

Оценка Организационных Возможностей  
Членов Восточно-европейского и  
Центрально-азиатского Объединения ЛЖВ  
(ВЦО ЛЖВ)

Апрель - 2011

---

## Содержание

Предпосылка .....	4
Методология и Процесс Оценки .....	5
Методология.....	5
Сбор Данных.....	6
Ограничения.....	6
Основные Находки .....	7
Руководство.....	8
Процессы Управления .....	9
Адвокационная Деятельность.....	12
Фандрейзинг/привлечение средств.....	13
Связи с бенефициарами, общественностью и работа со СМИ .....	13
Органы Власти и Доноры .....	14
Общие Рекомендации .....	16
Рекомендаций для секретариата.....	17
Общие Страновые Рекомендации .....	19
Страновые рекомендации .....	21
Таджикистан.....	22
Беларусь .....	27
Эстония.....	31
Молдова.....	34
Азербайджан.....	38
Россия .....	42
Узбекистан .....	44
Киргизстан.....	49
Польша .....	52
Украина .....	54
Грузия.....	56
Армения.....	60
Заключение .....	62
Приложение 1 – Список Опрошенных.....	63
Приложение 2 – Результаты по областям ОР.....	64
Приложение 3 – список предлагаемых тренингов по ОР .....	65
Приложение 4 - оценочная стоимость Технической Поддержки .....	67

## Акронимы

АР	Административное Руководство
ВЕЦА	регион Восточной Европы и Центральной Азии
ВЦО ЛЖВ	Восточноевропейское и Центрально-азиатское Объединение Организаций Людей Живущих с ВИЧ
ЛЖВ	Люди, живущие с ВИЧ
МиО	Мониторинг и Оценка
НПО	Неправительственные Организации
ОР	Организационное Развитие
СД	Совет Директоров
СМИ	Средства Массовой Информации
СП	Стратегический План
SOP	Стандартные Операционные Процедуры
ТП	Техническая Поддержка
ЧР	Человеческие Ресурсы

## Предпосылка

Официально начало эпидемии ВИЧ/СПИДа в регионах Восточной Европы и Средней Азии (ВЕЦА) приходится на 1987 год, когда на территории СССР был зарегистрирован первый случай инфицирования ВИЧ. В 2009 году оценочное число взрослых и детей, живущих с ВИЧ в Восточной Европе и Центральной Азии, увеличилось до 1,5 [1,4–1,7] миллиона человек, что на 66% больше по сравнению с 2001 годом, когда это число составляло 900,000 [800,000–1,1 миллиона] человек. И тогда когда в большинстве регионов планеты рост эпидемии ВИЧ/СПИД приостановлен, темпы развития эпидемии в Восточной Европе и Средней Азии — самые высокие в мире! По данным Всемирного банка, из-за воздействия эпидемии к 2020 году Россия и Украина могут потерять до 10,5% ВВП и до 11% трудоспособного населения.

Несмотря на значительный прогресс в осуществлении ответных мер на эпидемию ВИЧ/СПИД в регионе, такие вопросы как расширение доступности антиретровирусной терапии<sup>1</sup> и выполнение принципов полного вовлечения людей живущих с ВИЧ в этот процесс, по-прежнему остро стоят на повестке дня не только национальных служб здравоохранения, но и общественных организаций и всего гражданского общества.

Ответом на эти вызовы и стало создание Международной Благотворительной Организации «Восточно-европейское и Центрально-азиатское Объединение ЛЖВ» (МБО «ВЦО ЛЖВ»), которое было зарегистрировано в октябре 2007 года, и которое на данный момент объединяет сообщества ЛЖВ из 15 стран региона.

Международный опыт демонстрирует, что доступ к качественному лечению увеличивается там, где общественная активность людей, живущих с ВИЧ, хорошо организована, и организационные возможности ЛЖВ сетей/объединений достаточно развиты.

С учетом того факта, что ВЦО быстро расширяется, оно осознает необходимость:

- a) оценки организационных возможностей отдельных членов;
- b) на основе этой оценки, обеспечить устойчивый рост объединения.

Руководствуясь этими принципами, была приглашена консалтинговая компания Curatio International Consulting Ltd (CIC), экспертами которой:

- a) был разработан единый инструмент оценки;
- b) была проведена быстрая оценка организационных возможностей 11-ти стран членов ВЦО ЛЖВ<sup>2</sup> (некоторые страны были представлены двумя организациями, напр. Киргизстан, Грузия) в Феврале-Марте 2011 года. Эта оценка не ставила перед собой цель, выявить сильные и слабые стороны

---

<sup>1</sup> Согласно оценкам UNAIDS, к 2011 году число больных в регионе ВЕЦА, нуждающихся в антиретровирусной терапии, может возрасти до 650 тыс.

<sup>2</sup> Всесторонняя Оценка организационных возможностей “Всеукраинская Сеть ЛЖВ” по схожему инструменту была проведена экспертами CIC около года тому назад.

каждого из членов ВЦО до мельчайших подробностей или прийти к консенсусу по всем вопросам; в большей степени оно предназначалось:

- a) для выявления общих тенденций;
- b) для определения широкого спектра факторов являющихся причиной испытываемых трудностей;
- c) стать катализатором позитивных сдвигов в отношении организационной и управленческой эффективности, как отдельных членов, так и ВЦО ЛЖВ в целом.

Ключевым принципом лежащим в основе этой оценки было понимание того факта, что значимое организационное развитие происходит на пересечении восприятия внутренних (слабых и сильных) и внешних (возможности и угрозы) факторов. Определение сильных и слабых сторон организаций и сравнение фактического и желаемого должно было показать, какие пробелы должны быть заполнены.

Документ можно условно разделить на три части: Первая часть документа описывает общие тенденции в развитии ВЦО и основные находки оценки; во второй, предложен набор общих рекомендаций, реализация которых сослужит хорошую службу почти всем членам ВЦО. В третьей части, изложены индивидуальные планы по Организационному Развитию (ОР) отдельных членов ВЦО ЛЖВ для 11-ти стран, в дополнение к общим рекомендациям, описанным во второй части.

## Методология и Процесс Оценки

Целью, этой оценки организационных возможностей являлось выявление сильных и слабых сторон, а так же определение наиболее важных потребностей в плане организационного развития отдельных членов ВЦО ЛЖВ. Результаты оценки предназначались для разработки и последующего внедрения плана усиления организационного потенциала объединения.

Вопросы для оценки были построены таким образом, чтобы стать поводом к размышлению, призванным помочь членам ВЦО ЛЖВ выявить области деятельности своих организаций, которые уже соответствуют «лучшим практикам»; и те, которые требуют дальнейшего развития и усовершенствования.

### Методология

Инструмент оценки (см. **Ошибка! Источник ссылки не найден.** на стр. 61) был разработан с учетом следующих предположений:

- a) Все потенциальные респонденты обладают, как минимум, умеренными знаниями в вопросах, поднятых в анкете.
- b) Существуют определенные различия в масштабе, опыте, достижениях между отдельными членами, входящими в состав ВЦО ЛЖВ.

- с) Члены ВЦО ЛЖВ работают в разных странах и иногда в различных этнокультурных средах, и поэтому могут испытывать диаметрально противоположные трудности и вызовы.

Инструмент оценки был составлен для сбора информации практически по всем аспектам работы организации: Структура Руководство и Процессы Управления; привлечения средств/Фандрейзинг; Связи с общественностью и работа со СМИ; взаимоотношения с Властью и Донорами.

Инструмент представлял собой набор наполовину структурированных вопросов, вынуждающих респондента к обсуждению, в том числе и на смежные темы, которые не были включены в вопросник. Процесс основывался на анализе субъективного восприятия респондентом сильных и слабых сторон организационного развития своей организации, в сочетании с более структурированной организационной оценкой и интуитивными суждениями Экспертов.

## Сбор Данных

Основным методом сбора данных для этой оценки были персональные интервью, каждое продолжительностью около 90-120 минут. В большинстве случаев по 1-2 топ-менеджера от каждого из опрашиваемых членов ВЦО ЛЖВ были приглашены на интервью. Респондентам была дана первичная ориентация о правилах опроса, а затем Консультант предлагал оценить уровень достижения / нынешний статус того или иного аспекта организационной деятельности по 4-х бальной системе; а также оценить уровень приоритетности/значимости той же области по 3-х бальной шкале.

## Ограничения

- В связи с техническими, логистическими и финансовыми ограничениями Экспертам не удалось провести оценку всех 15 членов ВЦО ЛЖВ, только 11 стран<sup>3</sup> участвовали в данном упражнении. См. Приложение 1 – Список Опрошенных на стр. 63
- По тем же причинам, Экспертам не удалось физически посетить все организации по месту работы, и провести более углубленный анализ организационных возможностей с привлечением к опросу также менеджеров среднего звена и внешних заинтересованных сторон. Это, вне всякого сомнения, придало процессу некоторый элемент субъективности и предвзятости.
- Еще одним ограничением следует признать недостаточный уровень готовности и желания некоторых организаций смотреть на себя в критическом и не персонифицированном ключе; опасения, что показать себя в негативном плане может поставить под угрозу их авторитет. Существуют также этнокультурные

---

<sup>3</sup> Некоторые из стран были представлены двумя организациями, напр. Таджикистан и Киргизстан. А анализ ОР Украинской сети был проведен экспертами СИС в Ноябре 2010 года.

ограничения публичной самокритики организаций и коллег; принцип “не выносить сор из избы” как нам показалось, в некоторых случаях сработал и повлиял на результаты оценки.

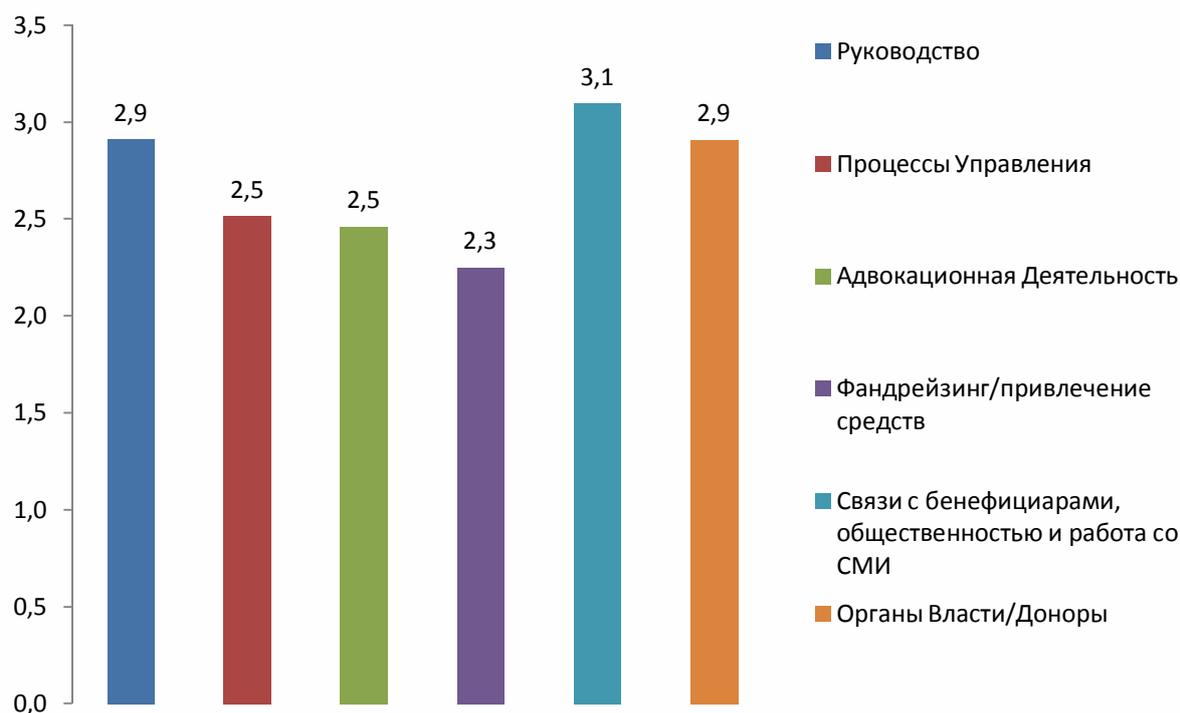
С целью минимизаций вышеописанных ограничений, Экспертами были использованы углубленные (и перекрестные) вопросы, располагая респондента к обсуждению, в том числе и на смежные темы, которые не были включены в вопросник. Такой гибкий подход позволил респондентам свободно высказать свое мнение, поделиться более откровенной и детальной информацией. Также для подтверждения информации представленной в ходе анкетирования была сделана устная перекрестная проверка информации, с некоторой формой триангуляции, чтобы сбалансировать субъективизм суждений с определенной долей объективности.

## Основные Находки

Одной из отличительных черт ВЦО ЛЖВ является разительная асимметрия между отдельными членами, как в плане организационного развития, так и в окружающей среде, где им приходится работать. Наблюдаются существенные различия в масштабе, опыте и достижениях между отдельными членами, входящими в состав ВЦО ЛЖВ. Поэтому, часто они испытывают диаметрально противоположные трудности и вызовы, и экспертам, порой было трудно подвести все свои выводы и суждения под один знаменатель, но некоторые общие тенденции выявить все же удалось.

Общая картина определенно создает почву для умеренного оптимизма в плане будущего развития ВЦО ЛЖВ. Четыре из шести областей Организационного Развития (ОР) получили средние оценки выше, чем в **2,5** (по 5-бальной шкале)! Лучшие средние оценки были получены в областях связей с бенефициарами, общественностью, органами власти и донорами. Самые низкие оценки были зафиксированы в области фандрейзинга, привлечения средств, а также адвокационной деятельности и в процессах управления, **2.1** и **2.3** соответственно. Однако, при разбивке данных, например по процессам управления, становится очевидным, что слабость тут главным образом связана с управлением финансами (средний балл 2.2) и финансовой устойчивостью (средний балл 2.0), что существенно снижает средний балл в этой области. Тогда как управление человеческими ресурсами (средний балл 2.7) и общее администрирование выглядят вполне удовлетворительно, и по общему показателю приближается к 3-м баллам.

Основные результаты по каждому из шести конкретных областей выглядят следующим образом:



## Руководство

Анализ выводов в отношении Руководства показывает, что, несмотря на то, что почти все респонденты формально имеют Миссию и Виденье, они часто слишком расплывчаты, смешены и не всегда доведены до сведения всех заинтересованных сторон. Осуществление программ, которые расходятся от заявленной Миссии, ради денег и видимости, не всегда бывает исключительным явлением.

Среди членов ВЦО существует широкое понимание того, что основными функциями членов Совета Директоров<sup>4</sup> является принятие решений, определение политик и фандрейзинг. Несколько респондентов отметили функции надзора, связей с общественностью и обеспечения подотчетности. Было также отмечено, что выполнение этих функций распределяется между членами Совета Директоров (СД), в соответствии с их влиянием в рамках СД, внешних связей и социального статуса.

Интервью также показали, что ротация в Совете Директоров не всегда является обычной практикой; в большинстве случаев одни и те же лица остаются на своих ключевых постах в течение нескольких мандатов.

Результаты углубленных опросов также показывают, что нередко обязанности членов СД и оперативного менеджмента нечетко разграничены, и смешивание функций довольно таки частое явление. В некоторых случаях, члены СД, в связи с их компетенцией и знаниями, находятся на руководящих постах в структуре управления

<sup>4</sup> В целях стандартизации терминологий любой руководящий орган в этом документе будет называться Советом Директоров (СД).

организаций, тем самым создавая прецеденты конфликта интересов, подотчетности, поощрения и/или наказания оперативного менеджмента, и т.д. Это указывает либо на неосведомленность о важности такого разделения сфер компетенций, либо о намеренной “узурпации” власти.

