

**Рабочая группа Центральной  
и Восточной Европы  
по вопросам управления НКО**

**Управление НКО  
Пособие для  
практиков**

**Мэрилин Ваятт**

© Мэрилин Ваятт 2012

## **Marilyn Wyatt. A Handbook of NGO Governance**

**Впервые опубликовано в 2004 году на английском языке Европейским центром некоммерческого права (Aráczai Csere János u. 17, Budapest 1052 Hungary)**



Дизайн: Г. Лажук

**Комментарии можно присылать по адресу: [info@ecnl.org.hu](mailto:info@ecnl.org.hu)**

---

Ваятт М. Управление НКО. Пособие для практиков. – М., 2012. – 68 с.

ISBN 5-901737-21-0

Издание на русском языке подготовлено Агентством социальной информации.

Тираж 1000 экз.

Отпечатано в типографии «БЭСТ-принт»

**Рабочая группа Центральной и Восточной Европы по вопросам управления НКО – это группа по изучению проблем управления некоммерческими организациями в странах Центральной и Восточной Европы, в которую входят лидеры НКО, эксперты и практики. Группа была основана в 2001 году участниками международной программы стажировок по вопросам управления НКО BoardSource. В своей деятельности рабочая группа продвигает ценности добросовестного управления НКО и создает ресурсы для развития внешних управляющих органов НКО в Центральной и Восточной Европе.**

**Участники рабочей группы:**

**Нильда Буллэн**, Европейский центр некоммерческого права, Будапешт

**Мэрилин Ваятт**, консультант, Варшава

**Василина Дыбайло**, ресурсный центр развития общественных организаций «Гурт», Киев

**Келменд Заязи**, проект Македонской реформы местного управления, Скопье

**Дарина Кадункова**, Европейский институт, София

**Владимир Корж**, Counterpart International, Минск

**Бодан Маслич**, Сеть гражданских действий в Украине, Киев

**Зоран Пулжик**, Фонд развития НКО, Сараево

**Эмилс Сталис**, консультант, Рига

**Раймонд Стивенс**, консультант, Рига

**Юлия Тихомирова**, центр Counterpart Creative, Киев

**Наталья Чеботаренко**, ассоциация «Драгз», Кишинев

**Балаж Шатор**, Фонд развития гражданского общества Венгрии, Будапешт

# Содержание

* □	<b>Благодарности</b> .....	<b>36</b>	
* *	<b>Введение</b> .....	<b>4а-46</b>	
* □	<b>Как пользоваться пособием</b> .....	<b>5а</b>	
	<b>Принципы и рекомендации по добросовестному управлению НКО</b> 56-296		
1 □	<b>НКО подотчетны своим сообществам</b> .....	<b>56</b>	
1 1	НКО должны стремиться к наивысшей степени подотчетности .....	<b>56</b>	
2 □	<b>Добросовестное управление – основа подотчетности</b> .....	<b>6а-66</b>	
2 1	Подотчетная организация имеет функционирующую систему внутреннего управления .....	<b>6а-66</b>	1а
3 □	<b>Добросовестное управление имеет формализованную структуру</b> .....	<b>7а-11а</b>	
3 1	Структура управления должна быть заложена в учредительных документах НКО .....	<b>7а-8а</b>	
3 2	Правление – главный орган управления .....	<b>86</b>	
3 3	Правление принимает решения коллегиально .....	<b>96</b>	
3 4	У каждого члена правления есть свои персональные обязательства .....	<b>10а-106</b>	
3 5	У правления есть председатель .....	<b>11а</b>	
4 □	<b>Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента</b> .....	<b>116-166</b>	
4 1	Правление и персонал – это разные люди .....	<b>116-126</b>	



<b>4</b>	<b>2</b>	Правление управляет, а сотрудники осуществляют менеджмент .....	<b>13a-136</b>
<b>4</b>	<b>3</b>	Правление делегирует ответственность руководителю .....	<b>14a-146</b>
<b>4</b>	<b>4</b>	Правление и руководитель работают в партнерстве .....	<b>15a</b>
<b>4</b>	<b>5</b>	Правление регулярно оценивает деятельность руководителя .....	<b>156</b>
<b>4</b>	<b>6</b>	Правление планирует смену руководителя .....	<b>16a-166</b>
<b>5</b>	<input type="checkbox"/>	<b>НКО – это организации, которые руководствуются миссией</b> .....	<b>17a-186</b>
<b>5</b>	<b>1</b>	Правление следит за тем, чтобы организация следовала своей миссии .....	<b>17a-176</b>
<b>5</b>	<b>2</b>	Правление способствует реализации миссии, осуществляя добросовестное планирование .....	<b>18a</b>
<b>5</b>	<b>3</b>	Правление способствует реализации миссии, проводя регулярную оценку .....	<b>186</b>
<b>6</b>	<input type="checkbox"/>	<b>НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты</b> .....	<b>19a-25a</b>
<b>6</b>	<b>1</b>	Правление формулирует профессиональные и этические стандарты организации .....	<b>19a-196</b>
<b>6</b>	<b>2</b>	Члены правления не получают платы за свою работу .....	<b>20a-206</b>
<b>6</b>	<b>3</b>	Правление разрабатывает политику конфликта интересов .....	<b>21a-216</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	Правление устанавливает стандарты профессионального поведения .....	<b>22a-226</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b> Правление устанавливает правила своей деятельности .....	<b>22a</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b> Правление принимает обоснованные решения .....	<b>22a-226</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b> Правление регулярно собирается на заседания, которые проводятся с соблюдением правил и процедур .....	
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b> Правление ведет протоколы заседаний .....	<b>23a</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b> У правления есть цели и план работы на год .....	<b>23a-236</b>
<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b> В правлении существует эффективная система комитетов .....	<b>236</b>
<b>6</b>	<b>5</b>	Правление заботится о своем развитии .....	<b>24a-25a</b>



<b>7</b>	<b>НКО ответственно подходят к мобилизации ресурсов и управлению ими</b> ....	<b>256-276</b>
<b>7 1</b>	Правление контролирует финансовые дела организации .....	<b>256-26а</b>
<b>7 2</b>	Правление устанавливает механизмы внутреннего контроля .....	<b>266</b>
<b>7 3</b>	Правление участвует в привлечении ресурсов .....	<b>27а-276</b>

<b>8</b>	<b>НКО откликаются на потребности сообществ, ради которых они работают...</b>	<b>28а-296</b>
<b>8 1</b>	Правление объединяет интересы организации и интересы сообщества .....	<b>28а</b>
<b>8 2</b>	Правление поощряет прозрачные коммуникации.....	<b>286</b>
<b>8 3</b>	Правление курирует публикацию годового отчета .....	<b>29а</b>
<b>8 4</b>	Правление – это звено, связывающее НКО с ее заинтересованными сторонами.....	<b>296</b>

## **От теории к практике** 6а-28а

Что такое подотчетность? .....	<b>56</b>	<b>1 1</b>
Что такое добросовестное управление?.....	<b>6а</b>	<b>2 1</b>
Перевод слова <i>governance</i> на языки стран ЦВЕ .....	<b>66</b>	<b>2 1</b>
Основные типы НКО в странах ЦВЕ .....	<b>7а-76</b>	<b>3 1</b>
Что должны говорить учредительные документы о добросовестном управлении? .....	<b>8а</b>	<b>3 1</b>
Несколько управляющих органов. Как им работать вместе?.....	<b>86-9а</b>	<b>3 2</b>
Практический пример: принятие решения правления вне заседания .....	<b>96</b>	<b>3 3</b>
Описание обязанностей членов правления .....	<b>10а</b>	<b>3 4</b>
Специальная роль учредителей.....	<b>10а-106</b>	<b>3 4</b>
Обязанности председателя правления .....	<b>11а</b>	<b>3 5</b>
Почему сотрудники, голосующие в правлении, – это конфликт интересов?.....	<b>116</b>	<b>4 1</b>
Результаты исследования: сотрудники НКО в правлении.....	<b>12а</b>	<b>4 1</b>

2а



Сомнения руководителя НКО: «Зачем мне правление?» (часть 1) .....	<b>126</b>	<b>4   1</b>
Основные обязанности правления .....	<b>13а</b>	<b>4   2</b>
Должен ли руководитель НКО быть членом правления с правом голоса?.....	<b>136</b>	<b>4   2</b>
Описание обязанностей руководителя.....	<b>14а</b>	<b>4   3</b>
Типичные взаимоотношения правления и сотрудников .....	<b>146</b>	<b>4   3</b>
Ключевое партнерство: руководитель организации и председатель правления .....	<b>15а-156</b>	<b>4   4</b>
Когда уходит руководитель .....	<b>16а-166</b>	<b>4   6</b>
Нет описания миссии? Надо его сформулировать .....	<b>17а-176</b>	<b>5   1</b>
Вовлечение правления в планирование .....	<b>18а</b>	<b>5   2</b>
Роль правления в оценке .....	<b>186</b>	<b>5   3</b>
Практический пример: кодекс поведения.....	<b>19а</b>	<b>6   1</b>
Сомнения руководителя НКО: «Зачем мне правление?» (часть 2).....	<b>196</b>	<b>6   1</b>
Почему люди становятся членами правления НКО?.....	<b>20а</b>	<b>6   2</b>
Практический пример: возмещение расходов членам правления .....	<b>206</b>	<b>6   2</b>
Что такое конфликт интересов? .....	<b>21а</b>	<b>6   3</b>
Практический пример: политика конфликта интересов.....	<b>216</b>	<b>6   3</b>
Содержание Руководства для правления .....	<b>22а</b>	<b>6   4   1</b>
Информационная «диета» для вашего правления .....	<b>226</b>	<b>6   4   2</b>
Пример повестки дня заседания правления .....	<b>23а</b>	<b>6   4   3</b>
Что нужно включить в ежегодный график работы правления .....	<b>236</b>	<b>6   4   5</b>
Рекомендации по привлечению новых членов в правление .....	<b>24а-246</b>	<b>6   5</b>



Мандат комитета по развитию .....	<b>25a</b>	<b>6</b>   <b>5</b>
Основные финансовые показатели, которые должно контролировать правление .....	<b>25b</b>	<b>7</b>   <b>1</b>
Мандат финансового комитета .....	<b>26a</b>	<b>7</b>   <b>1</b>
Важность аудита .....	<b>26b</b>	<b>7</b>   <b>2</b>
Как вовлечь правление в развитие ресурсов для организации .....	<b>27a-27b</b>	<b>7</b>   <b>3</b>
Сомнения руководителя НКО: «Зачем мне правление?» (часть 3) .....	<b>28a</b>	<b>8</b>   <b>1</b>
Практический пример: коммуникации .....	<b>28a-28b</b>	<b>8</b>   <b>2</b>
Результаты исследования: годовые отчеты .....	<b>29a</b>	<b>8</b>   <b>3</b>
Правильный старт: установки для новых членов правления .....	<b>29a-29b</b>	<b>8</b>   <b>4</b>

## **Заключение: начинаем внедрять добросовестное управление** .....

**30a-31b**

\*

### **Опросник** .....

**32a-33a**

**3a**

\*

### **Послесловие** .....

**33b**

\*

### **Источники** .....

**34a**



## Благодарности

Это пособие подготовлено к изданию Мэрилин Ваятт на основе обобщенного опыта и концептуального подхода, разработанного членами рабочей группы Центральной и Восточной Европы по вопросам управления некоммерческими организациями.

Рабочая группа благодарит первых читателей этого пособия, а именно:

**Элитцу Баракову, Иржи Барта, Анну Белиа, Натали Болгерт, Лори Болл, Золтана Валшишака, Яцека Войнаровски, Райну Гаврилову, Драгана Голубовича, Серхи Иванюк, Бирут Жатотите, Лидию Колючка-Жук, Медину Корда, Богдана Кравченко, Джона Кубинеца, Ирину Кулитане, Нору Кунтц, Аннету Лаборе, Миклоша Маршала, Матуса Минарика, Барбару Моздзирз, Иеву Морику, Дэвида Муре, Кристину Мэнд, Марию Прохаску, Анну Рожика, Людмилу Руденко-Кардаш, Раису Синельникову, Марину Стародубску, Ребекку Толсон, Марианну Торок, Андраша Ф. Тота, Дженни Хаятт, Нирай Сараф, Людмилу Ши, Адама Шиболи и Каталин Эрсти.**

**Пособие подготовлено по инициативе Trust for civil society in Central and Eastern Europe. Его издание стало возможным благодаря поддержке фонда Чарльза Стюарта Мотта и Freedom House.**

Рабочая группа Центральной и Восточной Европы по вопросам управления НКО с момента своего создания в 2001 году исследует проблемы, которые стоят перед органами управления НКО. В группу входят эксперты и практики из девяти стран, поэтому она имеет возможность рассмотреть эти проблемы с уникальной точки зрения негосударственных некоммерческих организаций (НКО) разных стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ).

Изучение системы управления НКО в США показало, что западные модели управления часто далеки от реальности восточноевропейских стран. НКО в этих странах работают в необычной среде, сформированной коммунистическим прошлым и непростой нынешней политической и социально-экономической ситуацией. Потребности и условия деятельности каждой конкретной организации могут сильно различаться в зависимости от принятых в стране подходов, опыта организации и стоящих перед ней целей. Хотя общую основу иногда трудно найти, мы считаем, что можем внести вклад в укрепление некоммерческого сектора в этой части планеты, предложив логичные и отвечающие местным потребностям рекомендации по управлению НКО. Мы считаем, что использование этих рекомендаций будет отвечать как практическим, так и стратегическим нуждам НКО, поскольку они помогут организациям сделать управление более демократичным и эффективным и внесут вклад в достижение большей прозрачности и подотчетности сектора в целом.

4a

Поэтому мы составили набор рекомендаций, которые могли бы расширить представление о добросовестном управлении и показать, как превратить абстрактную теорию в работающую практику. Данное пособие – результат таких усилий. Оно основано на восьми базовых принципах, которые, по нашим представлениям, являются основополагающими для управления НКО по всему миру. Вокруг этих принципов сформированы разделы пособия. Принципы расшифровываются в рекомендациях, которые изложены в подразделах и сопроводительных текстах. Рекомендации и в особенности заметки на полях – результаты предположений, что усилия по их применению в странах ЦВЕ будут встречать иные препятствия, нежели в США или где-то еще. В пособии мы будем обращаться к опыту и специфике стран ЦВЕ и предлагать решения именно для этого региона.

Мы надеемся, что это пособие станет полезным руководством по грамотному управлению НКО во всех странах ЦВЕ независимо от имеющегося у организации опыта и уровня зрелости всего сектора. Мы понимаем, что разработанные рекомендации могут показаться применимыми только к большим НКО, работающим в благоприятных условиях и готовым усвоить довольно сложный подход к организации своей деятельности. Мы согласны, что каким-то советам последовать будет трудно – в тех странах, где законодательство еще несовершенно или политика властей в отношении к НКО непоследовательна. И мы понимаем, что у небольших или новых НКО с сотрудниками-волонтерами, крошечными бюджетами и неформализованными попечительскими советами, состоящими из двух-трех друзей, скорее всего, возникнет искушение отложить эти рекомендации до лучших времен как слишком амбициозные и слишком обременительные для их простой жизни.

Но мы также убеждены, что каждая НКО обязана быть ответственной и заранее серьезно обдумать свою систему управления. Заранее продуманная система управления определяет позитивный курс развития НКО, обеспечивая стабильность и взвешенное принятие решений в организации. Добросовестное, надлежащее управление также является свидетельством целостности третьего сектора в стране. Вовлеченное в работу организации ответственное правление задает стандарты руководству организации и своим поведением утверждает базовые ценности НКО. В этом смысле существование и деятельность правления не менее важны для НКО, чем для частного или государственного сектора.

46

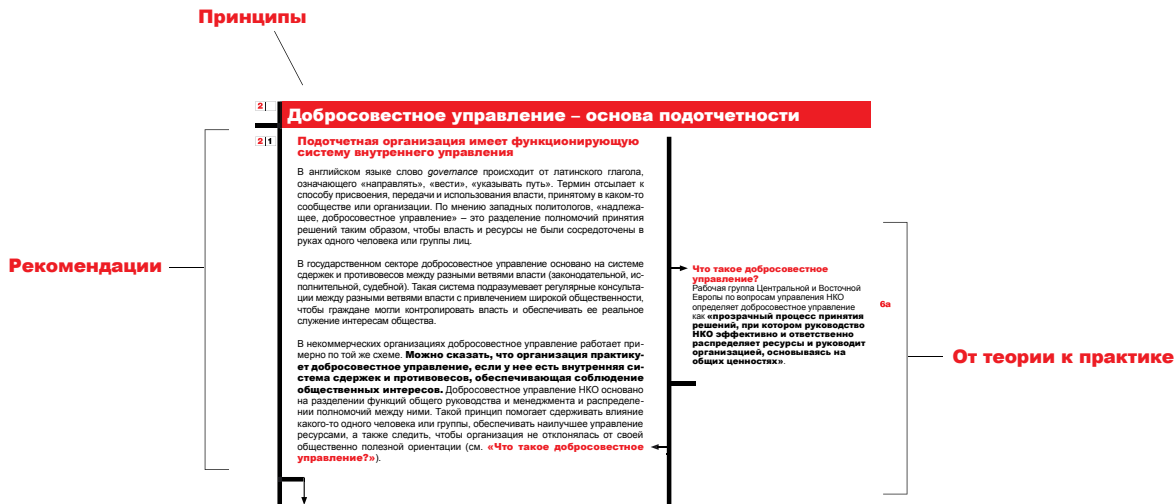
Таким образом, мы призываем и новые, и более опытные организации использовать это пособие – хотя бы для будущего развития. Мы приветствуем вашу приверженность укреплению третьего сектора в ЦВЕ и желаем вам больших успехов в достижении этих целей.

