посредничества и решения диспутов⁵.

Инструментарий: создавая набросок конституции

Конституция – это «руководство по использованию» для организации, изложенная в форме, определенной ее выбранной структурой. Конституция обычно включает¹

- Цель организации
- Что (в рамках закона) она уполномочена делать.
- Кто может и не может быть членом организации.
- Полномочия и обязательства членов.
- Полномочия, делегированные управляющему комитету членами организации.
- Как много людей войдет в управляющий комитет, на какой срок и каков будет процесс отбора?
- Как будут работать отношения между управляющим комитетом и членами ассоциации.

4.3 Управление

Управление включает в себя установление долгосрочного направления организации, гарантирование, что все в наличии для следования этому направлению и постоянная проверка того, что НА не отходит от выбранного курса.

Управление – это командное задание – один человек не имеет тех умений, мудрости и уровня доверия, чтобы делать это одному. Управляющая Команда может называться, как совет доверенных лиц, совет директоров или управляющий комитет. Какое бы название она не носила, она будет являться основной властью в организации.⁶

⁴ Пожалуйста, заметьте, что разные страны могут приписывать различные определения и юридический статус для каждой из перечисленной юридической организации.

⁵ Инструменты по разработки конституции можно найти в интернете. Один из примеров находится по адресу: <http://www.gdrc.org/ngo/startngo/startngo-4.html>

⁶ Начало взято с <http://www.scvo.org.uk/Images/Publications/Your%20Mission%20-%20Governance.doc>

4.3.1 **Управляющая команда или руководящий совет**

Установление хорошо функционирующего управляющего механизма является основным для успеха и долголетия национальной ассоциации. Конституция и устав национальной ассоциации оговаривают роль и функцию управляющего органа. До конца секции мы будем называть этот орган правлением. Внизу лист основных обязанностей большинства правлений:

- Развитие и исполнение стратегического планирования и управления организацией;
- Оценка возможных внешних угроз;
- Предоставление финансового управления и надзора;
- Гарантия прозрачности;
- Фокусирование на предоставлении услуг и мониторинге организаций-членов;
- Борьба за жизнеспособность;
- Осуществление элементов саморководства.⁷

Инструментарий: Угрозы для руководства¹

- *Бестолковое руководство и управление*
Управление – это о внедрении и охране долгосрочного направления. Руководство имеет в виду детали функционирования, такие как надзор над людьми и разработка рабочих планов. Чем больше людей вы нанимаете в штат, тем больше вы должны фокусироваться на управлении и делегировании руководства им.
- *Конфликт интересов*
Если решение может принести вам пользу (или наоборот) или организация/индивидуум, с которым вы прочно связаны, открыто признает свою преданность и не участвует в принятии решения.
- *Разрешение*
Не позволяйте «внутреннему кругу» принимать основные решения и ждать от вас, что вы будете этому поддакивать. Это плохой вариант и может вас впутать в юридические проблемы, если что-то пойдет не так.
- *Перегруз*
Если план работы становится слишком длинным и сложным, сформируйте подгруппы и передайте задания им, таким образом, вы сможете всем обеспечить необходимый обзор. Убедитесь, что подгруппы доложат основные моменты всей группе.

В основном, в отличие от изначальной основной группы, назначение членов управления требует некоего прозрачного и демократического процесса. Специфика процесса выбора или назначения управления различается от института к институту. Ниже даны некоторые полезные пункты, которые помогут вам в планировании должного управленческого процесса.

- **Как вы будете хранить преемственность института?**
 - Предоставляйте обучение для новых членов управления
 - Обеспечьте правильную передачу полномочий от старого новому управлению
 - Подумайте о продолжительности службы членов правления и удостоверьтесь, что срок подходящий.
 - Обдумайте возможность оставлять часть мест вакантными в правлении каждый год. Таким образом, вы будете уверены, что новые и другие голоса будут включены и преемственность института будет защищена.
- **Как вы гарантируете разнообразие и вовлеченность?**
 - Гарантируйте, что члены правления не «царствуют» или не становятся неизменным элементом совета директоров. Часто такие люди могут быть «тормозом» для чего-то нового или других идей.
 - Назначьте выборы таким образом, чтобы члены могли себе позволить подходящие способы для выражения своих демократических прав, сохранить некую преемственность работы правления и обеспечить Секретариат

⁷ Public Administration Review May, June 2007.

достаточным временем между выборами, чтобы выполнить стратегическое направление правления.

- **Как вы будете планировать, чтобы добиться успеха?**

- Установите максимальный срок службы, признавайте и уважайте ценность умелого лидерства, одновременно избегайте возложения надежд только на нескольких способных людей.
- Активно готовьте членов принять на себя роль в управлении, приглашая их, например, участвовать в комитете или возглавить силы по выполнению какого-то задания. Через эти активные меры члены получают образование по вопросам политики и становятся достаточно компетентными, чтобы войти в официальные, в случае необходимости.

