



SCOUTS®
Сделать Мир Лучше

НАДЛЕЖАЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ В НАЦИОНАЛЬНОМ СОВЕТЕ





SCOUTS®
Сделать Мир Лучше

© Всемирное Скаутское Бюро ООО.
Организационное развитие.
Март 2020 года

Глобальный Центр поддержки
Всемирного Скаутского Бюро, Куала-Лумпур

Офис 3, 17-й этаж,
Менара Сентрал Виста 150 Джалан Султан
Абдул Самад
Брикфилдс, 50470
Куала Лумпур, МАЛАЙЗИЯ

Телефон: + 60 3 2276 9000
Факс: + 60 3 2276 9089

worldbureau@scout.org
scout.org

Воспроизведение разрешено Национальным
Скаутским Организациям и Ассоциациям,
которые являются членами Всемирной
Организации Скаутского Движения.
Ссылка на источник должна быть
предоставлена.

Фотографии: © Всемирное Скаутское Бюро
ООО.

НАДЛЕЖАЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ В НАЦИОНАЛЬНОМ СОВЕТЕ

Содержание

ВСТУПЛЕНИЕ	1
Что такое надлежащее управление?	3
Надлежащее управление в НСО	4
Почему важно, чтобы Национальные Советы использовали надлежащее управление?	5
Каковы ключевые элементы надлежащего управления в Национальном Совете?	6
Выстроить правильный Совет	10
 РАЗДЕЛ 1: ВВЕДЕНИЕ В НАЦИОНАЛЬНЫЕ СОВЕТЫ	 13
ЦЕЛИ	14
• Ценности и обязанности	15
• Как задействовать Национальный Совет НСО?	15
• Убедить вашу НСО	16
• Подготовка к процессу введения	17
• Содержание процесса введения	19
• Оценка готовности Совета НСО	20
• Это то, чем занимается Совет?	23
• Кодекс Команды	24
• Соглашение членов Национального Совета об обязательствах	32

РАЗДЕЛ 2: НЕПРЕРЫВНОЕ УЛУЧШЕНИЕ	34
• Требования Национального Совета к конфликту интересов	35
• О конфликте интересов (требования)	36
• Шаблон "Форма заявления о конфликте интересов"	38
• Реестр декларируемых конфликтов интересов (дата)	39
• Самооценка членов Национального Совета	40
АНАЛИЗ ЗАСЕДАНИЙ НАЦИОНАЛЬНОГО СОВЕТА И ПРОВЕРКА РАБОТЫ КОМАНДЫ	45
• Часть 1 – Анализ заседаний Национального Совета	46
• Часть 2 – Проверка работы команды Национального Совета	48
АНАЛИЗ РАБОТЫ ЧЛЕНОВ КОМИТЕТОВ И ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП	50
• Часть 1 – Исследование удовлетворенности	52
• Часть 2 – Самооценка	53
ПОЛОЖЕНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ	55
СООТВЕТСТВИЕ GSAT	59
СЛОВАРЬ	63

ВСТУПЛЕНИЕ



Под термином "надлежащее управление", как правило, понимается охват организацией передового опыта, на основе которого она осуществляет администрирование: её структура, культура, стандарты, стратегии, а также то, как она взаимодействует с различными заинтересованными сторонами.

В рамках ВОСД существует чёткая организационная направленность на укрепление управления и подотчётности во всех наших НСО посредством поддержки и направляющего сопровождения, а также с помощью параметра "Надлежащее управление" в GSAT – инструментарии глобальной оценки. Это направляющее сопровождение Национальных Советов, имеющих разный уровень опыта, призвано собрать воедино некоторый лучший опыт, вдохновлённость и ориентиры для их поддержки на пути управления.

Подготовка настоящего руководства стала результатом совместных усилий специалистов из всех Регионов ВОСД, изучения обобщённого передового опыта наших НСО и анализа ранее существовавших руководств и ресурсов.

Предполагается, что этот инструментарий будет систематически обновляться по мере того, как будет развиваться повестка надлежащего управления в нашем Движении.

Мы хотели бы отметить значительный вклад, который внесли многие люди, участвовавшие в разработке этого инструментария: Леонардо Моралес Моралес (Всемирный Скаутский Комитет), Крис Бейтс (Австралия), Пол Уилкинсон (Великобритания), Джошуа Дик (Соединенные Штаты Америки), Матиас Герт (Швейцария) и Уэйн Дэвис (Эфиопия), а также Абир Кубаа, Мэри Вауру, Горан Джорджиев, Дэвид Берг и Рут Поттс из Всемирного Скаутского Бюро.

Рабочая группа 2017-2020 по надлежащему управлению в Национальных Советах.

ВВЕДЕНИЕ

Цели

Этот инструментарий представляет собой всеобъемлющий обзор способствующих надлежащему управлению принципов и опыта работы Национальных Советов. Это ресурс, который может помочь НСО/НСА в подготовке их Национальных Советов к эффективному и результативному выполнению своих полномочий и обеспечению качественного лидерства на основе принципов надлежащего управления.

Структура

Инструментарий состоит из двух частей:

- Первая часть (Главы 1-5) посвящена основам истории, ролям и структурам управления.
- Вторая часть (Главы 6-16) – рассматривает практику управления, опираясь на опыт пересмотра основных подходов к обязанностям Национальных Советов и самоуправлению в Национальных Советах с использованием инструментов и ресурсов, позволяющих применять передовой опыт.

Этот инструментарий предоставит информацию, которая может быть использована для развития вашего Национального Совета, а также ответы на следующие вопросы:

- Какова роль Национального Совета?
- Каковы характеристики эффективного Национального Совета?
- Что является передовым опытом надлежащего управления для Национальных Советов?
- Какие инструменты я могу использовать для оценки и организации работы Совета, которые помогут Совету и его деятельности?

Для кого этот инструментарий?

Этот инструментарий предназначен для начинающих, действующих и вновь избранных членов Национальных Советов и других лиц, находящихся на лидерских позициях. Это также ресурс, который может быть использован Комитетами и штатными сотрудниками при подготовке работы своих Советов.

Как им пользоваться?

Этот инструментарий может быть использован в качестве руководства для подготовки к исполнению полномочий нового состава Национального Совета или в качестве механизма повышения эффективности работы действующего Совета. В обоих случаях этот инструментарий является приемлемым ресурсом. Он может помочь вам понять, как Национальные Советы могут эффективно вести работу с помощью надлежащего управления и множества инструментов, которые могут позволить Совету пройти через те процессы и действия, которые приведут Национальный Совет в состояние, при котором он будет готов к этому лидерству.

Несмотря на то, что этот ресурс может применяться самостоятельно, мы рекомендуем привлекать подготовленных консультантов из пула консультантов ВОСД (вы можете запросить эту помощь через Службу поддержки ВОСД "Эффективное управление").

Что такое надлежащее управление?

Определения

Управление – это процесс обеспечения стратегического лидерства в организации. Оно включает в себя функции определения направления развития, принятия политических и стратегических решений, контроля и мониторинга организационной деятельности, а также обеспечения общей подотчётности.

Надлежащее управление

Эффективное управление является неотъемлемой частью успеха организации. Управление – это, по сути, процесс принятия решений, основанный на предположении, что организации могут добиться желаемых результатов, выбрав соответствующий курс действий.

По сути, управление и стратегическое лидерство – это осознанный организационный выбор: того, зачем мы здесь, чего мы хотим достичь, наилучших способов достижения этих результатов, ресурсов, которые нам понадобятся для этого, и того, как мы их обеспечим, и того, как мы узнаем, что изменения произошли.

- Стратегия – это процесс выбора альтернативных направлений действий (используя выбранные цели и результаты в качестве основы для выбора) и их реализации для достижения желаемых результатов и итогов. Этот процесс включает в себя сбор информации и её использование для информирования и содействия процессу принятия решений с расчётом на то, что эффективный выбор стратегии приведет к организационному успеху.
- Эффективное управление является неотъемлемой частью устойчивого развития и долгосрочной эффективности организаций, работающих в современном сложном и конкурентном мире.

Надлежащее управление имеет восемь основных характеристик – оно основано на широком участии, ориентировано на достижение общего согласия, подотчётно, прозрачно, восприимчиво, эффективно и результативно, справедливо, не допускает дискриминации и следует принципу верховенства права. Надлежащее управление отвечает нынешним и будущим потребностям организации, проявляет осмотрительность при разработке политики и принятии решений, обеспечивает учёт значимых интересов всех заинтересованных сторон.

Чтобы добиться успеха, НСО (как и все организации) должны постоянно обновлять связь между тем, что они делают, и потребностями и интересами сообществ, которым они служат. Они должны обеспечить, чтобы ими предоставлялись услуги, в которых нуждаются и которые ценятся их доверителями – членами, и предоставлялись таким образом, чтобы это соответствовало основным ценностям и принципам НСО. Поскольку организация служит своим членам и сообществу, в управление включено вынесение суждений о том, насколько хорошо или плохо работает организация, а затем принятие решений о том, как она может быть более эффективной.



Надлежащее управление в НСО

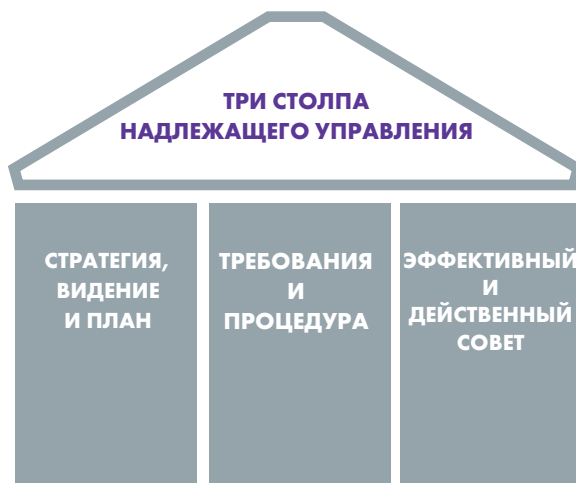
В Скаутинге управление имеет двойную направленность: достижение социальной миссии нашего Движения и обеспечение нашей жизнеспособности. И то, и другое относится к порученной Национальному Совету (иногда называемому Директоратом или Советом, или Правлением – термины взаимозаменяемы) ответственности, которую он несёт за осуществление полномочий в отношении чётко разработанных действий, которые предпринимает организация.

Общественное доверие и подотчётность являются существенными сторонами организационной жизнеспособности, поэтому НСО реализует социальную миссию движения таким образом, чтобы её уважали и те, кому она служит, и общество, в котором она находится.

Надлежащее управление – это сосредоточение внимания на процессах принятия и реализации решений, которые будут продолжать продвигать принципы и миссию организации, обеспечивая стратегическое лидерство в НСО/НСА.

В Скаутинге есть 3 важных столпа надлежащего управления:

- Стратегическое видение и план, которые являются тем путём, по которому организация идет к достижению нашей миссии;
- Требования и процедуры, обеспечивающие организационную устойчивость, чтобы мы оставались искренними и преданными нашей миссии, и
- Эффективный и действенный Национальный Совет, который обеспечивает наличие лидерства, наблюдающего за тем, чтобы все требования и процедуры осуществлялись и последовательно соблюдались.



Надлежащее управление и GSAT

Управление – это способ, которым правила, нормы и действия структурированы, непрерывно поддерживаются, регулируются и подотчётны в одной организации. Как таковое, надлежащее управление является ключевым элементом устойчивой НСО и может быть найдено в многочисленных параметрах GSAT.

Мы настоятельно призываем вас использовать GSAT в качестве инструментария для определения позиции вашей НСО в области надлежащего управления. Будучи Национальным Советом вы можете поразмышлять об опыте надлежащего управления, в частности, в рамках следующих параметров инструментария:

- структура управления
- стратегические рамки
- управление целостностью
- распределение ресурсов и финансовый контроль
- потенциал роста
- постоянное улучшение

Почему важно, чтобы Национальные Советы использовали надлежащее управление?

Надлежащее управление требует наличия правильного состава (правильного сочетания членов Совета!), Председателя, обеспечивающего лидерство и подотчётность, а также аккуратного побуждения к откровенным дискуссиям, прозрачной практики и стандартов управления. Вы можете помочь вашему Совету овладеть идеальным рецептом с нужными ресурсами.

Национальный Совет НСО – ключевой фактор для практики надлежащего управления в организации. Если Национальный Совет не практикует надлежащее управление в НСО и не отвечает ему, трудно ожидать, что надлежащее управление будет практиковаться на всех других уровнях.

Поскольку Национальный Совет несёт ответственность за управленческую функцию в НСО, крайне важно основывать нормы и практику работы на фундаменте надлежащего управления, чтобы обеспечить эффективное лидерство и гарантировать организационное благополучие и устойчивость НСО.