**Рабочая группа Центральной и Восточной Европы по вопросам управления НКО**

# Как пользоваться пособием

Информация в этой книге специально организована по-разному. Основные заголовки соответствуют одному из базовых **принципов** управления НКО. Эти принципы расшифровываются в **рекомендациях**. Каждая рекомендация – это подраздел со своим подзаголовком. Текст на полях показывает, как **на практике** можно следовать этим рекомендациям с учетом местных условий. На страницах остается место, куда можно заносить свои комментарии, заметки или идеи по поводу реализации этих рекомендаций в вашей НКО.

Организации, которые хотят улучшить систему управления, могут не знать, с чего начать воплощение этих рекомендаций в жизнь. Первый шаг – использование **опросника**, который можно найти в конце этой книги и который используется для оценки управленческого потенциала вашей организации. Далее имеет смысл использовать подход постепенных изменений согласно приоритетам и потребностям вашей организации. В главе **«Начинаем внедрять добросовестное управление»** вы найдете больше советов по совершенствованию управления вашей НКО, а в главе **«Источники»** представлены ссылки на другие публикации на эту тему.



# НКО подотчетны своим сообществам

## НКО должны стремиться к наивысшей степени подотчетности

НКО созданы исходя из принципа, что граждане имеют право свободно объединяться в ассоциации. В большинстве стран ЦВЕ эта норма закреплена в конституции и законодательстве. Власть может также подтверждать это право, расширяя прямую или косвенную финансовую поддержку НКО, которая может включать полное или частичное освобождение НКО от налогов. В свою очередь, НКО обязуются, что их деятельность будет отвечать нуждам местного сообщества или общества в целом, а не коммерческим интересам собственников или стейкхолдеров.

**Пока НКО получают прямую или косвенную государственную поддержку, ожидается, что они будут демонстрировать высокую степень подотчетности сообществу своих заинтересованных сторон.** Такое сообщество включает в себя членов организации, благополучателей, доноров, органы власти и других стейкхолдеров или клиентов. Даже членские организации должны быть подотчетными более широкому сообществу в той степени, в какой они прямо или косвенно зависят от его поддержки.

НКО должны демонстрировать свою подотчетность даже в тех странах, где она еще не востребована широкой публикой, или где политическая и правовая ситуация не благоприятна для третьего сектора. Недостаточная подотчетность третьего сектора в странах ЦВЕ объясняется тем, что НКО не ощущают большого спроса на нее со стороны своих стейкхолдеров: доноры не спрашивают, как тратятся средства, благополучатели не спрашивают, кто финансирует организацию и почему. Тем не менее, лучшие НКО считают, что опережение этого спроса – хорошая возможность доказать, что они заслуживают свои особые привилегии. Ведя ответственную деятельность, отвечающую потребностям сообщества, НКО демонстрирует свою приверженность служению общественным интересам (см. **«Что такое подотчетность?»**).

### Что такое подотчетность?

Популярные словари определяют подотчетность как «обязательство или желание взять на себя ответственность за свои действия или отчитаться за них». В английском языке это слово впервые было использовано в этом смысле в 1794 году – в эпоху Просвещения, когда появились такие понятия, как «общественные интересы», «гражданское общество» и «сущность надлежащего управления».

Быть подотчетной для НКО означает регулярно демонстрировать, что она разумно распоряжается своими ресурсами и не злоупотребляет своими привилегиями, вступая в противоречие со своим некоммерческим статусом. Подотчетная НКО прозрачна, с готовностью раскрывает свою бухгалтерию перед учредителями, благополучателями и другими стейкхолдерами.

Подотчетностью НКО выражает приверженность демократическим ценностям и в перспективе – вносит вклад в укрепление гражданского общества в странах ЦВЕ.

## Подотчетная организация имеет функционирующую систему внутреннего управления

В английском языке слово *governance* происходит от латинского глагола, означающего «направлять», «вести», «указывать путь». Термин отсылает к способу присвоения, передачи и использования власти, принятому в каком-то обществе или организации. По мнению западных политологов, «надлежащее, добросовестное управление» – это разделение полномочий принятия решений таким образом, чтобы власть и ресурсы не были сосредоточены в руках одного человека или группы лиц.

В государственном секторе добросовестное управление основано на системе сдержек и противовесов между разными ветвями власти (законодательной, исполнительной, судебной). Такая система подразумевает регулярные консультации между разными ветвями власти с привлечением широкой общественности, чтобы граждане могли контролировать власть и обеспечивать ее реальное слушание интересам общества.

В некоммерческих организациях добросовестное управление работает примерно по той же схеме. **Можно сказать, что организация практикует добросовестное управление, если у нее есть внутренняя система сдержек и противовесов, обеспечивающая соблюдение общественных интересов.** Добросовестное управление НКО основано на разделении функций общего руководства и менеджмента и распределении полномочий между ними. Такой принцип помогает сдерживать влияние какого-то одного человека или группы, обеспечивать наилучшее управление ресурсами, а также следить, чтобы организация не отклонялась от своей общественно полезной ориентации (см. «**Что такое добросовестное управление?»**).

### Что такое добросовестное управление?

Рабочая группа Центральной и Восточной Европы по вопросам управления НКО определяет добросовестное управление как «**прозрачный процесс принятия решений, при котором руководство НКО эффективно и ответственно распределяет ресурсы и руководит организацией, основываясь на общих ценностях**».

Английское слово *governance* почти невозможно точно перевести на языки стран Центральной и Восточной Европы (см. «**Перевод слова *governance* на языки стран ЦВЕ**»). Местные оттенки значений могут существенно отличаться от английского слова с его традициями. Еще больше запутывает ситуацию то, что в странах ЦВЕ для описания разных функций персонала и правления часто используются одни и те же слова. Организация, которая хочет улучшить свое управление, прежде всего, должна обратить внимание на слова, которые она использует для описания функций всех, кто работает в организации, и постараться, чтобы эти описания отличались одно от другого.

Для заметок

## Перевод слова *governance* на языки стран ЦВЕ

Слово *governance* очень сложно точно перевести на языки стран Центральной и Восточной Европы. Основная проблема заключается в том, что в языках этих стран оно переводится тем же словом, что и слово *management* – управление. И это вносит путаницу в различие этих двух понятий.

Более того, хотя английский философ Джон Локк более 300 лет назад предложил понимать *governance* – «добросовестное, надлежащее, эффективное управление» – как разделение властей (полномочий), в странах Центральной и Восточной Европы оно стало использоваться в этом смысле только с 90-х годов XX века. Таким образом, слова, которые мы употребляем для перевода слова *governance* – такие, как «управление» в русском и его варианты в других славянских языках, – пришли из другой политической традиции и не вполне отвечают значению, предложенному Дж. Локком.

Эта путаница заставляет задуматься о термине *governance* и о том, как на деле разделить функции правления и персонала (менеджмента).

## Структура управления должна быть заложена в учредительных документах НКО

Основу для системы управления НКО обычно закладывает законодательство страны, в котором прописана структура управления в зависимости от типа организации (см. **«Основные типы НКО в странах ЦВЕ»**). Согласно законодательству, высший управляющий орган (или органы) НКО должны определяться в учредительных документах – свидетельстве о регистрации, уставе и других основополагающих документах. Важно очень точно определить, какой именно орган в организации будет управляющим, поскольку это проясняет, на кого именно ложится основная ответственность за принятие решений и контроль за выполнением обязательств в организации. **Ясная структура управления – это первый шаг к установлению стабильной и предсказуемой системы отчетности в НКО.**

В странах ЦВЕ создание таких структур может осложняться несколькими факторами. Законодательство в отношении НКО в ряде стран очень неопределенное, иногда противоречивое, а иногда вообще не предъявляет никаких требований в отношении управляющих органов или обязанностей правления. В законах некоторых стран есть упоминания об управляющих структурах, но нет никаких разъяснений относительно их полномочий и целей. В результате получается, что по закону НКО на момент своей регистрации обязаны иметь в наличии управляющие органы лишь формально.

Вторая сложность – это структура ассоциаций и фондов. Многие ассоциации в странах ЦВЕ, по сути, не являются настоящими членскими организациями: они выбрали такую форму, потому что на момент регистрации она оказалась наиболее подходящей для них. И хотя учредительные документы определяют общее собрание как высший орган управления, на практике этого не происходит – собрание собирается редко и имеет ограниченные управленческие

### Основные типы НКО в странах ЦВЕ

В странах ЦВЕ преобладают два типа НКО: ассоциации и фонды.

**Ассоциации** – это членские организации, высшим управляющим органом которых является общее собрание членов. Они создаются для того, чтобы служить общественной пользе или удовлетворять интересы членов ассоциации. Правила по поводу того, кто и сколько именно человек могут создать ассоциацию, в разных странах разные. В Румынии и Латвии ассоциацию могут основать юридические лица, а в Македонии – нет. В Венгрии для создания ассоциации нужно не менее 10 учредителей, а в Эстонии – только два.

7a

**Фонды**, как правило, должны иметь имущество, предназначенное для определенных целей. У фондов нет членов. Ими управляет совет директоров, который назначается учредителями. Часто учредители входят в состав совета директоров. В некоторых странах фонды могут служить частным целям, но во многих странах существует ограничение, в соответствии с которым фонды могут служить только общественным интересам. В некоторых странах для регистрации фонда законодательно требуется наличие минимального уставного капитала. Продолжительность существования таких организаций также различается: в Словении и Венгрии фонды могут быть постоянно действующими, а в Эстонии – только в течение определенного периода времени



функции. В период между ежегодными общими собраниями более активную роль может играть специально созданное правление, однако и его функции чаще всего очень плохо прописаны. Более того, очень часто и общее собрание, и правление состоят из ведущих сотрудников НКО, и в этом случае они ничем не отличаются по составу от старшего менеджмента НКО. В фондах тоже может быть путаница между функциями тех, кто реально управляет, и учредителями, которые могут иметь определенные права и привилегии, относящиеся, строго говоря, к полномочиям правления. Все это может привести к тому, что функции управления размазываются между разными группами, а по сути никем не исполняются.

Наконец, многие НКО стран Центральной и Восточной Европы имеют двойную структуру управления, как это принято в европейских корпорациях. Такая система предполагает два управляющих органа – надзорный, который следит за финансовыми делами организации, и орган, который обычно называется советом, или правлением. Основное преимущество этой системы – внедрение добросовестного управления в повседневную жизнь организации. Проблема здесь возникает, если правление состоит из сотрудников организации, а так оно обычно и бывает. Даже если они знают и понимают свою организацию лучше других, присутствие сотрудников в управляющих органах размывает разницу между управлением и менеджментом и очень быстро приводит к конфликту интересов (см. раздел 4.1). Ситуация становится еще более проблематичной, если надзирающий орган встречается один или два раза в год. При такой «активности» этот орган «впадает в спячку» и не выполняет своих задач, лишая НКО настоящего внутреннего надзора.

При наличии этих факторов НКО должна укрепить свою систему управления, сделав отношения между управляющими органами более ясными и простыми. Даже если законы неконкретны, они не препятствуют и не запрещают добросовестного управления, и организация может действительно многое сделать для

**Другие формы.** В половине стран Центральной и Восточной Европы существует, по крайней мере, еще одна форма НКО. В отличие от фондов, которые определяются как по преимуществу грантодающие организации, в ряде стран существуют НКО, которые занимаются предоставлением услуг. Это отдельная форма нечленской организации, существующей на гранты или за счет своих услуг. Как правило, это частные больницы, институты, учебные центры и т. п. Эти формы НКО могут называться по-разному, например, «компании общественной пользы», как в Чехии, или просто «центры», как в Албании.

Все НКО явно или неявно связаны ограничением в распределении средств: они не могут распределять прибыль или доход между физическими лицами.

## Добросовестное управление имеет формализованную структуру

развития своей управляющей структуры, начав с прописывания ее в учредительных документах (см. **«Что должны говорить учредительные документы о добросовестном управлении?»**). Если за этим не следить, двусмысленность и неопределенность системы управления могут привести к внутреннему конфликту или даже к развалу в руководстве. С другой стороны, хорошо выстроенная система управления укрепляет подотчетность и создает основу эффективной и качественно функционирующей организации.

Для заметок

### Что должны говорить учредительные документы о добросовестном управлении?

Основные документы НКО – свидетельство о регистрации, устав, регламент деятельности – могут заложить основу для эффективной системы управления, если в них будет содержаться следующая информация об управляющем органе (в дополнение к любой другой информации, которая должна содержаться в них по закону):

- название управляющего органа или органов;
- высший и главный руководящий органы и их взаимоотношения с другими подразделениями организации;
- основные обязанности и полномочия;
- персональные обязательства членов правления (лояльность, соблюдение конфиденциальности и др.);
- минимальное количество членов правления;
- правила, относящиеся к членству в правлении (включая порядок избрания, приостановления членства и исключения из правления);
- срок полномочий, ограничения для переизбрания;
- минимальное количество собраний правления в год;
- условия проведения собраний (кто инициирует, как устанавливаются даты, кто предлагает повестку дня и т. п.);
- процедура принятия решений (количество участников, необходимое для кворума, порядок проведения голосования и требования к ведению протокола);
- положение о конфликте интересов.

8а

## Правление – главный орган управления

Независимо от того, какая структура управления принята в организации, в ней должен быть единый управляющий орган, который осуществляет постоянный и последовательный контроль и имеет полномочия для принятия решений. Главный орган управления иногда не то же самое, что высший орган: например, в членских ассоциациях высшим органом является собрание всех членов, решения которого имеют главенствующее значение. Однако собрание встречается на несколько часов лишь раз в году, и понятно, что оно не может осуществлять «постоянно и последовательно» функцию управления. Обычно нужен еще один, главный управляющий орган, чтобы взять на себя задачи управления в период между общими собраниями организации. Он может называться руководящим правлением, исполнительным бюро или советом директоров. В этой книге мы для краткости будем называть такой орган правлением.

Разница между высшим органом управления и главным органом управления очень важна, поскольку НКО в странах Центральной и Восточной Европы иногда полагают, что если у них есть общее собрание членов, то им не нужно или даже нельзя иметь другой орган управления. Однако любая НКО нуждается в постоянно действующей структуре, которая может руководить организацией в период между общими собраниями. И, как правило, никаких законодательных препятствий этому нет. В уставных документах членской организации должны быть прописаны условия, при которых общее собрание делегирует ответственность главному управляющему органу (см. **«Несколько управляющих органов. Как им работать вместе?»**). Организационная схема, показывающая делегирование власти и ответственности от управляющего органа или органов через руководителя организации к сотрудникам, – это тоже очень полезный инструмент для прояснения взаимоотношений в НКО.

### Несколько управляющих органов. Как им работать вместе?

В НКО, работающих в странах ЦВЕ, нередко бывает несколько органов с руководящими функциями. Они могут вполне продуктивно сотрудничать, если в основных документах и регламентах четко прописаны роли каждого из них и установлена система взаимной отчетности. Называться эти органы могут по-разному, но по сути существует четыре типа органов с различными руководящими функциями:

- Высший орган управления:** наивысшая инстанция принятия решений. В ассоциациях самые важные решения часто принимаются на общем собрании. Эти решения имеют ключевое значение для развития организации и могут касаться ее миссии или прекращения ее существования. Ответственность за такие решения не может быть делегирована. Однако высший орган может делегировать другие решения главному управляющему органу.
- Главный орган управления:** правление (*governance*). Как правило, это отдельная структура, которая осуществляет текущие управленческие функции, например, формирует линию поведения или определяет стратегию организации. Правление часто делегирует исполнение своих решений сотрудникам организации (штатным или волонтерам). Будучи подотчетным высшему управляющему органу, правление тем не менее имеет полномочия принимать многие решения от имени НКО.

## Правление принимает решения коллегиально

Основная ценность правления в том, что это коллегиальный орган. Правление представляет интересы многочисленных стейкхолдеров НКО, и такое коллективное руководство помогает организации придерживаться ее миссии и противодействовать интересам отдельных групп или лиц. В этом смысле правление дополняет руководителя организации, который привносит в руководство свой талант, харизму, свое видение и влияние.

Коллективное руководство имеет и практические преимущества. Так как правление – это все же группа, то по сравнению с единоличным лидером у него шире горизонты и богаче опыт. При этом, будучи единым органом, правление из многих точек зрения формирует общее мнение, выступая, таким образом, объединяющей силой организации.

Коллегиальное руководство часто не простое дело, поэтому основные документы должны устанавливать порядок принятия коллегиальных решений, чтобы помочь правлению функционировать как эффективная команда. Например, в них должно быть зафиксировано, что правление принимает решения только в ходе официальных собраний, на которых присутствует большинство членов (кворум). Уставные документы должны определять, сколько членов правления составляют кворум, как должны созываться собрания и каким образом на них принимаются и фиксируются решения. Такие правила помогают правлению устойчиво исполнять свои функции и избегать сомнений по поводу правомочности принятых решений.

- **Команда менеджеров или руководитель организации:** менеджмент.

Исполнительный орган или единоличный руководитель часто исполняет решения высшего и главного органа управления, а также руководит повседневной жизнью НКО. В ассоциациях эту функцию осуществляет старший менеджмент. В фондах эту роль выполняет, как правило, один человек – исполнительный директор. В любом случае эта команда или это лицо подотчетны вышестоящим управляющим органам.

- **Надзорный орган:** контроль и аудит.