Источники финансирования влияют не только на успешную реализацию проектов, но и на формы управления и управленческие структуры членов ВЦО. В организациях, где источником финансирования является Государство (например, контракты с Минздравом), то роль Управленческих структур как высшего “законодательного” органа несколько нивелируется (Эстония, Россия, Польша). А там где основными являются Донорские вливания, значение руководствующего органа возрастает (Украина) в связи с потенциальным участием членов совета в фандрейзинге, адвокатирование, определение политики и т.д. Хотя следует признать, что не везде эти функции полностью и эффективно реализуются (Таджикистан, Узбекистан, Белоруссия, Грузия).

## Процессы Управления

Из всех опрошенных организаций, 6 не имеют четко определенного **Стратегического Плана (СП)**, включающего Миссию, Виденье, Ценности, Цель и Стратегические Задачи, логические рамки с основными направлениями деятельности, и т.д. И это на фоне, несколько успешно осуществленных комплексных проектов. Хотя нельзя не отметить, что общий дизайн программ реализуемых большинством организаций удобно ложится в канву объявленной во время создания организаций широкой и порой расплывчатой Миссии (например, “улучшить качество жизни ЛЖВ”); рамки в которых можно *комфортно* вместить любую программу. Так что некоторые и не ощущают особого дискомфорта из-за отсутствия полноценного СП (напр. Польша). У половины опрошенных респондентов также отсутствует годовой оперативный план, который указывает, что должно быть сделано, как, когда и кем.

Нельзя с удовлетворением не отметить тот факт, что практически во всех организациях лидеры легкодоступны и открыты для всего персонала. Но, руководство в часто сосредоточено в одном или в группе лиц, которых можно назвать “правлящим ядром”, и которые способны принимать решения от имени всей организации. Существует опасность что такое “персонифицированное” руководство, может привести к игнорированию процессов коллективного принятия решений и организационных правил/процедур.

У некоторых из опрошенных организаций (напр. Таджикистан, Белоруссия, Молдова, Грузия и др.) не существует четкой **организационной структуры**/органогаммы и четкого разделения полномочий и обязанностей, которые обеспечивают эффективную взаимосвязь между программными отделами, с одной стороны, и административными, с другой. В других (Азербайджан, Кыргызстан, Грузия, Армения, Польша) вообще отсутствуют административное (или операционное) руководство (operation manual)!

Как правило, отсутствует виденье и /или план **Организационного Развития (ОР)** в течение установленного периода времени, с тем, чтобы организация имела необходимые структуры и ресурсы для эффективного осуществления возложенных на себя программных обязательств. Периодические обзоры практик управления как часть организационной самооценки, практически отсутствуют у половины опрошенных респондентов.

Что касается **Мониторинга и Оценки (МиО)**, результаты показывают, что подавляющее большинство организаций, осуществляют мониторинг и оценку только потому, что это требование доноров, а не потому, что считают это неотъемлемой частью своей деятельности. Как правило, отсутствует система МиО для оценки организационного развития. Некоторые из респондентов отмечали, что данные МиО редко используются для усовершенствования процессов управления, а также для разработки программ в долгосрочной перспективе (Таджикистан, Белоруссия, Азербайджан, Кыргызстан, Армения). Все это находит отражение в низких показателях в этой области, *средний балл 2.6* (только Польша считает, что у нее все нормально в этом плане).

Результаты опроса в отношении управления **Человеческими Ресурсами (ЧР)** показывают, что большинство организаций не имеют долгосрочной кадровой политики (Азербайджан, Таджикистан, Польша, Грузия и др.), которая формально была бы одобрена СД и доступна всем сотрудникам. Систематизированный подход к управлению человеческими ресурсами является заметным в более опытных организациях, которые получают стабильное финансирование (напр. Россия, Украина).

Несмотря на обладание достаточным количеством персонала, у 4-х из 11-ти организаций отсутствуют должностные инструкции для сотрудников, которые бы точно описывали задачи и требуемые навыки сотрудников (Молдова, Польша, Белоруссия, Кыргызстан). Не существует стандартизированной системы классификаций должностей т.н. сетки зарплаты.

Собранные данные также указывают на то, что большинство организаций не в состоянии предоставить своим сотрудникам такие льготы как медицинское и/или пенсионное страхование (в дополнение к тому ограниченному пакету, которое предлагает государство), выходные пособия и т.д.

Обучение персонала не планируется; практически нет долгосрочных тренинговых планов для профессионального роста сотрудников. Большинство тренингов осуществляются в рамках проектов, в зависимости от того, что было предложено Донором, а не запрошено самой организацией; и, как правило, носят узкоспециализированный характер. Мало тренингов по организационному развитию.

У половины опрошенных отсутствует формализованная система процедур разрешения трудовых споров и конфликтов.

Очень немногие организации (напр. Эстония) проводят систематическую ежегодную оценку качества работы всех сотрудников в соответствии со стандартной процедурой.

Потенциал добровольцев используются ни в полную силу, из-за отсутствия стратегии набора добровольцев, слабой системы управления в рамках организаций, и/или законодательных барьеров.

В плане **Управление Финансами**, лишь немногие организации осуществляют реальное финансовое планирование, планирование денежных потоков (financial forecasting) и управление ликвидностью (liquidity management). Одной из слабых сторон является также рутинный менеджмент наличности и бухгалтерская отчетность.

Согласно интервью, только у 3-х организаций существует определенная система внутреннего контроля над всей финансовой деятельностью, а также проводится регулярный внутренний аудит (Россия, Польша, Украина). Больше половины, 6 из 11-ти, не подвергалась независимой внешней аудиторской проверке; а те, которые проходили, делали это в основном из-за требований доноров.

Только три организации (Беларусь, Россия и Польша) готовят общий т.н. административный бюджет<sup>5</sup> в рамках ежегодного процесса планирования и предоставляют его Совету Директоров для рассмотрения/утверждения.

Лишь 3 организации (Эстония, Польша и Беларусь) внедряют политику непрямых накладных расходов<sup>6</sup> (Indirect Cost Rate/Overhead), и как следствие имеют возможность покрывать собственные (правда, пока скромные, но все же...) нужды самим, а не за счет ограниченных в регуляциях Донорских денег.

У **9-ти** отсутствует стратегия долгосрочной **Финансовой Устойчивости**. Средний балл по вопросу является наиболее низким во всей оценке – **1.3!** Финансирование поступает, как правило, из одного, максимум двух источников. Также нет доступа к банковским кредитам для поддержания рабочего капитала и заполнения временного дефицита в потоке средств.

Половина не способна содержать ключевые кадры и поддержать жизнеспособность организации в течение 3-6 месяцев после завершения реализации половины проектов. Практически отсутствуют другие источники доходов, кроме донорских проектов/государственного финансирования.

На словах почти все респонденты способны отказаться от новых возможностей финансирования, если цели, на которые оно выделяется, не совсем соответствуют стратегическим задачам /миссии организации. Только, наши Узбекские коллеги искренне признались, что в их сегодняшнем положении, им будет трудно отказаться от такого финансового подспорья.

**Планирование** и запуск новых программ, как правило, происходит двумя путями:

---

<sup>5</sup> Административный бюджет - представляет собой тот объем средств, который необходим организации для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии независимо от количества осуществляемых проектов.

<sup>6</sup> Непрямые накладные расходы - общие расходы на управление, представительские расходы, затраты на разработку новых программ, рекламу, расходы на организационные тренинги и т.д. которые не взимается непосредственно с проектов.

- а) иницируется Донором, который уже имеет свою собственную повестку дня или план и ищет партнера для его реализации;
- б) идея рождается в самой организации; и после проведения тщательного анализа нужд, консультаций с бенефициарами и другими заинтересованными сторонами, создается дизайн программы, который и предоставляется Донору для финансирования.

Первый путь более широко распространен среди членов ВЦО.

Интересное наблюдение, меньшие по размерам организации, и те которые работают в основном в регионах, не придают большого значения тщательному планированию и определению приоритетов на основе регулярной оценки нужд, априори считая, что все сервисы, которые они предоставляют сообществу ЛЖВ архи-нужны и архи-важны, и что потребность в них имеет место быть!

Более системный подход к процессу планирования существует среди сравнительно больших и развитых в организационном плане организаций, которые получают солидные Донорские вливания и реализуют разные программы. Но по-прежнему такое планирование ограничивается рамками самого проекта, и остается мало места для синергии и комплементарности между проектами, особенно если эти проекты финансируются за счет различных доноров (напр. Украина).

Еще одна интересная находка, 10 из 11-ти организаций утверждают, что удовлетворены своей существующей **инфраструктурой**! Хотя, после углубленных вопросов, у Экспертов создалось впечатление, что они порою работают в условиях, которые далеки от идеальных, из дома, с устаревшими компьютерами и программным обеспечением (это особенно касается, Среднеазиатских организаций и Беларуси). Было также интересно наблюдать частое подтверждение бытующего мнения в НПО среде (во всяком случае, на территории СНГ), что организационное развитие должно происходить в основном за счет расширения своих активов, а не за счет инвестиций в людей!

Кроме того, 6 из 11-ти организаций считают, что они не обладают достаточным количеством персонала для осуществления текущих программ. Польша, Азербайджан, Эстония и Киргизский общественный фонд “Аракет Плюс” считают, что имеют достаточное количество квалифицированного персонала. Это указывает на вполне хорошую осведомленность со стороны членов ВЦО касательно требований к высококачественной, профессиональной деятельности НПО персонала, а так же на их критическое отношения к своим профессиональным навыкам.

## Адвокационная Деятельность

В этой области средний балл составил довольно-таки низкий - **2,5**; один из самых низких показателей среди шести областей оценки (ниже только фандрейзинг). Несмотря на то, что почти все организации имеют претензию на наличие эффективной системы отслеживания нарушений прав человека, у большинства отсутствует, как четкая адвокационная стратегия (включая цель, адвокационные

приоритеты, целевая аудитория, характер посланий), так и реальный оперативный план по адвокации, который указывает, что должно быть сделано, как, когда и кем.

### Фандрейзинг/привлечение средств

Это область получила самый низкий средний балл из всех оцениваемых шести областей, только **2.3!** На вопрос используют ли респонденты все доступные варианты финансирования, большинство опрошенных организаций признали, что они не достаточно активны в деле выявления всех потенциальных источников финансирования, таких как нетрадиционные доноры, государственное финансирование, частный сектор, и т.д.

Только Эстония и Польша могут похвастаться стабильным финансированием, как от Государство, так и от ряда донорских организаций; и Россия, получающая Государственное финансирование (опять же через тендерные процедуры). Большинство организаций не имеют документированной фандрейзинговой стратегии и функционирующей системы поиска грантовых возможностей. Кроме Узбекистана, ни одна из организаций не имеет в своем штате отдельного персонала, в обязанности которого эксклюзивно входит осуществление фандрейзинга. Все понемножку занимаются этим.

### Связи с бенефициарами, общественностью и работа со СМИ

Результаты оценки этой области показали (*средний балл – 3.1*), что почти все члены ВЦО определили основные заинтересованные стороны<sup>7</sup> в своих странах, и основные направления их программ и услуг определяются совместно с ЛЖВ и другими заинтересованными сторонами путем систематической оценки их потребностей, и консультаций.

Подавляющее большинство респондентов считают, что являются полноценными и легитимными представителями сообществ ЛЖВ в своих странах; и что они регулярно отслеживают изменения уязвимости и нужд сообществ ЛВЖ для включения и/или корректировки основных направлений деятельности.

Немногие из участвующих в оценке организаций смогли четко описать и оценить долгосрочные результаты их работы. Большинство из них описывают свою работу как один непрерывный набор программ, которые предоставляют услуги определенному числу бенефициаров.

Ложкой дегтя в этой области стала стратегия работы со СМИ; она полностью отсутствует у всех опрашиваемых, кроме Эстонии. Похоже, что этот вид деятельности выполняется спорадически, с недостаточным охватом и четкой стратегией распространения информации; СМИ в основном рассматриваются как средство для рекламы, а не в качестве партнеров в деле социальных изменений.

---

<sup>7</sup> например, бенефициары, клиенты, сотрудники, доноры, другие организаций, частный сектор, государственные учреждения, СМИ, широкая общественность и т.д.

Следует также отметить тот факт, что фактически не происходит обмена информацией и накопленным опытом между членами ВЦО, тогда как все организации на словах весьма склонны к такому рода взаимодействию, и признают необходимость улучшения таких горизонтальных связей.

Отношения с частным сектором по-прежнему ограничиваются спорадическими случаями, хотя респонденты видят потенциал для такого партнерства, которое может послужить взаимным интересам.

## Органы Власти и Доноры

Эта область в среднем получила довольно-таки неплохую оценку – **2.9!** Респонденты отмечали несколько продуктивных примеров сотрудничества с органами власти, как например совместная работа в составе «оперативных» или рабочих групп по ВИЧ/СПИДУ, представительство в СКК, и др.

На законодательном уровне только 4 из 11-ти ныне опрошенных (Беларусь, Эстония, Россия, Азербайджан, и плюс еще Украина) опрашиваемых отметили, что реально и эффективно занимаются лоббированием изменений в законодательстве по вопросам ВИЧ/СПИДА. В этом плане особо не преуспевают организации, представляющие Среднеазиатские республики, по понятным политическим причинам.

В то же самое время следует отметить, что, несмотря на то, что около 30% опрошенных финансируются за счет средств госбюджета<sup>8</sup>, больше половины опрошенных считают правительство плохим партнером в связи с несовершенной и непрозрачной системой выделения и распределения государственного финансирования и сложных бюрократических процедур. Также имеет место различное понимание реальных нужд ЛЖВ, чиновниками Минздрава и самими ЛЖВ; хотя все предпочитают конструктивный диалог и стараются избегать открытой конфронтации.

Касательно международных Доноров, отмечалось, что последние часто приходят уже с готовыми предложениями/рецептами, не учитывающие местную специфику, и зачастую занимают ригидную позицию по отношению к нестандартным предложениям, которые расходятся с их укоренившимися принципами и действующими регуляциями. В то же самое время, никто не ставит под сомнения факт решающего значения Донорской поддержки в лечении, уходе и поддержке ЛЖВ в нашем регионе.

---

<sup>8</sup> Не имеются ввиду деньги ГФ, хотя во многих странах эти деньги являются частью государственного бюджета и прописаны в соответствующем законе о бюджете.

Суммировать все вышесказанное по странам можно следующим образом:

Этапы Развития	Страновая Организация	Общая характеристика
<b>3 -4 Этап Диверсификации</b>	Эстония, Россия, Украина, Армения	Полностью функционирующая, в устойчивой, последовательной и эффективной манере организация, которая расширяет и диверсифицирует свои услуги. Структура организации более сложная, со специализированными департаментами и отделами.
<b>2,5 – 3: Этап Зрелости</b>	Беларусь, Молдова, Азербайджан, Киргизстан (Терра Санна), Польша	Структура стабильная. Работают формальные правила и процедуры. Организация достигает серьезных успехов, но инновации минимизируются, уступая место эффективности и стабильности. Принятие решений становится все более централизованным. Организация больше не зависит от одного или нескольких лиц. Роли уточнены и профессиональному обучению придается важное значение.
<b>1 -2.5: Этап Развития</b>	Таджикистан, Узбекистан, Киргизстан, Грузия (ОФ “Аракат Плюс”)	Инновации продолжают, но миссия организации уже определена. Процессы и структуры в основном остаются на неформальном уровне. Люди показывают высокую степень приверженности к делу.
<b>0 -1: Этап Становления</b>	Таких среди нас НЕТ☺	Организация находится на очень раннем этапе становления, в зачаточном состоянии. Лишь немногие системы и процедуры функционируют. Главным образом неформальное общение. Требуется улучшение по всем направлениям ОР.