Наконец, именно Национальный Совет, в конечном счёте, несёт ответственность за все действия, совершенные от имени организации, независимо от того, одобрены ли эти действия официально самим Советом или нет. Эта подотчётность существует независимо от размера или характера организации и от того, есть в ней штат нанятых профессиональных сотрудников. Члены органов управления некоммерческих организаций должны признать, что у них есть определённые установленные конституционные обязанности и обязательства в силу их членства в национальном органе управления.

Каковы ключевые элементы надлежащего управления в Национальном Совете?

Для изучения ключевых элементов надлежащего управления в работе Национальных Советов мы перечислим функциональные роли в Совете и определим области надлежащего управления. Для лучшей ориентации мы также свяжем их с обозначенными в GSAT параметрами.

Функциональные роли Национального Совета

Поскольку невозможно хорошо выполнять работу, если вы её не понимаете, все Советы должны потратить время на то, чтобы убедиться, что каждый член Совета полностью понимает, чего от него ожидают и в чём он нуждается, а затем привлекать всех членов Совета к отчёту, когда они "отклоняются от курса". Это начинается с понимания основных конституционных обязанностей каждого отдельного члена Совета, которые включают в себя:

Роль Национального Совета	Объяснение	Элементы надлежащего управления	Параметры GSAT
Установить организационную направленность	Определение направленности требует взглянуть за горизонт и задать вопросы: с какими проблемами должна столкнуться организация, чтобы служить нашей миссии в ближайшие годы? Какой она должна быть через пять лет? Чего мы стремимся достичь?	Участие Оперативное реагирование Ориентированность на согласие	Стратегические рамки
Определить миссию, видение и ценности.	Совет отвечает за то, чтобы миссия организации была чётко сформулирована и направлена в будущее. Приверженность миссии должна определять приоритеты Совета и администрирования.	Участие Оперативное реагирование Ориентированность на согласие	Стратегические рамки
Задействовать стратегическое мышление	Эффективные Советы возглавляют организацию, делая стратегическое мышление частью постоянной непрерывной работы Совета. Под направляющим началом административных структур они остаются на связи с внутренними и внешними силами, которые приводят к изменениям.	Участие Оперативное реагирование	Стратегические рамки Потенциал роста

Обеспечить эффективное планирование	Стратегически ориентированное планирование позволяет Совету и профессиональному штату преобразовывать миссию и назначение НСО в значимые и управляемые цели и задачи, что затем приводит к концентрации своих ресурсов и энергии.	Участие Оперативное реагирование Ориентированность на согласие	Стратегические рамки
Обеспечить необходимые ресурсы	После того, как Совет определил направление развития, он должен убедиться в том, что в организации есть четыре основных типа ресурсов для достижения её целей: члены Совета с соответствующей компетенцией, люди для выполнения работы, деньги для выплаты зарплаты и других расходов, а также авторитет в обществе.	Участие Оперативное реагирование	Потенциал роста Распределение ресурсов
Создать компетентный Совет	Национальный Совет – совокупность талантов, которым организация может воспользоваться для выполнения своей миссии. По этой причине состав Совета имеет решающее значение для успеха. Многие Национальные Советы наполняют жизнью свою деятельность, благодаря ограничению сроков полномочий и чётко определенной процедуре набора, которая позволяет оценить будущие организационные потребности и текущую компетентность членов Совета.	Эффективность и результативность Участие Оперативное реагирование	Постоянное улучшение Потенциал роста Управление целостностью
Выбрать Исполнительного директора	После определения миссии и целей организации правильный выбор исполнительного директора имеет решающее значение для успеха организации. При наличии подходящего человека на данной должности, организация будет лучше подготовлена к достижению успеха. Выбор человека с очевидными лидерскими качествами и дальновидностью, а также хорошими навыками ведения процессов позволит снизить долгосрочные неблагоприятные последствия. Совет должен выбирать тщательно и мудро.	Равноправие и недопущение дискриминации Оперативное реагирование Эффективность и результативность Прозрачность	Структура управления Распределение ресурсов
Обеспечить достаточные финансовые ресурсы	Несмотря на то, что от Исполнительного директора и административной команды можно и следует ожидать многого в этом отношении, Национальный Совет работает в тесном сотрудничестве с исполнительным директором над диверсификацией и максимальной устойчивостью источников дохода, чтобы организация могла достичь своих целей.	Оперативное реагирование Эффективность и результативность	Распределение ресурсов Потенциал роста Постоянное улучшение
Укрепить общественный статус Организации	Члены Национального Совета служат связующим звеном между организацией и её членами, заинтересованными сторонами, структурными подразделениями или клиентами. Они должны думать о себе как о посланниках и поборниках организации (идеально, даже после того, как они выйдут из состава Совета).	Подотчётность Участие Оперативное реагирование Прозрачность	Управление целостностью Структура управления

Обеспечить надзор	Работа Национального Совета включает в себя как полномочия, так и подотчётность. Однако, в его надзорной роли акцент делается на подотчётности. Что касается публичности, то наиболее важная роль Национального Совета заключается в осуществлении надзора не только за финансами и программами, но и за правовыми и моральными аспектами поведения в организации, а также за её общей эффективностью.	Подотчётность Участие Оперативное реагирование Эффективность и результативность Верховенству права	Структура управления Управление целостностью Постоянное улучшение
Поддержать и оценить деятельность Исполнительного директора	Выбор Исполнительного директора – это только начало продуктивных отношений с управляющим органом, которые принесут реальные достижения и долгосрочное служение в организации. Обеспечение личной и организационной поддержки исполнительной команды, периодическая оценка деятельности Исполнительного директора и признание выдающихся заслуг за счёт соответствующей компенсации являются ключевыми обязанностями Национального Совета.	Подотчётность Участие Эффективность и результативность Равноправие и недопущение дискриминации	Управление целостностью Постоянное улучшение
Защищать активы и обеспечивать финансовый надзор	Защита организационных активов или направление их в "доверительное управление" от имени других лиц – одна из важнейших функций Совета. Совет обеспечивает, чтобы организация имела четкий финансовый план, согласующийся со стратегическими оперативными планами.	Подотчётность Участие Оперативное реагирование Эффективность и результативность Прозрачность	Управление целостностью Постоянное улучшение Распределение ресурсов
Вести мониторинг и развивать программы и службы	То, что организация на самом деле делает и то, как хорошо она это делает, должно быть в центре внимания Совета. Работа Национального Совета сосредоточена, прежде всего, на эффективности организации, которая определяется показателями, представленными в стратегическом плане.	Подотчётность Участие Оперативное реагирование Эффективность и результативность	Управление целостностью Постоянное улучшение Распределение ресурсов
Обеспечить юридическую и этическую целостность	Поскольку в конечном итоге Национальный Совет несёт ответственность за соблюдение правовых стандартов и этических норм, его члены должны коллективно проявлять усердие, приверженность и бдительность, чтобы поддерживать порядок в своем доме.	Подотчётность Прозрачность Верховенству права	Управление целостностью Постоянное улучшение

Примеры практического применения надлежащего управления

В нижеследующей таблице показана разница между тем, что считается ответственным национальным советом, и тем, что практикует надлежащее управление.

Ответственные Национальные Советы	Национальные Советы, практикующие надлежащее управление
Разрабатывать и пересматривать стратегические планы.	Выделять время на заседаниях и между заседаниями для рассмотрения наиболее важных вопросов и задействовать стратегическое мышление на регулярной основе.
Принять требования в отношении конфликта интересов.	Принять требования в отношении конфликта интересов, включающие в себя руководство по раскрытию, проверке и отводу конфликта; требовать, чтобы члены Совета ежегодно подписывали заявление о конфликте интересов; неукоснительно придерживаться этих требований.
Вести контроль финансовых показателей и получать обновлённую информацию о программах.	Измерять общую организационную эффективность, результативность и воздействие с помощью различных инструментов, включая панели индикаторов.
Готовить заседания Совета для выполнения им своей работы.	Сделать заседания значимыми, повысив их эффективность, используя согласованные повестки заседаний и проводя их регулярно в формате исполнительных сессий (как с участием, так и без участия Исполнительного директора) с целью проведения конфиденциальных обсуждений.
Направлять работу новых членов Совета.	Инвестировать в постоянное развитие работы Совета, чтобы укрепить приверженность членов Совета и заставить их задуматься о собственной деятельности, проводя регулярную самооценку в Совете.

Выстроить правильный Совет

Работа по выстраиванию успешного Национального Совета – это больше, чем просто заполнение вакансий. Речь идёт о том, чтобы быть стратегическим органом, как с точки зрения состава, так и с точки зрения действий.

Выстраивание Совета – это непрерывный процесс, состоящий из девяти основных этапов:

Шаг 1: Определите потребности Совета, такие как навыки, знания, перспективы и связи, необходимые для достижения целей. Каковы его сильные стороны в настоящем? Какие необходимые характеристики отсутствуют? Создайте свою командную схему.

Шаг 2: Раскройте источники потенциальных членов Совета и определите людей с желаемыми характеристиками.

Шаг 3: Проинформируйте о перспективах. Поясните ожидания и обязанности членов Совета, и не минимизируйте требования при этом. Пригласите задать вопросы, вызовите интерес у потенциальных членов и выясните, готовы ли они к служению.

Шаг 4: Ознакомьте (введите) новых членов Совета с деятельностью как организации, так и Совета, рассказав им об истории, программах, насущных вопросах, финансах, объектах, Положениях и организационной схеме. Опишите комитеты, обязанности членов Совета, а также перечислите членов Совета и ключевых штатных сотрудников.

Шаг 5: Узнайте об их интересах и готовности к работе. Привлеките всех членов Совета к работе в комитетах или целевых группах. Назначьте им "наставника" из числа членов Совета. Настойчиво попросите об "обратной связи" и призовите всех к отчётности. Выразите признательность за хорошо проделанную работу.

Шаг 6: Проведите обучение членов Совета. Предоставьте информацию о миссии и содействуйте изучению проблем, с которыми сталкивается организация. Проводите выездные сессии и поощряйте членов Совета к своему развитию, направляя их на семинары и практикумы. Не скрывайте трудностей.

Шаг 7: Оцените Совет в целом, а также отдельных членов Совета. Изучите, как Совет и Исполнительный директор работают в единой команде. Привлеките Совет к оценке собственной деятельности. Определите пути для улучшения работы. Смотивируйте к индивидуальной самооценке.

Шаг 8: Проводите ротацию членов Совета и установите ограничения на сроки их полномочий. Не переизбирайте членов автоматически на дополнительный срок; учитывайте потребности Совета и результаты его работы. Изучите целесообразность ухода в отставку членов, которые не проявляют активности. Готовьте новых лидеров.

Шаг 9: Празднуйте победы и достигнутый прогресс, как бы малы они ни были. Цените индивидуальный вклад в работу Совета, организации и сообщества. Дайте место юмору и хорошему смеху.

Матрица Совета может помочь Национальному Совету определить потребности в наборе персонала, что будет зависеть от миссии организации и стадии ее развития.

	1	2	3	4	5	6	A	B	C	D	E	F
Возраст												
До 18 лет												
19-34												
35-50												
51-65												
Старше 65 лет												
Пол												
Мужчин												
Женщин												
Другие												
Раса/Этническая принадлежность												
Афроамериканец/чернокожий												
Азиат/Тихоокеанский островитянин												
Кавказский тип												
Испанец/латиноамериканец												
Коренной американец/индеец												
Другие												
Ресурсы												
Деньги, которые нужно отдать												
Доступ к деньгам												
Доступ к другим ресурсам (фонды, корпоративная поддержка)												
Готовность к активному участию (приглашение, визиты, написание гранта)												
Связь с сообществом												
Религиозные организации												
Корпорация												
Образование												
СМИ												
Политический												
Благотворительность												
Малый бизнес												
Социальные услуги												
Другие												

	1	2	3	4	5	6	A	B	C	D	E	F
Качества												
Лидерские навыки/ Мотивация												
Готовность к работе/ способность												
Личная связь с миссией организации												
Личный стиль												
Формирование консенсуса												
Хороший коммуникатор												
Стратег												
Дальновидность												
Налаживание связей												
Области, в которых накоплен опыт												
Администрирование/ менеджмент												
Предпринимательство												
Финансовое управление												
Учёт												
Инвестиции												
Сбор средств												
Управление												
Правовые нормы												
Маркетинг, связи с общественностью												
Людские ресурсы												
Стратегическое планирование												
Материально-техническая база (архитектор, инженер)												
Недвижимость												
Представитель клиентов												
Фокусирование на специальных программах (таких как образование, здравоохранение, государственная политика, социальные услуги).												
Технология												
Другие												
Число лет (или сроков) в Совете												

РАЗДЕЛ 1: ВВЕДЕНИЕ В НАЦИОНАЛЬНЫЕ СОВЕТЫ

Правильно функционирующий Национальный Совет жизненно важен для успеха и долгосрочной деятельности любой НСО. Эффективная работа Совета во многом зависит от свободного обмена информацией и идеями между его членами.