Иногда в НКО есть отдельная структура, которая следит за тем, как принимаются и выполняются решения, как расходуются средства и как соблюдается законодательство. Такие надзорные органы, как правило, независимы от правления (как в Венгрии и Польше) и отчетливо являются непосредственно перед высшим органом. Чтобы принимать обоснованные решения, члены надзорного органа имеют право посещать собрания правления, изучать документацию, наблюдать за деятельностью НКО, однако у них нет права голоса. Обычно председатель правления должен обеспечивать членов надзорного органа исчерпывающей информацией для того, чтобы они могли полноценно выполнять свои обязанности.

## Добросовестное управление имеет формализованную структуру

За пределами базовых стандартов стиль принятия решений в правлении может очень сильно отличаться. Как правило, он диктуется организационной культурой и характером взаимоотношений между людьми, входящими в правление. В одних правлениях консенсус достигается легко, в то время как в других приходится голосовать по любому поводу. Любой из этих способов (или их комбинация) вполне приемлем, поскольку позволяет каждому члену правления участвовать в принятии решений на равных условиях. Способ принятия решений должен быть обязательно зафиксирован в протоколе наряду с самими решениями.

Принимать решения вне заседания правление должно лишь в экстренных случаях. Принятие решений по электронной почте или только частью правления, даже если эти решения всех устраивают, может противоречить уставным документам, а значит они могут быть поставлены под сомнение или отменены. Поэтому правление должно заранее установить правила, регулирующие принятие решений вне заседания, и обязательно утверждать принятое решение на следующей встрече (см. **«Практический пример: принятие решения правления вне заседания»**).

Для заметок

### Практический пример: принятие решения правления вне заседания

В большинстве уставных документов НКО легитимными признаются только те решения, которые приняты правлением на официальных заседаниях при необходимом кворуме. Но что если возникает экстренная ситуация? Допустим, нужно срочно действовать, а собрать все правление или обеспечить необходимый кворум в короткий срок невозможно.

Конечно, в экстремальных ситуациях правление должно иметь возможность принимать решения, чтобы защитить интересы НКО и ее сотрудников. Ясная процедура принятия срочных решений позволит членам правления действовать ответственно даже в экстренных условиях. Эта процедура должна давать возможность принимать немедленные меры после консультаций по телефону, электронной почте или встречи, на которой присутствуют меньше членов, чем необходимо для кворума.

Принятые таким образом решения должны быть впоследствии обязательно утверждены на следующем заседании правления и зафиксированы в протоколе.

## У каждого члена правления есть свои персональные обязательства

Хотя члены правления действуют как часть общего коллегиального органа, они имеют и персональные обязанности. В документе «Интеграция, добросовестное управление и прозрачность» Международный центр некоммерческого права отмечает, что члены правления «должны проявлять лояльность к организации, чтобы выполнять свои обязательства по отношению к ней максимально внимательно и ответственно, а также сохранять конфиденциальность информации об организации, не предназначенной для публичного распространения» (см. на сайте [www.icnl.org](http://www.icnl.org)). От членов правления ожидается, что они будут регулярно посещать заседания, активно в них участвовать, а также ставить интересы НКО выше своих собственных, профессиональных или корпоративных. Детально прописанный перечень обязанностей членов правления может помочь им лучше понять свою роль и то, как лучше ее исполнить (см. **«Описание обязанностей членов правления»**).

Помимо основных, правление может делегировать отдельным своим членам и какие-то специфические обязанности. Например, эксперт по финансам может получить полномочия наблюдать за подготовкой годового бюджета организации, юристу, входящему в состав правления, можно поручить контролировать правовые вопросы НКО. Наделение такими полномочиями должно быть утверждено на правлении и не может автоматически распространяться на членов правления по профессиональному признаку. К тому же нельзя ограничивать обязанности и полномочия членов правления только услугами в их профессиональной сфере. Первая и самая важная обязанность каждого члена правления – вносить свой вклад в коллективные решения этого органа.

## Описание обязанностей членов правления

Хотя члены правления не должны получать плату за свою работу, будет полезным составить письменное описание их обязанностей в правлении. Это поможет им понять, как вести себя в составе правления, и расставить приоритеты в деятельности. Это также хороший инструмент для того, чтобы показать новым членам правления, чего именно от них ждут. В описание обязанностей следует включить такие пункты:

- 1) знать и поддерживать миссию организации;
- 2) регулярно участвовать в заседаниях правления;
- 3) заранее готовиться к заседаниям;
- 4) соблюдать конфиденциальность;
- 5) предлагать обоснованные и непредвзятые рекомендации;
- 6) избегать конфликта интересов и не навязывать свою повестку дня;
- 7) участвовать в работе комитетов и специальных мероприятиях;
- 8) поддерживать руководство организации;
- 9) участвовать в развитии ресурсов организации;
- 10) продвигать организацию в сообществе.

10а

## Специальная роль учредителей

Работа с учредителями – дело деликатное. Многие НКО в странах ЦВЕ до сих пор очень зависят от людей, которые создали организацию, – либо потому что у них есть особые права (как в Венгрии), либо потому что они занимают в организации руководящие должности – директора или председателя. В последнем случае персо-

Члены правления, вовлеченные в дела организации, несмотря ни на какие свои добрые намерения не должны забывать, что за пределами работы в правлении они не обладают персональной властью. Член правления, добровольно участвующий в одной из программ НКО, не может указывать сотрудникам или другим волонтерам этой программы, что они должны делать, только на том основании, что он или она – член правления. В некоммерческих организациях стран ЦВЕ нередко возникают проблемы и с учредителями, поскольку они могут обладать полномочиями, значительно превосходящими полномочия остальных членов правления (см. **«Специальная роль учредителей»**).

Работая с председателем правления, руководитель организации заинтересован в том, чтобы члены правления понимали природу своих полномочий и не преступали границы, пытаясь руководить НКО напрямую. Для начала всегда хорошо провести самооценку (см. раздел 6.5).

Для заметок

нальная власть учредителя чаще шире прав и обязанностей, которые дает ему эта должность. Мнение учредителя имеет больше веса, возможно, из-за вполне естественного чувства благодарности, желания «послушаться родителей» или высокого авторитета этого человека. Со своей стороны, учредители дорожат работой в организации, которую они создали, и готовы оставаться с ней навсегда. Понятно, что никому не хочется сказать им, что пора подвинуться.

Тем не менее, НКО, имеющие стратегическую перспективу, понимают, что должны постепенно отменять те привилегии учредителей, которые не закреплены в законе или уставе организации. Неважно, насколько ценен вклад учредителя, – если он действует и принимает решения вразрез с правилами, которые касаются всех остальных, то он ненамеренно может негативно повлиять на жизнь и развитие организации.

Один из способов удержать учредителя от того, чтобы он своим влиянием не тормозил развитие организации, – это вдохновить его работать в правлении на равных с другими условиях (если он член правления). Например, правление устанавливает правило, в соответствии с которым решения принимаются только на заседаниях при наличии кворума, и вводит фиксированные сроки полномочий. Такие изменения статуса должны преподноситься очень дипломатично, чтобы учредитель не решил, что ему объявлена война и организация неблагодарна ему. Надо обязательно объяснить, что эти изменения будут способствовать укреплению НКО, что они означают общие для всех правила игры. Некоторые НКО считают полезным разработать новые роли для учредителей – очень важные и почетные, но не влияющие сильно на принятие решений – например, главы попечительского совета.

## У правления есть председатель

Как и любая группа, правление не может эффективно функционировать без назначенного лидера. Председатель отвечает, главным образом, за координацию работы правления и служит связующим звеном между правлением и персоналом, в особенности – руководителем. В обязанности председателя обычно входит проведение собраний и назначение членов комитетов (см. **«Обязанности председателя правления»**). Председатель не имеет права решающего голоса, если только оно прямо не делегировано ему правлением.

Председателя можно назначить разными способами – например, выбрать его на общем собрании или на собрании правления. Среди личных качеств, которыми должен обладать председатель правления, – умение справедливо, но строго вести обсуждение, а также следовать установленной процедуре и утвержденной повестке дня. Не менее важны хорошие навыки тайм-менеджмента и стратегическое видение. Чтобы избежать недоразумений и конфликтов, порядок назначения председателя и его основные обязанности должны быть изложены в уставных документах организации.

### Обязанности председателя правления

Роль председателя правления не всегда очевидна, а ему меньше всего хотелось бы неопределенности в своей работе. Поэтому очень полезно в письменном виде зафиксировать, чего организация от него ждет. В перечень таких ожиданий может войти следующее:

1. Планирование собраний правления.
2. Выработка повестки дня (вместе с руководством организации).
3. Ведение дискуссии в ходе собрания; соблюдение повестки дня и следование процедуре.
4. Координация деятельности правления в период между заседаниями.
5. Назначение председателей комитетов и, если позволяет время, работа ex officio (в силу занимаемой должности) во всех комитетах.
6. Руководство процессом приема на работу и оценки деятельности исполнительного директора.
7. Обеспечение хорошей работы правления, включающей оценку его собственной деятельности.
8. Публичное представление организации.

11a

Для заметок



# Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента

## Правление и персонал – это разные люди

Основной принцип добросовестного управления состоит в том, что управление и менеджмент должны быть разделены. Предполагается, что подобное разделение устанавливает систему сдержек и противовесов, благодаря которой обеспечивается хорошая работа организации, а важные решения принимаются с учетом общественных интересов.

Чтобы понять логику, стоящую за такими рассуждениями, давайте представим противоположную ситуацию. Правление, которое не отделено от менеджмента (то есть, его членами являются либо просто сотрудники НКО или люди, близко с ними связанные, либо правление находится под сильным влиянием менеджмента организации), так вот, такое правление столкнется с реальными или потенциальными сложностями при честном представлении интересов стейкхолдеров. Трудности возникнут, поскольку люди, принимающие решения и оценивающие их уместность, и люди, которые зависят от этих решений и которые должны их исполнять, – одни и те же (или тесно друг с другом связанные). Например, сотрудник организации и одновременно член правления будет участвовать в принятии решения относительно своей зарплаты на основании оценки своей деятельности! Здесь большой потенциал для злоупотреблений, **поскольку правление, не отделенное от менеджерских функций, действует в состоянии постоянного конфликта интересов из-за того, что контрольно-надзорные и исполнительные функции смешаны** (см. «Почему сотрудники, голосующие в правлении, – это конфликт интересов?»).

## Почему сотрудники, голосующие в правлении, – это конфликт интересов?

Представьте, что НКО должна решить, участвовать ли ей в крупном конкурсе. Проект не совсем вписывается в рамки деятельности этой организации, но если выиграть конкурс, сотрудники будут на несколько лет обеспечены зарплатой. Такой вопрос должно решать правление, потому что здесь идет речь о миссии организации. Если сотрудники будут иметь голос в правлении и правление примет решение участвовать в конкурсе, кто-то может предложить (неважно, правильно или нет), что это решение было продиктовано желанием сотрудников обеспечить себе зарплату, а не стремлением следовать миссии НКО.

116

Или другой пример. В деятельности НКО возникли какие-то проблемы, связанные с оказанием ее обычных услуг. Сотрудники, которые за это отвечают, включая руководство организации, не видят, что проблемы вызваны их собственными действиями и решениями, а не внешними факторами. Независимые члены правления не только более ясно увидят источник проблемы, но и смогут предложить жесткие решения.

Эти и другие подобные ситуации показывают, почему правление, даже частично состоящее из сотрудников, не может обеспечить необходимые сдержки и противовесы по отношению к интересам менеджмента. (О других формах конфликта интересов в правлении см. раздел 6.3.)

## Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента

С другой стороны, независимое от менеджмента правление помогает избежать подозрений, что его действия мотивированы чем-то иным, нежели общественным интересом. Правление контролирует менеджмент, но не управляет организацией и не распоряжается напрямую ее ресурсами. Разделение функций становится еще более важным, когда ресурсы организации растут, а ее деятельность усложняется: активное и независимое правление может убеждать доноров, благополучателей и стейкхолдеров в том, что НКО управляется профессионально и в ней не процветает конфликт интересов. Да и на практике деятельное правление может взять на себя часть управленческих функций, с которыми руководитель уже не может справиться в одиночку. Таким образом, сдержки и противовесы, скрытые в системе разделения функций правления и менеджмента, – это не отвлеченное философское понятие, а вполне ценная с практической точки зрения вещь.

К сожалению, в странах ЦВЕ, где большинство НКО только переживают стадию становления, те, кто их поддерживают, не уделяют серьезного внимания вопросам управления. В результате особых требований по поводу разделения функций управления и менеджмента к НКО не предъявляется, и нередко правление организации частично или даже полностью состоит из сотрудников (см. **«Результаты исследования: сотрудники НКО в правлении»**). В маленьких или новых НКО это разделение вообще трудно претворить в жизнь. Если финансовые и человеческие ресурсы ограничены, члены правления обычно добровольно исполняют функции персонала, таким образом, размывая разницу между ними. Разделение этих позиций и поиск нужного количества квалифицированных людей может показаться невыполнимой задачей: в странах ЦВЕ все еще очень ограничен круг людей, подходящих для того, чтобы заполнить вакансии и в правлении, и в менеджменте.

### Результаты исследования: сотрудники НКО в правлении

Возможно, из-за особенностей процесса регистрации НКО в странах ЦВЕ большинство НКО начинают с того, что и правление, и персонал – это одни и те же люди. В этом отношении ситуация на Украине довольно типичная. Недавнее исследование\* показало, что руководители организаций являются членами правления в 90% НКО. Кроме того, из них еще более чем в трех четвертях они же – председатели правления. Более чем в 2/3 правлений НКО в их состав входят еще и другие сотрудники, и почти всегда с правом голоса.

12a

После нескольких скандалов все больше и больше доноров и сторонников НКО на Украине и других странах поднимают вопрос о более качественной системе управления. Те, кто предоставляют ресурсы, требуют гарантий, что их «инвестиции» будут защищены и потрачены на то, на что выдавались. Как и в корпоративном мире, сторонники НКО рассматривают независимое правление как одну из главных гарантий против возможных злоупотреблений и конфликтов интересов.

Вывод: практики добросовестного управления улучшают функционирование организации и в то же время помогают привлечь новые ресурсы.

\* *Nonprofit Governance Practices in Ukraine* (см. «Источнику»).

## Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента

Еще одна проблема для продвижения добросовестного управления в странах ЦВЕ заключается в том, что большинство организаций, которые начали свою деятельность, не разделяя этих функций, не видят никакого смысла менять ситуацию сейчас, если дела у них идут хорошо. Создание правления в растущей, но при этом вполне эффективной организации может показаться излишней и даже глупой затеей. Действительно, руководители НКО, которые проделали очень хорошую работу, построив свои организации, часто спрашивают, зачем им нужно правление (см. **«Сомнения руководителя НКО (часть 1)»**). Организации, которая прекрасно развивалась без правления или с минимальным его участием, кажется, что внедрение новой практики, когда дела и так идут хорошо, чревато погружением в хаос. По этой причине наиболее успешные руководители нередко пренебрежительно отзываются о необходимости создания правления.

Однако гораздо большие риски возникают в том случае, если организация не вовлекает правление в свою работу по мере того, как сама растет и крепнет. В конце концов даже сильный руководитель сталкивается с тем, что чем больше бюджет, тем больше ожидания стейкхолдеров, что ресурсы организации расходуются грамотно и целевым образом. Это может наглядно проявиться в те моменты, когда организация должна перейти от исключительно иностранного финансирования к диверсифицированному финансированию из местных источников. Стимулировать локальные пожертвования можно лишь в том случае, если местные стейкхолдеры уверены, что организация эффективно действует в общественных интересах.

Организации, которые хотят развиваться, признают, что долгосрочная устойчивость требует добросовестного, эффективного управления, которое начинается с разделения функций правления и сотрудников организации.

### Сомнения руководителя НКО: «Зачем мне правление?» (часть 1)

Вот что считает руководитель небольшой польской НКО:

«Я никогда не видел никакого смысла в правлении. Конечно, у нас было правление, оно встречалось два раза в год, но они ничего не делали. Да и что им было делать? Наши проекты шли хорошо, и у нас не было проблем с привлечением финансирования.

Но когда Польша вошла в Евросоюз, наши источники финансирования изменились. Нам надо было переформулировать свою миссию, чтобы получить новое финансирование, иначе мы могли закрыться. Вдруг всем донорам понадобились наш стратегический план, структура, критерии оценки.

Я раньше никогда об этом не думал и начал паниковать. К счастью, обнаружилось, что двое из членов правления подавали заявки на европейские гранты на свой малый бизнес и были готовы помочь мне.

Вместе мы продумали новую организационную структуру, разработали план проекта, который отвечал требованиям Европейского союза, и систему оценки. Я не знаю, что бы я без них делал».

# Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента

## Правление управляет, а сотрудники осуществляют менеджмент

Разделение функций управления и менеджмента подразумевает и разделение обязанностей, и ограничения по участию в разных органах. Обычное правило состоит в том, что **менеджмент управляет ежедневной жизнью организации, тогда как правление определяет политику и стратегию НКО, а также осуществляет надзор за ее деятельностью.**

В большинстве моделей управления подчеркивается, что основные сферы ответственности правления – это 1) контроль за тем, чтобы организация следовала своей миссии; 2) формирование ценностей и стандартов; 3) обеспечение ресурсами; 4) расширение числа сторонников (см. **«Основные обязанности правления»**). Конечно, это не означает, что сотрудники не должны участвовать в разработке стратегии или что члены правления не должны вносить свой вклад в ежедневную жизнь НКО. Это означает лишь то, что существует тонкая, но очень важная линия, разделяющая эти две сферы, и их границы должны ревностно охраняться с обеих сторон.