Данную классификацию следует использовать с осторожностью, потому как не все организации должны в обязательном порядке пройти все этапы становления и точно соответствовать вышеописанным характеристикам, возможны разного рода комбинации. Например, Польше не хватило всего нескольких десятых балла, чтобы перевалить за 3-х балльную отметку. НО, случилось это в основном из-за низких оценок в области Стратегического Планирования и Адвокационной деятельности, наличие которых наши Польские друзья считают необязательными факторами для их организации!

На вопрос, какие три наиболее больших надежды связанные с ВЦО еще не материализовались, некоторые респонденты отмечали, что у них и не было особых надежд связанных с ВЦО, им просто понравилась идея, а что конкретно из этого выйдет, они не знают.

Устойчивость часто воспринимается как устойчивость самой организации и непрерывного осуществления услуг, а не как устранения коренных причин проблемы, которые вызывают эти потребности.

Результаты по шести исследуемым областям можно найти в Приложение 2 – Результаты по областям ОР на странице 64.

## Общие Рекомендации

Самый маленький и самый основной строительный блок в любой организации состоит из отдельных личностей! В этой связи, следует особо подчеркнуть высокий моральный и командный дух, мотивацию и целеустремленность, единомыслие и профессионализм всех опрошенных; что по нашему глубокому убеждению является неоспоримым залогом успеха всего начинания под названием ВЦО ЛЖВ! Хотя этот путь по достижению конечной цели<sup>9</sup> вряд ли будет усыпан розами, и чтобы преодолеть его понадобятся усилия сильной и сплоченной команды. Мы очень надеемся, что воплощения в жизнь ниже приведенных рекомендаций по Организационному Развитию (ОР), и будет еще одним шагом на пути создание такой команды.

Практически все члены ВЦО сталкиваются с проблемой нехватки квалифицированных кадров! Хотя для многих, рост потенциала означает только обучение и/или развитие человеческих ресурсов. Конечно, это очень важный компонент ОР, однако реализация потенциала человеческого ресурса нуждаются в соответственно развитых институциональных и организационных условиях, способствующих и поддерживающих этот потенциал; улучшенные навыки/знания нуждаются в среде, где бы они были сполна востребованы. Поэтому наш предлагаемый подход включает в себя три важных аспекта, а именно: **развитие человеческих ресурсов, организационное и институциональное развитие.**

Вклад ВЦО в усиление организационного потенциала своих членов должен быть достаточно многогранным, например: расширение доступа к информации; обмен опытом и Техническая Поддержка (ТП), а также финансовая помощь; снижения рисков и изоляции. Члены ВЦО должны поощряться в плане "осмелился поделиться" (т. е. быть достаточно уверенным в своей хорошей работе, чтобы быть готовыми поделиться опытом с другими). Этот обмен должен способствовать созданию открытой

---

<sup>9</sup> Цель ВЦО - Благодаря эффективному партнерству и активным действиям сообщества ЛЖВ был обеспечен доступ к комплексному и качественному лечению, уходу и поддержке для взрослых и детей, живущих с ВИЧ в странах ВЕЦА.

среды, в которой люди готовы анализировать и учиться на успехах и на ошибках; как на своих, так и на чужих.

## Рекомендаций для секретариата

1. Неоспорим тот факт, что существует значительная разница в плане организационного развития и финансовых возможностей между членами ВЦО; и так как поток Донорского финансирования в нашем регионе становится все скуднее, эта пропасть будет продолжать увеличиваться, потому что международные Доноры более склонны к финансированию тех организаций, которые зарекомендовали себя надежными партнерами, которые хорошо развиты как в организационном (процессы, системы), так и в техническом плане. Поэтому поддержка со стороны ВЦО должна лежать в двух плоскостях:
  - Усиление **Организационного потенциала** (*т.е. потенциала, который необходим для существования, работы и развития организаций как единого организма*) - с этой целью должны быть использованы целевые инвестиции для создания долгосрочной стратегии развития, эффективного руководства, структур управления и стандартизаций бизнес процессов.
    - В целях обучения и поддержки, обеспечивать посещения отличившимися сотрудниками международных конференций и внешних тренингов, участие в учебных турах и семинарах, кибер-продукты (э-форумы или э-курсы); и таким образом обеспечить постоянный приток современной информации в ВЦО и создать условия для свободного обмена новыми знаниями. Список предлагаемых тем для тренинга можно найти в Приложение 3 – список предлагаемых тренингов на стр. 65.
    - Должна быть создана база провайдеров, и Техническая Поддержка должна быть поэтапно четко расписана, чтобы каждый раунд ТП создал необходимые предпосылки для успешного осуществления следующего.
  - Вопрос наращивания **Технического потенциала** (*т.е. потенциал, который необходим для хорошей работы в соответствии с миссией*) не может быть решен только на основе теоретических или абстрактных упражнений! Большинство респондентов отмечало, что часто ТП внешних консультантов носит спорадический/несистемный характер и не способствует накоплению знаний и опыта в рамках самой организации. Для большей устойчивости и сопричастности, наряду с ТП, приобретения необходимых технических навыков предпочтительнее с помощью фактического осуществления мероприятий - "обучение действием" (learning by doing); достижения проектных или иных результатов должно быть осуществлено таким образом, чтобы навыки и понимание были развиты и закреплялись в организации на институциональном уровне. В этой связи существуют возможности для сравнительно опытных страновых

организаций (Украина, Россия, Эстония, Армения и др.) поделится опытом со своими коллегами из других стран, привлекая их к непосредственному осуществлению региональных и/или страновых проектов, что возможно, будет более ценным, чем формальные тренинги. Укрепление таких горизонтальных связей должно стать одним из приоритетов дальнейшей деятельности ВЦО.

2. Несмотря на явную нехватку профессиональных кадров, нельзя не отметить тот факт, что среди членов ВЦО все же имеется “россыпь” профессионалов высокого уровня, разбросанных по разным странам и организациям, также как и хорошие практики. Поэтому ВЦО должно сыграть преактивную роль в их выявлении и полной утилизации их потенциала, как в техническом плане (напр. написание проектной заявки), также в деле передачи управленческих навыков (Владимир Жовтяк может служить примером для последнего).
3. Очень важно чтобы Лидеры ВЦО чаще посещали “проблемные” регионы/страны с целью лоббирования интересов ЛЖВ сообщества на самом высоком правительственном уровне данной страны. Опять же, челночные визиты Президента ВЦО конечно очень важны в этом плане, но недостаточны! Нужно растить новых Лидеров из числа ЛЖВ.
4. Более половины всех респондентов финансируются только от 1-2-х главных Доноров, что делает их уязвимыми в случае потери источника финансирования. В этой связи некоторые респонденты отмечали, что ВЦО должно заниматься фандрейзингом не только для осуществления региональных программ, но и продвигать/лоббировать финансирование отдельных страновых программ, на региональном уровне! Иногда делать такой фандрейзинг для отдельного странового сообщества, сподручнее с ВЦО-шной высокой колокольни, путем “давление” на Доноров и Правительства с регионального/международного уровня.
5. В целях обеспечения устойчивости усилий по росту организационного потенциала, организациям желательно создать т.н. фонд развития организаций (не путать с Региональным Стабилизационным фондом, упомянутым выше) для поддержки тех мероприятий и тренингов, которые не могут быть финансированы за счет какого-либо из осуществляемых технических проектов. С целью пополнения этого фонда, рекомендуем членам ВЦО ввести политику не прямых накладных расходов (Indirect Cost Rate/Overhead) для того, чтобы инвестировать в мероприятие по усилению организационного потенциала. Хотя различные доноры имеют различные правила и регуляции, организациям необходимо создать единую ясную политику Накладных Расходов для всех проектов, адекватно обосновать ее размер (в %-м измерении), утвердить на Совете Директоров и запротоколировать. После этих шагов, у тех Доноров, которые, как правило, не горят желанием финансировать такие расходы, просто не будет формального права отмахнуться от этой статьи в проектном бюджете.

6. Обучение членов ВЦО основным методологиям/инструментом чтобы они могли самостоятельно проводить оценки, стратегическое планирование, и другие общие организационные мероприятия. Параллельно оказывать содействия в разработке и осуществлении проектов направленных на повышение финансовой устойчивости.
7. Необходимо создать систему обеспечения качества (quality assurance) для всех проектов, финансируемых через ВЦО; а также систему для широкого распространения результатов работы и маркетинга деятельности ВЦО; Эмблема ВЦО должна стать своего рода “знаком качества”.
8. Как уже было неоднократно отмечено, отдельные члены ВЦО резко отличаются друг от друга по уровню, как организационного развития, так и финансовых возможностей; и поэтому порой проблемы одних или совершенно чужды, или уже давно пройденный этап для других. В этой связи, мы считаем, имеет смысл рассмотреть возможность создание т.н. субрегиональных комитетов, где будут обсуждаться и решаться вопросы в более специфичном субрегиональном контексте, где проблемы и вызовы более-менее схожи.
9. У всех респондентов (кроме Польши) нет доступа к финансовым ресурсам (например, банковским кредитам) для поддержания рабочего капитала. Как правило, это вызвано или несовершенными Банковскими правилами и законами, и/или простым недоверием Банков в платежеспособность НПО сектора. К сожалению, у ВЦО нет никаких реальных рычагов воздействия на коммерческие Банки в отдельных странах. Единственный выход тут видится в создании Регионального Стабилизационного фонда, который кроме поддержания жизнеспособности организации в течении 3-6 месяцев после завершения реализации проектов, будет также служить инструментом заполнения временного дефицита в потоке средств отдельных членов.
10. В процессе опроса также высветился тот факт, что наряду с неосведомленностью работы своих коллег в разных странах, некоторые респонденты также не в полной мере осведомлены о работе Секретариата ВЦО. Поэтому, организации должны быть более активно вовлечены в разработку стратегических документов ВЦО, в их реализацию, мониторинг и оценку. Также нужно разъяснить всем членам и внешним заинтересованным сторонам, что офис секретариата ВЦО является не только "административной единицей", но и берет на себя ответственность за поддержку ЛЖВ в странах региона и выступает от их имени.

## Общие Страновые Рекомендации

11. Почти у половины опрошиваемых отсутствуют Административное Руководство (AR). Поэтому, с целью стандартизации бизнес процессов в рамках ВЦО, мы рекомендуем создать одно базисное/стандартное Административное Руководство (operation manual - минимальные стандарты операционных

процедур (SOP), формы подачи заявок, закупки, склад, и т.д.), основные стандарты которого будут общими для всех членов ВЦО.

Такое руководство должно включать как минимум следующие разделы:

- Управление человеческими ресурсами, что включает в себя процедуры подбора персонала, оклад, страхование, здравоохранение, пенсионный фонд, поощрения персонала, обязанности сотрудников и персонала, личные дела, процедуры разрешения трудовых конфликтов и споров, прекращения трудовых отношений, порядок рассмотрения жалоб и т.д.;
- Процедуры закупок.
- Основные принципы финансового менеджмента (проектное и оперативное финансовое управление, процедуры подготовки бюджета, управление наличностью и т.д.)
- Связи со СМИ.

Чтобы любой из членов ВЦО смог по мере надобности и желания, выбрать из этого меню AP нужные пункты и адаптировать их к своим специфичным потребностям и добавить следующие разделы:

- Общая информация об организации (история создания, миссия, видение, цели и стратегические задачи, основные направления деятельности, руководство и структуры управления, и т.д.);
- Процесс утверждения AP Советом Директоров и его распространения среди сотрудников;
- Организация - организационная структура, роли и обязанности, общие должностные инструкции и т.д.;
- Общие процедуры управления (график работы, безопасность рабочего места, план эвакуации в чрезвычайных ситуациях, активы / подъемно-транспортное оборудование и техническое обслуживание, управление корреспонденцией, сотовые телефоны и т.д.)
- Командировки.

Следует отметить, что такие процедуры наиболее эффективны, когда они принимаются большинством сотрудников работающих в их рамках, а не “навязаны” сверху менеджментом. Поэтому в процесс разработки процедур с самого начала надо вовлекать максимально разумное число членов ВЦО. За основу можно даже взять наиболее приемлемое/совершенное AP одной из стран, и доработать его. Это можно сделать силами самого ВЦО, без привлечения наружной ТП, что позволит сэкономить и время, и деньги.

12. Практическим всем Организациям нужно выработать стратегию финансовой устойчивости (долгосрочную или среднесрочную). Работа в этом направлении уже идет, и является частью общей консультативной работы Курацио, и будет детально описано в отдельном документе.

13. Адвокационная деятельность является одной из слабых сторон опрашиваемых. Поэтому помощь ВЦО в выработке отдельными ее членами национальной адвокационной стратегии является архиважным! Только после этого имеет смысл двигаться в направлении создания и внедрения Региональной Адвокационной стратегии. В качестве первого шага можно разработать стандартизированные визуальные и учебные материалы, которые в последствие могут быть приспособлены к местным условиям.
14. Практически у всех членов ВЦО не существуют других источников доходов, кроме донорских вливаний или государственного финансирования. Поэтому стоит подумать о возможном предоставлении платных услуг, которые в некоторой степени обеспечили бы самодостаточность организации, ее выживание в условиях кризиса; например: предоставления платных услуг по ТП или доходы от аренды имущества, членские взносы, инвестиции, социальный маркетинг тех же презервативов, и т.д. На этом уровне осведомленности, нам трудно предложить более конкретные источники доходов, все зависит от наличия бизнес навыков у отдельных членов ВЦО и свободы предпринимательства в данной стране.
15. Приятно отметить тот факт, что практически все респонденты отмечали важность привлечения добровольцев, и их позитивный вклад в успешную реализацию программ; хотя такие мероприятия, как правило, не носят системный характер. Поэтому, организациям рекомендуется разработать план по найму и менеджменту волонтеров, в частности: стратегии набора добровольцев, их обучение, контроль и оценка их работы, мотивация; маркетинг и продвижение волонтерского движения.

В деле реализаций этих рекомендаций, как на центральном так и страновом уровне, трудно переоценить значения международных Доноров, которые могут и должны способствовать организационному укреплению ВЦО. С ними надо постоянно укреплять связи и проводить частые консультации, разъясняя, что ВЦО ЛЖВ является не просто очередной организацией, и стандартные правила НПО финансирования не всегда к ней применимы. Например, с точки зрения финансирования, поддержка необходима для “основных средств” направленных на развитие Организационного Потенциала, а не только для технических проектов. Обычная Донорская ориентация на конечные результаты, в этом случае должна уступить место доверию, что ВЦО будет хорошо делать свою работу. Также следует отметить, что внушительная Донорская поддержка является важным на сегодняшнем, раннем этапе развития ВЦО. Как показывает мировой опыт, после 5-ти лет многие похожие сети находят альтернативные и/или самостоятельные (self-generated) формы финансирования.

## Страновые рекомендации

В дополнение к выше перечисленным рекомендациям, которые в той или иной степени относятся как к секретариату, так и отдельным членам, ниже представлены более специфичные страновые рекомендации по ОР. Учитывая ограниченность в

ресурсах, рекомендаций, расстановленные, нами по приоритетности в порядке от важных к менее важным, помогут ВЦО определить порядок и последовательность дальнейших действий. Они должны быть более детально расписаны как в техническом предложении (ToP) провайдером ТП, так и в проектных предложениях к потенциальным донорам, которые готовы финансировать мероприятия по усилению организационного потенциала; а также адекватно оценены (прикидочную расценку основных направлений ТП в нашем регионе см Приложение 4 - оценочная стоимость Технической Поддержки на стр 67).

## Таджикистан

Были опрошены две организации, которые представляют интересы ЛЖВ в Таджикистане. На этом этапе обе организации не видят особых выгод от объединения в одну сеть. Обе достаточно хорошо известны в ЛВЖ среде, работают в тесном контакте с бенефициарами и предоставляют им нужные услуги. Идея объединения еще не созрела, и форсировать ее извне не представляется нам разумным. Для этого нужно провести более углубленный анализ ситуаций в Республике, и только после этого давать конкретные рекомендации по объединению. На этом этапе имеет больший смысл попробовать создать сеть ВИЧ-сервисных организаций, а не сеть ЛЖВ. Но для этого нужно очень четко очертить общие цели и видения, и четко разграничить права и обязанности ее членов (можно организовать для этого 2-3 дневную выездную сессию). В противном случае, невозможно будет избежать внутренних конфликтов, и сеть/коалиция развалится даже не начав функционировать.