Обеспечение быстрого ознакомления новых членов Совета с деятельностью организации (включая ее стратегию и условия, в которых она работает) является важным аспектом в функциях каждого Совета. Существует множество различных ролей и людей, вовлеченных в управление общественной организацией. Важно, чтобы члены Национального Совета понимали общую роль Совета, свою специфическую роль как членов Совета и то, чем их роль отличается от ролей других людей в организации. Выделение времени на организацию процедуры введения в Совет является разумным вложением средств, которое НСО должны рассмотреть в будущем...

В идеале ответственность за проведение процедуры введения в Совет делится между самим Национальным Советом, старшим администратором организации и новым членом Совета.

Председатель Национального Совета (или другое высокопоставленное лицо в организации) часто будет играть ключевую роль в процессе введения в должность новых членов Совета. Важно обеспечить наблюдение за процессом со стороны лица, которое знает организацию "изнутри", чтобы новому члену Совета могла быть предоставлена необходимая информация, а на любые вопросы можно было соответствующим образом ответить.

Лицо, которое берёт на себя ответственность за наблюдение за процессом введения в должность, должно получать поддержку со стороны других членов Совета и старших администраторов. Например, в процесс может быть вовлечён Исполнительный директор организации для знакомства нового члена Совета с ключевыми административной команды, проведения беседы о проблемах и возможностях, стоящих перед организацией, а также для знакомства с объектами организации или её оперативной деятельностью.

Новый член Совета также должен быть подготовлен к активному участию во всём процессе.

Основная причина введения членов Совета в должность заключается в том, чтобы новый член Совета получил ключевую информацию об организации и понял свою роль. Вводный процесс может также использоваться для сбора любой информации, требуемой от нового члена Совета.

Цели

ЦЕЛИ ВВОДНОГО ТРЕНИНГА

Понимание ролей и обязанностей

В ходе вводного тренинга члены Национальных Советов должны получить целостное представление о своих функциях, обязанностях, правах и обязанностях. Также они должны знать о том, что не является их функциями, особенно в том, что касается разделения стратегических и оперативных функций, а также сотрудничества между волонтерами и персоналом. Национальный Совет отвечает за разработку оперативной структуры, но при этом должен также понимать, каким образом следует взаимодействовать с существующими структурами и процессами и учитывать их. Особым элементом в Скаутских Организациях является вовлечение молодежи. Члены Национальных Советов должны знать, как разработать стратегию и структуру, поощряющую вовлечение молодежи на любом уровне.

Формирование успешной команды

Вводный процесс/первый вводный практикум – это один из первых шагов в построении успешной команды. Благодаря этому члены Национальных Советов могут понять друг друга и свои возможности как команды. Они могут определить пути устранения недостатков, определить и сформировать свою команду на более устойчивой основе.

Понимание и определение методов работы

Посредством процесса введения Национальный Совет должен определить и согласовать методы работы, соответствующие его потребностям, начиная с ежедневных процедур и заканчивая принятием решений. Эти методы работы должны быть документально закреплены в Кодексе поведения членов Национального Совета.

Получение необходимых навыков

Вводный процесс может помочь в приобретении навыков и обеспечить непрерывность этого процесса. Оценка потребностей в обучении важна с самого начала, поскольку она помогает выявить пробелы у всех членов Национальных Советов и найти решения по их устранению.

Установление чувства сопричастности и создание мотивации

Посредством вводного процесса Национальный Совет может сформировать чувство сопричастности и важность подотчётности перед заинтересованными в нём сторонами. Внешнее содействие вводному процессу со стороны лица (лиц), обладающего (обладающих) экспертными знаниями и/или соответствующим полученным опытом, может помочь воодушевлению и мотивации.

Ценности и обязанности

Наша основная цель: "Миссия Скаутинга состоит в том, чтобы сделать вклад в образование молодых людей посредством системы ценностей, выраженной в Скаутском Обещании и Законе, чтобы помочь им созидать лучший мир, в котором люди реализуют себя как личности и играют конструктивную роль в обществе".

Все заинтересованные стороны, вовлеченные в процесс управления в качестве членов Национального Совета, должны учитывать миссию, основные ценности и принципы Скаутинга во всех своих решениях и ролях в процессе развития и сотрудничества, работая над сохранением единства Скаутского Движения.

Управление не должно быть основано на личных помыслах или представлениях. Оно должно осуществляться на основе общего согласия, уважения различных точек зрения, и на основе сотрудничества всех членов.

Нам, как скаутам, важно знать, как наши действия влияют на будущие поколения, которые будут возглавлять НСО. Самое главное, мы должны осознавать, что наши решения ещё больше укрепляют и поддерживают процесс донесения Скаутинга до всех сегментов сообществ, с которыми мы взаимодействуем.

Наконец, важно, чтобы все члены Национального Совета совместно с партнёрами и другими представителями общества активно способствовали формированию и укреплению авторитета и организационного потенциала своих НСО, как внутри, так и за пределами организации.

Как задействовать Национальный Совет НСО?

Соппротивление, с которым вы можете столкнуться в своей команде

Иногда установление надлежащего управления существенно меняет практику и то, с чем мы сейчас имеем дело в управлении НСО. Для создания устойчивой среды, в которой надлежащее управление регулярно реализуется, требуются время, приверженность и твёрдая решимость. Вот некоторые из наиболее распространенных причин/проблем, с которыми мы столкнёмся, и о которых мы услышим при попытке внедрить практику надлежащего управления:

- Не хватает времени
- Требуются дополнительные ресурсы
- На данный момент это не является приоритетом
- Существующая система прекрасно работает уже сто лет.
- Новые изменения в системе управления воспринимаются как более бюрократические и менее эффективные

Хотя мы, возможно, и не можем позволить себе роскошь всё делать по правилам, надлежащее управление – это один из тех аспектов, который не должен быть скомпрометирован. Наличие надлежащего управления повысит эффективность вашей НСО, а также обеспечит её востребованность и устойчивость по мере нашего перехода в новое десятилетие.

Убедить вашу НСО

Скептицизм в практике надлежащего управления может быть преодолен в ходе работы по развитию работы Национального Совета. Важно обеспечить участие Исполнительного директора и Президента Вашей НСО в этом процессе, так как они смогут предложить и сопровождать внедрение/интеграцию практики надлежащего управления во вновь созданный или существующий Национальный Совет. Однако, важно также отметить, что этот процесс может быть инициирован любым человеком, который заинтересован в предложении улучшений в работе НСО.

Совет НСО не должен начинать с нуля. Он должна основываться на существующем передовом опыте и том, что уже хорошо работает (внедрённый в НСО передовой опыт, который схож практикой надлежащего управления). Такое сопоставление может быть проведено до или во время вводного тренинга Национального Совета и может стать хорошим подспорьем в достижении согласия в разработке набора практических методов для обеспечения надлежащего управления в будущем. Обеспечьте, чтобы все согласованные методы работы были правильно задокументированы.

10-ть причин для применения надлежащего управления в Национальных Советах

- Надлежащее управление является ключевой позицией в 6-ти из 10-ти параметров GSAT
- Стандарт качества, принадлежащий ВОСД, который оценивает соответствие НСО передовому международному опыту в обеспечении качества Скаутинга.
- Оно обеспечивает честность и доверие членов НСО к работе Национального Совета.
- Оно помогает Совету защитить НСО от финансовых потерь.
- Внешние заинтересованные стороны, такие, как партнёры и доноры, будут более уважительно относиться к НСО
- Оно повышает эффективность Национального Совета
- Оно помогает рекомендовать и предлагать лучшие решения в ходе обсуждений и встреч.
- Оно помогает определить периодичность заседаний для проведения эффективных, ведущих к принятию решений обсуждений.
- Оно повышает общее благосостояние НСО.
- Оно рекомендуется всеми институтами ООН и агентствами по развитию.
- Надлежащее управление лежит в основе любого успешного ведения дел.



Подготовка к вводному тренингу

Перед началом вводного тренинга (в формате практикума) убедитесь, что в распоряжении участников имеются все необходимые организационные документы, и что у них было достаточно времени для ознакомления с ними до начала тренинга. "Пакет" для чтения включает в себя:

- Техническая и юридическая документация: Конституция НСО, внутренние правила, регламенты НСО и все действующие руководства по управлению и должностным обязанностям.
- Задokumentированные требования: Управление рисками, конфликт интересов, защита данных, вовлечение молодёжи, расходы, Кодекс поведения, информирование о нарушениях, финансы и аудит и т.д.), требования к управлению (руководство по организации и проведению заседаний Национального Совета.
- Техническая документация: Организационная схема НСО (национальный и региональный/местный уровни), список контактов органов управления и должностей персонала на всех уровнях, терминология, профессиональные термины и словарь особых терминов, этика, ценности и философия.
- Программные документы: Последние отчёты НСО (ежегодный отчет, финансовые отчеты, перепись членов), Стратегический план НСО/Ежегодный операционный план, основные меморандумы о взаимопонимании или обязывающие соглашения (Фонд/Скаутский магазин), текущий бюджет, контракты и обязательства, копии протоколов прошедших заседаний Национального Совета.
- Персонализированная документация Совета: Формы деклараций, оценочные формы заседаний Совета, результаты оценки, должностные инструкции, анализ потребностей в обучении.
- Информация о Кодексе команды: Документ, который закладывает основу для всех членов любой команды (в данном случае Национального Совета). Этап введения используется для определения идей и разработки этого документа.

Предполагается, что члены Национального Совета должны ознакомиться с документами до начала заседания. Однако, с учётом того, что весь пакет документов может быть объёмным, важно, чтобы эти документы были доработаны в ходе вводного практикума при достаточном времени для обсуждения.

Наряду с предоставленными документами, перед процедурой введения в должность членам Национального Совета может быть оказана следующая поддержка:

- Предоставление исторической справки о НСО/НСА
- Организация посещения национальных офисов и экскурсий по программным объектам.
- Организация встречи с Исполнительным директором (Генеральным секретарем/Директором)
- Организация встречи с Президентом (Председателем).
- Работа над Кодексом команды до введения в должность

Предоставление этой информации членам Национальных Советов до начала вводного процесса обеспечивает заинтересованное участие и проведение заранее хорошо подготовленной сессии.

Еще одним полезным подготовительным шагом является проведение опроса членов Национального Совета об их компетентностях. Это поможет выявить сильные и слабые стороны и пробелы в компетентностной характеристике Национального Совета как института управления НСО/НСА. Результаты опроса могут быть обсуждены в команде Совета, и могут быть приняты соответствующие меры, включая определение индивидуальных и общих потребностей членов Совета в подготовке.



Содержание процесса введения

Содержание вводного процесса, как правило, соответствует уровню информации, необходимой для Национального Совета. Совету должно быть предоставлено достаточно времени для того, чтобы:

- Придать динамичность своей команде
- Ознакомиться с процессами, стратегиями и общим развитием в НСО.
- В деталях понять функции и ответственность Совета.

Вводный тренинг для членов Национальных Советов (разработанный Европейским Регионом) доступен для скачивания [здесь](#). В настоящее время Глобальный Центр поддержки ВСБ разрабатывает более обоснованное предложение, которое вскоре будет представлено на рассмотрение.

Если вы рассматриваете возможность проведения обучающего практикума с внешним фасилитатором, ВОСД может оказать вам поддержку в лице экспертов-консультантов. Самой же НСО важно определить действующего члена Национального Совета и представителя профессионального штата, которые проведут разработку вводного тренинга. Для самой сессии важно, чтобы все члены Национального Совета в полном составе присутствовали и участвовали в ней.

Оценка готовности Совета НСО



Эта оценка является для вас возможностью определить свою готовность служить в качестве члена Совета вашей НСО.

Для максимальной пользы важно, чтобы на приведённые ниже утверждения были получены предельно честные ответы. Для начала ответьте "да" или "нет" на каждое из приведенных ниже утверждений. Затем обведите кружком те, на которые вы ответили "нет". Теперь это поможет вам получить информацию, необходимую для того, чтобы стать эффективным членом Совета.

Результаты этой оценки должны оставаться конфиденциальными, и вы должны быть единственным человеком, который может их видеть. Вы единственный, кто будет их анализировать пересматривать.

Общие ожидания

1. Я знаю миссию организации, её назначение, задачи, её требования, программы, службы, сильные стороны и потребности.	
2. Я слежу за тенденциями в сфере интересов НСО и нахожусь в курсе дел.	
3. Я знаю структуру НСО и роли в ней.	