Один из способов обеспечить разграничение между управлением и менеджментом – это убедиться в том, что никто не выполняет сразу обе эти функции. Может показаться, что это требование противоречит здравому смыслу: ведь сотрудники знают про организацию больше, чем члены правления, и, таким образом, могут быть более полезными для определения стратегии, для оценки деятельности и потребностей НКО. Тем не менее, как уже говорилось, если в правление входят сотрудники, неизбежно возникают конфликтные ситуации в тех случаях, когда речь идет об утверждении бюджета, установлении зарплат, оценке программ – другими словами, когда сотрудники осуществляют мониторинг и контроль над своей собственной деятельностью. По этой причине сотрудники никогда, ни в коем случае не должны иметь в правлении права голоса.

### Основные обязанности правления

Независимо от размера, миссии, опыта или бюджета организации основные обязанности ее правления – определение политики, обеспечение надзора и обеспечение следования стратегической линии в следующих сферах:

- **Миссия:** правление следит за тем, чтобы организация следовала своей миссии, чтобы смысл этой миссии понимали и разделяли члены и сотрудники организации, чтобы организация правильно сформулировала свою миссию, должным образом планировала и оценивала свои программы и услуги.
- **Ценности:** правление формулирует ценности организации и устанавливает стандарты профессионального поведения как собственным примером, так и разрабатывая соответствующие руководящие политики и концепции.
- **Ресурсы:** правление способствует тому, чтобы НКО имела достаточное количество ресурсов – человеческих, материальных, финансовых, нанимая исполнительного директора, осуществляя мониторинг финансового состояния организации и помогая ей в мобилизации ресурсов.
- **Расширение числа сторонников:** правление продвигает НКО в сообществе и служит связующим звеном между членами, донорами, благополучателями и другими стейкхолдерами.

## Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента

Многие НКО понимают, что это мудрый принцип, пока речь не заходит о руководителе организации. Правление может очень доверять руководителю, поэтому его присутствие в правлении кажется абсолютно естественным. Существует много аргументов за и против присутствия руководителя в правлении (см. **«Должен ли руководитель НКО быть членом правления с правом голоса?»**). Одно из решений, которое применяют многие НКО, – включение руководителя в состав правления без права голоса. Конечно, в этом случае руководитель должен воздерживаться от участия в дискуссиях, прямо или косвенно затрагивающих его интересы (например, обсуждение зарплаты или оценка деятельности). И ни при каких обстоятельствах руководитель организации не должен быть председателем правления: такая концентрация власти в руках одного человека существенно снижает подотчетность организации.

Для заметок

### Должен ли руководитель НКО быть членом правления с правом голоса?

Есть много аргументов за и против такого решения. Вот некоторые из них.

#### За:

1. Это помогает вовлечь правление в «реальную» работу НКО.
2. Служит связующим звеном между стратегией и ее воплощением.
3. Способствует истинному партнерству между правлением и менеджментом.
4. Повышает ответственность руководителя, заставляя его мыслить стратегически.

#### Против:

1. Это создает конфликт интересов, если руководитель голосует по вопросам, в которых имеет личную заинтересованность.
2. Может привести к напряженным отношениям руководителя с другими членами правления, если они проголосуют против него в каких-то вопросах.
3. Размывает границу между обязанностями правления и руководства.
4. Дает повод донорам и другим заинтересованным сторонам считать НКО менее подотчетной, чем она могла бы быть.

Обычным компромиссом в данном случае бывает решение, когда руководитель не имеет в правлении права голоса. Он также не должен участвовать в принятии решения, когда затрагиваются его интересы – например, его зарплата, какие-то привилегии и пр.

## Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента

### Правление делегирует ответственность руководителю

У правления есть полномочия направлять работу НКО, следить за ситуацией в ней. Но правление собирается редко, поскольку его члены – обычно люди занятые и востребованные. Учитывая эти ограничения, правление может передать часть своих обязанностей и полномочий руководителю.

Поступая таким образом, правление не отказывается от ответственности за определение политики, выбор стратегического направления или обеспечение общего надзора. Правление остается главным органом, принимающим решения, и руководитель отчитывается ему за свои действия. Однако в рамках определенных ограничений и условий, наложенных правлением, руководитель управляет организацией в меру своего видения, самостоятельно принимая практически все решения по текущим вопросам.

Правление сохранит свои полномочия и при этом защитит руководителя, четко прописав в уставных документах организации, какие полномочия передаются руководителю. Эти моменты делегирования должны быть очень точно отражены и записаны в должностной инструкции руководителя (см. **«Описание обязанностей руководителя»**). Прояснение иерархических взаимоотношений между правлением и руководителем помогает наладить сотрудничество между ними и свести к минимуму напряженность, которая непременно время от времени возникает даже при самых лучших отношениях. Это также предохраняет правление от передачи слишком большой доли ответственности руководителю или – другая крайность – от желания все контролировать.

#### Описание обязанностей руководителя

Очень хорошая идея – сформулировать ожидания правления от руководителя организации в письменной форме. В круг обязанностей руководителя, описанный в большинстве должностных инструкций, входит:

1. Найм, увольнение и контроль за работой сотрудников.
2. Управление программами и текущей деятельностью, а также их оценка.
3. Поиск, приобретение ресурсов, а также управление ими.
4. Подготовка годового бюджета.
5. Разработка предложений по регламентам, программам и стратегическим инициативам для правления.
6. Коммуникации со стейкхолдерами.
7. Представление интересов организации в сообществе.
8. Помощь правлению в его работе.

## Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента

Для НКО стран ЦВЕ в особенности сложно осознать важность передачи такого рода полномочий, поскольку у них обычно все решения, часто неформально, принимает руководитель. И хотя в уставе организации может быть написано иное, похоже, на практике чаще руководитель делегирует правлению какие-то полномочия, а не наоборот.

**От руководителя требуется невероятная степень «просвещенного эгоизма» для того, чтобы осознать преимущества передачи основной власти правлению.** Причем для осуществления такой передачи руководителю придется обучить и убедить членов правления, чтобы они смогли взять на себя ответственность, связанную с добросовестным управлением. Возможно, начать стоит с того, чтобы просто нарисовать систему взаимоотношений в организации (см. «**Типичные взаимоотношения правления и сотрудников**»).

Чаще всего, однако, формальные и неформальные связи налаживаются только после того, как правление действительно наняло (или уволило) руководителя. По этой причине по-настоящему успешный руководитель должен быть заинтересован в том, чтобы правление оценивало его деятельность и со временем наняло его преемника (см. раздел 4.6).

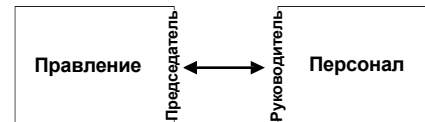
Для заметок

### Типичные взаимоотношения правления и сотрудников

Если правление по-настоящему работает, формально передача полномочий выглядит так:



Однако на рабочем уровне партнерство между правлением и персоналом часто выглядит таким образом:



Обе схемы отношений могут сосуществовать, создавая позитивное напряжение, которое укрепляет процесс принятия решений и расширяет возможности организации.

## Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента

### Правление и руководитель работают в партнерстве

Несмотря на то, что линии властных отношений могут быть вертикальными, на практике правление и руководитель лучше всего срабатываются, если у них получается наладить отношения тесного сотрудничества. Налаживание продуктивного сотрудничества между правлением и руководителем требует большого труда, терпения, взаимного уважения и чувства юмора. Каждая из сторон поддерживает другую, предлагая, когда это требуется, совет и помощь. Ключ к успеху – общение, коммуникации, и за их качество равным образом несут ответственность и руководитель, и правление (в особенности председатель). (См. **«Ключевое партнерство: руководитель организации и председатель правления»**.)

Руководитель предоставляет правлению достоверную, точную и своевременную информацию о том, что происходит в НКО и вокруг нее. Он должен без колебаний обращаться к правлению за помощью в тех случаях, когда это нужно, и в то же время прямо говорить правлению о тех случаях, когда правление, по его мнению, вторгается на его поле, занимаясь микро-менеджментом. В свою очередь, правление должно предоставлять руководителю ясные и недвусмысленные инструкции, руководящие указания и обратную связь. Правление должно не только наблюдать за работой руководителя, но и наставлять его. Члены правления должны интересоваться работой руководителя и вникать в ее детали, а также критиковать, проверять и хвалить руководителя таким образом, чтобы он четко понимал, чего именно от него ожидают, и мог бы сделать все наилучшим образом.

Для заметок

### Ключевое партнерство: руководитель организации и председатель правления

Пожалуй, никакие другие отношения в НКО нельзя поставить по важности выше, чем отношения между руководителем организации и председателем правления. Хорошее партнерство между ними – основа стабильного и управляемого лидерства для организации, а плохо налаженные отношения между руководителем и председателем правления – это кошмар, причем не только для них самих, но и для всей НКО.

Вот несколько предложений по поводу того, как можно наладить гармоничные отношения между этими двумя важными персонами:

1. Установить график регулярных бесед, лучше всего – личных встреч.
2. Отвечать друг другу на звонки и письма немедленно. Это не только соблюдение этикета, но и показатель того, что вы серьезно относитесь к тому, что тревожит другого.
3. Если речь не идет о совсем уж конфиденциальных предметах, ставьте других членов правления в копию своих сообщений. Никому не хочется быть исключенным из важных коммуникаций.
4. **Для председателя:** нужно обеспечить регулярную и справедливую оценку деятельности руководителя. По сути, вы должны возглавить этот процесс, помогая руководителю ежегодно определять ключевые показатели результатов деятельности (KPI) и передавать обратную связь от членов правления.



## Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента

### Правление регулярно оценивает деятельность руководителя

Одна из важных функций правления по отношению к руководителю организации – регулярная (лучше ежегодная) оценка его деятельности. Оценка должна опираться на заранее согласованные критерии, подобные прописанным в должностных инструкциях и ежегодных планах. Она поможет руководителю понять, чего ожидает от него правление и что в его деятельности нуждается в улучшении. Оценка также важна для определения уровня зарплаты руководителя или для того, чтобы зафиксировать ненадлежащее исполнение им его обязанностей, что может привести к увольнению.

На практике инициативу по оценке деятельности руководителя берет на себя председатель правления. Однако важно, чтобы оценку осуществляло все правление как единый орган. Члены правления сначала могут обсудить работу руководителя между собой, оценивая его работу в соответствии с должностными инструкциями и утвержденными на текущий год целями. Затем председатель или правление информирует руководителя о результатах оценки, сопровождая их рекомендациями и сообщая о новых ожиданиях.

5. **Для руководителя:** демонстрируйте, как вам важен вклад председателя. Регулярно обращайтесь к нему за советом, это поможет вам в трудные моменты. Заодно вы будете знать, о чем думает правление.

Для заметок

## Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента

### Правление планирует смену руководителя

Правление, которому повезло работать с талантливым руководителем, в самую последнюю очередь будет думать о его замене. Однако и игнорировать эту проблему нельзя. Многие организации в странах ЦВЕ оказываются в бедственном положении, когда их внезапно покидает руководитель (см. **«Когда уходит руководитель»**). Любой человек, даже самый незаменимый, может заболеть, перейти на другую работу или переехать в другой город. Кроме того, существует фактор старения, и третьему сектору новое поколение качественных лидеров понадобится гораздо скорее, чем это сейчас кажется.

Правила грамотного руководства диктуют, что независимо от степени доверия правления к руководителю оно должно иметь в запасе план его смены, и если необходимо – срочной. План должен содержать список возможных претендентов на эту должность или хотя бы критерии, по которым их нужно искать. Правление может посчитать необходимым подготовить к этой роли одного из руководящих сотрудников организации. Могут быть рассмотрены кандидатуры со стороны или возможности временного замещения этой должности. Правление должно обеспечить наличие актуальных на данный момент должностных инструкций руководителя в письменном виде.

Если ситуация позволяет, правление должно открыто обсудить этот деликатный вопрос с руководителем. Его следует убедить в том, что наличие плана замены руководителя – это не следствие каких-то сомнений в его действиях. Если ему все правильно объяснить, руководитель поможет определить необходимые качества и опыт, которые должны быть у человека, претендующего на эту должность. Он также может предложить возможных кандидатов и даже участвовать в процессе приема на работу.

### Когда уходит руководитель

Одна болгарская НКО была известна из-за своей очень харизматичной руководительницы. Сотрудники, проработав с ней семь лет, восхищались ею, а программы, которые осуществлялись под ее началом, были лучшими в регионе. Представьте себе потрясение членов правления, когда дама заявила о том, что уходит из организации, причем немедленно.

«Я поняла, что пришло время делать что-то новое», – так она объяснила свое решение. Женщина получила предложение, которым было бы глупо пренебречь. Буквально в считанные дни она переехала куда-то на Запад, чтобы приступить к новой работе, оставив после себя организацию, которая, казалось, процветала – до тех пор, пока не начала разворачиваться совсем другая история.

Первый тревожный сигнал правление получило, когда программный директор, которого попросили исполнять обязанности руководителя, позвонил председателю правления и сказал, что, на его взгляд, в наличии имеются не все финансовые документы. Бывшая руководительница сама вела бухгалтерию и часто работала дома. Программный директор боялся, что она могла уехать, не вернув документы в офис. По его словам, это могло стать проблемой, потому что вскоре надо было сдавать первый отчет по крупному гранту.

## Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента

Если руководитель уходит неожиданно, то из-за конфликта интересов нежелательно, чтобы эту должность занял председатель правления. Точно так же нехорошо, когда руководитель, оставив свою должность, становится членом правления. Большинство новых руководителей полагают, что нахождение их предшественников в правлении является помехой и раздражающим фактором, потому что бывшие начальники могут стремиться перепроверять их решения или забывают, что они уже больше не руководят организацией. Для бывшего руководителя можно найти вполне достойное место, например, почетную должность консультанта.

Для заметок

Председатель попросил программного директора разобраться и доложить правлению о результатах. Через несколько дней тот позвонил и сказал, что доступ к банковским счетам организации до сих пор остался только у бывшей руководительницы. Надо было платить зарплату сотрудникам и оплачивать аренду, но сделать это было невозможно. Он также обнаружил письмо от другого донора с просьбой объяснить, как были потрачены выделенные организации средства. Однако в файлах организации не было на этот счет никакой информации, и он не знал, что ответить.

Тут правление поняло, что бывшая руководительница была не такой замечательной, как казалась. Ее легкомысленное отношение к бухгалтерии и отчетности по гранту поставило организацию на грань скандала или того хуже. Нужно было действовать быстро, чтобы спасти отношения с донорами и выполнить обязательства перед сотрудниками и арендодателями.

К счастью, эта история имеет хороший конец. Через несколько недель программный директор собрал нужную финансовую информацию. Председатель правления убедил банк предоставить ему и программному директору совместный доступ и контроль над счетами. Отчеты были предоставлены, зарплата выплачена, аренда оплачена. Правление назначило программного директора новым руководителем организации.

В первую очередь новый директор четко прописал собственные должностные обязанности, а также разработал новые финансовые процедуры для организации. Он решил, что когда придет его время сменить работу, он ни за что не поставит свою НКО в подобное положение.

## Правление следит за тем, чтобы организация следовала своей миссии

Отличие НКО от бизнес-структуры в том, что она создается не в целях получения прибыли для владельцев организации или стейкхолдеров, а в интересах сообщества или своих членов. Если говорить просто, то миссия НКО – это то, что она делает в этих самых интересах. Миссия, как правило, тесно связана с ценностями организации – например, стремлением сохранить окружающую среду или помогать бедным. Миссия и ценности вдохновляют людей и вовлекают их в работу организации, помогают сфокусировать ее цели и деятельность. Описание миссии НКО, как правило, – это неотъемлемая часть учредительных документов организации.

Одна из главных обязанностей правления – определять, формулировать миссию организации, следить за тем, чтобы организация следовала этой миссии, и продвигать ее в сообществе (см. **«Нет описания миссии? Надо его сформулировать»**). **Правление следит за тем, чтобы организация не отступала от своей миссии, и тем самым защищает саму суть деятельности НКО.** Самые важные обязанности правления в этой связи – обеспечивать, чтобы миссия отвечала интересам сообщества или членов организации, а НКО руководствовалась своей миссией во всем, что она делает. Правление также должно позаботиться о том, чтобы миссия была реалистична по своим масштабам, разумна по затратам и ожидаемым результатам.

Поэтому правление должно следить за тем, чтобы миссия была сформулирована кратко и убедительно. Миссия – это информационный и мотивационный документ для различных аудиторий, включая благополучателей, волонтеров, доноров, СМИ, сотрудников организации. Миссия полезна как реперная точка при планировании действий и усилий, она помогает объединить в единое целое программы, коммуникации и текущую деятельность. Правление должно быть уверено, что миссию знают, понимают и разделяют все в организации, начиная с самих членов правления.

## Нет описания миссии? Надо его сформулировать

Если у вас не получается сформулировать миссию вашей организации, обратитесь за помощью к правлению. Это прекрасная возможность объединить членов правления для выработки общего видения при совместной работе над текстом емкого послания, необходимого для всех ваших внутренних и внешних коммуникаций. Сформулировать миссию помогут следующие шаги:

**Шаг 1.** Потратьте пару часов на фокусированную групповую дискуссию, в идеале с опытным фасилитатором. В этой дискуссии обязательно должны участвовать руководитель организации и ее ведущие сотрудники.