В организационном плане мы рекомендуем:

1. Устойчивость любой организаций во многом зависит от качества руководства организации. Поэтому Таджикским организациям в первую очередь следует создать "реальный/действенный" Совет Директоров (СД), который будет в состоянии играть активную роль в определений политик и стратегии, расширение деятельности организаций по связям с общественностью и привлечение средств из различных источников. У членов Совета должны быть четкие и детальные должностные инструкции, определяющие их функции и обязанности, как отличные от управления (менеджмента) организаций.

Как минимум следующие функции должны подпадать под ответственность СД:

- a. **Планирование:** СД определяет стратегию для обеспечения того, чтобы миссия организаций осуществилась. Члены Совета оценивают и утверждают стратегически план, а также адвокационный и фандрейзинговые планы организаций.
- b. **Персонал:** СД назначает и оценивать работу исполнительных и финансовых директоров организаций. Кроме того, совет директоров утверждает кадровую политики организации.

- с. **Финансовая:** СД ежегодно рассматривает и утверждает бюджет организаций. Кроме того, члены Совета принимают активное участие в мероприятиях по фандрейзингу, адвокатированию и связях с общественностью с целью повышения имиджа организаций.
- d. **Мониторинг и оценка:** СД утверждает планы МиО развития организаций (а не отдельных технических проектов), и основываясь на них оценивает работу исполнительных органов организаций.
- e. **Распространение Отчетов:** СД распространяет годовые отчеты организации (включающие информацию о финансовой деятельности) среди доноров, органов власти, общественности и т.д.

В качестве первого шага в этом процессе Таджикские организации должны начать поиск соответствующих кандидатур для СД, людей авторитетных, с достаточно высоким социальным статусом; желательно иметь, по крайней мере некоторых членов правления с навыками управления персоналом, финансовым и/или юридическим опытом.

Работа в СД как правило не оплачивается и ведется на общественных началах, но с целью дополнительной мотивации, желательно ввести некоторые стимулы для членов СД в виде премии и/или финансирование выездных заседаний правления... в принципе все, что разрешено Таджикским законодательством.

Во-вторых, организации должны пересмотреть текущий устав Совета в целях учета вышеперечисленных принципов; в частности, определить обязанности, состав и принцип ротаций, график проведения совещаний и т.д. Устав должен четко разграничить права и обязанности “законодательной” - Совет Директоров и “исполнительных” – управленческих ветвей власти. Перекрещение этих функций может привести к напряженности и неэффективной деятельности организаций.

Внешней технической поддержки (ТП), и, следовательно, финансовых ресурсов, для выполнения этой рекомендации не требуется. Выбор подходящих людей порой трудная, но вполне выполнимая задача.

- 2. Создание/доработка Административного Руководство (operation manual - минимальные стандартны операционных процедур (SOP), формы подачи заявок, закупки, склад, и т.д.), также актуально для наших Таджикских друзей, см. рекомендация 11 выше на стр. 19.
- 3. Организации отмечали, что у них есть Миссия и Цели и задачи, хотя у экспертов создалось впечатление что они в основном основаны на текущих проектов и не создает контекст для принятия стратегических решений о возможных будущих направлений. Поэтому, мы рекомендуем нашим Таджикским коллегам провести сессию по стратегическому планированию (можно даже совместную!), четко определить свою Миссию и Виденья будущего; цели и задачи Организации; промежуточные результаты, которые в совокупности позволят достичь поставленную цель и задачи; расписать комплекс мероприятий (на 3-5 лет) с

указанием исполняющих сторон, сроков и ресурсов; определить для стратегических задач и промежуточных результатов индикаторы, целевые показатели и метки; и, рассчитать, какие ресурсы (человеческие, технологические или материальные) будут нужны для осуществления запланированных мероприятий.

Мы считаем что это упражнения, во-первых будет способствовать росту индивидуальных и институциональных возможностей наших коллег; а во-вторых, поможет организациям лучше сделать свою работу, нацелить свою энергию в нужном направлении, и вовремя и адекватно корректировать основные направления деятельности в ответ на постоянно изменяющуюся окружающую среду.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП.

4. Учитывая характер основной деятельности всех членов ВЦО ЛЖВ, хорошая коммуникационно-адвокационная стратегия может стать ключом к успеху в деле доступа к комплексному и качественному лечению, уходу и поддержке для ЛЖВ. Поэтому мы рекомендуем нашим Таджикским друзьям обратить особое внимание на разработку такой стратегий! Последняя должна в себя включать: определение адвокационных целей и приоритетов; целевых аудиторий - первичной (например: Министерство здравоохранения, Минюст, бенефициаров) и вторичной (донорского сообщества, СМИ); дизайн сообщений; идентификация каналов связи, брендинг и т. д.

Так как с общественным мнением связана не только финансовая стабильность таких организаций как сообщества ЛЖВ, но и выполнение миссии, то разработка и осуществление стратегий по работе со СМИ - одно из необходимых условий успешной деятельности. Поэтому как неотъемлемую часть выше упомянутого документа нужно разработать стратегию по работе со СМИ направленную на: (а) расширение осведомленности общественности о деятельности организаций, и создания положительного имиджа организации; (б) формирования общественного мнения в пользу ЛЖВ сообщества (борьба со стигмой, в том числе); (в) получения новых источников финансирования для программ лечения, ухода и поддержки; (г) привлечения добровольцев...

За этим упражнением должна последовать разработка оперативного плана по адвокации, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП.

5. В целях диверсификации источников финансирования и обеспечения финансовой стабильности в течение длительных периодов времени, рекомендуется разработать долгосрочный фандрейзинговый план, который должен стать определяющим фактором в осуществлении целенаправленного поиска источников финансирования для реализации конкретных программ по поддержке ЛЖВ в Таджикистане. Такой план должен: (а) основываться на Миссии и стратегических целях организаций; (б) определять источники

финансирования для каждой задачи и разрабатывать убедительные аргументы для Доноров; (в) определять индивидуальные стратегий подхода к каждому Донору, на которого возлагается надежда относительно получения финансовых средств. Следует еще раз подчеркнуть, что сбор средств является совместной ответственность, как Совета Директоров, так и оперативного менеджмента.

Более конкретно необходимо:

- Разработка комплексной долгосрочной программы, разделенной на меньшие блоки по поиску финансирования из разных источников;
- Расширение круга потенциальных доноров как на страновом, так и международном уровне (те которые не имеют офисов в Таджикистане), путем проведения упражнения "нанесения Доноров на карту" (donor mapping);
- Развитие внутреннего фандрейзингового потенциала путем соответствующего тренинга кадров. Плюс, все сотрудники должны обладать базисными навыками фандрейзинга и тратить часть своего рабочего времени на эти цели, внося вклад в различные фазы процесса - написание заявок, поиск и сотрудничество с донорами, ведение переговоров, написание отчетов и т.д.
- Сбор средств через Интернет и из нетрадиционных источников, таких как посольства, местные предприниматели, международные НПО партнеры, и т.д.

Немаловажная деталь, что говоря о долгосрочном плане фандрейзинга, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача найти источники финансирования для них.

Для осуществления данной рекомендаций можно закупить ТП; и/или осуществить соответствующий тренинг отобранного для этой цели персонала.

6. Периодические обзоры практик управления должны стать рутинной частью организационной самооценки. Также, необходим дизайн и внедрение системы мониторинга и оценки для отслеживания прогресса организации в отношении целей организационного развития (исходя опять же из того что СП уже разработан и утвержден СД); и ввести практику использования этих результатов для усовершенствования процессов управления, а также для разработки и планирования программ в долгосрочной перспективе.
7. Рекомендуется внедрить систему ежегодной 360° оценки качества работы всех сотрудников в соответствии со стандартной процедурой, которую в обязательном порядке должны будут проходить все сотрудники, и основываясь на ее результатах рекомендовать сотрудников на повышения/понижения в должности/зарплате.

8. Рекомендуем также выработать четкую организационную структуру понятную всем сотрудникам и заинтересованным сторонам, и четко разделить полномочий и обязанностей сотрудников.
9. Основываясь на Стратегическом Плане, организациям нужно будет также выработать годовой оперативный план, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.
10. Рекомендуется разработать план по найму и менеджменту волонтеров. см. рекомендация 15 выше на стр. 21.
11. В организациях рекомендуется ввести систему внутреннего контроля над финансовой деятельностью, а также проводить регулярный внутренний аудит.

## Беларусь

Несмотря на то что Белорусское сообщество ЛЖВ получила достаточно высокую оценку (*общий бал – 2.84*), на момент проведения оценки, сообщество испытывала серьезные финансовые затруднения. Это разумеется, наложило определенный отпечаток на результаты оценки и рекомендаций. Нам очень хочется надеется, что это всего лишь временные трудности и сообщество в скором времени сможет выйти из затруднительного финансового положения (сеем высказаться предположения что и с помощью ВЦО, в том числе), вновь встать на ноги, и изыщет средства для внедрения в жизнь ниже приведенных рекомендации. Такой потенциал у наших Белорусских коллег определенно имеется.

1. Устойчивость любой организаций во многом зависит от качества руководства организации. Поэтому РОО «Белорусское сообщество ЛЖВ» в первую очередь следует создать "реальный/действенный" Совет Директоров (СД), который будет в состоянии играть активную роль в определений политик и стратегии, расширения деятельности организации по связям с общественностью и привлечение средств из различных источников. У членов Совета должны быть четкие и детальные должностные инструкции, определяющие их функции и обязанности как отличные от управления (менеджмента) организаций.

Как минимум следующие функции должны подпадать под ответственность СД:

- f. **Планирование:** СД определяет стратегию для обеспечения того, чтобы миссия организаций осуществилась. Члены Совета оценивают и утверждают стратегически план, а также адвокационный и фандрейзинговые планы организаций.
- g. **Персонал:** СД назначает и оценивать работу исполнительных и финансовых директоров организаций. Кроме того, совет директоров утверждает кадровую политики организации.
- h. **Финансовая:** СД ежегодно рассматривает и утверждает бюджет организаций. Кроме того, члены Совета принимают активное участие в мероприятиях по фандрейзингу, адвокатированию и связях с общественностью с целью повышения имиджа организаций.
- i. **Мониторинг и оценка:** СД утверждает планы МиО развития организаций (а не отдельных технических проектов), и основываясь на них оценивает работу исполнительных органов организаций.
- j. **Распространение Отчетов:** СД распространяет годовые отчеты организации (включающие информацию о финансовой деятельности) среди доноров, органов власти, общественности и т.д.

В качестве первого шага в этом процессе нужно начать поиск соответствующих кандидатур для СД, людей авторитетных с достаточном высоким социальным статусом; желательно иметь по крайней мере некоторых членов правления с навыками управления персоналом, с финансовым и/или юридическим опытом.

Работа в СД как правило не оплачивается и ведется на общественных началах, но может быть полезным ввести некоторые стимулы для членов СД в виде премии или финансирование выездных заседаний правления, и т.д. в принципе все, что разрешено действующим Белорусским законодательством.

Во-вторых, организаций нужно пересмотреть текущий устав Совета в целях учета вышеперечисленных принципов; в частности, определить обязанности, состав и принцип ротаций, график проведения совещаний и т.д. Устав должен четко разграничить права и обязанности “законодательной”- Совет Директоров и “исполнительных” – управленческих ветвей власти. Перекрещение этих функций может привести к напряженности и неэффективной деятельности организаций.

Внешней технической поддержки (ТП), и, следовательно, финансовых ресурсов, для выполнения этой рекомендации не требуется.

2. В целях диверсификации источников финансирования и обеспечения финансовой стабильности в течение длительных периодов времени, рекомендуется разработать долгосрочный фандрейзинговый план, который должен стать определяющим фактором в осуществлении целенаправленного поиска источников финансирования для реализации конкретных программ по поддержке ЛЖВ в Белоруссии. Такой план должен: (а) основываться на Миссии и стратегических целях организаций; (б) определять источники финансирования для каждой задачи и разрабатывать убедительные аргументы для Доноров; (в) определять индивидуальные стратегий подхода к каждому Донору, на которого возлагается надежда относительно получения финансовых средств. Следует еще раз подчеркнуть, что сбор средств является совместной ответственность, как Совета Директоров, так и оперативного менеджмента.

Более конкретно необходимо:

- Разработка комплексной долгосрочной программы, разделенной на меньшие блоки по поиску финансирования из разных источников;
- Расширение круга потенциальных доноров как на страновом, так и международном уровне (те которые не имеют офисов в Белоруссии), путем проведения упражнения "нанесения Доноров на карту" (donor mapping);
- Развитие внутреннего фандрейзингового потенциала путем соответствующего тренинга кадров. Плюс, все сотрудники должны обладать базисными навыками фандрейзинга и тратить часть своего рабочего времени на эти цели, внося вклад в различные фазы процесса - написание заявок, поиск и сотрудничество с донорами, ведение переговоров, написание отчетов и т.д.
- Сбор средств через Интернет и из нетрадиционных источников, таких как посольства, местные предприниматели, международные НПО партнеры, и т.д.

Немаловажная деталь, что говоря о долгосрочном плане фандрейзинга, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача найти источники финансирования для них.

Для осуществления данной рекомендаций можно закупить ТП; и/или осуществить соответствующий тренинг отобранного для этой цели персонала.

3. Создание/доработка Административного Руководство (operation manual - минимальные стандартны операционных процедур (SOP), формы подачи заявок, закупки, склад, и т.д.), также актуально для наших Белорусских друзей, см. рекомендация 7 выше на стр. 19.
4. Учитывая характер основной деятельности всех членов ВЦО ЛЖВ, хорошая коммуникационно-адвокационная стратегия может стать ключом к успеху в деле доступа к комплексному и качественному лечению, уходу и поддержке для ЛЖВ. Поэтому мы рекомендуем нашим Белорусским друзьям обратить особое внимание на разработку такой стратегий! Последняя должна в себя включать: определение адвокационных целей и приоритетов; целевых аудиторий - первичной (например: Министерство здравоохранения, Минюст, бенефициаров) и вторичной (донорского сообщества, СМИ); дизайн сообщений; идентификация каналов связи, брендинг и т. д.

Так как с общественным мнением связана не только финансовая стабильность таких организаций как сообщества ЛЖВ, но и выполнение миссии, то разработка и осуществление стратегий по работе со СМИ - одно из необходимых условий успешной деятельности. Поэтому как неотъемлемую часть выше упомянутого документа нужно разработать стратегию по работе со СМИ направленную на: (а) расширение осведомленности общественности о деятельности организаций, и создания положительного имиджа организации; (б) формирования общественного мнения в пользу ЛЖВ сообщества (борьба со стигмой, в том числе); (в) получения новых источников финансирования для программ лечения, ухода и поддержки; (г) привлечения добровольцев...

За этим упражнением должна последовать разработка оперативного плана по адвокации, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП.

5. Периодические обзоры практик управления должны стать рутинной частью организационной самооценки. Также, необходим дизайн и внедрение системы мониторинга и оценки для отслеживания прогресса организации в отношении целей организационного развития (исходя опять же из того что СП уже разработан и утвержден СД); и ввести практику использования этих результатов для усовершенствования процессов управления, а также для разработки и планирования программ в долгосрочной перспективе.