Соблюдение законодательства

1. Я знаком с полным перечнем Положений организации.	
2. Я знаю основные требования и процедуры в организации (членство, распределение бюджета, персонал и т.д.).	
3. Я полностью осведомлен о регулировании отношений НСО с профессиональным штатом (страхование, налоги и контракты).	
4. Я знаю, какие типы отчётов должны быть подготовлены и представлены НСО.	
5. Я знаю, что несу юридическую ответственность за Организацию.	
6. Я знаю обязательства НСО перед законами и правовыми нормами моей страны.	

Роли и обязанности

7. Я знаю масштабность своей роли в качестве члена Национального Совета.	
8. Мне известны элементы, которые составляют структуру организации и процессы принятия решений в ней.	
9. Я понимаю всю глубину своих обязанностей и ответственности как член Национального Совета.	
10. Я знаю, что такое реестр рисков и чего должна избегать НСО, чтобы сохранить свою целостность и устойчивость.	
11. Я знаю состав моей НСО и структуру её деятельности.	

Планирование

12. Я уже отвёл в своем календаре время для ежемесячных заседаний Совета НСО и ежегодной Генеральной Ассамблеи.	
13. Я знаю, как провести оценку стратегического плана нашей организации, чтобы убедиться в том, что он реалистичен и может быть выполнен.	
14. Я понимаю свою роль в процессе планирования.	
15. Я знаю, кого следует включить в процесс планирования.	
16. Я знаю, кто отвечает за выполнение планов.	

Распределение ресурсов и финансовый контроль

17. Я умею читать и понимать бюджетный баланс.	
18. Я знаю, как дать оценку годовому финансовому отчёту.	
19. Я знаю стандартный объём резервов, которых организация должна стремиться достичь, чтобы обезопасить свою деятельность.	
20. Как член Совета я знаю, как предотвратить мошенничество и нецелевое использование средств.	
21. Я знаю свою роль как члена Национального Совета в поиске ресурсов для НСО.	

Контроль

22. Я знаю, что такое процесс приобретения средств.	
23. Я понимаю, как формируется организационная политика.	
24. Я знаю, почему Совет должен зачитывать и утверждать все отчёты.	
25. Я знаю, что такое конфликт интересов и лучший опыт его предотвращения.	

Представительство

26. Я знаю, как ответственно и добросовестно представлять свою НСО в обществе, рассказывая об истории организации и представляя её достижения, а также её потребности и текущие задачи.	
---	--

Это то, чем занимается Совет?

Прочитайте нижеследующие утверждения и определите, будет ли изложенная тема ответственностью Национального Совета НСО.

Напишите Д, если "да", или Н, если "нет", в отведенном для этого месте.

	ЭТО ТО, ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ СОВЕТ?	Да/Нет
1.	Один из членов Совета говорит, что текущий логотип Организации "трудно читается" и "должен быть изменён".	
2.	20 молодых студентов университета, решили создать Скаутский клуб и хотят вступить в НСО.	
3.	Член Совета имеет долю в собственности или личные отношения с поставщиком, который является потенциальным стратегическим партнёром Организации, и не раскрывает информацию об этих отношениях.	
4.	Исполнительный директор Организации разработал новое руководство для сотрудников, регулирующее трудовые отношения в НСО.	
5.	Финансовый комитет намерен преобразовать себя в два подкомитета (доходы, не связанные с уплатой взносов, и сборы).	
6.	Один из членов Совета предлагает поменять фирму, занимающуюся уборкой помещений офиса Организации.	
7.	Один из членов Совета решил, что некоторые формулировки стратегического плана сложны для понимания и должны быть изменены.	
8.	Несколько новых членов Совета хотели бы спланировать двухдневное выездное заседание Совета, чтобы определить цели Организации на предстоящий год.	
9.	Члены Совета приглашены на собрание по сбору средств.	
10.	Один из членов Совета организует действие, направленное на совершенствование Молодёжной программы НСО.	
11.	Несколько членов Совета предлагают текст для Скаутской песни.	

Кодекс Команды

Что это?

Кодекс команды – это документ, который создаёт прочную основу для всех членов любой команды (в данном случае Национального Совета), позволяя им понять и принять комплекс ценностей, и является руководством для личного и делового поведения в рамках соответствующих им ролей.

Зачем нужен Кодекс команды?

Кодекс команды помогает установить совместную ответственность, подотчётность и согласие в новых группах людей, совместно работающих над тем, как они будут вести свои дела, выполнять свои функции и обязанности. Он может служить критерием для принятия решений в Совете, поддерживая работу членов Совета, чтобы не упустить из виду того, что и почему они делают. Он также может быть использован для демонстрации другим людям в Организации целей деятельности Совета и для обеспечения прозрачности в работе Совета.

Назначение Кодекса команды включает в себя:

- Обеспечение доверия ко всем членам команды, включая тех, кто мог первоначально сопротивляться включению в её состав
- Привлечение членов команды (включая её лидеров) к ответственности в соответствии с одними и теми же принципами.
- Чёткое, измеримое изложение ролей и обязанностей.
- Определение действий (включая способы подстройки к изменениям), устранение препятствий и даже определение таких моментов, как посещаемость
- Демонстрация для других членов Организации прозрачности назначения и миссии команды
- Обеспечение ясности и уменьшение путаницы в случаях возникновения конфликтующих друг с другом задач или проектов.

Как его разработать?

Кодекс должен разрабатываться совместно новым составом Совета в ходе любого вводного тренинга, и важно, чтобы на этот процесс было выделено достаточно времени.



Примерный Кодекс от проектной команды Студии инноваций (курс MBA по разработке стратегии, Калифорнийский колледж искусств, 2016 год).

Положения, которые следует рассматривать как часть Кодекса, должны быть кратким изложением Видения, объясняющим назначение Совета (что не должно превышать 20 слов). Достаточно времени также должно быть уделено принятию решений о ключевых моделях поведения, которые будут приняты Советом.

Приведенная ниже диаграмма даёт некоторые идеи для некоторых ключевых разделов, которые могут быть рассмотрены:



Пример Кодекса команды – Learning Bridge Inc. 2003

Шаг 1:

Первый шаг – это совместная дискуссия по 7 разделам. Именно здесь команда работает вместе, чтобы установить основные элементы фундамента своей деятельности.

Обсуждение каждого раздела состоит из 3-х частей:

1. **Мозговой штурм:** фиксирует все мысли вашей команды.
2. **Консолидация:** выбор высших ценностей вашей команды
3. **Уточнение:** перевод ваших заметок в краткие предложения

Ниже приведены 7 разделов, определённых для разработки структуры Кодекса, и ожидания от каждого из них:

1. **Члены команды: Кто в команде?**
Каждый член команды перечисляет две свои сильные и две слабые стороны, чтобы лучше понять друг друга.
2. **Основные ценности: Что вас волнует?**
Обсудите, какие общие ценности могут помочь определить, как вы относитесь к своей работе и как вы сотрудничаете друг с другом.
3. **Правила группы: Как вы будете работать?**
Установите систему правил, которые, как ожидается, будут соблюдаться всеми. Например, такие как расписание встреч (регулярные сроки, время, место).
4. **Роли: Какие роли необходимы?**
Определите типы ролей, которые помогут команде быть сконцентрированной и повысят эффективность.
5. **Конкретная ответственность: Чего мы должны достичь? Кто за что отвечает?**
Любые конкретные решения, делегированные Совету Национальной Ассамблеей.
6. **Показатели успеха: Как по-вашему, на что похож успех?**
Рассмотрим, как можно измерить успех, не прибегая к буквенной или балльной оценке.
7. **Стандарты качества: Каковы ваши стандарты высококачественной работы?**
Подумайте об уровне качества вашей работы и того, которого вы ожидаете от своих товарищей по команде.



Шаг 2:

Второй шаг объединяет все краткие предложения по всем 7-ми разделам в "итоговый" актив. Это позволит легко пересмотреть Кодекс, если (или когда) вашей команде необходимо переориентировать свою дальнейшую деятельность.

Члены команды: Кто в команде?	
Основные ценности: Что вас волнует?	
Правила группы: Как вы будете работать?	
Роли: Какие роли необходимы?	
Конкретные обязанности: Чего мы должны достичь? Кто за что отвечает?	
Показатели успеха: Как по-вашему, на что похож успех?	
Стандарты качества: Каковы ваши стандарты высококачественной работы?	



КОДЕКС КОМАНДЫ ВСЕМИРНЫЙ СКАУТСКИЙ КОМИТЕТ 2014 - 2017

Этот кодекс команды для всех 21 членов Всемирного Скаутского Комитета
(12 голосующих членов, Генеральный секретарь, Казначей, Представитель ВСКФ и 6 Региональных Председателей),
а также 6 молодёжных советников.

НАЗНАЧЕНИЕ НАШЕЙ КОМАНДЫ

- Содействовать единству - быть связью всего Движения
- Обеспечить дальнейшее развитие Движения
- Обеспечить эффективное управление ВОСД путём выполнения наших конституционных обязанностей (вкл. финансовый надзор и требования)
- Стимулировать и поддерживать развитие членства
- Вдохновлять и увлекать НСО
- Реализовать Видение 2023 и трехлетний план на 2014-2017 годы

РАБОТА МЕЖДУ ЗАСЕДАНИЯМИ И ПОДОТЧЁТНОСТЬ

- Мы четко определяем, кто что и когда делает между заседаниями
- Подкомитеты проводят регулярные с ведением протоколов встречи с чётким выполнением поставленных задач
- Мы тесно работаем с сотрудниками ВСКБ, не вмешиваясь в повседневную деятельность. Такой общий подход с взаимным уважением и хорошей коммуникацией является ключом к успеху
- В соответствии с требованиями "Взрослые в Скаутинге" мы ежегодно делаем анализ эффективности работы всех членов ВСК

КАК МЫ ГОТОВИМСЯ И ПРОВОДИМ НАШИ ЗАСЕДАНИЯ

- Мы встречаемся два раза в год (март и сентябрь)
- Существует двойная ответственность: Руководящий комитет готовит повестку заседания, а все члены ВСК читают документы и прибывают на заседание полностью подготовленными
- Заседания динамичны, жизнерадостны и практичны – обсуждения в малых группах и подведение итогов, далее короткое совещание по принятию решений
- Предоставляется перевод на французский язык
- Мы сконцентрированы на необходимом и на достижении конкретных результатов, ориентированных на клиентов и на действия
- Все, что мы делаем, связано с Видением 2023 и трёхлетним планом

ПОВЕДЕНИЕ, КОТОРОМУ МЫ СЛЕДУЕМ В...

- **Общени**
 - Используем понятный и простой язык
 - Терпимы к другим
 - Не осуждаем
 - Понимаем, что время ограничено
 - Призываем высказаться всех
 - С уважением относимся к иному мнению
 - Уважаем культуру электронной переписки ("отвечаем всем" только, когда это необходимо)
 - Сокращаем бумажную переписку
 - Поддерживаем использование новых технологий
- **Работе**
 - Слушаем других
 - Выражаем своё мнение
 - Вовремя отвечаем на письма
 - Подготовлены к заседаниям
 - 100% участвуем в заседаниях
 - Заявляем о конфликте интересов
 - Мотивируем других и себя сделать, что надо
 - Обязуемся следовать устойчивой практике
- **Решениях**
 - Все 27-мь и всегда вовлечены в процесс принятия решений, кроме голосования
 - Полная прозрачность
 - Достигаем консенсуса, когда возможно
 - Придерживаемся и уважаем целостность принятых Всемирным Скаутским Комитетом решений



КОДЕКС КОМАНДЫ ВСЕМИРНЫЙ СКАУТСКИЙ КОМИТЕТ 2017-2020

Этот Кодекс команды для всех 27 членов Всемирного Скаутского Комитета в трёхлетний период 2017-2020 годов: 12 голосующих членов, Генеральный секретарь, Казначей, представитель ВСКФ, шесть Председателей Регионов и шесть молодёжных советников.

РАБОТА МЕЖДУ ЗАСЕДАНИЯМИ И ПОДОТЧЁТНОСТЬ

- Мы чётко определяем, кто что и когда делает между заседаниями
- Мы оперативно с помощью инновационных подходов к коммуникациям информируем НСО и Регионы о результатах наших заседаний и принятых решениях.
- Мы все в ВСК, а не только те, у кого особые функции, вовлечены в наше общение с НСО.
- Подкомитеты работают на ясные результаты и проводят регулярные с ведением протоколов встречи с чётким выполнением поставленных задач
- Мы работаем в тесном контакте с сотрудниками ВСКБ, уделяя особое внимание стратегическому контролю.

КАК МЫ ГОТОВИМСЯ И ПРОВОДИМ НАШИ ЗАСЕДАНИЯ

- Мы проводим официальные заседания дважды в год (март и сентябрь) и изучаем возможности проведения неформальных виртуальных заседаний/присутствий.
- Наш Руководящий комитет готовит повестку заседания, а все члены ВСК читают документы и прибывают на заседание полностью подготовленными
- Мы выбираем лучшие методы работы и стараемся, чтобы наши встречи были динамичным, жизнерадостными и ориентированным на результат.
- Всё, что мы делаем, связано с Видением 2023 и Трёхлетним планом.
- Мы основываем наши решения на фактах и по мере необходимости приглашаем экспертов для принятия обоснованных решений.