**Шаг 2.** На встрече задайте следующие вопросы, сначала каждому участнику индивидуально, а затем всем вместе:

- К какому типу организаций мы относимся?
- Каким интересам (потребностям) мы служим?
- Кто наши благополучатели?
- Что и как мы делаем?
- Где мы это делаем?
- Почему мы это делаем?

**Шаг 3.** Попробуйте достичь консенсуса в ответах на эти вопросы. Если это не получается, возможно, вы выявили существующие в организации противоречия, которые нельзя оставить без внимания.

## НКО – это организации, которые руководствуются миссией

Правление должно контролировать, чтобы текущая и планируемая деятельность соответствовали миссии организации. Иногда в силу разных причин может возникнуть расхождение между заявленной миссией и программами: возможно, важные когда-то услуги более не востребованы, или доступное финансирование требует некоторого «расширения миссии», перехода к деятельности, второстепенной по отношению к основной сфере деятельности. Правление должно регулярно убеждаться, что НКО следует заявленной в уставе миссии и что, конечно же, организация не ведет недозволенную, незаконную или неэтичную деятельность. Периодически обращаясь к определению миссии, правление может отследить, не возникает ли отклонение и что нужно сделать, чтобы вновь привести деятельность в соответствие с миссией.

Для заметок

**Шаг 4.** Изложите достигнутые результаты в нескольких коротких, но емких предложениях.

**Шаг 5.** Покажите их некоторым вашим благополучателям, сотрудникам и людям, не имеющим отношения к вашей организации. Что они думают по этому поводу? Все ли понимают, что вы хотите сказать? Затрагивает ли это их сердца? Если вы получили на эти вопросы положительные ответы, у вас есть определение миссии. Если нет, надо еще поработать над формулировками.

## Правление способствует реализации миссии, осуществляя добросовестное планирование

Планирование – это деятельность, направленная на реализацию миссии и повышающая подотчетность организации. Это процесс постановки целей, формулирования стратегии для их достижения путем привлечения и распределения ресурсов. Результатом планирования могут быть разные документы – годовой бюджет, штатное расписание, полноценный стратегический план. Независимо от этого планирование как эффективный и регулярный процесс – это одна из основных обязанностей правления (см. **«Вовлечение правления в планирование»**).

Правление должно быть уверено в том, что сотрудники ставят перед собой реалистичные цели и правильно формулируют шаги для достижения этих целей в разумный период времени. Другими словами, правление обычно контролирует процесс планирования в общем, нежели вникает непосредственно в его детали.

Поскольку правление не участвует в рутинной работе организации, оно может привнести в процесс планирования ценный, обобщающий «взгляд извне» путем тестирования на реалистичность основных обязательств сотрудников. Правление также должно следить за тем, чтобы план воплощался в жизнь и, если это необходимо, обновлялся, корректировался или даже переписывался.

Чем больше усилий организация предпринимает для планирования своей деятельности, тем больше в этот процесс вовлекается правление. Сотрудники обычно формулируют итоговый документ.

## Вовлечение правления в планирование

Вот что рассказал руководитель одной из венгерских НКО:

«Я руковожу небольшой НКО и несколько лет назад пришел к выводу, что нам нужен стратегический план. Такой документ запрашивали доноры, да я и сам понимал, что без долгосрочного плана больше работать нельзя. Я считал, что разработать его мы должны силами своей команды, но консультант, помогавший нам, предложил подключить к этой работе правление.

Я понимал, что это будет новой задачей для членов правления, к которой они вряд ли отнесутся с энтузиазмом. Их и на встречи-то собрать было трудно. Но на стратегической сессии, которую модерировал консультант, они проявили очень высокую активность. К моему удивлению, они высказали несколько интересных идей о том, куда должна стремиться наша организация, и даже захотели больше включиться в процесс фандрайзинга.

Затем совместно с председателем правления я поработал над формулировками долгосрочных целей организации. Сотрудники «нарастили мясо» на проект плана, и мы вместе с председателем представили его на следующем заседании правления.

С тех пор члены правления участвуют в процессе планирования постоянно. Каждый год правление пересматривает план и уточняет, если необходимо, цели и задачи. В нашей организации за планирование теперь отвечает правление. Мне это очень нравится: я могу на них рассчитывать в этом вопросе и теперь не должен в одиночку отвечать за все».

## Правление способствует реализации миссии, проводя регулярную оценку

Оценка – это способ, который позволяет правлению убедиться, что организация эффективно выполняет свою миссию. При оценке, так же как и при планировании, от правления требуются руководство и контроль (см. **«Роль правления в оценке»**).

Оценка может осуществляться сотрудниками или сторонними консультантами, но правление должно удостовериться в том, что вопросы были сформулированы правильно, а полученные результаты использованы должным образом. Правление решает, как проводить оценку, – оценивать деятельность организации в целом или только ее отдельные аспекты, например, финансовые.

В ходе оценки правление должно убедиться, что для нее есть достаточные и ясные основания, что оцениваются нужные показатели, что применяются правильные способы оценки. Правление должно ознакомиться с результатами оценки и принять меры к тому, чтобы полученные рекомендации претворились в жизнь.

Правлению также следует иметь в виду, что если результаты оценки затрагивают общее направление деятельности НКО, это должно обязательно учитываться в процессе планирования.

Для заметок

## Роль правления в оценке

Как правление может оценивать работу НКО?

Работу НКО очень трудно оценить – здесь нет финансовой прибыли, которая подтвердила бы эффективность работы организации. Однако точно так же, как финансовые показатели – мерило успеха в бизнесе, для оценки успехов НКО может использоваться так называемая социальная прибыль. Поэтому первое, что может сделать правление, это определить, какую именно социальную прибыль рассчитывает получить организация.

Правление может задать такие вопросы, как: «Что должно измениться в обществе?», «Какую конкретную практическую пользу мы хотели бы получить в ближайшие годы?». Правлению стоит сосредоточиться на нескольких основных показателях, где действительно ожидается какой-то эффект. Эти показатели необходимо обсудить с сотрудниками, чтобы быть уверенными в том, что все они работают ради достижения одних и тех же целей.

Затем правление должно определить, каким образом измерять результаты, задавая следующие вопросы: 1) каковы основные показатели, характеризующие данную ситуацию? 2) из каких источников можно получить информацию по этим показателям? 3) каково сейчас значение показателя и какого значения мы хотели бы достичь? 4) каким образом мы будем отслеживать изменения?

Более опытные НКО не забудут также про систему гарантии качества, которая включает ряд индикаторов, относящихся как к выполнению миссии, так и к управлению НКО.

## НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

### Правление формулирует профессиональные и этические стандарты организации

От НКО часто требуют соблюдения более высоких требований, чем от бизнес-компаний. Поскольку они имеют льготы в налогообложении и другие привилегии, НКО должны демонстрировать обществу, членам своей организации и стейкхолдерам приверженность высоким стандартам поведения. Правление должно следить за тем, чтобы организация в своей деятельности не отступала от заявленных ценностей и приоритетов (см. **«Практический пример: кодекс поведения»**).

Один из основных критериев, по которым оценивают НКО, – это соответствие ее деятельности требованиям законодательства. Правление должно знать, какие законы применяются к организации и соответствует ли им ее деятельность. Если не все требования выполняются, правление обязано принять меры, чтобы устранить это несоответствие. В большинстве стран ЦВЕ именно правление отвечает за соответствие деятельности НКО законодательству, хотя руководителю организации могут быть делегированы некоторые полномочия по этому вопросу.

Правление следит за соблюдением стандартов в НКО и другими способами. Предмет мониторинга – предоставляемые услуги, зарплаты и премии руководству, точность публикуемой информации. Это и многое другое – те показатели, из которых складывается репутация НКО в обществе. Правление должно следить за тем, чтобы ошибки в этих сферах были исправлены и не нанесли непоправимый урон репутации организации. **Например, небрежно выполненная работа или роскошный офис могут вызвать у благополучателей сомнения в том, что все средства расходуются на выполнение миссии.** В этом случае правление

### Практический пример: кодекс поведения

Создание кодекса поведения – это хороший способ и повод задуматься о ценностях, которые продвигает ваша организация, и о том, как она следует им в повседневной жизни. Наличие такого кодекса – показатель определенной смелости НКО, потому что она решилась задать стандарты поведения и поставить свою репутацию в зависимость от них.

Конечно, это возможно, только если кодекс применяется на деле, а не существует лишь на бумаге. Поэтому с ним надо ознакомить всех сотрудников и опубликовать его на сайте организации. Затем члены правления совместно с руководителем организации должны принять меры к тому, чтобы все сотрудники относились к этому документу серьезно и выполняли его положения.

Кодекс поведения должен быть инициирован правлением, поскольку является очень важным документом для организации. Но разрабатывать и писать его могут сотрудники самостоятельно или вместе с членами правления. Обсуждение содержания кодекса поведения – это действительно хорошая возможность для сотрудников и членов правления собраться вместе и определить общие ценности и цели.

В Интернете всегда есть примеры хороших кодексов, которые можно использовать в качестве модели. Как минимум, они касаются таких вопросов, как:

- миссия организации;
- подотчетность и прозрачность;
- использование ресурсов;
- принципы работы правления;
- практики менеджмента;
- конфликт интересов и как его избежать.



## НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

должно принять меры, чтобы исправить ситуацию или неверно сложившееся впечатление (см. **«Сомнения руководителя НКО (часть 2)»**). Даже неверно расставленные приоритеты могут подорвать доверие к организации столь же серьезно, как если бы она преступила закон.

Каналы обратной связи, которыми обычно пользуются члены правления, отличаются от каналов связи сотрудников. Члены правления должны внимательно прислушиваться к тому, что говорят об НКО в сообществе, а также подавать пример безупречного поведения. НКО вправе ожидать от членов правления глубоких суждений и безупречного поведения не только на заседаниях правления, но и в их профессиональной жизни. В некоторых организациях принята политика, позволяющая исключать членов правления за серьезные нарушения закона.

Для заметок

**Сомнения руководителя НКО: «Зачем мне правление?» (часть 2)**  
Слово руководителю организации национального масштаба одной из стран Вышеградской группы:

«Как директор одной из ключевых НКО нашей страны, я наладил хорошие отношения с основными зарубежными донорами, поддерживающими гражданское общество. Однако у меня как-то возникла проблема, связанная с поведением одного из доноров. Мне показалось, что его представитель был несправедлив по отношению к моей организации и приостановил поддержку без веской причины.

Я не хотел с ним конфликтовать, поскольку это могло быть превратно истолковано – словно я забочусь, прежде всего, о собственной зарплате. Поэтому я обратился к одному из членов правления, который лично знал представителей этого фонда. Он поговорил с ними и выяснил, что донор подозревал организацию в неэтичных делах. Слава богу, он смог все прояснить – а это было чистое недоумение, – и мы вышли из этой ситуации.

Вмешательство члена правления было очень своевременным. Понятно, что у него не было собственного интереса в той поддержке, на которую мы рассчитывали. В конце концов поддержка со стороны донора возобновилась».

# НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

## Члены правления не получают платы за свою работу

В корпоративной среде совершенно нормально, когда члены правления получают деньги за свою работу, но для некоммерческого сектора это неприемлемо. Почему? Прежде всего, потому, что желание члена правления работать на добровольных началах свидетельствует о том, что мотивы, по которым он поддерживает организацию, не связаны с личной выгодой.

Поэтому крайне важно, чтобы члены правления не извлекали (и даже не подозревались бы ни в чем подобном) никаких прямых или непрямы́х выгод от своей работы в правлении. Если члены правления получают гонорар, зарплату или другие реальные блага, возникает конфликт интересов, поскольку в этом случае собственные интересы могут перевесить (или это может быть расценено таким образом) интересы организации и ее благополучателей. Путешествие с комфортом, должность для члена семьи и другие приятные подарки (сколь бы малы они ни были) позволяют предположить, что этические стандарты в организации слабы и что ресурсы расходуются не по назначению. Не только члены правления, но и члены их семей, друзья и близкие не должны получать какой-либо выгоды от этой организации (см. раздел 6.3).

К сожалению, в странах ЦВЕ часто считается само собой разумеющимся, что люди согласятся работать в правлении, только если у них будет какая-то материальная заинтересованность. Однако организация, приверженная высоким этическим и профессиональным стандартам, может решить для себя (и многие так поступили), что **люди, для которых материальная выгода является побудительным мотивом, – не лучшие кандидатуры в правление**. На самом деле есть немало причин, по которым люди захотят войти в правление организации, если они хорошо понимают, чем она занимается (см. **«Почему люди становятся членами правления НКО?»**). Среди этих причин – ощущение сопричастности хорошему делу, желание больше узнать в сфере своих интересов или просто стремление использовать свои навыки, чтобы помочь другим.

### Почему люди становятся членами правления НКО?

Вот несколько ответов на этот вопрос, которые мы получили в странах ЦВЕ:

«Трудно поверить, но члены нашего правления работают на чистом энтузиазме. Мы не получаем ни копейки за нашу работу» (Венгрия).

«Профессионализм и высокий уровень услуг организации – вот главная причина, по которой я вошел в правление» (Украина).

«Я получаю огромное удовольствие от того, что люди из разных стран в международном правлении разделяют одни и те же ценности. И еще мне лично очень близок дух приключения, который побуждает членов правления выходить за привычные границы» (Чехия).

20a

«Я верю, что, работая в правлении, имею возможность позитивно влиять на жизнь организации и на общество в целом. Я хочу участвовать в изменениях» (Латвия).

«Моя деятельность в правлении – это немного, чем я могу отплатить сообществу, которое я люблю» (Польша).

## НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

Иногда члены правления интересуются, могут ли они получать деньги за свои профессиональные услуги от организации. Например, юрист – член правления может предоставить НКО консультацию, за которую обычно он получает плату. Как правило, платные услуги в данном случае неуместны. Если же без гонорара не обойтись, он должен выплачиваться в соответствии с политикой конфликта интересов. Важно, чтобы задействованные в этом члены правления не участвовали в принятии решения по поводу оплаты или оценке качества предоставленных услуг.

Конечно, надо возмещать членам правления разумные расходы, связанные с выполнением их обязанностей (см. **«Практический пример: возмещение расходов членам правления»**).

Для заметок

### Практический пример: возмещение расходов членам правления

Хотя члены правления, как правило, – волонтеры, это не значит, что они должны оплачивать расходы правления из своего кармана. Организации, которые могут себе это позволить, компенсируют расходы членов правления, связанные с проездом, проживанием, специальными тренингами и т. п. Если эта практика не прописана в учредительных документах организации, правление должно разработать политику, в которой говорилось бы, какие расходы компенсируются членам правления, каковы размеры компенсации и каким образом это должно документироваться. Конечно, наличие такой политики не должно препятствовать тому, чтобы при желании член правления мог бы вернуть эти средства организации в виде пожертвования.

## 6 НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

### 6.3 Правление разрабатывает политику конфликта интересов

Все НКО должны принять политику конфликта интересов, чтобы не приходилось решать этические вопросы, опираясь лишь на чье-то личное мнение. Такая политика особенно важна для организаций стран ЦВЕ, где, согласно Индексу гражданского общества по методике Civicus, достаточно высокий уровень злоупотреблений и коррупции (см. отчеты Civicus по странам на сайте [www.civicus.org](http://www.civicus.org)). Принимая политику конфликта интересов, правление укрепляет репутацию НКО в качестве прозрачной и подотчетной организации и тем самым помогает привлекать новые ресурсы. Такая политика – руководство для выхода из сложных ситуаций, которые могут навредить репутации организации или людей, которые с ней связаны.

**Конфликт интересов возникает, когда человек стоит перед затруднительным для него выбором между общественными и личными интересами.** В ситуации конфликта интересов интересы организации обычно кажутся менее важными по сравнению с личными. Конфликт интересов не всегда означает, что человек делает что-то дурное. Опасно уже само подозрение в злоупотреблении. Конфликт интересов может возникнуть у каждого, однако чаще всего он затрагивает членов правления, которые являются влиятельными людьми с большим количеством связей в сообществе (см. **«Что такое конфликт интересов?»**).

#### → Что такое конфликт интересов?

Конфликт интересов – это ситуация, при которой **сторонние интересы влияют (или кажется, что влияют) на способность индивидуума принимать беспристрастные и справедливые решения от лица НКО.** Конфликт интересов возникает, когда появляется возможность получить материальную выгоду (так называемое использование служебного положения), когда знакомые или родственники получают какие-то блага, когда персональные, профессиональные или другие связи мешают беспристрастному и справедливому решению или же когда личные интересы или пристрастия входят в конфликт с интересами НКО. Конфликт **может быть настоящим, а может быть кажущимся** – когда только создается впечатление, что кто-то действует в своих интересах, хотя на самом деле это не так.

21a

Вот примеры конфликта интересов:

- член правления грантодающей организации одновременно является руководителем организации-получателя;
- член правления одной организации одновременно является руководителем другой НКО, которая конкурирует с первой за ресурсы;
- член правления получает от организации беспроцентный заем;
- супругу(а) члена правления нанимают для предоставления определенных услуг НКО;
- член правления – родственник одного из сотрудников организации.

## НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

Политика в области конфликта интересов помогает правлению беспристрастно отслеживать поведение внутри организации и справляться с ситуациями, в которых многочисленные интересы конфликтуют или сталкиваются между собой (см. **«Практический пример: политика конфликта интересов»**).

Политика, как правило, содержит требование полного раскрытия потенциальных или уже имеющих место конфликтов и воздержания от участия в обсуждении или принятии решений лиц, имеющих персональную заинтересованность. Многие правления требуют от своих членов ежегодно подписывать заявление о раскрытии потенциальных конфликтов интересов. Положение о конфликте интересов должно распространяться на сотрудников, волонтеров, а также на членов семей, бизнес-партнеров членов правления и др.