6. Основываясь на существующем Стратегическом Плате, Организаций нужно будет также выработать годовой оперативный план, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.
7. Ввиду отсутствие стабильного финансирования на данном этапе у организаций нет ни офиса, ни большого персонала; но с появлением финансирования и новых программ в будущем, нужно будет выработать должностные инструкции, точно описывающие задачи и требуемые навыки сотрудников и ввести стандартизованную систему классификации должностей (сетка зарплаты).
8. Рекомендуется разработать план по найму и менеджменту волонтеров. см. рекомендация 15 выше на стр. 21.
9. В будущем, в случае нового финансирования и роста числа персонала, организаций нужно выработать четкую организационную структуру понятную всем сотрудникам и заинтересованным сторонам, и четко разделить полномочий и обязанностей сотрудников.
10. Рекомендуется внедрить систему ежегодной 360° оценки качества работы всех сотрудников в соответствии со стандартной процедурой, которую в обязательном порядке должны будут проходить все сотрудники; и основываясь на ее результатах рекомендовать сотрудников на повышения/понижения в должности/зарплате. А также по возможности ввести дополнительные стимулы для работы, напр. сверхурочные и т.н. Flex Time, медицинское страхование и т.д.

## Эстония

Нельзя не отметить тот очевидный факт, что Эстонская Сеть ЛЖВ, является одной из самых развитых в организационном плане, и вполне может служить как провайдером ТП для других членов ВЦО, так и источником лучших практик и обмена опытом. Мы считаем потенциал таких организаций, как Эстонская сеть далеко не полностью реализован в ВЦО на данном этапе. Хотя, также как и у других, у наших Эстонских коллег тоже есть слабые места, которые требуют дальнейшего развития; в частности:

1. Хотя у Эстонской сети формально существует Совет Директоров, на деле он является неэффективным органом, практически не принимающим участия в развитии организаций. Поэтому, следует создать "реальный/действенный" Совет Директоров (СД), который будет в состоянии играть активную роль в определений политик и стратегии, расширения деятельности организации по связям с общественностью и привлечение средств из различных источников. У членов Совета должны быть четкие и детальные должностные инструкции, определяющие их функции и обязанности как отличные от управления (менеджмента) организаций.

Как минимум следующие функции должны подпадать под ответственность СД:

- a. **Планирование:** СД определяет стратегию для обеспечения того, чтобы миссия организаций осуществилась. Члены Совета оценивают и утверждают стратегически план, а также адвокационный и фандрейзинговые планы организаций.
- b. **Персонал:** СД назначает и оценивать работу исполнительных и финансовых директоров организаций. Кроме того, совет директоров утверждает кадровую политики организации.
- c. **Финансовая:** СД ежегодно рассматривает и утверждает бюджет организаций. Кроме того, члены Совета принимают активное участие в мероприятиях по фандрейзингу, адвокатированию и связях с общественностью с целью повышения имиджа организаций.
- d. **Мониторинг и оценка:** СД утверждает планы МиО развития организаций (а не отдельных технических проектов), и основываясь на них оценивает работу исполнительных органов организаций.
- e. **Распространение Отчетов:** СД распространяет годовые отчеты организации (включающие информацию о финансовой деятельности) среди доноров, органов власти, общественности и т.д.

В качестве первого шага, наши Эстонские коллеги должны переизбрать нынешний СД, и с целью вливания "новой крови" начать поиск соответствующих кандидатур для СД, людей авторитетных с достаточно высоким социальным статусом; желательно иметь по крайней мере некоторых членов правления с навыками управления персоналом, с финансовым и/или юридическим опытом.

Работа в СД как правило не оплачивается и ведется на общественных началах, но может быть полезным ввести некоторые стимулы для членов СД в виде премии и/или финансирование выездных заседаний правления... в принципе все, что разрешено Эстонским законодательства.

Во-вторых, организация должна пересмотреть текущий устав Совета в целях учета вышеперечисленных принципов; в частности, определить обязанности, состав и принцип ротаций, график проведения совещаний и т.д. Устав должен четко разграничить права и обязанности “законодательной”- Совет Директоров и “исполнительных” – управленческих ветвей власти. Перекрещение этих функций может привести к напряженности и неэффективной деятельности организаций.

Внешней технической поддержки (ТП), и, следовательно, финансовых ресурсов, для выполнения этой рекомендации не требуется.

2. Основываясь на существующем Стратегическом плане, Организаций нужно будет также выработать годовой оперативный план, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.
3. Организаций рекомендуется выработать стандартную систему обучения персонала, чтобы все сотрудники имели возможность участвовать во внутренних или внешних программах обучения/тренингах, особенно по ОР. Для каждой позиций должен быть определен минимальный круг тренингов, который должен пройти каждый занимающий или претендующий на данную должность. Также следует отметить, что тренинги помогают улучшить знания; НО, это мало способствуют изменению поведения без соответствующего надзора/супервизии, которая должна помочь сотрудникам использовать вновь приобретенные навыки в реальной рабочей среде. Поэтому руководителям организаций нужно постоянно совершенствовать свои навыки наставничества, что также должно стать неотъемлемой частью данной системы обучения.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП/тренингов.

4. Рекомендуется ввести рутинную практику финансового планирования, которая будет учитывать текущие и ожидаемые расходы/доходы, и основываясь на них делать средне и долгосрочные финансовые прогнозы: с этой целью нужно будет сделать упражнение по *Планированию Расходов* (путем определения приоритетов развития и приоритетов финансирования), и *Планированию Доходов* (составление перспективного финансового плана развития, в первую очередь ожидаемых финансовых потоков).

Очень важно отметить, что говоря о долгосрочном финансовом планирования, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача по определению приоритетных направлений деятельности с финансовой точки зрения. Финансовое планирование на основе уже выбранных стратегий является методом оценки выбранных стратегий.

Для осуществления этой рекомендаций может потребуются внешняя закупка ТП.

5. Для финансового менеджмента наравне с программными приоритетами необходимо учитывать и общеорганизационные, так как без устойчивой организационной структуры достижение программных целей невозможно. Поэтому неотъемлемой частью ежегодного процесса планирования должна стать подготовка т.н. Административного Бюджета<sup>10</sup>, для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии. Например, организация может установить лимит административных расходов на все проекты — иными словами, определить процент накладных расходов в целом по организации. Утвердив бюджет административных расходов и лимит накладных расходов, легко определить минимальный размер годового бюджета организации в целом, а также количество и суммы финансирования разрабатываемых проектов. Соотношение средств, направляемых на административные нужды и на прямые программные цели, является существенным фактором при определении финансовых стратегий организации.

Для осуществления этой рекомендаций может потребуются внешняя закупка ТП.

6. В организаций рекомендуется ввести систему внутреннего контроля над финансовой деятельностью, а также проводить регулярный внутренний аудит.
7. Рекомендуется также разработать план сокращения расходов до минимума (для поддержки жизнеспособности) в случае снижения финансирования (т.н. contingency plan).
8. В организации следует наладить эффективную систему для отслеживания нарушений прав человека в Эстонии.
9. Было бы желательно интенсифицировать/участвовать консультаций с бенефициарами, чтобы определять приоритетные программы и услуги в более тесном контакте с широким сообществом ЛЖВ и другими заинтересованными сторонами путем систематической оценки их потребностей.

---

<sup>10</sup> Административный бюджет, или бюджет административных расходов, представляет собой тот объем средств, который необходим организации для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии независимо от количества осуществляемых проектов.

## Молдова

Лига Людей Живущих с ВИЧ Республики Молдова также является в целом успешной организацией, которая по праву гордится своими успехами в деле расширения доступа к лечению, ухода и поддержке ЛЖВ, адвокации и защите их прав. Организация хорошо узнаваема в Молдове и за годы деятельности заслужила уважения как Доноров и органов власти, так и бенефициаров. Хотя проблемы организационного характера также не обошли ее стороной:

1. У Молдавской лиги ЛЖВ имеется функционирующий руководящий орган виде Совета Директоров, который участвует в определении политик и стратегий организаций. В этой связи мы рекомендуем СД Лиги активизироваться в плане маркетинга организации путем широкого распространения годовых отчетов организации и достижений Лиги среди доноров, органов власти, общественности и т.д.
2. Хотя, руководители Лиги отмечали, что у них есть Миссия и Цели и задачи, но нет четко очерченного Стратегического Плана. Мы рекомендуем нашим Молдавским коллегам провести сессию по стратегическому планированию, и четко определить свою Миссию и Виденья будущего; цель и задачи Организации; промежуточные результаты, которые в совокупности позволяют достичь поставленную цель и задачу; расписать комплекс мероприятий (на 3-5 лет) с указанием исполняющих сторон, сроков и ресурсов; определить для стратегических задач и промежуточных результатов индикаторы, целевые показатели и метки; и, рассчитать, какие ресурсы (человеческие, технологические или материальные) нужны для осуществления запланированных мероприятий.

Мы считаем что это упражнения, во-первых будет способствовать росту индивидуальных и институциональных возможностей наших коллег; а во-вторых, поможет организаций лучше сделать свою работу, нацелить свою энергию в нужном направлении, и вовремя и адекватно корректировать основные направления деятельности в ответ на постоянно изменяющуюся окружающую среду.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП.

3. Создание/доработка Административного Руководство (operation manual - минимальные стандарты операционных процедур (SOP), формы подачи заявок, закупки, склад, и т.д.), также актуально для наших Молдавских друзей, см. рекомендация 7 выше на стр. 19.
4. В целях диверсификации источников финансирования и обеспечения финансовой стабильности в течение длительных периодов времени, рекомендуется разработать долгосрочный фандрейзинговый план, который должен стать определяющим фактором в осуществлении целенаправленного поиска источников финансирования для реализации конкретных программ по поддержке ЛЖВ в Молдове. Такой план должен: (а) основываться на Миссии и

стратегических целях организаций; (б) определять источники финансирования для каждой задачи и разрабатывать убедительные аргументы для Доноров; (в) определять индивидуальные стратегий подхода к каждому Донору, на которого возлагается надежда относительно получения финансовых средств. Следует еще раз подчеркнуть, что сбор средств является совместной ответственность, как Совета Директоров, так и оперативного менеджмента.

Более конкретно необходимо:

- Разработка комплексной долгосрочной программы, разделенной на меньшие блоки по поиску финансирования из разных источников;
- Расширение круга потенциальных доноров как на страновом, так и международном уровне (те которые не имеют офисов в Молдове), путем проведения упражнения "нанесения Доноров на карту" (donor mapping);
- Развитие внутреннего фандрейзингового потенциала путем соответствующего тренинга кадров. Плюс, все сотрудники должны обладать базисными навыками фандрейзинга и тратить часть своего рабочего времени на эти цели, внося вклад в различные фазы процесса - написание заявок, поиск и сотрудничество с донорами, ведение переговоров, написание отчетов и т.д.
- Сбор средств через Интернет и из нетрадиционных источников, таких как посольства, местные предприниматели, международные НПО партнеры, и т.д.

Немаловажная деталь, что говоря о долгосрочном плане фанрейзинга, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача найти источники финансирования для них.

Для осуществления данной рекомендаций можно закупить ТП; и/или осуществить соответствующий тренинг отобранного для этой цели персонала.

5. Периодические обзоры практик управления должны стать рутинной частью организационной самооценки. Также, необходим дизайн и внедрение системы мониторинга и оценки для отслеживания прогресса организации в отношении целей организационного развития (исходя опять же из того что СП уже разработан и утвержден СД); и ввести практику использования этих результатов для усовершенствования процессов управления, а также для разработки и планирования программ в долгосрочной перспективе.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП.

6. Нужно также выработать четкие должностные инструкции, точно описывающие задачи и требуемые навыки сотрудников и ввести стандартизованную систему классификации должностей (сетка зарплаты).
7. Рекомендуется внедрить систему ежегодной 360° оценки качества работы всех сотрудников в соответствии со стандартной процедурой, которую в обязательном порядке должны будут проходить все сотрудники, и основываясь на ее

результатах рекомендовать сотрудников на повышения/понижения в должности/зарплате. А также по возможности ввести дополнительные стимулы для работы, напр. сверхурочные и т.н. Flex Time, медицинское страхование и т.д.

8. Рекомендуется ввести рутинную практику финансового планирования, которая будет учитывать текущие и ожидаемые расходы/доходы, и основываясь на них делать средне и долгосрочные финансовые прогнозы: с этой целью нужно будет сделать упражнение по *Планированию Расходов* (путем определения приоритетов развития и приоритетов финансирования), и *Планированию Доходов* (составление перспективного финансового плана развития, в первую очередь ожидаемых финансовых потоков).

Очень важно отметить, что говоря о долгосрочном финансовом планировании, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача по определению приоритетных направлений деятельности с финансовой точки зрения. Финансовое планирование на основе уже выбранных стратегий является методом оценки выбранных стратегий.

Для осуществления этой рекомендаций может потребуются внешняя закупка ТП.

9. Для финансового менеджмента наравне с программными приоритетами необходимо учитывать и общеорганизационные, так как без устойчивой организационной структуры достижение программных целей невозможно. Поэтому неотъемлемой частью ежегодного процесса планирования должна стать подготовка т.н. Административного Бюджета<sup>11</sup>, для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии. Например, организация может установить лимит административных расходов на все проекты — иными словами, определить процент накладных расходов в целом по организации. Утвердив бюджет административных расходов и лимит накладных расходов, легко определить минимальный размер годового бюджета организации в целом, а также количество и суммы финансирования разрабатываемых проектов. Соотношение средств, направляемых на административные нужды и на прямые программные цели, является существенным фактором при определении финансовых стратегий организации.

Для осуществления этой рекомендаций может потребуются внешняя закупка ТП.

10. В организаций рекомендуется ввести систему внутреннего контроля над финансовой деятельностью, а также проводить регулярный внутренний аудит.
11. Внутри организации рекомендуется внедрить информационную систему для эффективного и своевременного распространения информации между всеми сотрудниками/отделами.

---

<sup>11</sup> Административный бюджет, или бюджет административных расходов, представляет собой тот объем средств, который необходим организации для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии независимо от количества осуществляемых проектов.

12. Учитывая что у Молдавской Лиги уже имеется адвокационная стратегия (включая цель, стратегические задачи, логические рамки с основными направлениями деятельности), на этом этапе мы рекомендуем разработать оперативный план по адвокации, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.
13. Так как с общественным мнением связана не только финансовая стабильность таких организаций как сообщества ЛЖВ, но и выполнение миссии, то разработка и осуществление стратегий по работе со СМИ - одно из необходимых условий успешной деятельности. Поэтому как неотъемлемую часть Адвокационной Стратегий нужно будет разработать стратегию по работе со СМИ направленную на: (а) расширение осведомленности общественности о деятельности организаций, и создания положительного имиджа организации; (б) формирования общественного мнения в пользу ЛЖВ сообщества (борьба со стигмой, в том числе); (в) получения новых источников финансирования для программ лечения, ухода и поддержки; (г) привлечения добровольцев...
- Для осуществления этой рекомендаций может потребуются внешняя закупка ТП.
14. Следует также усилить работу по отслеживанию нарушения прав ЛЖВ в Молдове. В этой связи, Молдавский Институт по защите Прав Человека (IDOM) видится нам перспективным партнером.
15. Рекомендуется разработать план по найму и менеджменту волонтеров. см. рекомендация 15 выше на стр. 21.

## Азербайджан

В целом Азербайджанская Общественная Организация по Борьбе со СПИДом является успешной организацией достигшей немалых успехов в оказание юридической, психологической, социальной и моральной поддержки ЛЖВ; а также в плане ОР, напр. функционирующий СД, четко определенный Стратегический План, крепкими связями с бенефициарами, и т.д. (*Общий бал – 2.76*). Области ОР требующие усиления можно очертить следующим образом:

1. В плане Руководство, единственное мы рекомендуем проводить заседания правления на более регулярной основе (напр.: 2 раза в год), с четкой определенной повесткой дня, распространять заблаговременно материалы заседаний и в последствие протоколы заседаний среди всех заинтересованных сторон.
2. В целях диверсификации источников финансирования и обеспечения финансовой стабильности в течение длительных периодов времени, рекомендуется разработать долгосрочный фандрейзинговый план, который должен стать определяющим фактором в осуществлении целенаправленного поиска источников финансирования для реализации конкретных программ по поддержке ЛЖВ в Азербайджане. Такой план должен: (а) основываться на Миссии и стратегических целях организаций; (б) определять источники финансирования для каждой задачи и разрабатывать убедительные аргументы для Доноров; (в) определять индивидуальные стратегий подхода к каждому Донору, на которого возлагается надежда относительно получения финансовых средств. Следует еще раз подчеркнуть, что сбор средств является совместной ответственность, как Совета Директоров, так и оперативного менеджмента.