НАЗНАЧЕНИЕ НАШЕЙ КОМАНДЫ

- Мы здесь для того, чтобы содействовать единству движения и посредством выполнения своих конституционных обязанностей обеспечить наилучшее управление ВОСД. Управляя, мы вдохновляем и вовлекаем НСО и Регионы в разработку и реализацию Стратегии Скаутинга.
- Мы будем осуществлять контроль реализации Видения 2023 года и Трёхлетнего плана на 2017-2020 годы, уделяя особое внимание поддержке роста членства и развития состава членов.

НАШИ ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА

В наших дискуссиях (онлайн и очных) мы обязуемся:

- Использовать понятный и простой язык
- Внимательно и вдумчиво слушать
- Быть честными и проявлять уважение (друг к другу и ко времени)
- Побуждать высказаться всех, но придерживаясь темы дискуссии
- Стремиться к разнообразию суждений, но к единству в решениях;
- Использовать инновации в коммуникациях и технологиях
- Предоставлять перевод по мере необходимости

В отношении нашей работы мы обязуемся:

- Уважать Скаутский Закон
- Выражать свои позиции
- Своевременно отвечать на письма (48 часов)
- Полноценно работать на заседаниях и продолжать это делать между заседаниями
- Заявлять о конфликте интересов и принимать меры в связи с конфликтом интересов
- Мотивировать себя и друг друга делать всё, что в наших силах
- Работать с удовольствием и творчески
- Всегда следовать доказавшей эффективность практике

При принятии решений мы обязуемся:

- Всегда включать всех 27-м членов в процесс принятия решений, кроме голосования
- По возможности достигать консенсуса
- Быть прозрачными в наших решениях перед заинтересованными сторонами (НСО и Регионами), сохраняя при необходимости конфиденциальность
- Соблюдать и уважать всю полноту принятых коллективно решений

Мы обязуемся постоянно учиться и совершенствоваться посредством:

- Регулярной индивидуальной и командной оценки эффективности работы в соответствии с Всемирными требованиями "Взрослые в Скаутинге" и нашим Кодексом
- Использования ключевых показателей эффективности для отслеживания и мониторинга прогресса в нашей работе
- Обеспечения процедуры введения новых членов ВСК
- Предоставления возможностей для непрерывного обучения в ходе заседаний ВСК

Соглашение членов Национального Совета об обязательствах

Формализация вашего обязательства в качестве члена лидерской команды является первым шагом к тому, чтобы стать эффективным членом Национального Совета. Национальный Совет существует для обеспечения и содействия финансовому, правовому и этическому благополучию Организации, а также для обеспечения полноценного выполнения её миссии. Следуя принципам надлежащего управления, членам Национальных Советов предлагается подписать соглашение об обязательствах.

Его основу составляют ряд личных целей и планов действий, которые затем доводятся до сведения других членов Национального Совета. Эти цели должны побудить вас и других приложить все усилия для того, чтобы стать эффективными лидерами Организации.

[ПРИМЕР]

Как член Национального Совета [название НСО/НСА], я понимаю, что моим долгом являются: забота о том, чтобы всегда работать в интересах Организации; преданность, чтобы на первом месте было благо Организации и предотвращение любых конфликтов интересов; приверженность следованию центральным целям организации и её руководящим документам.

В дополнение к этим обязательствам и обязанностям я,
_____, настоящим обязуюсь работать со всеми остальными членами Национального Совета для достижения целей нашей Организации:

1. Быть в полной мере подготовленным и участвовать в заседаниях Совета, заседаниях Генеральной Ассамблеи и специальных мероприятиях.
2. Быть в курсе того, что происходит в Организации, задавая вопросы и запрашивая информацию по мере необходимости. Я буду участвовать и нести ответственность за принятие решений по проблемным вопросам, организационным требованиям и другой тематике Совета.
3. Быть носителем миссии и видения Организации.

4. Работать на достижение и реализацию целей и задач стратегического плана Организации.
5. Пройти вводный тренинг Национального Совета.
6. Предоставлять профессиональным работникам и волонтерам, поддерживающим работу Совета, весь необходимый контроль и помощь, а также сотрудничать с профессиональными работниками и другими членами Совета как с партнёрами ради достижения наших целей.
7. Выполнять обязанности, описанные в прилагаемой должностной инструкции или согласованные с Председателем/Президентом.
8. Активно участвовать в оказании помощи в привлечении ресурсов для организации.
9. Стремиться быть в курсе тенденций, проблем и текущих событий, которые могут повлиять на Организацию.
10. Осуществлять свои полномочия члена Совета только в ходе заседаний с полным составом Совета или по поручению Совета.
11. В любое время представлять Организацию в позитивном и поддерживающем ключе.
12. Строго соблюдать конфиденциальность как всей закрытой или деликатной информации, предоставляемой мне с целью защиты репутации и целостности Организации, так и прав частных лиц и доноров, связанных с организацией и Советом. Я принимаю эти принципы на весь период моей службы в Совете.

В связи с этим заявляю, что настоящее соглашение об обязательствах вступит в силу _____.

Принято:

(Подпись)



В свою очередь, я ожидаю, что Организация будет ответственна передо мной следующим образом:

1. Предоставит мне регулярные финансовые отчеты, анализы и обновлённую информацию по важным организационным и кадровым вопросам.
2. Предоставит мне в случае необходимости возможность обсудить важные организационные вопросы с Председателем Совета и Исполнительным директором.
3. Предложит мне как члену Совета возможности для профессионального развития.
4. Профессиональные работники и члены Совета будут в откровенной манере отвечать на вопросы, которые я считаю необходимыми для выполнения моих обязанностей перед этой Организацией.
5. Члены Совета и профессиональные работники будут работать со мной добросовестно для достижения наших целей.
6. Если организация не выполняет свои обязательства передо мной, я могу обратиться к Председателю Совета и обсудить ответственность Организации.

РАЗДЕЛ 2: ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ

Вторая глава настоящего руководства посвящена непрерывному и устойчивому совершенствованию работы Национального Совета.

Члены Национального Совета, назначаемые (избираемые) на лидерские позиции для управления НСО/НСА, должны пройти оценку своих навыков, понимания роли и готовности к ней и быть аттестованы. На основе полученных результатов необходимо осуществить корректирующие/предупреждающие действия. В конечном счёте, все полученные уроки должны быть проанализированы и обсуждены ради достижения прогресса.

Как только Национальный Совет осознает потенциал развития (как индивидуальный, так и коллективный), его члены должны принять участие в тренинге, который укрепит их способность эффективно и действенно выполнять свои функции.

Это является обязательным условием постоянного совершенствования Национального Совета.

Существует несколько ключевых областей, в глубоком понимании которых нуждаются члены Национальных Советов:

- Понимание ожиданий, исходящих от членов Совета
- Оценка удовлетворенности и понимания своей роли
- Оценка своей деятельности и
- Регулярный пересмотр и применение требований к целостности, относящихся к их работе (Конфликт интересов, домогательства, оценочный анализ и т.д.).

Конечная цель заключается в том, чтобы Национальный Совет функционировал как команда, которая постоянно отслеживает результаты своей работы (индивидуальные и командные), одновременно обеспечивая, чтобы каждый член Совета был включён в работу и ему была предоставлена возможность для развития.

Постоянное совершенствование является той особой культурой, которую необходимо иметь в Национальном Совете. Это также включает в себя возможность учитывать, что деятельность, возможно, придётся перенастраивать, и что в деятельности Национального Совета могут случаться ошибки. Такая самокритика может быть неудобной и парадоксальной. Поэтому она должна быть сбалансирована формированием доверия и предназначения в Организации. Это обязательство действовать на основе данных о результатах работы и личных ценностях может способствовать укреплению культуры постоянного совершенствования.

Члены Национального Совета должны продемонстрировать чувство приверженности Организации, чтобы с равным успехом вносить свой максимально возможный вклад в усилия других, и получать от других личную обратную связь и информацию о результатах работы.



Требования Национального Совета к конфликту интересов

Основываясь на опыте Всемирного Скаутского Комитета, нижеследующий документ вводит для использования Национальными Скаутскими Организациями на уровне их Национального Совета предлагаемые требования к конфликту интересов и форму заявления о конфликте интересов.

Важно знать о стандарте качества ВОСД – инструментарию оценки в рамках Глобальной поддержки или, как его принято называть, GSAT. Этот инструментарий, состоящий из 10 параметров, позволяет НСО и НСА проводить либо самооценку, либо оценку со стороны ВОСД, либо проводимую аудиторами оценку с третьей стороны, все из которых ведут к сертификации. По крайней мере, три параметра GSAT напрямую связаны с целостностью и управлением НСО, а это ведёт к тому, что, если Национальные Советы хотят обеспечить достижение высокого уровня оперативных стандартов, они должны регулярно пересматриваться. Более подробную информацию о GSAT можно найти на сайте scout.org

Настоящий документ содержит три шаблона, которые могут быть использованы и адаптированы к местным условиям Национальной Скаутской Организации:

- Шаблон "Требования к конфликтам интересов"
- Шаблон "Форма заявления о конфликте интересов"
- Пример "Запись о конфликте интересов"

Чтобы применить их в вашей НСО, рассмотрим следующее:

- Выберите документ, который соответствует требованиям НСО, используя один из шаблонов, упомянутых выше.
- Внедрите документ совместно со всеми членами Национального Совета и убедитесь, что все понимают причину этого и важность декларирования любого конфликта интересов.
- Добавьте заявление о конфликтах интересов в постоянную повестку любого заседания, чтобы конфликты активно обсуждались на любом заседании Национального Совета.

О конфликте интересов (требования)

Назначением требований по конфликту интересов является предотвращение вмешательства институциональных или личных интересов членов Национального Совета в исполнение ими своих обязанностей, а также гарантирование отсутствия личной, профессиональной или политической выгоды за счёт Национальной Скаутской Организации.

Эта требования не направлены на устранение отношений или действий, которые могут создать двойственность интересов, они требуют раскрытия любого конфликта интересов и того, чтобы любая заинтересованная сторона не участвовала в принятии решения, касающегося этого конфликта. Копия этих Требований по конфликту интересов должна быть предоставлена каждому члену Национального Совета, который в настоящее время несёт службу в Организации или который может быть связан с ней.

Члены Национального Совета несут ответственность за то, чтобы ставить интересы Национальной Скаутской Организации в целом выше, чем все другие роли и обязанности, выполняемые членами Национального Совета при принятии решений.

Если решение будет принято, и при этом члены Национального Совета имеют в этом решении личные или иные интересы, то это рассматривается как конфликт интересов, и член Национального Совета не сможет выполнять свои обязанности, если не будут предприняты определённые шаги.

В частности, у члена Национального Совета возникает конфликт интересов, если Национальный Совет рассматривает возможность принятия решения, которое будет означать одно из двух:

- член Национального Совета может получить финансовую или иную выгоду от этого решения, прямо или косвенно

или

- обязанности члена Национального Совета перед Национальной Скаутской Организацией пересекаются с обязательствами или приверженностью, связанными с другим назначением, и которые член Национального Совета имеет перед другой организацией, Скаутским комитетом местной Скаутской группы или отдельным лицом.

Конфликты интересов распространены в волонтерской, общественной и коммерческой деятельности. Наличие конфликта интересов не означает, что член Национального Совета сделал что-то неправильно или что он или она всегда должны отказываться от участия в принятии этого решения.

Однако, член Национального совета должен действовать осмотрительно, с тем чтобы не допустить возникновения конфликта интересов, препятствующего способности члена Национального Совета принимать решения в интересах Национальной Скаутской Организации.

Этот процесс включает в себя три этапа – **Выявление, Предотвращение, Регистрация** – с тем, чтобы члены Национальных Советов могли выполнять свои обязанности и избегать:

- принятия решений, которые могут быть оспорены или отменены по процедурным соображениям,
- риска потери репутации члена Национального Совета или Национальной Скаутской Организации, и
- столкновения с финансовыми, юридическими или аудиторскими последствиями.

Шаг 1: Выявление конфликта интересов

Члены Национального Совета должны немедленно объявить о конфликте интересов, когда им становится известно о возможности того, что их личные или более широкие интересы могут повлиять на их участие в принятии решений. Хорошим ориентиром является следующее: "Если есть сомнения, заявите об этом".

Чтобы напомнить членам Национального Совета об их обязанностях, в начале каждого заседания Национального Совета имеется стандартный пункт повестки дня, позволяющий членам Совета объявлять о любом фактическом или потенциальном конфликте интересов.