Конечно, недостаточно, если политика будет существовать только на бумаге. Чтобы она приносила результат, правление должно позаботиться о ее соблюдении.

Для заметок

### Практический пример: политика конфликта интересов

Политика в области конфликта интересов выручает в трудных или несправедливых ситуациях. Она помогает защитить репутацию вашей НКО. Если вы хотите разработать и принять Положение о конфликте интересов, примеры таких документов можно поискать на сайтах Фонда гражданского общества в ЦВЕ ([www.ceetrust.org](http://www.ceetrust.org)) или Фонда развития гражданского общества Венгрии ([www.cif.hu](http://www.cif.hu)).

Положение о конфликте интересов должно содержать следующие элементы:

- 1. Постановка цели.** Положение устанавливает, что подразумевается под конфликтом интересов и кого он затрагивает.
- 2. Руководство к действию.** Правление и сотрудники должны заявлять о любых реальных, кажущихся или потенциальных случаях конфликта интересов. Им должно быть запрещено обсуждать или принимать решения в ситуациях, в которых они сами, их близкие, члены их семей могут получить прямую или косвенную выгоду.
- 3. Ежегодное заявление о конфликте интересов.** Члены правления и сотрудники подписывают заявление, подтверждая, что они принимают данное Положение. В заявлении они указывают случаи реальных или потенциальных конфликтов интересов.

## 6 НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

### 6 4 Правление устанавливает стандарты профессионального поведения

Профессиональные стандарты правления часто отражают степень профессионализма организации в целом. Слаженно и хорошо работающее правление, как правило, возглавляет организацию с подобной же репутацией. Есть несколько областей, где правление должно быть особенно внимательным по отношению к своему профессиональному поведению.

6 4 1 **Правление устанавливает правила своей деятельности.** Ему нужны разработанные процедуры для осуществления своей работы. Принцип «верховенства права» в правлении укрепляет подотчетность, повышает эффективность и закладывает крепкую основу для коллегиальной работы. Лучшее руководство к действию для членов правления – это тщательно разработанные основополагающие документы, которые предписывают, как избирать новых членов, каковы должны быть график заседаний и процедура принятия решений. Правление может сформулировать более детальные процедуры в своих правилах – вплоть до места заседаний и формата повестки дня. Все правила поведения правления – и записанные в уставных документах, и сформулированные в соответствующих положениях и инструкциях – нужно собрать в один сборник, который должен быть у каждого члена правления (см. **«Содержание Руководства для правления»**). Хороший председатель правления обязан знать эти правила и процедуры и следить за тем, чтобы все члены правления соблюдали их в своей работе.

6 4 2 **Правление принимает обоснованные решения.** Принятие правильных решений зависит от двух факторов: достоверной информации и способности грамотно ее использовать. Члены правления нуждаются в полной и своевременной информации и должны понимать, как ею воспользоваться, чтобы

### → **Содержание Руководства для правления**

Этот список не исчерпывающий, но дает представление о том, какими разработанными Положениями должно руководствоваться правление в своей деятельности.

1. Выборы членов правления.
2. Процедура отставки или исключения члена правления.
3. Заполнение вакансий в правлении.
4. Введение в курс дел новых членов правления.
5. Формирование комитетов.
6. Самооценка правления.
7. Созыв заседаний правления.
8. Экстренные решения.
9. Подготовка и распространение повестки дня.
10. Требования к присутствию на заседаниях правления.
11. Кворум.
12. Способы голосования.
13. Подготовка и утверждение протоколов заседаний.
14. Разработка и утверждение новых Положений.
15. Возмещение расходов членам правления.

22a

## НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

руководить организацией и укреплять ее. Членам правления следует привлекать сотрудников к подготовке заседаний, просить их предоставить необходимые материалы заранее. Сотрудники могут держать правление в курсе событий, время от времени рассылая им актуальную информацию (см. **«Информационная «диета» для вашего правления»**). Члены правления не должны стесняться просить сотрудников предоставить более детальную информацию или представить ее по-другому, если это необходимо. Более того, **правление не должно полагаться на персонал как на единственный источник информации**: нужно обращаться к другим мнениям, чтобы получить полную картину происходящего. Члены правления должны приходить на заседания подготовленными. Это позволит вести дискуссию предметно и сразу принимать решения, вместо того чтобы выслушивать долгие презентации с информацией, которую члены правления могли бы самостоятельно прочитать заранее.

**Правление регулярно собирается на заседания, которые проводятся с соблюдением правил и процедур.** В уставных документах обычно указывается, сколько заседаний правления должно пройти в год. И хотя нет универсального ответа на этот вопрос, но один раз в год – это точно слишком мало для того, чтобы члены правления могли выполнять свои функции. В некоторых НКО правление собирается дважды или трижды в год, в других – чаще. Но независимо от того, сколько часто проводятся заседания, члены правления должны заранее знать о дате встречи, чтобы подготовиться к ней. Во многих НКО считают, что лучше установить регулярный график заседаний на год. Если встреча хорошо подготовлена, повестка дня соблюдается неукоснительно, то, конечно, она проходит более эффективно. Члены правления охотнее придут на заседание, если они действительно могут внести свой вклад и ожидается по-настоящему интересная дискуссия (см. **«Пример повестки дня заседания»**).

### Информационная «диета» для вашего правления

О чем члены правления должны быть хорошо информированы? Вот некоторая «пища для размышлений», которую вы должны регулярно им поставлять:

- ежемесячные или ежеквартальные обзоры работы организации (краткие – не больше одной страницы);
- информационные бюллетени и листовки, причем не только вашей организации, но и ваших партнеров и конкурентов;
- сообщения в СМИ о вашей организации, о ваших благополучателях и донорах;
- отчеты и статьи о новых программах, тенденциях в благотворительности в вашем сообществе или районе;
- статьи на темы, связанные с вашей сферой деятельности;
- ссылки на интернет-ресурсы, где члены правления могут найти более подробную информацию.

## 6 НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

6 4  
4

**Правление ведет протоколы заседаний.** Протокол заседания правления – это основной инструмент подотчетности, форма институциональной памяти, которая позволяет организации работать последовательно и осознанно, не боясь, что кто-то будет предлагать свои любимые темы или попытается «захватить контроль» над собранием. Правление должно назначить человека, ответственного за ведение протокола. В протоколе фиксируются место и время собрания, состав присутствующих, повестка дня и принятые решения. Проект протокола согласовывается и принимается членами правления, имеющими право голоса. Только после этого можно распространять окончательную утвержденную версию. Концептуальные решения правления нужно собрать в одном сборнике, который должен быть доступен сотрудникам организации. Руководитель НКО, работающий с председателем правления, отвечает за то, чтобы этот концептуальный сборник своевременно обновлялся.

6 4  
5

**У правления есть цели и план работы на год.** Как организация разрабатывает план работы на год, так и правление ставит перед собой цели и задачи на текущий год, которые могут касаться развития деятельности правления или же быть построены на основе важнейших задач НКО, намеченных в стратегическом плане. Ежегодные сессии по формированию целей правления помогают ему сфокусироваться на стратегических задачах, не завязнув в рутине, мелочах или инертности. В хорошо работающих правлениях считают, что эффективно структурировать работу правления помогает график выполнения его периодических функций, в котором прописаны постоянные задачи правления, например, утверждение бюджета, оценка программ, оценка руководителя (см. **«Что нужно включить в ежегодный график работы правления»**). Председатель правления отвечает за то, чтобы эта деятельность находила свое отражение в повестках дня заседаний правления, а также за то, чтобы правление время от времени пересматривало свои ежегодные цели.

### → Пример повестки дня заседания правления

Понедельник, 22 сентября 2003 года  
18.00 – 21.00

- 17.30 Прибытие гостей, чай/кофе
- 18.00 Вступительное слово председателя
- 18.15 Утверждение протокола собрания от 18 июля (см. приложение А)
- 18.20 Вопросы по отчету руководителя организации (см. отчет в приложении Б)
- 18.45 Отчет комитета правления по развитию
  - Выбор новых членов (см. резюме кандидатов в приложении В)
- 19.15 Отчет комитета по финансам
- Обзор ключевых индикаторов
- Одобрение аренды дополнительной офисной площади (см. приложение Г)
- 19.45 Стратегический план
  - Одобрение стратегических целей на 2004 год (см. приложение Д)
- 20.30 Одобрение целей на 2004 год, поставленных перед руководителем организации (см. приложение Е)
- 21.00 Закрытие заседания

23а



## НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

**В правлении существует эффективная система комитетов.** Комитеты – полезная структура для эффективной работы. Комитет правления может выполнить определенную работу, не дожидаясь следующего заседания правления: изучить какой-то вопрос (например, возможности развития), собрать информацию для полного состава правления (например, о состоянии финансов в НКО), сделать подготовительную работу для успешного выполнения обязанностей правления (например, по принятию в свой состав новых членов). В комитеты могут входить не только члены правления, но и сотрудники организации, а также эксперты. Комитеты – это хороший способ выявить и протестировать активных членов правления, вовлекая их в реальную жизнь организации. Работа постоянно действующих комитетов обычно регламентируется уставными документами, а временные комитеты назначаются председателем в зависимости от ситуации. Каждому комитету необходимы четкие инструкции по поводу того, что он должен выполнить. Обычно эти инструкции записываются в виде мандата, который содержит требования к членам комитета и их заседаниям, времени, необходимому на работу и отчет. Кроме того, комитетам следует помнить, что их задача – работать скорее от имени правления, а не принимать решения от своего имени. Наиболее часто встречающиеся комитеты – финансовый и комитет по развитию правления.

### Что нужно включить в ежегодный график работы правления

График работы правления помогает не упустить важных обязательств. Не забудьте включить в него следующее:

- оценка руководителя организации;
- одобрение годового бюджета;
- назначение и введение в курс дела новых членов правления;
- постановка задач на год;
- рассмотрение и корректировка стратегических планов;
- фандрайзинговая деятельность правления;
- самооценка правления;
- общественная деятельность членов правления.

Для заметок

## НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

### Правление заботится о своем развитии

В большинстве правлений считают, что ротация членов имеет свои преимущества и недостатки. Слабая сторона – это снижение эффективности. Членам правления нужно приложить большие усилия для того, чтобы найти взаимопонимание и действовать как одна команда. И если эта команда сложилась, то появление новых членов или уход старых нарушает баланс. Более того, поиск достойной замены может показаться непосильной задачей для правления: все лучшие люди нарасхват и уже заняты, а те, у кого масса свободного времени, вряд ли что-то умеют. В свете этого понятно, почему в большинстве правлений НКО стран ЦВЕ члены правления не сменяются годами.

С другой стороны, в ротации есть много преимуществ. **Новые люди – это новые возможности и ресурсы, они спасают правление от возможного застоя и открывают перед НКО двери в новые сообщества.** Признавая эти преимущества, все больше НКО вводят регулярную ротацию членов правления. Чтобы заполучить в правление подходящих людей, надо прилагать большие усилия, и ваша организация должна рассматривать это как непрерывный процесс. Если правление будет посвящать некоторое время этому вопросу на каждом заседании, этот вклад окупится.

В уставных документах НКО должны быть прописаны: процедура принятия новых членов правления, срок их полномочий и максимальное количество этих сроков. Если нет установленных ограничений, организация только выиграет, если будет проводить ротацию членов правления каждые 5–6 лет. В документах также должны быть указаны критерии, подобные требованиями к членам ассоциаций, которым должен соответствовать кандидат в члены правления. Среди других характеристик, которые правление может рассмотреть при отборе новых членов, – профессиональные навыки, личные качества и отсутствие явного конфликта интересов (см. **«Рекомендации по привлечению новых членов правления»**).

### Рекомендации по привлечению новых членов правления

Трудности с привлечением новых членов, пожалуй, являются самым большим препятствием на пути к созданию эффективно работающего правления. Конечно, бывает, что выбор действительно до невозможности мал. Но другая причина кроется в том, что в большинстве НКО убеждены, что самые лучшие члены правления – это известные люди. Поэтому они обращаются к людям, у которых, скорее всего, не найдется времени на эту деятельность. Вот несколько рекомендаций, которые помогут собрать первоклассное правление.

**1. Выбирайте людей за их квалификацию, а не только за престиж.** Вместо того чтобы думать: «Какую знаменитость мы сможем привлечь?», спросите себя: «Какие профессиональные навыки нужны членам нашего правления?» Вполне возможно, что вам будет полезнее бухгалтер в декретном отпуске, а не бывший премьер-министр.

**2. Сначала определите роль правления в вашей организации, а потом подбирайте людей.** Многие ВИПы не имеют ни времени, ни желания по-настоящему заниматься организацией. Но если вы решите, что главное для вас – это чтобы правление работало, вам станет легче отказаться от ВИПа в пользу крепкого профессионала, готового ради вашей организации закатать рукава.

## НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

Очень важен принцип разнообразия, причем не только возрастного, гендерного и этнического. Традиционно в правлениях НКО стран ЦВЕ работают лишь представители некоммерческого сектора. Сегодня, когда вопрос о фандрайзинге стоит все более остро, а проблема конфликта интересов вызывает серьезную озабоченность, ведущие организации стараются привлечь в правление представителей частного и государственного секторов. Новые члены правления, пришедшие извне сектора, помогают преодолеть цеховое мышление, предоставляют новые возможности и часто ставят более амбициозные задачи.

При выборе новых членов важно учитывать не только их профессиональную квалификацию, но и то, как они впишутся в существующую команду. У каждого коллектива есть свой характер, и правление не является исключением. Важно найти подходящих людей, умеющих работать в команде.

Появление новых членов в правлении может поколебать сложившиеся отношения, поэтому внимательное и бережное введение в курс дела помогает им быстрее адаптироваться. Надо обязательно потратить время на то, чтобы познакомиться нового коллегу с программами, политиками, стратегическими вопросами организации, и это окупится хорошим самочувствием человека в НКО и эффективностью его работы. Такое введение в дела организации дает возможность членам правления познакомиться друг с другом и узнать сильные и слабые стороны каждого. Правление становится более сплоченным коллективом, и его участники получают больше удовольствия от сопричастности к НКО.

Введение в курс дела новых членов правления и сплочивание его коллектива – это ответственность комитета по развитию (см. **«Мандат комитета по развитию»**). Еще одна обязанность этого комитета – периодическое проведение самооценки. Самооценка – важный процесс, когда правление как бы смотрит на себя в зеркало и оценивает собственную деятельность. Самооценка помогает правлению лучше понимать свою руководящую роль и тот вклад, который оно может внести в развитие организации.

### 3. Обратитесь к бизнес-сообществу.

В большинстве НКО правление состоит из представителей других подобных НКО. Однако представители малого бизнеса могут обладать очень ценными для вас управленческими навыками. Да и старшие менеджеры более крупных корпораций, признающих ценность участия в развитии сообщества, могут стать членами вашего правления.

**4. Привлекайте креативно.** Продуманная стратегия привлечения людей в вашу организацию может принести свои плоды. Творческий подход при создании доверительных отношений – это и необычные мероприятия, на которых вы показываете, что вы делаете, и интригующие информационные материалы для потенциальных кандидатов в правление. Некоторые НКО даже давали объявления о наборе кандидатов. Используя новые подходы, вы можете открыть новые таланты, которые будут очень хорошо работать в вашем правлении.

## НКО продвигают самые высокие профессиональные и этические стандарты

Идеально, если самооценка осуществляется ежегодно и основывается на поставленных на этот год целях. Такие оценки могут быть организованы очень просто, например, в формате откровенной получасовой беседы, или посложнее, когда тема обсуждается на выездном заседании с приглашением стороннего фасилитатора. Ваше правление может оценить собственную деятельность с помощью опросника, представленного в конце этой книги.

Для заметок

### → Мандат комитета по развитию

Во многих правлениях считают, что наличие комитета по развитию (его иногда называют комитетом по управлению) способствует повышению управленческого потенциала правления. Его основные обязанности заключаются в следующем:

- координировать процесс ротации членов;
- вводить в курс дела новых членов правления;
- отвечать за то, чтобы правление определило для себя цели на год;
- проводить самооценку деятельности правления;
- следить за тем, чтобы правление выполняло резолюции и решения, принятые по результатам оценки.

Комитет также контролирует соблюдение процедур, относящихся к деятельности правления (например, процедуры возмещения расходов, выявления конфликта интересов), и следит за тем, чтобы в случае необходимости они пересматривались.

# НКО ответственно подходят к мобилизации ресурсов и управлению ими

## Правление контролирует финансовые дела организации

Следующей важнейшей обязанностью правления, после определения миссии организации, является обеспечение ее финансовой устойчивости и правильного управления. Текущее здоровье организации и ее долгосрочная устойчивость часто зависят от того внимания, которое правление уделяет этой немаловажной проблеме.

Основная забота правления – гарантировать, что у организации есть достаточно ресурсов для выполнения своей миссии. Если бюджета нет, правление первым делом должно попросить руководителя подготовить его. Правление удостоверится, что траты уместны и разумны, что средства расходуются согласно утвержденным процедурам, что инвестиции должным образом управляются, что ведется полная и точная бухгалтерия, а также предпринимаются необходимые шаги для того, чтобы в организации были разнообразные источники финансирования. В членских организациях правление также устанавливает размеры взносов.

Если это кажется слишком большой работой для правления, ничего не поделаешь! Даже если в НКО есть надзорный комитет, правление должно осуществлять финансовый контроль на постоянной основе, а не раз в год. Правление должно обращать внимание не только на хорошие новости, но и на тревожные сигналы. Насторожиться и задать вопросы надо, когда в организации падают доходы или в бухгалтерских книгах появляются непонятные записи.