Более конкретно необходимо:

- Разработка комплексной долгосрочной программы, разделенной на меньшие блоки по поиску финансирования из разных источников;
- Расширение круга потенциальных доноров как на страновом, так и международном уровне (те которые не имеют офисов в Азербайджане), путем проведения упражнения "нанесения Доноров на карту" (donor mapping);
- Развитие внутреннего фандрейзингового потенциала путем соответствующего тренинга кадров. Плюс, все сотрудники должны обладать базисными навыками фандрейзинга и тратить часть своего рабочего времени на эти цели, внося вклад в различные фазы процесса - написание заявок, поиск и сотрудничество с донорами, ведение переговоров, написание отчетов и т.д.
- Сбор средств через Интернет и из нетрадиционных источников, таких как посольства, местные предприниматели, международные НПО партнеры, и т.д.

Немаловажная деталь, что говоря о долгосрочном плане фанрейзинга, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача найти источники финансирования для них.

Для осуществления данной рекомендаций можно закупить ТП; и/или осуществить соответствующий тренинг отобранного для этой цели персонала.

3. Основываясь на существующем Стратегическом плане, Организаций нужно будет также выработать годовой оперативный план, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.
4. Хотя нашим Азербайджанским коллегам это представляется не приоритетным, с целью стандартизации бизнес процессов мы все же настоятельно рекомендуем выработку Административного Руководство (operation manual - минимальные стандартны операционных процедур (SOP), формы подачи заявок, закупки, склад хранения, и т.д.), см. рекомендация 7 выше на стр. 19.
5. Учитывая характер основной деятельности всех членов ВЦО ЛЖВ, хорошая коммуникационно-адвокационная стратегия может стать ключом к успеху в деле доступа к комплексному и качественному лечению, уходу и поддержке для ЛЖВ. Поэтому мы рекомендуем нашим Азербайджанским друзьям обратить особое внимание на разработку такой стратегий! Последняя должна в себя включать: определение адвокационных целей и приоритетов; целевых аудиторий - первичной (например: Министерство здравоохранения, Минюст, бенефициаров) и вторичной (донорского сообщества, СМИ); дизайн сообщений; идентификация каналов связи, брендинг и т. д.

Так как с общественным мнением связана не только финансовая стабильность таких организаций как сообщества ЛЖВ, но и выполнение миссии, то разработка и осуществление стратегий по работе со СМИ - одно из необходимых условий успешной деятельности. Поэтому как неотъемлемую часть выше упомянутого документа нужно разработать стратегию по работе со СМИ направленную на: (а) расширение осведомленности общественности о деятельности организаций, и создания положительного имиджа организации; (б) формирования общественного мнения в пользу ЛЖВ сообщества (борьба со стигмой, в том числе); (в) для получения новых источников финансирования программ лечения, ухода и поддержки; (г) привлечения добровольцев...

За этим упражнением должно последовать разработка оперативного плана по адвокации, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП.

6. Рекомендуется ввести рутинную практику финансового планирования, которая будет учитывать текущие и ожидаемые расходы/доходы, и основываясь на них делать средне и долгосрочные финансовые прогнозы: с этой целью нужно будет сделать упражнение по *Планированию Расходов* (путем определения

приоритетов развития и приоритетов финансирования), и *Планированию Доходов* (составление перспективного финансового плана развития, в первую очередь ожидаемых финансовых потоков).

Очень важно отметить, что говоря о долгосрочном финансовом планировании, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача по определению приоритетных направлений деятельности с финансовой точки зрения. Финансовое планирование на основе уже выбранных стратегий является методом оценки выбранных стратегий.

Для осуществления этой рекомендации может потребуются внешняя закупка ТП.

7. Для финансового менеджмента наравне с программными приоритетами необходимо учитывать и общеорганизационные, так как без устойчивой организационной структуры достижение программных целей невозможно. Поэтому неотъемлемой частью ежегодного процесса планирования должна стать подготовка т.н. Административного Бюджета<sup>12</sup>, для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии. Например, организация может установить лимит административных расходов на все проекты — иными словами, определить процент накладных расходов в целом по организации. Утвердив бюджет административных расходов и лимит накладных расходов, легко определить минимальный размер годового бюджета организации в целом, а также количество и суммы финансирования разрабатываемых проектов. Соотношение средств, направляемых на административные нужды и на прямые программные цели, является существенным фактором при определении финансовых стратегий организации.

Для осуществления этой рекомендации может потребуются внешняя закупка ТП.

8. Периодические обзоры практик управления должны стать рутинной частью организационной самооценки. Также, необходим дизайн и внедрение системы мониторинга и оценки для отслеживания прогресса организации в отношении целей организационного развития (исходя опять же из того что СП уже разработан и утвержден СД); и ввести практику использования этих результатов для усовершенствования процессов управления, а также для разработки и планирования программ в долгосрочной перспективе.
9. Также необходимо внедрить систему ежегодной 360° оценки качества работы всех сотрудников в соответствии со стандартной процедурой, которую в обязательном порядке должны будут проходить все сотрудники, и основываясь на ее результатах рекомендовать сотрудников на повышения/понижения в должности/зарплате. А также по возможности ввести дополнительные стимулы для работы, напр. сверхурочные и т.н. Flex Time, медицинское страхование и т.д.

---

<sup>12</sup> Административный бюджет, или бюджет административных расходов, представляет собой тот объем средств, который необходим организации для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии независимо от количества осуществляемых проектов.

10. В организаций рекомендуется ввести систему внутреннего контроля над финансовой деятельностью, а также проводить регулярный внутренний аудит.
11. Организация должна разработать план сокращения расходов до минимума (для поддержки жизнеспособности) на случай снижения финансирования (т.н. contingency plan).
12. Внутри организации необходимо внедрить информационную систему для эффективного и своевременного распространения информации между всеми сотрудниками/отделами.
13. Рекомендуется разработать план по найму и менеджменту волонтеров. см. рекомендация 15 выше на стр. 21.

## Россия

Наряду с Эстонской сетью ЛЖВ, Всероссийская общественная организация «Объединение Людей живущих с ВИЧ» является одной из самых продвинутых в плане организационного развития; и вполне может служить как провайдером ТП для других членов ВЦО, так источником лучших практик и обмена опытом. А также обеспечить финансовую поддержку других членов ВЦО (*общий бал – 3.14*). Мы считаем потенциал таких организаций, как Российская сеть далеко не полностью реализован в ВЦО на данном этапе. Хотя, также как и у других, у наших Российских коллег тоже есть слабые места, которые требуют дальнейшего развития; в частности:

1. Так как с общественным мнением связана не только финансовая стабильность таких организаций как сообщества ЛЖВ, но и выполнение миссии, то разработка и осуществление стратегий по работе со СМИ - одно из необходимых условий успешной деятельности. Поэтому как неотъемлемую часть выше упомянутого документа нужно разработать стратегию по работе со СМИ направленную на: (а) расширение осведомленности общественности о деятельности организаций, и создания положительного имиджа организации; (б) формирования общественного мнения в пользу ЛЖВ сообщества (борьба со стигмой, в том числе); (в) получения новых источников финансирования для программ лечения, ухода и поддержки; (г) привлечения добровольцев...

Для осуществления этой рекомендаций рекомендуется внешняя закупка ТП.

2. Периодические обзоры практик управления должны стать рутинной частью организационной самооценки. Также, необходим дизайн и внедрение системы мониторинга и оценки для отслеживания прогресса организации в отношении целей организационного развития (исходя опять же из того что СП уже разработан и утвержден СД); и ввести практику использования этих результатов для усовершенствования процессов управления, а также для разработки и планирования программ в долгосрочной перспективе.
3. Рекомендуется внедрить систему ежегодной 360° оценки качества работы всех сотрудников в соответствии со стандартной процедурой, которую в обязательном порядке должны будут проходить все сотрудники, и основываясь на ее результатах рекомендовать сотрудников на повышения/понижения в должности/зарплате. А также по возможности ввести дополнительные стимулы для работы, напр. сверхурочные и т.н. Flex Time, медицинское страхование и т.д.
4. Рекомендуется ввести рутинную практику финансового планирования, которая будет учитывать текущие и ожидаемые расходы/доходы, и основываясь на них делать средние и долгосрочные финансовые прогнозы: с этой целью нужно будет сделать упражнение по *Планированию Расходов* (путем определения приоритетов развития и приоритетов финансирования), и *Планированию Доходов* (составление перспективного финансового плана развития, в первую очередь ожидаемых финансовых потоков).

Очень важно отметить, что говоря о долгосрочном финансовом планировании, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача по определению приоритетных направлений деятельности с финансовой точки зрения. Финансовое планирование на основе уже выбранных стратегий является методом оценки выбранных стратегий.

Для осуществления этой рекомендаций может потребуются внешняя закупка ТП.

5. Организаций рекомендуется выработать стандартную систему обучения персонала и все сотрудники должны иметь возможность участвовать во внутренних или внешних программах обучения/тренингах, особенно по ОР. Для каждой позиций должен быть определен минимальный круг тренингов, который должен пройти каждый занимающий или претендующий на данную должность. Также следует отметить, что тренинги помогают улучшить знания; НО, это мало способствуют изменению поведения без соответствующего надзора/супервизии, которая должна помочь сотрудникам использовать вновь приобретенные навыки в реальной рабочей среде. Поэтому руководителям организаций нужно постоянно совершенствовать свои навыки наставничества, что также должно стать неотъемлемой частью данной системы обучения.

Для осуществления этой рекомендаций потребуются внешняя закупка ТП/тренингов.

6. Организация должна разработать план сокращения расходов до минимума (для поддержки жизнеспособности) на случай снижения финансирования (т.н. contingency plan).
7. Так как организация получает в основном государственное финансирование, создание какой-то особой фандрейзинговой стратегии ей не требуется.

## Узбекистан

Опрос проводился “инициативной группы ЛЖВ и их близких Ферганской области «Хаёт+» (Жизнь+)”, которая частично представляют интересы ЛЖВ в Узбекистане. В республике есть и другие организации, которые претендуют на представительство интересов ЛЖВ. Данная организация достаточно хорошо известна в ЛЖВ среде, особенно в регионах, работает в тесном контакте с бенефициарами и предоставляют им нужные услуги. Как и в Таджикистане, идея объединения еще не созрела, и форсировать ее извне не представляется нам разумным. Для этого нужно провести более углубленный анализ ситуаций в Республике, и только после этого давать конкретные рекомендации по объединению. Со слов респондентов, они готовы к созданию национальной сети, и неоднократно подавали документы для регистрации национальной сети (с участием 8-ми региональных Инициативных групп) но пока без особого успеха. Имеется еще один немаловажный фактор: Организация сама не зарегистрирована, т.е. не имеет легального статуса; хотя свою деятельность по предоставлению услуг ЛЖВ, она все же осуществляет, в том числе в рамках донорских программ. Как следует из интервью с Анной Терёшкиной, председателя инициативной группы, на этом этапе не стоит форсировать процесс регистраций; в скором будущем ожидаются некоторые кадровые перестановки среди гос чиновников принимающих соответствующие решения, за которыми скорее всего последует некоторая либерализация законов о регистрации НПО в Республике; и только после стоит педальировать процесс регистрации. Мы должны признать, что не осведомлены об этом вопросе в достаточной степени для того чтобы дать конкретные рекомендации, поэтому оставляем этот вопрос на откуп самой инициативной группе и руководству ВЦО; которому мы рекомендуем скорее посещения Узбекистана, с целью ознакомления ситуации на месте и лоббирования идеи объединения (если конечно в этом есть необходимость, объединения только ради объединения не принесет ощутимой пользы общему делу; а необдуманное вмешательство извне может даже навредить процессу).

Также следует отметить тот факт, что на момент проведения оценки, наши Узбекские коллеги испытывали серьезные финансовые затруднения. Нам очень хочется надеется, что это всего лишь временные трудности и инициативная группа в скором времени сможет выйти из затруднительного финансового положения (сеем высказаться предположения что и с помощью ВЦО, в том числе), вновь встать на ноги, пройти процесс регистрации и, после этого изыщет средства для внедрения в жизнь ниже приведенных рекомендации, которые в принципе охватывают большинство сфер организационного развития; базис у наших Узбекских друзей уже имеется, теперь надо выстроить организационную надстройку.

1. Устойчивость любой организаций во многом зависит от качества руководства организации. Поэтому Узбекским организациям в первую очередь следует создать "реальный/действенный" Совет Директоров (СД), который будет в состоянии играть активную роль в определений политик и стратегии, расширение деятельности организаций по связям с общественностью и привлечение средств из различных источников. У членов Совета должны быть

четкие и детальные должностные инструкции, определяющие их функции и обязанности, как отличные от управления (менеджмента) организаций.

Как минимум следующие функции должны подпадать под ответственность СД:

- a. **Планирование:** СД определяет стратегию для обеспечения того, чтобы миссия организаций осуществилась. Члены Совета оценивают и утверждают стратегически план, а также адвокационный и фандрейзинговые планы организаций.
- b. **Персонал:** СД назначает и оценивать работу исполнительных и финансовых директоров организаций. Кроме того, совет директоров утверждает кадровую политики организации.
- c. **Финансовая:** СД ежегодно рассматривает и утверждает бюджет организаций. Кроме того, члены Совета принимают активное участие в мероприятиях по фандрейзингу, адвокатированию и связях с общественностью с целью повышения имиджа организаций.
- d. **Мониторинг и оценка:** СД утверждает планы МиО развития организаций (а не отдельных технических проектов), и основываясь на них оценивает работу исполнительных органов организаций.
- e. **Распространение Отчетов:** СД распространяет годовые отчеты организации (включающие информацию о финансовой деятельности) среди доноров, органов власти, общественности и т.д.

В качестве первого шага в этом процессе наши Узбекские коллеги должны начать поиск соответствующих кандидатур для СД, людей авторитетных, с достаточно высоким социальным статусом; желательно иметь по крайней мере некоторых членов правления с навыками управления персоналом, финансовым и/или юридическим опытом.

Работа в СД как правило не оплачивается и ведется на общественных началах, но с целью дополнительной мотивации, желательно ввести некоторые стимулы для членов СД в виде премии и/или финансирование выездных заседаний правления... в принципе все, что разрешено Узбекским законодательством.

Внешней технической поддержки (ТП), и, следовательно, финансовых ресурсов, для выполнения этой рекомендации не требуется. Выбор подходящих людей порой трудная, но вполне выполнимая задача.

2. Организаций нужно укреплять связи с органами власти путем активной работы в составе рабочих групп совместно с представителями власти и в ключевых комитетах по ВИЧ/СПИД на уровне страны; а также с международными Донорами.
3. Организаций нужно будет также провести сессию по стратегическому планированию, чтобы четко определить свою Миссию и Виденья будущего; цель и задачи; промежуточные результаты; расписать комплекс мероприятий (на 3-5 лет) с указанием исполняющих сторон, сроков и ресурсов; определить для

стратегических задач и промежуточных результатов индикаторы, целевые показатели и метки; и, рассчитать, какие ресурсы (человеческие, технологические или материальные) нужны для осуществления запланированных мероприятий.