НСО ведёт реестр заявленных интересов, который открыт для проверки. Эта информация обновляется, если у членов Национального Совета меняются обстоятельства, и когда назначаются новые члены.

Каждый член Национального Совета несёт личную ответственность за то, чтобы объявить о потенциальном конфликте интересов (либо своём собственном, либо в отношении другого члена) в тот момент, когда он возникает в работе Национального Совета или его подкомитетов, целевых или рабочих групп, с тем, чтобы с ним можно было разобраться.

Шаг 2: Урегулирование конфликта интересов

Как только выявлен конфликт интересов, Национальный Совет должен предотвратить его влияние на принятие решений:

- найдя альтернативный способ устранения конфликта интересов или
- приняв соответствующие меры по урегулированию конфликта, что обычно означает, что затронутое лицо не участвует в обсуждении или принятии решений по данному вопросу.

Важно объявить о потенциальном конфликте интересов, даже если член Национального Совета может посчитать, что это несущественно или неважно, чтобы позволить Национальному Совету принять решение о его последствиях.

Шаг 3: Регистрация конфликта интересов

Национальный Совет в протоколах своих заседаний ведёт письменную запись о каждом заявленном конфликте интересов и о том, как Национальный Совет урегулировал его. Эта запись должна содержать следующую подробную информацию:

- в чем был конфликт интересов;
- кого из членов Национального Совета он затронул;
- было ли объявлено заранее о каком-либо конфликте интересов;
- как прошло обсуждение конфликта интересов;
- отказался ли кто-нибудь от участия в обсуждении; и
- как членами Национального Совета было принято решение в соответствии с Конституцией Национальной Скаутской Организации.

Шаблон "Форма заявления о конфликте интересов"

Я прочитал, понимаю и согласен соблюдать требования Национального Совета по конфликту интересов. Насколько мне известно, я (обведите одно) вовлечён / не вовлечён в одном или нескольких конфликтах, как описано в данных требованиях. Если я вовлечён, то все известные мне конфликты отмечены ниже. Я буду незамедлительно уведомлять о любом дополнительном конфликте интересов по мере его возникновения.

1. Да / Нет. Я занимаю в Скаутинге другую лидерскую или властную позицию на национальном, региональном (область/район) или местном уровне Национальной Скаутской Организации.
Если да, пожалуйста, подробно опишите вашу позицию и обязанности:
2. Да / Нет. Я занимаю лидерскую или властную позицию на всемирном и/или региональном уровнях ВОСД. Если да, пожалуйста, подробно опишите вашу позицию и обязанности:
3. Да / Нет. Я занимаю лидерскую или властную позицию на всемирном уровне. Если да, пожалуйста, подробно опишите вашу позицию и обязанности:
4. Да / Нет. Я (члены моей семьи, связанная со мной другая сторона или другая организация, находящаяся по моим контролем) в обмен на выплачиваемое вознаграждение предлагаю на любом уровне услуги Скаутским Организациям или связанную с ними деятельность.
Если да, пожалуйста, предоставьте подробную информацию об услугах, которые вы предоставляете Скаутингу в обмен на выплачиваемое вознаграждение:
5. Да / Нет. Организация, которую я контролирую, в обмен на выплачиваемое вознаграждение предлагает на любом уровне услуги Скаутским Организациям или связанную с ними деятельность.
Если да, пожалуйста, предоставьте подробную информацию об услугах, которые вы предоставляете Скаутингу в обмен на выплачиваемое вознаграждение:
6. Да / Нет. У меня или членов моей семьи есть другие назначения или обязанности, которые могут повлиять на мою способность выполнять функции и обязанности члена Национального Совета. Если да, пожалуйста, предоставьте подробную информацию о назначениях или обязанностях, которые вы выполняете:
7. (Любой другой аспект конфликта, имеющий отношение к вашей Национальной Организации, о котором вы хотели бы заявить).

Полное имя:

Дата

.....

.....

Подпись

.....

Реестр декларируемых конфликтов интересов (дата)

Имя члена Национального Совета	Конфликт интересов					
	Вопрос 1	Вопрос 2	Вопрос 3	Вопрос 4	Вопрос 5	Вопрос 6
1						
2						
3						
...						

Советы по предотвращению конфликта интересов

- Сохраняйте разнообразие и численность состава Совета достаточными для того, чтобы поддерживать хороший уровень дискуссии и учитывать все точки зрения. Не позволяйте серьёзному конфликту доминировать в Совете.
- Разберись с проблемой до того, как она станет проблемой. При наборе новых членов Совета обсудите с ними потенциальные конфликты и то, как Совет должен с ними справиться.
- В Организациях, где членами Совета являются государственные или общественные деятели, поговорите о конфликте интересов с властным лицом, ответственным за выбор таких членов Совета.
- Ознакомьте членов Совета с долгом быть верным Организации.
- Разработайте всеобъемлющие требования в отношении конфликта интересов и следуйте им.
- Требуйте от каждого члена Совета подписать ежегодную форму для раскрытия информации, содержащей перечень всех финансовых, профессиональных и других соответствующих связей, которые могут повлиять на принятие решений в течение следующего года.

Самооценка членов Национального Совета

Основываясь на опыте Всемирного Скаутского Комитета (ВСК) 2014-2017 годов, следующий документ представляет предлагаемый инструментарий самооценки, который НСО могут использовать на национальном уровне для оценки индивидуальной деятельности членов своих Национальных Советов, для определения сильных сторон и областей для улучшения работы.

Цель

В соответствии с Требованиями "Взрослые в Скаутинге", каждый член Национального Совета ежегодно заполняет анкету о своей индивидуальной рабочей деятельности.

Основываясь на этом требовании, была разработана следующая форма самооценки, которая позволяет членам Национальных Советов определить индивидуальные сильные стороны и те стороны, которые нуждаются в улучшении.

Эта самооценка является формирующей оценкой, преследующей двойную цель: поощрение всех членов Национального Совета к самоанализу и мониторинг качества их участия в работе Национального Совета.

Глобальный инструментарий оценки (GSAT) также может способствовать проведению тщательного анализа этих областей. Члены Совета должны рассмотреть вопросы, относящиеся к параметрам 2 и 10, в частности, которые касаются структуры управления и полномочий Национальных Советов, а также постоянного совершенствования работы и оценки НСО, в том числе ее Национального Совета.

Рекомендации

Форма самооценки состоит из 10 разделов и включает 40 вопросов.

Советы перед началом:

- Постарайтесь быть как можно более объективными и честными.
- Избегайте недооценки/переоценки
- Не забывайте о цели
- Помните, что это инструмент развития

Продолжительность: 20 минут

Система градации

С учетом характера каждого вопроса будет предложен один из следующих двух вариантов градации:

- | | | |
|---------------------|-----|--------------------|
| • Ограниченно | | • Никогда |
| • Развито | | • Время от времени |
| • Удовлетворительно | ИЛИ | • Часто |
| • Огромный | | • Всегда |

Процесс

1. Разработайте опрос, чтобы распространить его среди всех членов, предоставив разумное время для его прохождения.
2. Обеспечьте конфиденциальность опроса, назначив лицо, ответственное за сбор информации.
3. Затем обобщенные результаты доведите до сведения Руководящего комитета для принятия последующих действий.

Анкета

ЗНАЧИМОСТЬ РАЗНООБРАЗИЯ

1	Я принимаю во внимание культуру, ценности и взятые обязательства каждого члена Национального Совета.	
2	Я ценю пользу разнообразия позиций и мнений, которые люди привносят в работу команды (например: призывы высказаться всех, не судить, уважать противоположные точки зрения).	
3	Я активно слушаю (внимательно и непредвзято отношусь ко всем точкам зрения, задаю уточняющие вопросы и обобщаю позиции).	
4	Я использую простой и понятный язык.	

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

5	При принятии решений я принимаю во внимание ценности Движения и Видение 2023.	
6	Я могу рискнуть, если это необходимо.	
7	Сталкиваясь с разногласиями, я работаю над поиском альтернатив, которые принесут пользу всем (ищу консенсус, когда это возможно).	
8	Я сохраняю и уважаю целостность принятых решений Национального Совета.	
9	Я выполняю решения и оцениваю результаты.	
10	Я поддерживаю участие других членов в принятии решений.	

ОРИЕНТАЦИЯ РЕГИОНОВ И НСО/НСА

11	Я выступаю за единство, соединяя собой всё Движение (представляя всех (в НСО), а не одну Скаутскую группу или Регион).	
12	Я стремлюсь вдохновлять и вовлекать регионы и все НСО в свою работу.	
13	Я активно ищу информацию и стремлюсь получить отклики, чтобы понять местные (в НСО) обстоятельства, проблемы, потребности и ожидания.	
14	Я сосредоточен на необходимости делать что-либо и делаю акцент на достижении конкретных и ориентированных на действия результатов.	

УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ

15	Я работаю над своим личным развитием и самосовершенствованием.	
16	Я ставлю чёткие краткосрочные цели и разбиваю их на достижимые задачи.	
17	Я вношу свой вклад в атмосферу доверия в Национальном Совете.	
18	Я открыто и не обижаясь принимаю критику.	
19	Я конструктивно отношусь к неудачам и ошибкам.	
20	Я поддерживаю оценку и совершенствования процессов и работы команды.	

ВКЛЮЧЁННОСТЬ

21	Я выражаю свое собственное мнение в ходе/между встречами...	
22	В соответствии с Кодексом нашей команды я обеспечиваю своевременное реагирование на информацию (электронная почта, запросы, отчетность и т.д.).	
23	В соответствии с Кодексом нашей команды я подготовлен к заседаниям и всегда стремлюсь к достижению четких договорённостей и результатов.	
24	Я вношу свой вклад в содействие проведению заседаний, проявляя открытость и участие.	
25	Я ответственен в нашей общей работе и в своих задачах и обязанностях.	
26	Я больше сосредоточен на достижении коллективных результатов, чем в достижении "частных" успехов.	

ВЫСОКИЕ МОРАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА

27	Я демонстрирую честность в общении, действиях и отношениях.	
28	Я "иду на разговор", делаю то, что говорю, выполняю обещания и обязательства.	

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

29	Я чувствую себя уверенно и демонстрирую гибкость, когда сталкиваюсь с неожиданностью или двусмысленностью.	
30	Я демонстрирую поддержку инноваций и необходимых организационных изменений.	
31	Я бросаю вызов устаревшим подходам и стремлюсь к лучшему.	

НАСТАВНИЧЕСТВО

32	Я носитель того энтузиазма, который способствует позитивному отношению к другим.	
33	У меня есть чёткие ожидания в отношении моего вклада в работу команды и установку критериев успеха.	
34	Я делегирую необходимую работу тем людям, которые могут её сделать, и наделяю их полномочиями для надлежащего выполнения своих обязанностей.	

КРЕАТИВНОСТЬ

35	Я рассматриваю проблемы и затруднения как возможности для творческих изменений.	
36	Я даю возможность другим находить творческое решение проблем.	

Кроме того, уделите время и постарайтесь поразмышлять над следующими общими вопросами:

37	Чем вы больше всего восхищаетесь в себе?	
38	Что вы хотите прекратить делать?	
39	Что вы хотите начать делать?	
40	Что бы вы хотели изменить по сравнению с реальной ситуацией?	

АНАЛИЗ ЗАСЕДАНИЙ НАЦИОНАЛЬНОГО СОВЕТА И ПРОВЕРКА РАБОТЫ КОМАНДЫ

Основываясь на опыте Всемирного Скаутского Комитета (ВСК) 2014-2017 годов, следующий документ представляет предлагаемую форму оценки, которую НСО могут использовать на национальном уровне для оценки заседаний своих Национальных Советов и командной работы.

Цель

Первоначальной целью данной оценки было обеспечение устойчивости обновленных методов работы ВСК путем сбора информации о восприятии членами ВСК того, как они на каждом заседании выполняют свои обязанности, зафиксированные в Кодексе команды ВСК. С точки зрения НСО, эта оценка особенно актуальна в соответствии с передовым опытом, продвигаемым Стандартом качества ВОСД – GSAT, с упором на анализ, оценку и осуществление корректирующих мер, все из которых являются необходимыми условиями для постоянного совершенствования (см. GSAT. Параметр 10).

Рекомендации

Оценка состоит из двух компонентов: "Анализ заседаний Национального Совета" и "Проверка работы команды". Оценка состоит из 43 вопросов, распределённых по 12 основаниям.