Во многих правлениях для облегчения задачи проводят мониторинг только основных финансовых показателей (см. **«Основные финансовые показатели, которые должно контролировать правление»**). Краткий отчет по этим

### Основные финансовые показатели, которые должно контролировать правление

Правление всегда должно быть в курсе вашей финансовой ситуации. Чтобы члены правления могли ее оценить, не надо перегружать их деталями. Вместо того чтобы давать им на просмотр все свои счета, лучше к каждому заседанию готовить отчет по основным показателям. Эти показатели включают в себя:

- наличные средства в организации (достаточные, чтобы выплатить зарплату сотрудникам и оплатить текущие расходы);
- прогноз поступления средств (чтобы понимать, насколько реалистичны финансовые планы);
- доходы и расходы (чтобы убедиться, что НКО зарабатывает и тратит на приемлемом уровне);
- соотношение запланированного и реального бюджетов (чтобы убедиться, что ожидаемые расходы и доходы совпадают с реальными, а если это не так, то понять, почему это происходит);
- баланс резервов (чтобы убедиться, что они не истощились ниже установленного уровня).

показателям можно включать в повестку дня каждого заседания правления. Для того чтобы адекватно выполнять эту работу, члены правления должны ознакомиться с финансовым отчетом заранее, а не непосредственно на заседании. **Если данные неполные или требуют разъяснений, правление имеет право – вернее, должно – потребовать представить их в более приемлемом виде.** Не говоря уже о том, что все члены правления должны понимать, что означают эти данные: если кому-то из них необходима подготовка, нужно ее провести.

Часто правление формирует финансовый комитет, чтобы более детально отслеживать финансовые дела организации (см. **«Мандат финансового комитета»**).

Для заметок

### → Мандат финансового комитета

Финансовый комитет обычно контролирует процесс формирования бюджета. В идеале его должен возглавлять профессионал. Если в вашем правлении такого человека нет, пригласите его в качестве эксперта комитета. Основные обязанности финансового комитета состоят в следующем:

- отвечать за то, чтобы ежегодный бюджет был подготовлен и представлен правлению на утверждение;
- отвечать за то, чтобы отчеты за текущий год были подготовлены и представлены на утверждение членам правления;
- осуществлять мониторинг доходов и расходов;
- сравнивать текущие финансовые показатели с запланированными;
- готовиться к аудиту.

Помните, что комитет должен быть в достаточной степени вовлечен в финансовые дела организации, но он не должен мелочно опекать сотрудников.

## Правление устанавливает механизмы внутреннего контроля

Внутренний финансовый контроль защищает активы НКО, регулируя финансовые операции, способствует и целостности организации, и ее эффективности. Если механизмы внутреннего контроля действуют и четко прописаны в инструкциях правления, то они повышают у доноров и других стейкхолдеров уверенность в том, что ресурсы НКО используются разумно и правильно.

Разработка и внедрение механизмов внутреннего финансового контроля – это обязанность правления. Правление может предложить организации введение профессионального бухгалтерского учета, разделение ответственности при транзакциях (например, одобрение счетов и банковские переводы), разумную инвестиционную политику, ежегодный аудит (см. **«Важность аудита»**).

Правление должно контролировать, чтобы механизмы внутреннего финансового контроля использовались всеми сотрудниками организации.

Для заметок

### Важность аудита

Для больших организаций независимый аудит – не просто хорошая практика, но и требование закона. Но многие организации в странах ЦВЕ не проходят аудит, потому что не располагают для этого финансовыми возможностями. Большие бухгалтерские и аудиторские фирмы редко оказывают такие услуги pro bono. Поэтому большие расходы на аудит кажутся неразумной тратой, особенно если на нее надо выделять заметную часть бюджета.

Однако хорошее аудиторское заключение очень убедительно расскажет донору о том, что на вас можно рассчитывать. Хороший аудитор не только оценит ваши финансовые отчеты, но и поможет сделать их лучше. Если у вас нет средств оплатить аудит, попробуйте обратиться в ассоциацию аудиторов и найти профессионала, который сделал бы эту работу бесплатно. Возможно, есть смысл объединиться с другими НКО, чтобы получить скидку на услуги аудиторов.

Неважно, платите вы аудитору или нет, он никоим образом не должен быть связан с вашей организацией. Кроме того, аудит не должны проводить или организовывать сотрудники организации – это обязанность правления.

Когда аудит завершен, забота правления – убедиться, что рекомендации аудиторов выполняются, а финансовые результаты с итогами аудита включены в годовой отчет организации.

7 3 **Правление участвует в привлечении ресурсов**

Для многих членов правления может оказаться неожиданностью то, что они должны заниматься привлечением ресурсов в организацию. Однако именно это вытекает из обязанности правления следить за тем, чтобы организация была обеспечена ресурсами. В странах ЦВЕ участие правления в ресурсном развитии организации крайне важно. Поскольку международные доноры покидают этот регион, для большинства организаций приоритетом становится привлечение средств из местных источников, и члены правления могут стать эффективными фандрайзерами для своих НКО.

Во-первых, потому что они сами не имеют личной заинтересованности в этих средствах. Они не добывают средства для своих зарплат, своего офиса и на другие «корыстные» цели. Напротив, **члены правления, занимающиеся поиском средств, привлечены миссии организации, и это более убедительный повод для поддержки.** Они также расширяют круг контактов НКО и потенциальных источников финансирования. Наконец, их участие в развитии ресурсов организации, свидетельствующее об активном и вовлеченном правлении, – показатель надежности организации, того, что она хорошо работает, что она подотчетна и вряд ли тратит средства не по назначению.

Участие правления в фандрайзинге вовсе не означает, что члены правления должны ходить и просить деньги. Для многих это не очень приятное занятие. Но можно порекомендовать организацию, подписать письма поддержки, поискать пожертвования в неденежной форме или бесплатные площадки для мероприятий – и это лишь некоторые способы помощи. Однако, приглашая новых членов, правление должно предупреждать их в случае, если фандрайзинг, включая поиск финансирования совместно с руководителем организации или с кем-то из сотрудников, будет одной из их обязанностей.

→ **Как вовлечь правление в поиск ресурсов для организации**

Ниже перечислены три важных момента, о которых необходимо помнить для успешного вовлечения членов правления в фандрайзинг.

**1. Мотивация**

Чтобы члены правления начали помогать вам искать средства, нужно разъяснить им, как важно для вас, чтобы они взяли эту новую для них функцию на себя. Объясните, почему это важно для них. Если вы не можете привести веских причин, возможно, вам и не надо вовлекать правление в фандрайзинг.

- Определите, что бы вы хотели от них, предложите несколько возможностей на выбор. Проведите мозговой штурм и обсудите, как они могли бы помочь: установить новые нужные контакты, выступить на мероприятии, написать письмо поддержки, пойти с вами на встречу с потенциальным донором, дать совет по поводу PR-материалов или что-то другое в качестве первого шага.

27a



## 7 НКО ответственно подходят к мобилизации ресурсов и управлению ими

7 3

Здесь очень важна координация этой деятельности с сотрудниками, потому что НКО должна выступать как единое целое. Руководитель организации должен обеспечить, чтобы сотрудники предоставляли правлению необходимую для фандрайзинга помощь (см. **«Как вовлечь правление в поиск ресурсов для организации»**).

Правление также отвечает за человеческие ресурсы в организации. И хотя правление поручает управление штатом руководителю, оно должно следить за тем, чтобы трудовое законодательство соблюдалось, чтобы сотрудникам адекватно платили, относились к ним с уважением и предоставляли возможности для профессионального развития. Как одну из своих обязанностей правление должно утвердить процедуру рассмотрения трудовых споров, чтобы разбирать жалобы и разрешать конфликты справедливо и беспристрастно.

Для заметок

- В некоторых странах ЦВЕ, где существует так называемый закон одного или двух процентов, предусматривающий возможность перечисления части подоходного налога в выбранную НКО, первое, что члены правления могли бы сделать, – распорядиться, чтобы соответствующий процент их собственного подоходного налога поступал в бюджет вашей организации.
- Имейте реалистичные ожидания и держите членов правления в курсе того, как вы идете к намеченной цели.

### 2. Поддержка

Чтобы поддержать интерес членов правления к участию в фандрайзинге, постарайтесь сделать этот процесс как можно более простым для них. Выделите сотрудников, которые подготовят необходимые материалы, например, напишут сценарий того, что нужно сказать, обеспечат справочными материалами, чтобы члены правления были достаточно информированы, рассказывая о вашей организации и ваших проектах.

### 3. Благодарность

Поблагодарите ваше правление и покажите, как много значит для вас их поддержка. Они будут гордиться сотрудничеством с вашей организацией и расскажут об этом другим.

## НКО откликаются на потребности сообществ, ради которых они работают

### Правление объединяет интересы организации и интересы сообщества

Добросовестное правление НКО неразрывно связывает интересы организации с интересами сообщества. Осуществляя контроль за ресурсами и следованием миссии, устанавливая стандарты и оценивая результат, хорошее правление позиционирует организацию как понятного, заслуживающего доверия и ответственного партнера, который работает в интересах общества в целом (см. «**Сомнения руководителя НКО (часть 3)**»).

**Образно говоря, правление – это своего рода дверь между внутренним миром НКО и сообществом, оно служит им обоим и независимо от них.** Эта дверь открывается в обе стороны. Правление следит за тем, чтобы НКО откликнулась на потребности сообщества, которому она служит, чтобы она знала и понимала это сообщество. Эти функции особенно важны в том, что касается миссии и стратегического планирования организации. Правление должно постоянно задавать вопросы, которые затрагивают суть существования организации: важна ли наша миссия? Действительно ли мы удовлетворяем потребности общества? Понимают ли люди, что и почему мы делаем?

Для заметок

### Сомнения руководителя НКО: «Зачем мне правление?» (часть 3)

Из опыта руководителя организации одной из стран Юго-Восточной Европы:  
«Я был назначен руководителем одного из первых фондов, появившихся в нашей стране после краха социализма и после войны. В это время люди с большим недоверием относились ко всему новому, к «другому». Когда наша организация раздала первые гранты, несколько человек обвинили меня в том, что я покровительствую НКО, в которых работают люди моей этнической принадлежности.

В правление нашего фонда входят разные люди – и по политическим убеждениям, и с этнической, и гендерной точки зрения. Все правление и в особенности представители той народности, представители которой обвинили меня в использовании служебного положения, поспешили объяснить, что процесс выделения грантов был справедливым, объективным и основывался на определенных критериях отбора. И если бы не правление, наш фонд мог бы тогда прекратить свое существование».

28a

### Практический пример: коммуникации

Одна из основных концепций, которая должна быть разработана правлением развивающейся НКО, – это концепция внутренних и внешних коммуникаций. Правление должно определить основные ценности, на основе которых нужно строить коммуникации, такие

## Правление поощряет прозрачные коммуникации

Обязательство НКО быть подотчетной обществу имеет несколько форм. Например, государственным органам НКО должна сдавать обязательную отчетность или периодически проходить регистрацию. Донорам НКО тоже отчитывается в том, как она потратила средства и каков был результат ее деятельности. Благополучателям НКО предоставляет описание своих услуг с объяснением, каким образом эти услуги отвечают потребностям сообщества.

Широкая целевая аудитория требует от НКО необычайно высокой степени прозрачности. Привилегия привлекать и использовать общественные деньги означает, что организация должна честно и точно показывать, как она работает. Это вовсе не означает, что организация должна представлять себя в идеальном виде, — все равно скрыть имеющиеся недочеты не удастся.

Правление следит за тем, чтобы в организации была разработана своя концепция в области коммуникаций и все публичные материалы, заявки на грант, фандрайзинговые письма, финансовые и содержательные отчеты, сайты, описания услуг были хорошо представлены и правдивы (см. **«Практический пример: коммуникации»**). Чтобы справиться с этой задачей, правление может пригласить в свой состав человека, опытного в PR. Если надо срочно подавать какие-то материалы, особенно если это юридические документы, правление должно проконтролировать, чтобы они были правильно заполнены и содержали точную и правдивую информацию.

Для заметок

как честность, надежность, лояльность и прозрачность. Важно также убедиться, что всем понятно, как применять эти принципы. Например: какая информация должна оставаться конфиденциальной, даже когда организация стремится к полной прозрачности? Концепция развития коммуникации также включает:

**Базовые стандарты.** Каковы минимально необходимые элементы программы развития коммуникаций? Они могут включать годовой отчет, участие членов правления в различных форумах, получение разрешения от благополучателей на использование их фотографий.

**Общие процедуры и санкционирование.** Каковы необходимые общие правила коммуникаций (например, ответ на письмо по электронной почте должен быть дан не позднее чем через три дня) и санкционирования (например, нужно ли согласовывать с руководителем все контакты с прессой).

286

**Коммуникации с правлением.** Каким образом правление общается с сотрудниками? Нужно ли делать отдельную рассылку для членов правления? Могут ли сотрудники напрямую обращаться к членам правления, если у них возникают проблемы с руководителем?

**Кризисные коммуникации.** Каким образом НКО готовится к нестандартным ситуациям? Обычно в этом случае правление берет лидерство на себя, особенно при общении с публикой. Но если от лица НКО выступает более двух спикеров, это может быть контрпродуктивно. Кто должен выступать в данном случае — руководитель или председатель правления?

**Коммуникации при фандрайзинге.** Каким образом определить вклад членов правления в фандрайзинг? Можно ли использовать прямую речь членов правления в фандрайзинговых материалах и могут ли они быть «лицами НКО» в бизнес-сообществе? Если так, то на эти случаи должна быть четко прописанная политика.

### Правление курирует публикацию годового отчета

Годовой отчет – это средство донесения финансовой и другой информации о деятельности НКО до широкой публики. Годовой отчет показывает, сколько денег пришло в организацию, кто предоставил эти средства и на какие программные и административные нужды они были потрачены. Обычно в годовой отчет включаются результаты финансового аудита или выверенные финансовые показатели. Годовой отчет – это также прекрасная возможность для публикации информации о деятельности и программах НКО.

Правление должно следить за тем, чтобы отчет публиковался регулярно и был доступен заинтересованным лицам либо в виде печатного издания, либо онлайн (см. **«Результаты исследования: годовые отчеты»**).

Для заметок

#### Результаты исследования:

##### годовые отчеты

Исследование, проведенное в 2002 году в Венгрии\*, показало, что 81% НКО выпускают годовые отчеты. Это хорошая новость, поскольку организации общественной пользы (а это 68% от числа участников исследования) должны по закону ежегодно публиковать такие отчеты. Однако авторы исследования отметили, что большинство НКО придерживались минималистского подхода к прозрачности и подотчетности, в основном выполняя требования закона. Другими словами, только 32% респондентов предприняли усилия для того, чтобы распространить свои отчеты. Большинство отчетов остались пылиться в офисах непрочитанными.

Вывод: правление должно позаботиться о том, чтобы отчеты были не только написаны, но и достигли своей целевой аудитории.

\* *Nonprofit Governance Practices in Hungary* (см. «Источники»).

#### Правильный старт: установки для новых членов правления

Стоит потратить полдня, чтобы ввести в курс дела новых членов правления. Ваши новые коллеги познакомятся с командой, узнают о проблемах, которые стоят перед организацией. Они получат представление о ее ценностях и деловой культуре. Возможно, тогда они будут относиться к работе в правлении с большим энтузиазмом.

## Правление – это звено, связывающее НКО с ее заинтересованными сторонами

Хотя правление в большей степени сосредоточено на работе внутри организации, оно все время следит за тем, как развиваются отношения НКО с сообществом. Правление держит НКО в курсе актуальных потребностей и желаний стейкхолдеров, интересуется их мнением об организации. Члены правления имеют возможность получить более прямые и честные отзывы, чем сотрудники, и поэтому могут составить более масштабную картину. Правление служит связующим звеном между стейкхолдерами и НКО, осуществляя процесс консультаций, что является отличительной чертой добросовестного управления.

Члены правления доносят новости НКО до широкой публики. Они могут представлять организацию в самых разных аудиториях – в бизнес-ассоциациях, гражданских объединениях, органах власти и т. д. – и их энтузиазм может творить чудеса. Для этого есть много способов: писать письма поддержки, выступать в прессе, помогать сотрудникам устанавливать контакты, делать нужные звонки. Члены правления должны стараться, чтобы их голоса звучали в унисон и несли разным аудиториям согласованное послание.

Сотрудники должны помогать членам правления справляться с этой ролью, расставляя акценты, предоставляя тезисы. Важность миссионерской роли правления должна быть разъяснена новым членам правления, когда они только приступают к своим обязанностям (см. **«Правильный старт: установки для новых членов правления»**).

Готовясь к такой ознакомительной встрече, соберите комплект материалов о вашей организации – это может быть сборник материалов для членов правления, включающий уставные документы, выдержки из законодательства, касающиеся обязанностей правления, протоколы предыдущих заседаний правления, описание обязанностей руководителя, стратегический план, годовой бюджет, прошлый годный финансовый отчет.