Инструментарий: Советы по расширению участия и охраны преемственности

- Обрисуйте процесс и временные рамки заранее и предоставьте членам адекватное количество времени для подготовки к выборам
- Четко определите сроки службы и обязанности руководящего совета, чтобы позволить членам делать информированное решение об участии.
- Удостоверьтесь, что срок каждого члена руководящего совета не один и тот же путем предписания числа постов, которые должны быть заполнены каждый год (например, одна треть). Это позволяет привлекать новых и старых членов в любое время жизни руководящего совета.
- Установите максимальный срок службы для каждого члена руководящего совета
- Предусмотрите подкомитеты, которые позволят новым потенциальным членам совета быть информированными о работе Совета
- Активно лоббируйте участие людей
- Если существуют региональные структуры, позвольте каждой структуре назначать члена в Совет, чтобы гарантировать географическое представительство
- Предоставить обучения для новых членов руководящего совета по их роли и ответственности
- Удостоверьтесь, что у вас есть четкие линия поведения и процедуры, помогающие Совету исполнять свои функции
- Убедитесь, что существует механизм оценки работы правления.

4.3.2 Принятие решений

Важно уточнять объем свободы и полномочий, на правах которых руководящий совет должен принимать решения от лица всех членов ассоциации.

Разъяснение процессов принятия решения позволяет выполнять дела быстрее. Национальная ассоциация может определить, что по разным аспектам должны принимать решения разные люди. Процесс принятия решений может быть ускорен, если некоторые решения будут отданы исполнительному комитету или подкомитету, а не целому руководящему совету. Однако, некоторые аспекты, такие как стратегическое направление должны включать руководящий совет в процесс принятия решения. Другие,

например, спорные кампании, могут также нуждаться в дискуссии членов.

Инструментарий: Чтобы повысить эффективность процесса принятия решения:

- Разработайте понятные процедуры, которые будут управлять принятием решений
- Установите механизм подробного обсуждения проблемы членами тогда, когда необходим их вклад
- Предоставьте регулярные общение членам по принятым решениям, чтобы они были информированы и могли прокомментировать, когда они чем-то недовольны
- Предоставьте подкомитетам четкое определение их компетенции для ускорения принятия решений
- Установите исполнительный комитет, который сможет встречаться чаще и принимать решения между встречами.

Любая структура принятия решения должна быть принята руководящим советом и должна включать различные интересы и расширенные возможности членов. Например, если структура Совета включает региональные и секторальные представительства, интересы членов совета имеют лучшие шансы быть представленными через руководящий совет.

4.4 Секретариат

В то время как ассоциация вовлечена в процесс своего установления и формирования своей репутации, для правления может быть важным оставаться активно вовлеченным во все операции. Однако в долгосрочном аспекте администрирование национальной ассоциации лучше доверить компетентности профессиональных кадров. Секретариат национальной ассоциации будет уполномочен правлением быть центральным координирующим органом и выполнять ежедневные дела ассоциации. Большинство рабочих решений будет делегированы кадрам секретариата. Центральный координирующий орган или Правление может консультировать исполнительный совет по важным решениям, связанным с финансированием или связью с общественностью или тем, которые являются политически чувствительными.

Штат внедряет видение управляющего органа через исполнение, мониторинг, оценку и отчетность по работе национальной ассоциации. Последующие секции инструментария детально объяснят эти функции.

Информационный блок- Набор штата национальных ассоциаций

По результатам опроса, производимого AGNA в 2006 году, заполненного 47 национальными ассоциациями, оказалось, что все респонденты за исключением ANGOA и NISC приняли на работу кадры на полный рабочий день. Большинство национальных ассоциаций полагается на небольшой штат. Меньше 20% опрошенных национальных ассоциаций доложили, что имеют 20 работников на полный рабочий день. Среднее число штата принятого на работу опрошенными национальными ассоциациями составило 17, в то время как медиана составила 7.

В дальнейшем, 28 национальных ассоциаций принимают на работу минимальное количество работников на неполный рабочий день. Среднее их число составило 6, а медиана равна 3.

32 опрошенные национальные ассоциации используют волонтеров для расширения своей работы. Среднее число волонтеров в вышеназванных ассоциациях составляет 91. Это число увеличилось благодаря тому факту, что Пакистанский форум НПО указал, что число их волонтеров составило 2500. Медиана, составляющая 5, указывает на тот факт, что число волонтеров большинства других гораздо скромнее.

Более 40% анкетированных национальных ассоциаций доложили, что используют услуги консультантов для краткосрочных проектов, хотя как можно реже, среднее и медиана составили 3.

Команда секретариата будет разниться от ассоциации к ассоциации в зависимости от миссии, рода деятельности и финансирования. Очень важно разъяснить, какие функции возьмет на себя секретариат, а какие – сами члены, т.к. это повлияет на структуру и набор штата ассоциации.

Решение, какие функции будут выполняться секретариатом, а какие будут оставлены для членов, – это дело деликатного балансирования. Если ассоциация берет на себя функции, которые ее члены уже выполняют или могут выполнять, это может вылиться в конкуренцию и недостаток собственности. Насколько это возможно, важно использовать навыки и возможности членов. В качестве примера функции, которую ассоциация может выбрать для передачи, можно привести проведение кампании по какому-либо специфическому вопросу.