Система градации

От 0 до 3, где

0: Нет/Никогда/Не соблюдается

1: Редко/Маловероятно/В соответствии с несколькими пунктами

2: Большую часть времени/Часто/В соответствии с большинством пунктов

3: Да/Всегда /Полное соответствие

Продолжительность: 20 минут

Процесс

- А. Разработайте опрос (желательно в режиме онлайн), который может быть проведен в соответствующее время в ходе заседания Национального Совета.
- В. В опросе должны участвовать все члены Национального Совета, члены исполнительной команды и гости, которых можно пригласить, чтобы они также приняли участие в процессе.
- С. Затем статистические результаты могут быть представлены всей группе в конце оценочной сессии или в конце заседания, чтобы начать их обсуждение.
- Д. Затем в течение двух недель после заседания Национального Совета анализ результатов вместе с рекомендациями доводится до сведения Руководящего комитета НСО.
- Е. Руководящий комитет принимает решения по результатам и доводит письменное заключение по оценке до сведения всего состава Национального Совета.

Анкета



Часть 1 – Анализ заседаний Национального Совета

РОЛЬ В ЗАСЕДАНИИ

1. Какова ваша роль на этом заседании Национального Совета?

ОБЩЕЕ

2. Мне представляется, что периодичность проведения заседаний Национального Совета вполне уместна.
3. Я считаю, что существует двойная ответственность: Руководящий комитет готовит повестку заседания, а все члены Национального Совета читают документы и прибывают на заседание полностью подготовленными.

ХОД ЗАСЕДАНИЙ

4. Я считаю, что заседание Национального Совета было проведено эффективно и в соответствии с его повесткой.
5. Я считаю, что повестка заседания была актуальной и рассмотрена полностью.
6. Мне представляется, что все члены Национального Совета с ответственностью отнеслись к тому, что время было ограничено.
7. Я считаю, что каждый член имел возможность высказаться без ограничений.
8. Я считаю, что заседание было динамичным, жизнерадостным и практичным.
9. Я считаю, что Национальный Совет сконцентрирован на необходимом и на достижении конкретных результатов, ориентированных на клиентов и на действия.
10. Я считаю, что существует тесная связь между поднятыми на заседании вопросами и нашим Видением, Стратегией и Планом работы .
11. Как вы оцениваете посещаемость заседаний Совета?

РЕШЕНИЯ

12. Я считаю, что все члены Национального Совета всегда вовлечены в процесс принятия решений ещё до начала самого голосования.
13. Я думаю, что решения были приняты в условиях полной прозрачности.
14. Я считаю, что консенсус всегда достигался, когда это было возможно.
15. Я чувствую, что целостность решений Национального Совета поддерживается и признаётся.

ПО ИТОГАМ ЗАСЕДАНИЯ

16. Я чувствую, что в протоколе заседания Национального Совета чётко отражены проведённое обсуждение и принятые решения.
17. Я считаю, что Национальный Совет отслеживает на каждом заседании решение текущих вопросов (кто чем занимается в промежутке между заседаниями).

ЛОГИСТИКА ЗАСЕДАНИЙ И МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ

18. Я считаю, что поддержка в организации приезда на заседание была удовлетворительной.
19. Я доволен своевременностью и подробностями предоставленной справочной информации о логистике и практических аспектах.
20. Я был удовлетворен организацией и выбором питания во время заседания.
21. Я доволен оказанной поддержкой (встреча, трансферы, размещение, социальные программы и т.д.).

22. Есть ли у Вас другие комментарии/отзывы, которыми Вы хотели бы поделиться с нами в отношении логистики и практических аспектов? [свободное поле для ответа]
23. Мной отмечено, что на основе отзывов, полученных в ходе прошлого заседания, были предприняты конкретные действия.
24. Я считаю, что в результате этого опроса произойдут положительные изменения.
25. Заключительные комментарии. [свободное поле для ответа]

Часть 2 – Проверка работы команды Национального Совета

ФУНКЦИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НАЦИОНАЛЬНОГО СОВЕТА

26. Я считаю, что фактическая деятельность Национального Совета соответствует задаче, определённой в нашей Национальной Конституции (Уставе), конституционных актах и/или Регламентах. (0-3) Если респондент набрал менее 2 баллов, то должен появиться выпадающий список всех функций Национального Совета, как указано в соответствующем документе (Конституция, Устав и т.д...), позволяющий респонденту сделать уточнение, согласно указанию: *"Поскольку вы набрали по предыдущему вопросу менее 2 баллов, пожалуйста, укажите, о каких функциях Национального Совета (как определено в соответствующем документе на странице XX) вы говорите"*.

НАЦИОНАЛЬНЫЙ СОВЕТ И КОМАНДЫ

27. Я считаю, что в Национальном Совете есть и хорошая командная работа, и сотрудничество.
28. Я считаю, что есть и хорошая командная работа, и сотрудничество между подструктурами Совета.
29. Я считаю, что = мы эффективно работаем в моей команде для достижения желаемых результатов. =
30. Я считаю, что являюсь частью команды, и поведение людей, с которыми я работаю, соответствует нашим общим ценностям.

СОТРУДНИКИ НАЦИОНАЛЬНОГО ОФИСА

- 31. У меня есть общее понимание того, что происходит на уровне администрирования.
- 32. Я считаю, что члены Национального Совета доверяют тому, как оперативное администрирование выполняет свои задачи.

СТРАТЕГИЯ

- 33. Я считаю, что Национальный Совет в достаточной мере вовлечён в принятие стратегических решений.
- 34. Как бы вы оценили то, как Национальный Совет действует в соответствии со Стратегией?
- 35. Я считаю, что надзор Национального Совета за осуществлением стратегии является соответствующим.

КОММУНИКАЦИИ

Я считаю, что в отношении соблюдения поведения, которому мы привержены в соответствии с Кодексом нашей команды (изменения основаны на соответствующих внутренних документах):

- 36. Между членами Национального совета ведется открытое и честное общение.
- 37. Используется простой и понятный язык.
- 38. Практикуется терпимость к позициям других.
- 39. Члены Совета не субъективны.
- 40. Противоположные взгляды всегда уважаются.
- 41. Бумажная переписка сокращена.
- 42. Мотивируется использование новых технологий.

И НАКОНЕЦ

- 43. [Последний комментарий]

АНАЛИЗ РАБОТЫ ЧЛЕНОВ КОМИТЕТОВ И ЦЕЛЕВЫХ ГРУПП

В следующем документе представлена предлагаемая форма оценки, которую НСО могут использовать на национальном уровне для оценки командной работы своих Национальных Советов, а также работы потенциальных подкомитетов и целевых групп, отвечающих за обеспечение работы Национального Совета. Соответственно, этот документ предназначен для волонтерских структур, подотчётных Совету (но может быть использован и для других комитетов).

Цель

Цель настоящего анализа заключается в том, чтобы убедиться, что все члены целевых групп и комитетов довольны своей работой, надлежащим образом проинформированы и располагают средствами для выполнения своих задач. С точки зрения НСО, эта оценка особенно актуальна в соответствии с передовым опытом, продвигаемым Стандартом качества ВОСД – GSAT, с упором на анализ, оценку и осуществление корректирующих мер, все из которых являются необходимыми условиями для постоянного совершенствования (см. GSAT. Параметр 10 (1007)).

Рекомендации

Оценка состоит из двух компонентов: "Исследование удовлетворенности" и "Самооценка". Оценка состоит из 41 вопроса, которые распределены по 13 основаниям.

Система градации:

От 0 до 3, где

- 0: Нет/Никогда/Не соблюдается
- 1: Редко/Маловероятно/В соответствии с несколькими пунктами
- 2: Большую часть времени/Часто/В соответствии с большинством пунктов
- 3: Да/Всегда /Полное соответствие

Продолжительность: 20 минут



Процесс

Рекомендации, адресованные членам Совета, даются один раз в год в период их работы и по окончании срока их полномочий. Это даёт Национальному Совету возможность отслеживать во времени энергичность, удовлетворенность и эффективность работы, а также позволяет координировать свою работу с заданиями и оперативными обстоятельствами. На более короткий срок рекомендации могут быть адаптированы для использования в режиме реального времени, и анализ может быть проведен в начале и в конце срока полномочий.

- A. Разработайте опрос (желательно в режиме онлайн), который может быть проведен в подходящее время.
- B. Опрос должны пройти все члены целевой группы или комитета.
- C. Затем статистические результаты могут быть представлены всей группе в конце оценочной сессии или на встрече группы, чтобы начать их обсуждение.
- D. Затем в течение двух недель результаты анализа вместе с рекомендациями доводятся до сведения Национального Совета.
- E. Национальный Совет принимает решения по результатам и доводит письменное заключение по оценке до сведения всего состава целевой группы.

Анкета

Контактная информация

- Имя
- Фамилия
- Комитет – Рабочая группа

Часть 1 – Исследование удовлетворенности

ПРОВЕРКА РАБОТЫ КОМАНДЫ

Пожалуйста, оцените, насколько вы удовлетворены:

1. Ваш вклад в работу субкоманды ВСК на сегодняшний день
2. Командная работа и сотрудничество в рамках Вашей субкоманды ВСК
3. Эффективность работы при выполнении поставленных задач
4. Поддержка, оказываемая назначенным штатными работниками ВСК
5. Рекомендации, предоставляемые координатором от ВСК / Председателем вашей субкоманды

ВАШИ ЛИЧНЫЕ ОЖИДАНИЯ

Пожалуйста, оцените, насколько ваши первоначальные ожидания оправдались:

6. Рабочая нагрузка в течение года
7. Вашего интереса

ФУНКЦИИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ВАШЕЙ СУБКОМАНДЫ ВСК

Пожалуйста, оцените, насколько вы удовлетворены:

8. Связь между работой, которую выполняет ваша группа, и Видением 2023
9. Ясность целей вашей субкоманды ВСК
10. Ясность работы, запланированной вашей субкомандой ВСК.

КОММУНИКАЦИИ

Пожалуйста, оцените, насколько вы удовлетворены:

11. Потоки информации и внутренние коммуникации
12. Методы и средства работы (использование адекватных онлайн-средств для повышения эффективности).

Часть 2 – Самооценка

Пожалуйста, оцените, насколько вы согласны с этими утверждениями с точки зрения того, как вы описываете ваш вклад в работу вашей команды:

УПРАВЛЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ

13. Я постоянно ищу возможности для саморазвития.
14. Я ставлю чёткие краткосрочные цели и разбиваю их на достижимые задачи.
15. Я в конструктивном стиле стремлюсь к получению и получаю отзывы о своей работе.

ВКЛЮЧЁННОСТЬ

16. Я адекватно подготовлен к встречам, в которых я участвую.
17. Я своевременно отслеживаю выполнение заданий, данных мне в команде.
18. Я больше сосредоточен на достижении коллективных результатов, чем в достижении "частных" успехов.
19. Я беру на себя инициативу по уточнению своих собственных обязанностей и подотчётности перед другими.
20. Вы хотите продолжить свое участие в этой команде?

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ КАЧЕСТВУ

21. Я генерирую идеи для улучшения работы.
22. Я принимаю активное участие в реализации инициатив по улучшению работы.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КОММЕНТАРИИ

Как вы считаете, ваша команда может лучше работать?

Что вы можете сделать, чтобы вклад команды стал большим?

РАБОТА В СОСТАВЕ КОМАНДЫ

Пожалуйста, оцените, насколько вы удовлетворены:

23. Командной работой и сотрудничеством внутри вашей команды
24. Работой Вашей команды в промежутке между заседаниями (если применимо)
25. Обязательствами вашей команды по соблюдению сроков
26. Поддержка, оказываемая назначенным штатными работниками ВСБ
27. Рекомендации, предоставляемые координатором от ВСК / Председателем вашей команды

РАБОТА ВАШЕЙ КОМАНДЫ

Пожалуйста, оцените, насколько вы удовлетворены:

- 28. Достижениями вашей команды
- 29. Связью между работой вашей команды и Видением 2023

ВАШИ ЛИЧНЫЕ ОЖИДАНИЯ

Пожалуйста, оцените, насколько ваши первоначальные ожидания оправдались относительно:

- 30. Вашего интереса
- 31. Вашего вклада
- 32. Вашего личного развития

КОММУНИКАЦИИ

Пожалуйста, оцените, насколько вы удовлетворены:

- 33. Потоки информации и внутренние коммуникации
- 34. Методы и средства работы (использование адекватных онлайн-средств для повышения эффективности).

РЕКОМЕНДАЦИИ

У Вас есть предложения по тому, как расширить опыт будущих волонтеров?