Обычно программа подобной встречи строится таким образом:

- 9.00 Приветствие (председатель)
- 9.30 Обзор программ и финансового состояния (руководитель)
- 10.15 Подробнее о долгосрочных проблемах и целях (руководитель)
- 10.45 Перерыв
- 11.00 Роли и обязанности в правлении (председатель)
- 11.30 Регламенты и процедуры в правлении – график собраний, требования по присутствию, другие процедурные требования, конфликт интересов (председатель)
- 12.15 Вопросы и ответы (председатель и руководитель)
- 13.00 Завершение




## **Заключение: начинаем внедрять добросовестное управление**

**НКО в ЦВЕ находятся в поиске новых местных источников поддержки, и правление может сыграть здесь очень важную роль, убеждая сторонников в том, что некоммерческий сектор работает действительно в интересах общества. Организации, нацеленные на создание процветающего и справедливо-го демократического общества, должны демонстрировать, что добросовестное управление начинается с них, с вовлеченного в деятельность организации и ответственного правления.**

**Но как решить задачу построения добросовестного управления? Как лидеры НКО, до сих пор не имевшие опыта работы с правлением, могут внедрять в своих организациях эти новации?**

**И руководителю организации, и члену правления задача может показаться обескураживающей. Но обычно ее проще реализовать с помощью множества мелких шагов, нежели за один гигантский прыжок. Если вы будете следовать восьми советам, которые изложены ниже, ваши шансы на успех возрастут, а сам процесс покажется более понятным и даже приятным.**

30a



**1** Проведите с правлением разговор о его роли в организации. Иногда такая дискуссия может открыть новые возможности и помочь правлению избежать стагнации и рутины. Начните разговор с того, что новый подход поможет усилить НКО и облегчить работу руководителя. Попытайтесь сослаться на тенденцию к повышению роли правления как в корпоративной среде, так и в третьем секторе. Потом откровенно спросите членов правления, как бы они могли лучше или несколько по-другому участвовать в развитии НКО.

## Заключение: начинаем внедрять добросовестное управление

**2** Выясните, какова мотивация у членов вашего правления. Если с самого начала достигнут консенсус по поводу того, что перемены необходимы, это здорово. Однако часто люди довольствуются существующим положением и хотят, чтобы все оставалось как есть. Сопротивление переменам может быть вызвано и изначальной мотивацией, которая привела людей в правление. Например, кто-то вошел в правление потому, что ему нравится работать с детьми, и теперь он боится, что новые управленческие функции будут мешать этому. В таком случае надо заверить члена правления, что даже если фокус его обязанностей изменится, он по-прежнему сможет работать с детьми. Как только члены правления начинают активно участвовать в управлении, они, как правило, становятся убежденными сторонниками такого рода деятельности.

**3** Делайте все поэтапно и расставьте приоритеты. Определите, что в правлении следует изменить в первую очередь, принимая во внимание потребности вашей организации. Может быть, самое важное – фандрайзинг? Тогда предложите правлению возможности участвовать в привлечении ресурсов. Доноры просят свидетельств добросовестного управления? Значит, ясно изложите на бумаге структуру взаимоотношений в организации и добейтесь, чтобы она реализовалась в жизни. Важно начать изменения в какой-то одной точке и затем использовать небольшие достижения как платформу для последующих изменений.

**4** Предоставьте правлению побольше времени на то, чтобы подумать над планом собственного развития. Лучше не делать это в ходе регулярной встречи. Дискуссия будет более предметной, более стратегической и креативной, если для нее будут созданы специальные условия. Такую встречу надо спланировать заранее, чтобы на нее пришли все члены правления. Хорошо бы пригласить профессионального фасилитатора. Попросите участников выключить телефоны на время встречи. В конце этой книги есть опросник, в котором можно найти рекомендации, как начать такой разговор с правлением.



## Заключение: начинаем внедрять добросовестное управление

**5** И руководитель, и правление должны действовать согласованно. Процесс усиления роли правления должен стать общим делом, основанным на взаимном доверии и поддержке. Председатель правления и руководитель должны часто обсуждать ход процесса, согласовывать стратегии и общие задачи. Если у них нет взаимопонимания, процесс, скорее всего, будет сложным.

**6** Приглашайте в правление подходящих людей. Добросовестное управление может быть закреплено в официальных структурах и процедурах, но оно становится реальностью только в том случае, если члены правления получают удовлетворение от своей работы. В правлении должны быть люди, разделяющие ценности вашей организации, способные работать в команде и желающие участвовать в принятии решений. Найти таких – первый шаг, который должна сделать организация. Люди, у которых нет ни времени, ни сил посвятить себя работе в правлении, будут, скорее всего, тормозить ваши попытки что-то изменить.

**7** Используйте некоторые организационные ресурсы для развития правления. Добросовестное управление не требует денежных затрат, но требует организационных ресурсов. Может быть, вы угостите членов правления чаем с печеньем, когда они придут на встречу вечером после рабочего дня. Впоследствии следует включить расходы на правление в годовой бюджет отдельной строкой. Средства могут потребоваться на проведение двухдневной встречи, на приглашение фасилитатора или специалиста по оценке. Сколько бы средств вы ни потратили на развитие правления, это хорошая инвестиция.

**8** Будьте готовы к тому, что процесс потребует времени. Структуры, процессы, подходы должны меняться изнутри. Резкие изменения могут навредить. Людям нужно привыкнуть к новому. Дайте время, чтобы правление свыклось с новыми идеями.



## \* □ Заключение: начинаем внедрять добросовестное управление

Опросник, который предлагается ниже, поможет начать разговор о добросовестном управлении, фокусируя внимание на тех моментах, где работа правления могла бы быть усилена. Попросите каждого члена правления ответить на эти вопросы, а потом сравните результаты. Можно всем вместе ответить на вопросы и затем подумать над тем, что правление должно делать по-другому и почему. Опросник можно сократить на свое усмотрение, особенно если вы начинающая НКО, которая еще только думает о том, как подступить к этой практике. А если у вас большая организация, возможно, нужно добавить какие-то специфические вопросы.

**Когда ваше правление пройдет эту процедуру самооценки, оно, возможно, захочет шаг за шагом вводить новые практики. Последовательность и скорость, с которой приведенные в этой книге рекомендации следует претворять в жизнь, зависят от множества факторов, в том числе от уникальных потребностей вашей организации и от стадии ее развития.**

Например, рекомендация «Правление и персонал – это разные люди» (в разделе «Добросовестное управление предполагает разделение функций управления и менеджмента») должна быть первоочередной задачей. А выполнение рекомендации «Правление планирует смену руководителя» можно отложить до тех пор, пока из правления не будут выведены все сотрудники организации.

316

Стоит рассмотреть возможность пригласить фасилитатора, который поможет структурировать процесс перемен, наметив требующие особого внимания области, и разработать план действий по внедрению новых практик. Хороший фасилитатор может помочь выработать общее мнение, прояснить или адаптировать рекомендации, содержащиеся в этой книге.

И прежде всего, помните, что у каждой организации свой собственный путь к добросовестному управлению. Задавая вопросы, обсуждая, интерпретируя и творчески адаптируя наши рекомендации, ваша НКО может достичь хороших результатов в добросовестном управлении и, таким образом, внести существенный вклад в развитие некоммерческого сектора в целом. Это будет нелегкое, но захватывающее путешествие.

## Желаем вам огромных успехов!



## Опросник

Ваша организация готова к добросовестному управлению? Эти вопросы помогут вам оценить, как работает ваше правление. Между строк можно писать комментарии к каждому пункту. Члены правления потом могут сравнить полученные ответы и вместе определить, в чем слабые и сильные стороны. А затем можно разработать план действий по совершенствованию функций правления.

**Да**   **В какой-то мере**   **Нет**

- В нашей организации есть формально принятая структура управления.
- Наше правление принимает решения коллегиально.
- В нашем правлении есть формальный лидер или председатель.
- У руководителя нашей организации есть должностная инструкция в письменном виде, в котором прописаны его задачи и ожидаемые результаты работы.
- Наше правление ежегодно оценивает деятельность руководителя.
- Сотрудники организации, включая руководителя, не являются членами правления с правом голоса.
- Руководитель организации не является председателем правления.
- У нас есть описание миссии, которое известно всем в организации.
- Наше правление фокусируется на стратегическом руководстве и обдумывании глобальных задач.
- Наше правление без необходимости не вмешивается в детали управления и текущую работу.

32a

## Опросник

Да В какой-то мере Нет

11.    Наше правление следит за тем, чтобы организация адекватно планировала свою деятельность.
12.    Наше правление следит за тем, чтобы программы и работа организации проходили регулярную оценку и корректировались по ее результатам.
13.    Наше правление в курсе финансовой ситуации организации и постоянно оценивает ее.
14.    Наше правление обеспечивает наличие и соблюдение внутреннего финансового контроля.
15.    Правление обеспечивает регулярный аудит финансовых документов.
16.    Правление участвует в процессе привлечения ресурсов для организации.
17.    Правление обеспечивает своевременный выпуск и распространение годового отчета организации.
18.    Члены правления не получают платы за свою работу и не имеют никакой прямой или непрямой выгоды.
19.    Наше правление разработало и использует положение о конфликте интересов.
20.    Наше правление устанавливает высокие профессиональные и этические стандарты.
21.    У нашего правления есть четкий набор процедур, по которым оно работает.
22.    Наше правление регулярно собирается, и даты заседаний сообщаются членам правления заранее.
23.    Все члены правления приходят на заседание вовремя и подготовленными к тому, что будет обсуждаться.

## Опросник

Да В какой-то мере Нет

24.    Заседания правления фокусируются на концептуальных вопросах, общем контроле и стратегических направлениях.
25.    Члены правления активно участвуют в дискуссиях и принятии решений, а не просто выслушивают отчеты сотрудников и одобряют их.
26.    Наш председатель знает, как вести дискуссию, поддерживать дисциплину и включить всех членов правления в работу.
27.    Заседания правления проходят согласно повестке дня.
28.    Наше правление ведет протоколы своих заседаний.
29.    Все члены правления имеют письменные рекомендации, в которых прописаны ожидания от их деятельности в правлении.
30.    Наше правление работает как одна команда.
31.    Наше правление ежегодно ставит себе задачи.
32.    Наше правление регулярно оценивает собственную деятельность.
33.    Члены правления следуют установленным правилам системы регулярной ротации.
34.    Наше правление стратегически подходит к набору новых членов.
35.    Новые члены нашего правления полностью ориентируются в делах организации и в работе правления.
36.    Члены нашего правления с энтузиазмом относятся к роли «послов» нашей организации.

Книга эта попалась мне на глаза лет шесть тому назад. Тогда мне понравились ее привлекательное название и отличное оформление. Кроме того, в книге просто и убедительно, с яркими примерами было рассказано о том, как нужно правильно строить управление некоммерческой организацией. А эта тема меня всегда сильно занимала. Тогда я полностью книгу не прочитал, но понял две вещи: 1) она нам нужна, и ее стоит перевести на русский язык и издать; 2) вряд ли эта книга будет широко востребована в нашем третьем секторе. Действительно, в России, где к законам и праву отношение от низов до верхов не слишком уважительное, нужно быть крайним оптимистом, чтобы полагать, что такого рода издание будет востребовано.

Сейчас, наконец, пособие по управлению НКО переведено и становится доступным для многих российских НКО. Пожалуй, нынешнее время можно считать более подходящим для такого издания, чем пять лет назад. Сектор за эти годы стал более профессиональным и ответственным, стал более жестко регулироваться государством, в среде НКО возникает понимание важности эффективного управления организацией, ее прозрачности и подотчетности. Все эти понятия регулярно обсуждаются экспертами и руководителями некоммерческого сектора. И книга как раз об этом. Возможно, как сказано в предисловии к ней, не все НКО захотят и готовы уже сейчас ею руководствоваться, но несомненно, что прочитать ее полезно всем.

Хотя пособие по руководству НКО было издано для организаций Центральной и Восточной Европы, вы увидите, как много у этого региона общего с Россией – даже переводчики столкнулись с теми же проблемами, что предсказаны в издании. В 2004 году, не испугавшись этих сложностей и возникавших сомнений, группа энтузиастов подготовила и издала это пособие для стран Центральной и Восточной Европы. Сейчас пришел черед России поближе познакомиться с книгой. Я рад, что это, наконец, произошло. И как оптимист уверен, что пособие сыграет и у нас свою важную роль, поможет сильным организациям стать еще эффективнее, а сектору в целом – еще раз обратить внимание на важность правильного управления организацией.

**Вячеслав Бахмин,  
консультант Фонда Ч. С. Мотта**

## Источники

BoardSource. **The BoardSource Governance Series.** (Washington: BoardSource, 2003).

Hnat, Volodymyr, Olena Houmenyuk, Marilyn Wyatt, Edward Zahkarchenko. **Nonprofit Governance Practices in Ukraine.** (Washington: BoardSource, 2003). [www.icps.kiev.ua/doc/ngo\\_governance\\_eng.pdf](http://www.icps.kiev.ua/doc/ngo_governance_eng.pdf)

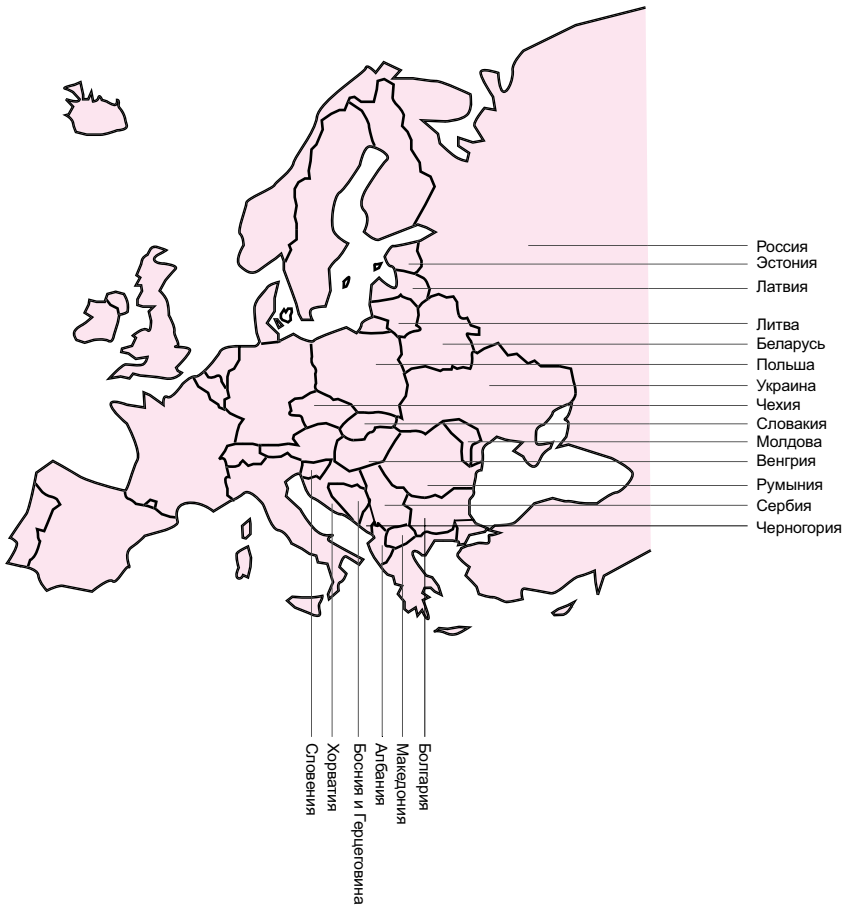
International Center for Not-for-Profit Law. **“Integrity, Good Governance, and Transparency. Rules for Self Regulation.”** [www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm](http://www.icnl.org/gendocs/selfreq.htm)

Levente Mura-Mészáros, Judith R. Saidel, Balázs Sátor, Marilyn Wyatt. **Nonprofit Governance Practices in Hungary.** (Washington: BoardSource, 2002). [www.csdf.hu/angol/ngo.doc](http://www.csdf.hu/angol/ngo.doc).

Sátor, Balázs. **“Introducing the Concept of Governance.”** Alliance 8:4 (December 2003), 38-39. [www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29](http://www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=29)

Wyatt, Marilyn. **“Access, Accountability, and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance.”** Global Connections 4 (August 2002). [www.resource-alliance.org/documents/Issue\\_4\\_August\\_2002.pdf](http://www.resource-alliance.org/documents/Issue_4_August_2002.pdf)

----- . **“New Approaches to Governance in Central and Eastern Europe.”** Alliance 8:4 (December 2003), 36-37. [www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28](http://www.allavida.org/cgi-bin/click.cgi?id=28)





**Агентство социальной информации (АСИ)** – некоммерческая организация и независимое агентство по продвижению гражданских инициатив и обеспечению информационной поддержки деятельности некоммерческих организаций.

Агентство, созданное в 1994 году, вносит вклад в повышение осведомленности общества о деятельности НКО, гражданских инициативах, в развитие корпоративной социальной ответственности и расширение межсекторного диалога. АСИ способствует развитию гражданской активности, информируя людей о различных возможностях участия в волонтерской и благотворительной деятельности. Агентство оказывает информационную поддержку социально значимым проектам НКО, консультирует и обучает сотрудников НКО в PR-сфере, реализует собственные социальные программы и кампании, способствующие решению важных социальных проблем.

Ресурсы Агентства социальной информации:

- [www.asi.org.ru](http://www.asi.org.ru): оперативные и достоверные новости российского некоммерческого сектора
- [www.tak-prosto.org](http://www.tak-prosto.org): Так просто! – сайт о добрых делах и возможностях их делать
- <http://te-st.ru>: Теплица социальных технологий. Краудсорсинг, технологии для третьего сектора
- [www.nkozakon.ru](http://www.nkozakon.ru) НКО: законы развития. Как сделать работу НКО эффективной
- [www.nashi-deti.ru](http://www.nashi-deti.ru) Наши дети. Продвижение семейных форм устройства детей-сирот
- [www.soc-otvet.ru](http://www.soc-otvet.ru) Социальная ответственность бизнеса