Однако, члены не всегда выполняют свои обязательства. В таком случае или национальная ассоциация должна найти другого члена для выполнения этой роли или секретариат должен заполнить вакуум. Для секретариата это раздражающе и неэффективно. Национальная ассоциация Польши, OFOP, предостерегает другие национальные ассоциации от более высоких затрат в плане времени штата, потерь возможностей и ресурсов в случае, когда секретариат берет на себя функции, которые не смогли выполнить члены.

Для того чтобы минимизировать риск этих негативных результатов, должны быть внедрены четкое определение компетенции или директивы в ситуациях, когда члены принимают на себя работу от лица национальной ассоциации. Необходимо четко обговаривать роли и обязанности организаций-членов и секретариата и последствия при нарушении договора.

Как указано выше не существует идеальной структуры ассоциации. Некоторые наиболее характерные функции и позиции внутри секретариата следующие:

Правление	Ответственность за руководство организацией
Финансы	Ответственность за управление финансами
Услуги/Членство	Ответственность за членство и предоставление услуг членам
Коммуникации	Ответственность за гласность и маркетинг

Структура секретариата, вероятно, измениться с течением времени. Типично, что вместе с легитимностью и устойчивостью ассоциации, растет также ее членство и программы. Это часто требует расширение команды для того, чтобы выполнять увеличенную нагрузку. Некоторые другие возможные функции, которые могут быть включены в структуру секретариата, следующие:

Налаживание связей	Ответственность за построение альянсов, партнерства и связей
Программы/ эдвокаси	Ответственность за кампании и/или программы
Эдвокаси	Ответственность за лоббирование и эдвокаси в правительстве или частном секторе
Управление филиалами	Ответственность за региональные структуры
Исследование и развитие	Ответственность за исследование в приоритетных сферах и развитие новых программ
Развитие возможностей	Ответственность за обучение и развитие членов

Инструментарий: Вопросы, которые помогают национальной ассоциации определить, какой штат ей необходим

- Выполняет ли члены уже данную функцию и если да, могут ли они расширить эти роли и послужить ассоциации?
- Есть ли организация-член, которая могла бы выполнять необходимые функции и была бы более подготовлен для этого?
- Может ли данная функция быть добавлена к списку обязанностей существующего штата и имеет ли данный человек возможность взять на себя больше?
- Является ли необходимостью краткосрочной и если да, возможно ли нанять консультанта для ее удовлетворения?
- Если ответ для всего вышеописанного является отрицательным, тогда имеются ли денежные средства для финансирования новой позиции?
- Есть ли у вас управленческая возможность руководить дополнительным членом штата?

В то время как ассоциация развивает свои возможности и увеличивает свой штат, необходимо разработать систему, поддерживающую секретариат в его работе. Это включает развитие функционирования, человеческие ресурсы и финансовые нормы и процедуры.

“Мы рекомендуем, чтобы национальная ассоциация четко определила правила управления и нормы функционирования. Это помогло CEMEFI хорошо функционировать и предлагать своим членам модель по повышению эффективности организации”. Штат мексиканской НА, Centro Mexicano para la Filantropia/ Мексиканский центр филантропии (CEMEFI)

Инструментарий: Лист норм и процедур, которые обычно необходимы организации⁸

Область норм

Включить ключевые вещи

Юридические аспекты

Конституция или важные юридические документы, вводящие в силу ассоциацию

Дисциплина и жалобы

Определение должностного преступления наряду с организационным процессом, имеющим дело с должностным преступлением и процессом апелляции. (Обычно минимальные стандарты для этого определены законом).

Разнообразие, гендерный баланс и равные возможности

Это подчеркивает приверженность организации обеспечению равных возможностей для всех, ни один человек или группа людей не будет подвергаться дискриминации.

Здоровье и безопасность

Базируется на оценке риска. Предпишите роли по безопасности, которые должны согласовываться с законом.

Набор персонала

Объективный процесс для рекламы, подачи заявления, отбор возможных кандидатов и интервью.

Завершение контракта

Оговаривается причина, по которой контракт для секретариата может быть завершен.

⁸ Adapted from <http://www.scvo.org.uk/Images/Publications/Your%20Mission%20-%20Governance.doc>

Область норм	<i>Включить ключевые вещи</i>
Оплата и льготы	Заработная плата, плата за работу в праздники, пособие по болезни, пенсии, льготы.
Рабочие часы	Согласуются с положениями закона о рабочем времени, здоровье и безопасности.
Исполнение и поддержка	Поддержка, предоставление мониторинга контроля, оценка, обучение.
Отсутствие	Процесс уведомления, мониторинг отсутствия, интервью по возвращению на работу.
Развитие кадров	Обучение, личное развитие, продвижение по службе.
Уход кадров	Увольнение, сокращение штата и увольнение по собственному желанию.