Мы считаем что это упражнения, во-первых будет способствовать росту индивидуальных и институциональных возможностей наших коллег; а во-вторых, поможет организаций лучше сделать свою работу, нацелить свою энергию в нужном направлении, и вовремя и адекватно корректировать основные направления деятельности в ответ на постоянно изменяющуюся окружающую среду.

Для осуществления этой рекомендаций потребуются внешняя закупка ТП.

4. В целях диверсификации источников финансирования и обеспечения финансовой стабильности в течение длительных периодов времени, рекомендуется разработать долгосрочный фандрейзинговый план, который должен стать определяющим фактором в осуществлении целенаправленного поиска источников финансирования для реализации конкретных программ по поддержке ЛЖВ в Узбекистане. Такой план должен: (а) основываться на Миссии и стратегических целях организаций; (б) определять источники финансирования для каждой задачи и разрабатывать убедительные аргументы для Доноров; (в) определять индивидуальные стратегий подхода к каждому Донору, на которого возлагается надежда относительно получения финансовых средств. Следует еще раз подчеркнуть, что сбор средств является совместной ответственность, как Совета Директоров, так и оперативного менеджмента.

Более конкретно необходимо:

- Разработка комплексной долгосрочной программы, разделенной на меньшие блоки по поиску финансирования из разных источников;
- Расширение круга потенциальных доноров как на страновом, так и международном уровне (те которые не имеют офисов в Узбекистане), путем более активного сотрудничества с грантовой комиссией проектов по ВИЧ/СПИДу, которая рассматривает все внедряемые проекты каждой организации и делает оценку: предварять данный проект или нет, с донорами, у которых нет офисов на территории Узбекистана;
- Развитие внутреннего фандрейзингового потенциала путем соответствующего тренинга кадров. Плюс, все сотрудники должны обладать базисными навыками фандрейзинга и тратить часть своего рабочего времени на эти цели, внося вклад в различные фазы процесса - написание заявок, поиск и сотрудничество с донорами, ведение переговоров, написание отчетов и т.д.
- Сбор средств через Интернет и из нетрадиционных источников, таких как посольства, местные предприниматели, международные НПО партнеры, и т.д.

Немаловажная деталь, что говоря о долгосрочном плане фанрейзинга, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача найти источники финансирования для них.

Для осуществления данной рекомендаций можно закупить ТП; и/или осуществить соответствующий тренинг отобранного для этой цели персонала.

5. Создание/доработка Административного Руководство (operation manual - минимальные стандартны операционных процедур (SOP), формы подачи заявок, закупки, склад, и т.д.), также актуально для наших Узбекских друзей, см. рекомендация 11 выше на стр. 19.
6. Учитывая характер основной деятельности всех членов ВЦО ЛЖВ, хорошая коммуникационно-адвокационная стратегия может стать ключом к успеху в деле доступа к комплексному и качественному лечению, уходу и поддержке для ЛЖВ. Поэтому мы рекомендуем нашим Узбекским друзьям обратить особое внимание на разработку такой стратегий! Последняя должна в себя включать: определение адвокационных целей и приоритетов; целевых аудиторий - первичной (например: Министерство здравоохранения, Минюст, бенефициаров) и вторичной (донорского сообщества, СМИ); дизайн сообщений; идентификация каналов связи, **создать эмблему организации** и т. д.

Так как с общественным мнением связана не только финансовая стабильность таких организаций как сообщества ЛЖВ, но и выполнение миссии, то разработка и осуществление стратегий по работе со СМИ - одно из необходимых условий успешной деятельности. Поэтому как неотъемлемую часть выше упомянутого документа нужно разработать стратегию по работе со СМИ направленную на: (а) расширение осведомленности общественности о деятельности организаций, и создания положительного имиджа организации; (б) формирования общественного мнения в пользу ЛЖВ сообщества (борьба со стигмой, в том числе); (в) получения новых источников финансирования для программ лечения, ухода и поддержки; (г) привлечения добровольцев...

За этим упражнением должно последовать разработка оперативного плана по адвокации, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП.

7. Периодические обзоры практик управления должны стать рутинной частью организационной самооценки. Также, необходим дизайн и внедрение системы мониторинга и оценки для отслеживания прогресса организации в отношении целей организационного развития (исходя опять же из того что СП уже разработан и утвержден СД); и ввести практику использования этих результатов для усовершенствования процессов управления, а также для разработки и планирования программ в долгосрочной перспективе.

8. Рекомендуется внедрить систему ежегодной 360° оценки качества работы всех сотрудников в соответствии со стандартной процедурой, которую в обязательном порядке должны будут проходить все сотрудники, и основываясь на ее результатах рекомендовать сотрудников на повышения/понижения в должности/зарплате.
9. Рекомендуется разработать план по найму и менеджменту волонтеров. см. рекомендация 15 выше на стр. 21.

## Киргизстан

В стране имеются 2 сети: "Ассоциация Единство ЛЖВ" и "Национальная Сеть ЛЖВ"; Обе являются объединением юридических лиц. Нами были опрошены Общественное Объединение «Terra Sana» и Общественный Фонд "Аракат Плюс". Так как ОО «Terra Sana» является членом ВЦО и ее характеристики в плане организационного развития полностью совпадают с уровнем организационного развития "Национальной Сети ЛЖВ", мы сконцентрируемся на рекомендациях последнего (*общий бал – 2.15*). Это организация достаточно хорошо известна в ЛВЖ среде, работает в тесном контакте с бенефициарами и занимается повышением доступа ЛЖВ к услугам по профилактике, уходу и поддержке путем повышения вовлеченности ЛЖВ и затронутых сообществ в разработку и внедрение комплексных услуг. Что касается "Ассоциация Единство ЛЖВ", то это более молодая организация, которой в принципе еще предстоит пройти все этапы организационного становления. Как и в других странах региона, идея объединения внутри еще не созрела, но у наших экспертов создалось впечатление, что при адекватной презентаций и разъяснительной работе, этот процесс можно запустить в скором времени, и созданная таким образом единая Сеть может стать полноправным представителем всех ЛЖВ в Киргизстане. Посещения Республики руководителями ВЦО может стать катализатором этого процесса. Тем более что такой разобщенностью сообществ, бывает пользуются Доноры, которые в случае "своенравия" одних, всегда готовы передать финансирование другим.

1. У организаций имеется действенный СД. Дополнительно нужно будет разработать регламентирующий документ, описывающий четкие и детальные должностные инструкции, определяющие функции и обязанности членов СД, как отличные от управления (менеджмента).
2. Основываясь на существующем Стратегическом плане, Национальной Сети нужно будет также выработать единый годовой оперативный план, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.
3. Создание/доработка Административного Руководство (operation manual - минимальные стандартны операционных процедур (SOP), формы подачи заявок, закупки, склад, и т.д.), также актуально для наших Киргизских друзей, см. рекомендация 7 выше на стр. 19.
4. В целях диверсификации источников финансирования и обеспечения финансовой стабильности в течение длительных периодов времени, рекомендуется разработать долгосрочный фандрейзинговый план, который должен стать определяющим фактором в осуществлении целенаправленного поиска источников финансирования для реализации конкретных программ по поддержке ЛЖВ в Киргизстане. Такой план должен: (а) основываться на Миссии и стратегических целях организаций; (б) определять источники финансирования для каждой задачи и разрабатывать убедительные аргументы для Доноров; (в) определять индивидуальные стратегий подхода к каждому Донору, на которого возлагается надежда относительно получения финансовых средств. Следует еще

раз подчеркнуть, что сбор средств является совместной ответственность, как Совета Директоров, так и оперативного менеджмента.

Более конкретно необходимо:

- Разработка комплексной долгосрочной программы, разделенной на меньшие блоки по поиску финансирования из разных источников;
- Расширение круга потенциальных доноров как на страновом, так и международном уровне (те которые не имеют офисов в Киргизстане), путем проведения упражнения "нанесения Доноров на карту" (donor mapping);
- Развитие внутреннего фандрейзингового потенциала путем соответствующего тренинга кадров. Плюс, все сотрудники должны обладать базисными навыками фандрейзинга и тратить часть своего рабочего времени на эти цели, внося вклад в различные фазы процесса - написание заявок, поиск и сотрудничество с донорами, ведение переговоров, написание отчетов и т.д.
- Сбор средств через Интернет и из нетрадиционных источников, таких как посольства, местные предприниматели, международные НПО партнеры, и т.д.

Немаловажная деталь, что говоря о долгосрочном плане фанрейзинга, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача найти источники финансирования для них.

Для осуществления данной рекомендаций можно закупить ТП; и/или осуществить соответствующий тренинг отобранного для этой цели персонала.

5. Учитывая что у Национальной Сети ЛЖВ уже имеется определенны формат адвокационной стратегии (слишком много адвокационных приоритетов!), на этом этапе мы рекомендуем оптимизировать этот план и основываясь на нем, разработать оперативный плана по адвокации, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.

Так как с общественным мнением связана не только финансовая стабильность таких организаций как сообщества ЛЖВ, но и выполнение миссии, то разработка и осуществление стратегий по работе со СМИ - одно из необходимых условий успешной деятельности. Поэтому как неотъемлемую часть уже имеющейся адвокационной стратегии нужно разработать стратегию по работе со СМИ направленную на: (а) расширение осведомленности общественности о деятельности организаций, и создания положительного имиджа организации; (б) формирования общественного мнения в пользу ЛЖВ сообщества (борьба со стигмой, в том числе); (в) получения новых источников финансирования для программ лечения, ухода и поддержки; (г) привлечения добровольцев...

Следует также усилить работу по выявлению нарушений прав ЛЖВ в Кыргызстане, путем более проактивного отслеживания процессов, а не только со слов клиентов приходящих в офис.

Для осуществления этой рекомендаций рекомендуется внешняя закупка ТП.

6. Сеть имеет неплохие контакты с органами власти, есть совместный опыт работы в рабочих группах, Сеть адекватно представлена в ключевых комитетах по ВИЧ/СПИД на уровне страны, и даже занималась некоторым лоббированием на парламентском уровне; но пока это в основном ограничивается центральным уровнем. В свете новых веяний в Республике, когда в деле осуществления национальной программы по ВИЧ/СПИДУ все большую роль стали играть местные органы власти, укрепления горизонтальных связей с ними должно стать новым направлением работы Сети, особенно в регионах.
7. Рекомендуется разработать и внедрить систему мониторинга и оценки для отслеживания прогресса организации в отношении целей организационного развития; и ввести практику использования этих результатов для совершенствования процессов управления, а также для разработки и планирования программ в долгосрочной перспективе.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП.

8. Рекомендуется внедрить систему ежегодной 360° оценки качества работы всех сотрудников в соответствии со стандартной процедурой, которую в обязательном порядке должны будут проходить все сотрудники, и основываясь на ее результатах рекомендовать сотрудников на повышения/понижения в должности/зарплате. А также по возможности ввести дополнительные стимулы для работы, напр. сверхурочные и т.н. Flex Time, медицинское страхование и т.д.
9. Организаций рекомендуется выработать стандартную систему обучения персонала и все сотрудники должны иметь возможность участвовать во внутренних или внешних программах обучения/тренингах, особенно по ОР. Для каждой позиций должен быть определен минимальный круг тренингов, который должен пройти каждый занимающий или претендующий на данную должность. Также следует отметить, что тренинги помогают улучшить знания; НО, это мало способствует изменению поведения без соответствующего надзора/супервизии, которая должна помочь сотрудникам использовать вновь приобретенные навыки в реальной рабочей среде. Поэтому руководителям организаций нужно постоянно совершенствовать свои навыки наставничества, что также должно стать неотъемлемой частью данной системы обучения.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП/тренингов.

10. Рекомендуется ввести рутинную практику финансового планирования, которая будет учитывать текущие и ожидаемые расходы/доходы, и основываясь на них делать средние и долгосрочные финансовые прогнозы: с этой целью нужно будет сделать упражнение по *Планированию Расходов* (путем определения приоритетов развития и приоритетов финансирования), и *Планированию Доходов* (составление перспективного финансового плана развития, в первую очередь ожидаемых финансовых потоков).

Очень важно отметить, что говоря о долгосрочном финансовом планировании, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача по определению приоритетных направлений деятельности с финансовой точки зрения. Финансовое планирование на основе уже выбранных стратегий является методом оценки выбранных стратегий.

Для осуществления этой рекомендаций может потребуются внешняя закупка ТП.

11. Для финансового менеджмента наравне с программными приоритетами необходимо учитывать и общеорганизационные, так как без устойчивой организационной структуры достижение программных целей невозможно. Поэтому неотъемлемой частью ежегодного процесса планирования должна стать подготовка т.н. Административного Бюджета<sup>13</sup>, для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии. Например, организация может установить лимит административных расходов на все проекты — иными словами, определить процент накладных расходов в целом по организации. Утвердив бюджет административных расходов и лимит накладных расходов, легко определить минимальный размер годового бюджета организации в целом, а также количество и суммы финансирования разрабатываемых проектов. Соотношение средств, направляемых на административные нужды и на прямые программные цели, является существенным фактором при определении финансовых стратегий организаций.

Для осуществления этой рекомендаций может потребуются внешняя закупка ТП.

12. В Сети рекомендуется ввести систему внутреннего контроля над финансовой деятельностью, а также проводить регулярный внутренний аудит.
13. Сети рекомендуется также разработать план сокращения расходов до минимума (для поддержки жизнеспособности) пропорционально снижению финансирования т.н. contingency plan (за счет высокой мотиваций, имеющейся базовой инфраструктуры, т.д.)
14. Рекомендуется разработать план по найму и менеджменту волонтеров. см. рекомендация 15 выше на стр. 21.

## Польша

Польская Сеть Людей, живущих с ВИЧ/СПИДом "SIEC PLUS" также является достаточно развитой в организационном плане; и вполне может служить как провайдером ТП для других членов ВЦО, так источником лучших практик и обмена опытом. А также обеспечить финансовую поддержку других членов ВЦО; (*общий бал*

---

<sup>13</sup> Административный бюджет, или бюджет административных расходов, представляет собой тот объем средств, который необходим организации для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии независимо от количества осуществляемых проектов.

– 2.92). Хотя, также как и у других, у наших Польских коллег тоже есть слабые места, которые требуют дальнейшего развития; в частности:

1. Невзирая на вызывающий некоторое удивление факт, что наши Польские коллеги не придают большого значения наличию стратегического плана, мы все же настоятельно рекомендуем провести сессию по стратегическому планированию, чтобы четко определить свою Миссию и Виденья будущего; цель и задачи; промежуточные результаты; расписать комплекс мероприятий (на 3-5 лет) с указанием исполняющих сторон, сроков и ресурсов; определить для стратегических задач и промежуточных результатов индикаторы, целевые показатели и метки; и, рассчитать, какие ресурсы (человеческие, технологические или материальные) нужны для осуществления запланированных мероприятий.

Мы считаем что это упражнения, во-первых будет способствовать росту индивидуальных и институциональных возможностей наших коллег; а во-вторых, поможет организаций лучше сделать свою работу, нацелить свою энергию в нужном направлении, и вовремя и адекватно корректировать основные направления деятельности в ответ на постоянно изменяющуюся окружающую среду.

Для осуществления этой рекомендаций потребуются внешняя закупка ТП.

2. Также вызывает недоумение факт отсутствие у Польской Сети Административных Руководств, и так же как и с первой рекомендацией, несмотря на их низкую приоритетность (по мнению Войтека Томчиньски) мы считаем, что такое руководство, разработанное с помощью ВЦО или самостоятельно, будет полезным для успешного функционирования организаций; см. рекомендация 7 выше на стр. 19.
3. Рекомендуется также внедрить систему ежегодной 360° оценки качества работы всех сотрудников в соответствии со стандартной процедурой, которую в обязательном порядке должны будут проходить все сотрудники, и основываясь на ее результатах рекомендовать сотрудников на повышения/понижения в должности/зарплате.
4. У Польской сети отсутствует Адвокационная стратегия, и со слов руководителя она им просто не нужна. Смеем высказать робкую надежду, что в Польше, стране члена ЕС, адвокатирование прав ЛЖВ так же как и стратегия работы со СМИ, в нашем постсоветском понимании, просто не нужно!