ПОЛОЖЕНИЯ И ТРЕБОВАНИЯ

Национальный Совет в своей работе, направленной на постоянное совершенствование, призван установить те основы, на которых будет функционировать и управляться НСО. Положения и требования являются уникальными для организации, но они должны охватывать определенные темы:

Основные Положения

- Официальное название организации
- Место нахождения головного офиса
- Заявление о предназначении
- Ограничения, необходимые для освобождения от налогов, такие как запрет на участие в политических кампаниях, в частных фондах и закупках
- Процедура внесения изменений в конституционный акт о ликвидации организации
- Распоряжение активами после ликвидации Организации

Положения о членстве

- Необходимая для членства квалификация
- Процедуры допуска
- Обязательства членов
- Классификация членства, права и привилегии
- Уведомление, требуемое для проведения встреч членов
- Требования для кворума
- Периодичность встреч и процедуры встреч
- Обстоятельства, при которых члены могут быть исключены
- Процедуры голосования

Положения о Национальном Совете

- Численный состав Совета
- Сроки полномочий и ограничения по срокам
- Процесс отбора
- Процесс заполнения вакансий
- Периодичность встреч
- Требования к кворуму и голосованию
- Порядок проведения заседаний
- Полномочия Национального Совета
- Другие постоянные комитеты или мотивировка, которая позволяет Совету сформировать их
- Обстоятельства, при которых члены Совета могут быть отстранены от должности
- Процедуры, связанные с конфликтом интересов

Положения о должностных лицах

- ☐ Квалификация для занятия должности
- ☐ Обязанности должностных лиц
- ☐ Процесс отбора или назначения должностных лиц
- ☐ Сроки полномочий и ограничения по срокам
- ☐ Регламент участия Исполнительного директора в работе Совета
- ☐ Обстоятельства, при которых должностные лица в Совете могут быть отстранены от должности

Положения по налоговым вопросам

- ☐ Аудиторский комитет и аудиты
- ☐ Финансовый год в организации
- ☐ Компенсации и страхование должностных лиц и директоров

Требования

Организация должна определить требования, необходимые для ведения своей деятельности и принятия решений. Вот список сгруппированных по категориям требований (ни в коей мере не исчерпывающий), которые могут обеспечить организации более эффективное и подотчётное функционирование.

Этика и подотчётность

- ☐ Миссия
- ☐ Видение
- ☐ Ценности
- ☐ Кодекс этических норм
- ☐ Конфликт интересов
- ☐ Разнообразие/Отсутствие дискриминации
- ☐ Конфиденциальность
- ☐ Защита информаторов
- ☐ Хранение записей и уничтожение документов

Роль Совета

- ☐ Роль Совета
- ☐ Соглашения с членами Совета
- ☐ Должностные обязанности Председателя Совета
- ☐ Должностные обязанности других должностных лиц Совета
- ☐ Исполнительный директор
- ☐ Должностные обязанности Исполнительного директора
- ☐ Оценка эффективности работы Исполнительного директора
- ☐ Компенсации для исполнителей
- ☐ Переход к исполнительным функциям
- ☐ Чрезвычайное правопреемство

Финансы и инвестиции

- ☐ Составление бюджета
- ☐ Капитальные расходы
- ☐ Финансовый контроль
- ☐ Инвестиции
- ☐ Резервы и Фонды
- ☐ Финансовые аудиты
- ☐ Управление рисками

Сбор средств

- ☐ Сбор средств, организованный членами Совета
- ☐ Отношения с донорами
- ☐ Принятие подарков
- ☐ Спонсорство и Фонды

Персонал

- ☐ Ответственность за людские ресурсы Ресурсы
- ☐ Равные возможности трудоустройства
- ☐ Кумовство
- ☐ Сексуальное домогательство

- ☐ Рабочая среда
- ☐ Злоупотребление психоактивными веществами
- ☐ Электронная коммуникация
- ☐ Жалобы
- ☐ Обзор результативности деятельности

Коммуникации (связи)

- ☐ Связи со средствами массовой информации
- ☐ Кризисные коммуникации

- ☐ Электронные СМИ
- ☐ Информационно-пропагандистская деятельность и партнёрство

Обязанности Комитета

- ☐ Комитет по вопросам управления
- ☐ Финансовые комитеты (по финансам, аудиту и инвестициям)
- ☐ Комитет по развитию

- ☐ Исполнительный комитет
- ☐ Другие общие комитеты
- ☐ Консультативные советы
- ☐ Должностные обязанности Председателя Комитета

СООТВЕТСТВИЕ GSAT

Национальному Совету принадлежит ключевая роль в распространении надлежащего управления по всей НСО. Следуя своей лидерской роли, Национальный Совет должен попытаться внедрить передовой опыт надлежащего управления во все свои обязательства и работу.

С помощью сегрегированного списка GSAT вы можете найти области, в которых Национальный Совет может внести свой вклад в практику надлежащего управления в работе НСО. Основные несоответствия (области, которые являются обязательными для соблюдения стандарта) отмечены красным цветом.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

203	Национальный Совет и Генеральная Ассамблея НСО принимают решения простым большинством поданных голосов, за исключением изменений в Конституции (Уставе) и роспуска Организации, которые требуют квалифицированного большинства.	
204	Существует четкое разграничение полномочий и ответственности между Национальным Советом и исполнительным органом, ведущим оперативную деятельность НСО. Исполнительный директор и любой штатный сотрудник не имеют права голосовать в Национальном Совете.	
205	Члены Национального Совета, имеющие право голосовать, действуют как волонтеры и не участвуют в оперативной повседневной деятельности. В тех случаях, когда член Национального Совета участвует в оперативной повседневной деятельности, соответствующий член Национального Совета объявляет и документирует потенциальный конфликт интересов.	
206	Состав Национального Совета НСО соразмерно отражает разнообразие действующих и потенциальных членов (например, пол, этнический состав, благосостояние, дееспособность, религия или вероисповедание, опыт и компетентности). В составе Национального Совета отражено представительство регионов и в него входят молодые люди до 30 лет.	
207	НСО определила и ввела следующую процедуру в отношении выборов и наделения полномочиями членов Национального Совета: (а) процедура выборов, (б) фиксированный срок полномочий, (с) ротация членов Национального Совета во избежание одновременного ухода всех членов, (d) смещение члена Национального Совета, (е) ограничения по переизбранию, (f) кооптация (замена или добавление членов).	



208	НКО определила потенциальные области конфликта интересов (внутренних и внешних) для членов своего Национального Совета. Последние официально обязались избегать такого конфликта интересов, который мог бы поставить под угрозу репутацию НКО. Ежегодно ведется и обновляется специальный "реестр интересов", ведущих к их конфликту.	
209	НКО определила и ввела в действие положение о минимальном числе заседаний, которые Национальный Совет проводит в течение года. Периодичность этих заседаний должна соответствовать роли Национального Совета.	
210	НКО определила и ввела в действие правила участия членов Национального Совета в заседаниях.	
211	НКО определила и ввела в действие правила о минимальном числе участников, составляющих кворум для проведения заседания Национального Совета и принятия обоснованных для организации решений.	
212	НКО определила и ввела в действие правила, чтобы избежать концентрации голосов в руках одного члена Национального Совета и/или делегата Генеральной Ассамблеи (т.е. посредством голосования по доверенности за отсутствующих).	
213	Новички в Национальном совете НКО получают письменные инструкции и подготовку, а также официально дают признание о своей роли, обязанностях и юридических обязательствах.	

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РАМКИ

305	НСО определила/зафиксировала своих внутренних и внешних заинтересованных лиц, оценив важные для них темы. Результаты этого процесса документируются, регулярно анализируются (каждые 3 года) и рассматриваются Национальным Советом.	
307	В соответствии со стратегическими целями Национальным Советом созданы комитеты, рабочие группы или другие соответствующие органы НСО. Они имеют чётко определенный круг полномочий, проводят регулярные заседания и на регулярной основе отчитываются о своей работе.	
310	НСО осуществляет выявление и оценку рисков, связанных с управлением (т.е. финансовые, конфликт интересов, операционные, привлечение средств, планирование преемственности, репутационные и т.д.). Результаты этого процесса документируются, регулярно обновляются (каждый год) и, в случае необходимости, принимаются Национальным Советом.	

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕЛОСТНОСТЬЮ

403	НСО решает вопросы соблюдения этических норм и требований путём введения в курс дела и подготовки как вновь нанятых штатных сотрудников, так и волонтеров (включая Национальный Совет), в соответствии с их должностями, а также в рамках периодических программ переподготовки. Такая подготовка полностью документируется.	
404	НСО определила и внедрила систему соблюдения своих согласованных этических норм и ценностей на всех уровнях организации (т.е. Национальный Совет, администрирование, профессиональный персонал и волонтеры). Мониторинг правоприменения (охватывающий правила и процедуры применения, анализ соблюдения, расследование и санкции) осуществляется на регулярной основе и документируется.	

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ

704	НСО действует на основе ежегодного (или, возможно, с более длительными интервалами) бюджета, чётко увязанного с оперативным планом, утвержденным Национальным Советом или Генеральной Ассамблеей.	
707	В НСО есть комитет по внутреннему финансовому аудиту, назначаемый Национальным Советом и/или Генеральной Ассамблеей, который собирается не менее двух раз в год для рассмотрения (а) внутреннего финансового контроля, (b) программы проведения аудитов аудиторами, (с) финансовых отчётов. Им даются рекомендации Совету по финансовой отчётности. Во время работы в комитете по внутреннему финансовому аудиту ни один из его членов не может занимать другой пост на национальном уровне.	



ПОТЕНЦИАЛ РОСТА

905	НКО определила подход к целенаправленной работе с потенциальными новыми членами Национального Совета, которые не были скаутами. Этот подход сфокусирован на конкретных компетентностях, имеющих отношение к вызовам, стоящим перед организацией. В состав Национального Совета входит член (члены) из числа лиц, которые не были скаутами.	
-----	--	--

ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ

1001	НКО определила и внедрила систему ежегодной оценки эффективности работы своего Национального Совета в выполнении им своих функций и обязанностей (например, групповая и/или индивидуальная самооценка в Совете). Оценка основана на функциях, которые определены для членов Национального Совета. Результаты регистрируются и принимаются меры.	
1002	Национальный совет НКО определил и внедрил систему ежегодной оценки деятельности главы исполнительного органа (Исполнительный директор, Генеральный секретарь и т.д.). Оценка основана на должностных обязанностях. Результаты регистрируются и принимаются меры.	
1003	Национальный Совет НКО определил и внедрил систему ежегодной оценки деятельности каждого из своих комитетов и целевых групп. Оценка основана на их круге ведения. Если член Национального Совета входит в состав комитета/целевой группы, он/она не участвует в соответствующем процессе оценки. Результаты регистрируются и принимаются меры.	

СЛОВАРЬ

подотчётность: Чувство ответственности Национального Совета, укрепление доверия и авторитета в обществе и у доверителей.

лоббирование: Поддержка и защита смысла деятельности организации и/или конкретных вопросов её политики.

повестка: Перечень вопросов для обсуждения на заседании, в том числе порядок работы.

аудит: Независимая проверка финансовых и/или юридических операций и деятельности организации.

развитие Совета: Процесс формирования эффективных Советов и ознакомления членов Советов с их ролью в управлении.

соглашение членов Совета: Письменное обязательство с изложением ожиданий членов Совета.

исполнительный директор: Высшая должность персонала в некоммерческой организации; общие наименования – Генеральный директор и Исполнительный директор.

Устав: Юридический организационный документ в некоммерческой организации; также известен как учредительный документ или Устав организации.

конфликт интересов: Ситуация, при которой личные или профессиональные интересы члена Совета или сотрудника влияют на его способность ставить благо организации выше личной выгоды.

консенсус: Соглашение, которое могут принять все участники, устранив противоречия.

ропуск: Формальная процедура, в соответствии с которой НСО прекращает свою деятельность или существование; она включает в себя подачу заявления в государственные органы и распределение активов.

долг верности: Ответственность за то, чтобы всегда действовать в интересах своей организации.

доверенное лицо: Лицо, ответственное за надзор, администрирование, инвестирование или распределение активов, принадлежащих другому лицу или организации. Обязанности доверенного лица называются фидуциарной ответственностью.

погружение: Мозговой штурм или деловая встреча.

реестр рисков: Инструмент для документирования рисков и действий по управлению каждым риском.

планирование преемственности: Непрерывный, систематический процесс, создающий условия для достижения успеха руководителями и подготавливающий основы для их преемников.

прозрачность: Постоянный поток информации от организации к общественности о миссии организации, ее финансовом положении и практике управления.

РЕСУРСЫ



Справочник по управлению в некоммерческом секторе, BoardSource 2010

Совет директоров, издание Justice Connect, Мельбурн nfplaw@justiceconnect.org.au.

Сформировать лучший Совет, издание Executive Service Corps of the Triangle (ESC)



SCOUTS®

Сделать Мир Лучше

© Всемирное Скаутское Бюро ООО.
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ
Март 2020 года

Глобальный Центр поддержки
Всемирного Скаутского Бюро.
Куала-Лумпур

Офис 3, 17-й этаж,
Менара Сентрал Виста, № 150
Джалан Султан Абдул Самад
Брикфилдс, 50470
Куала Лумпур, МАЛАЙЗИЯ

Телефон: + 60 3 2276 9000
Факс: + 60 3 2276 9089

worldbureau@scout.org
scout.org