## Украина

Как уже отмечалось, оценка организационного потенциала Всеукраинской сети ЛЖВ (AUN) экспертами Курацио была проведена в Ноябре 2009 года. Одной из главных рекомендаций той оценки было проведение стратегического планирования и выработка долгосрочного стратегического плана Сети. Это упражнение было проведено в первой половине 2010 года и к концу года стратегически план был утвержден Координационным Советом. Так как в плане ОР Всеукраинской сети ЛЖВ является показательной во всем регионе, и в отличие от других членов ВЦО ее успехи и внутренние проблемы хорошо знакомы консультантам, наши рекомендации для AUN несколько специфичны в отличие от других стран. На этом этапе на повестке дня AUN стоят следующие задачи:

1. **Построение новой архитектуры управление Сети;** формирование согласованной модели управляемой и эффективной региональной структуры организации, утверждение новой модели организационной структуры организации на Раде РП и на Координационном Совете Сети, внесение соответствующих изменения в Уставные документы Сети (при потребности - в Уставные документы региональных подразделений) и, в конце, внедрение модели управляемой и эффективной региональной структуры организации. С этой целью как минимум рекомендуется провести ряд мероприятий:
  - a. Изучение аналогичных мировых практик построения сетевых организации (жестких объединении или коалиции);
  - b. Осмысленные проблемы (архитектуры сети) и причин и выработка единого понимания причинно-следственных связей (анализ, консультации) – построение «древа проблем» через консультативный процесс;
  - c. Разработка не менее двух альтернативных моделей построения Сети – как решения проблем;
  - d. Консультация на счет архитектуры и плана реорганизации на суб-национальном уровне;
  - e. Организация собрания для рассмотрения конечной редакции устава и утверждения нового устава и плана реорганизации<sup>14</sup>

Для осуществления этой рекомендаций потребуются внешняя закупка ТП.

2. Разработка и внедрение единых стандартов качества услуг, чтобы форма и содержание услуг отвечало основным требованиям (параметрам) стандартным для всех субъектов сети и сформировалось одинаковое ожидания к сети у потребителей услуг (наподобие создания «товарной марки»); для этого рекомендуется разработка и внедрение единого стандарта качества услуг

---

<sup>14</sup> Модель стандартизации и план его внедрения не обязательно утверждать на общем собрании, но будущие учредители должны видеть всю картину и очень важно, что бы они были осведомлены, что их ждет (на самом деле, их жизнь изменит как раз модель стандартизации)

(включая принципы взаимодействия Сети с представителями других организаций и частными лицами, а также соответствующие модели управления).

Для осуществления этой рекомендации потребуется внешняя закупка ТП.

3. Помимо стандартизации продуктов деятельности, рекомендуется внести стандартизацию самых рабочих (бизнес) процессов на всех уровнях с помощью: (а) создания минимальных стандартных операционных процедур (SOP) в соответствии с планом стандартизации бизнес процессов; (б) подготовки управленческих кадров в применении SOP; и (в) разработки базовых модулей Информационной Системы Управления (Management Information System) для поддержки стандартизации бизнес процессов современными IT решениями.

Для осуществления этой рекомендации потребуется внешняя закупка ТП.

4. Рекомендуется формирование системы отбора и роста лидеров с учетом специфики малых городов, привлечение к работе КС и принятию решений авторитетных членов Сети (с совещательным правом голоса); разработка и внедрение механизмов поощрения и премирования активных участников Совета РП (премиальный фонд), разработка и внедрение системы наставничества и мотивации лидеров, усиление эффективности взаимодействия лидеров на уровне областей с помощью организации встреч, предоставлением технической помощи и консультативное сопровождением), предоставление экспертной поддержки и технической помощи в развитии лидерства и в реализации проектов со стороны внешних экспертов и экспертов из числа членов Сети и ЦО.
5. Рекомендуется также создание школы лидеров и обучение членов КС после их избрания и Членов Совета РП; проведение ежегодных летних школ лидерства, тренингов в рамках учебного курса и проведение стажировки на базе передовых структурных единиц.
6. Рекомендуется создание и обеспечение эффективной работы отдела фандрейзинга, разработка национальных и региональных планов по фандрейзингу, мониторинг выполнения фандрейзинговых планов путем работы с местными государственными и негосударственными источниками, и международными донорами.
7. Одним из способов мобилизации дополнительных финансовых средств и выработки механизмов финансовой устойчивости следует рассмотреть усилия в сторону развития социального предпринимательство, а конкретно создания Национального тренингово-консультационный центра и предоставление коммерческих услуг.

## Грузия

Были опрошены две организации, которые представляют интересы ЛЖВ в Грузии - "Реальные люди, реальное видение" и "Грузинская Плюс Группа". На данном этапе обе организаций не видят особых выгод от объединения в одну сеть. "Грузинская Плюс Группа" достаточно хорошо известна в ЛВЖ среде, но активно не работает, а организация "Реальные люди, реальное видение" молодая и только делает первые шаги в деятельности. Идея объединения еще не созрела, и форсировать ее извне не представляется нам разумным; этот вопрос должны решить сами организации, и только после имеет смысл давать конкретные рекомендаций по объединению.

1. Устойчивость любой организаций во многом зависит от качества руководства организации. Поэтому Грузинским организациям в первую очередь следует создать "реальный/действенный" Совет Директоров (СД), который будет в состоянии играть активную роль в определений политик и стратегии, расширение деятельности организаций по связям с общественностью и привлечение средств из различных источников. У членов Совета должны быть четкие и детальные должностные инструкции, определяющие их функции и обязанности, как отличные от управления (менеджмента) организаций.

Как минимум следующие функции должны подпадать под ответственность СД:

- a. **Планирование:** СД определяет стратегию для обеспечения того, чтобы миссия организаций осуществилась. Члены Совета оценивают и утверждают стратегически план, а также адвокационный и фандрейзинговые планы организаций.
- b. **Персонал:** СД назначает и оценивать работу исполнительных и финансовых директоров организаций. Кроме того, совет директоров утверждает кадровую политики организации.
- c. **Финансовая:** СД ежегодно рассматривает и утверждает бюджет организаций. Кроме того, члены Совета принимают активное участие в мероприятиях по фандрейзингу, адвокатированию и связях с общественностью с целью повышения имиджа организаций.
- d. **Мониторинг и оценка:** СД утверждает планы МиО развития организаций (а не отдельных технических проектов), и основываясь на них оценивает работу исполнительных органов организаций.
- e. **Распространение Отчетов:** СД распространяет годовые отчеты организации (включающие информацию о финансовой деятельности) среди доноров, органов власти, общественности и т.д.

В качестве первого шага в этом процессе Грузинские организаций должны начать поиск соответствующих кандидатур для СД, людей авторитетных, с достаточно высоким социальным статусом; желательно иметь, по крайней мере некоторых членов правления с навыками управления персоналом, финансовым и/или юридическим опытом.

Работа в СД как правило не оплачивается и ведется на общественных началах, но с целью дополнительной мотивации, желательно ввести некоторые стимулы для членов СД в виде премии и/или финансирование выездных заседаний правления... в принципе все, что разрешено Грузинским законодательством.

Во-вторых, организации должны пересмотреть текущий устав Совета в целях учета вышеперечисленных принципов; в частности, определить обязанности, состав и принцип ротаций, график проведения совещаний и т.д. Устав должен четко разграничить права и обязанности “законодательной”- Совет Директоров и “исполнительных” – управленческих ветвей власти. Перекрещение этих функций может привести к напряженности и неэффективной деятельности организаций.

Внешней технической поддержки (ТП), и, следовательно, финансовых ресурсов, для выполнения этой рекомендации не требуется. Выбор подходящих людей порой трудная, но вполне выполнимая задача.

2. Создание/доработка Административного Руководство (operation manual - минимальные стандартны операционных процедур (SOP), формы подачи заявок, закупки, склад, и т.д.), также актуально для наших грузинских друзей, см. рекомендация 7 выше на стр. 18.
3. Организации отмечали, что у них есть Миссия и Цели и задачи, хотя у эксперта создалось впечатление что они в основном основаны на текущих проектах и не создает контекст для принятия стратегических решений о возможных будущих направлений. Поэтому, мы рекомендуем нашим грузинским коллегам провести сессию по стратегическому планированию, четко определить свою Миссию и Виденья будущего; цели и задачи Организации; промежуточные результаты, которые в совокупности позволят достичь поставленную цель и задачи; расписать комплекс мероприятий (на 3-5 лет) с указанием исполняющих сторон, сроков и ресурсов; определить для стратегических задач и промежуточных результатов индикаторы, целевые показатели и метки; и, рассчитать, какие ресурсы (человеческие, технологические или материальные) будут нужны для осуществления запланированных мероприятий.

Мы считаем что это упражнения, во-первых будет способствовать росту индивидуальных и институциональных возможностей наших коллег; а во-вторых, поможет организациям лучше сделать свою работу, нацелить свою энергию в нужном направлении, и вовремя и адекватно корректировать основные направления деятельности в ответ на постоянно изменяющуюся окружающую среду.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП.

4. Учитывая характер основной деятельности всех членов ВЦО ЛЖВ, хорошая коммуникационно-адвокационная стратегия может стать ключом к успеху в деле доступа к комплексному и качественному лечению, уходу и поддержке для ЛЖВ. Поэтому рекомендуется нашим грузинским друзьям обратить особое внимание на разработку такой стратегий! Последняя должна в себя включать:

определение адвокационных целей и приоритетов; целевых аудиторий - первичной (например: Министерство здравоохранения, Минюст, бенефициаров) и вторичной (донорского сообщества, СМИ); дизайн сообщений; идентификация каналов связи, брендинг и т. д.

Так как с общественным мнением связана не только финансовая стабильность таких организаций как сообщества ЛЖВ, но и выполнение миссии, то разработка и осуществление стратегий по работе со СМИ - одно из необходимых условий успешной деятельности. Поэтому как неотъемлемую часть выше упомянутого документа нужно разработать стратегию по работе со СМИ направленную на: (а) расширение осведомленности общественности о деятельности организаций, и создания положительного имиджа организации; (б) формирования общественного мнения в пользу ЛЖВ сообщества (борьба со стигмой, в том числе); (в) получения новых источников финансирования для программ лечения, ухода и поддержки; (г) привлечения добровольцев...

За этим упражнением должна последовать разработка оперативного плана по адвокации, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.

Для осуществления этой рекомендаций потребуются внешняя закупка ТП.

5. В целях диверсификации источников финансирования и обеспечения финансовой стабильности в течение длительных периодов времени, рекомендуется разработать долгосрочный фандрейзинговый план, который должен стать определяющим фактором в осуществлении целенаправленного поиска источников финансирования для реализации конкретных программ по поддержке ЛЖВ в Грузии. Такой план должен: (а) основываться на Миссии и стратегических целях организаций; (б) определять источники финансирования для каждой задачи и разрабатывать убедительные аргументы для Доноров; (в) определять индивидуальные стратегий подхода к каждому Донору, на которого возлагается надежда относительно получения финансовых средств. Следует еще раз подчеркнуть, что сбор средств является совместной ответственность, как Совета Директоров, так и оперативного менеджмента.

Более конкретно необходимо:

- Разработка комплексной долгосрочной программы, разделенной на меньшие блоки по поиску финансирования из разных источников;
- Расширение круга потенциальных доноров как на страновом, так и международном уровне (те которые не имеют офисов в Грузии), путем проведения упражнения "нанесения Доноров на карту" (donor mapping);
- Развитие внутреннего фандрейзингового потенциала путем соответствующего тренинга кадров. Плюс, все сотрудники должны обладать базисными навыками фандрейзинга и тратить часть своего рабочего времени на эти цели, внося вклад в различные фазы процесса - написание

заявок, поиск и сотрудничество с донорами, ведение переговоров, написание отчетов и т.д.

- Сбор средств через Интернет и из нетрадиционных источников, таких как посольства, местные предприниматели, международные НПО партнеры, и т.д.

Немаловажная деталь, что говоря о долгосрочном плане фандрейзинга, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача найти источники финансирования для них.

Для осуществления данной рекомендаций можно закупить ТП; и/или осуществить соответствующий тренинг отобранного для этой цели персонала.

6. Периодические обзоры практик управления должны стать рутинной частью организационной самооценки. Также, необходим дизайн и внедрение системы мониторинга и оценки для отслеживания прогресса организации в отношении целей организационного развития (исходя опять же из того что СП уже разработан и утвержден СД); и ввести практику использования этих результатов для усовершенствования процессов управления, а также для разработки и планирования программ в долгосрочной перспективе.
7. Рекомендуется внедрить систему ежегодной 360° оценки качества работы всех сотрудников в соответствии со стандартной процедурой, которую в обязательном порядке должны будут проходить все сотрудники, и основываясь на ее результатах рекомендовать сотрудников на повышения/понижения в должности/зарплате.
8. Рекомендуем также выработать четкую организационную структуру понятную всем сотрудникам и заинтересованным сторонам, и четко разделить полномочий и обязанностей сотрудников.
9. Основываясь на Стратегическом Плане, Организациям нужно будет также выработать годовой оперативный план, который будет четко указывать, что должно быть сделано, как, когда и кем.
10. В организациях рекомендуется ввести систему внутреннего контроля над финансовой деятельностью, а также проводить регулярный внутренний аудит.

## Армения

В целом социальная общественная организация "Реальный Мир, Реальные Люди" созданная в 2003 году, является успешной организацией достигшей немалых успехов в предоставлении социальной, психологической и духовной поддержки, и социального сопровождения; защите прав ЛВЖ в различных инстанциях; оказание гуманитарной помощи; работа со СМИ и деятельность, направленная на уменьшение уровня стигмы и дискриминации по отношению к ЛЖВ и т.д.

Области ОР требующие усиления можно очертить следующим образом:

1. У организации имеется руководящий орган в виде Совета Директоров; члены СД имеют четкие и детальные должностные инструкции, определяющие их функции и обязанности. НО, на деле он является неэффективным органом, практически не принимающим непосредственного участия в развитии организаций: определении политики, фандрейзинге, адвокатирование и связей с общественностью. Поэтому, следует создать более действенный СД (может даже путем увольнения действующих и привлечения новых членов), который будет в состоянии играть активную роль в определений стратегии, расширения деятельности организации по связям с общественностью и привлечение средств из различных источников, и более активного маркетинга организации путем широкого распространения годовых отчетов.

А также мы рекомендуем проводить заседания правления на более регулярной основе (напр.: 2 раза в год), с четкой определенной повесткой дня, распространять заблаговременно материалы заседаний и в последствие протоколы заседаний среди всех заинтересованных сторон.

2. Рекомендуется внедрить систему ежегодной 360° оценки качества работы всех сотрудников в соответствии со стандартной процедурой, которую в обязательном порядке должны будут проходить все сотрудники; и основываясь на ее результатах рекомендовать сотрудников на повышения/понижения в должности/зарплате. А также по возможности ввести дополнительные стимулы для работы, напр. сверхурочные и т.н. Flex Time, медицинское страхование и т.д.
3. Рекомендуется ввести рутинную практику финансового планирования, которая будет учитывать текущие и ожидаемые расходы/доходы, и основываясь на них делать средне и долгосрочные финансовые прогнозы: с этой целью нужно будет сделать упражнение по *Планированию Расходов* (путем определения приоритетов развития и приоритетов финансирования), и *Планированию Доходов* (составление перспективного финансового плана развития, в первую очередь ожидаемых финансовых потоков).

Очень важно отметить, что говоря о долгосрочном финансовом планирования, мы исходим из того, что этап стратегического планирования позади и основные цели организации на предстоящий период уже определены, и перед организацией стоит задача по определению приоритетных направлений

деятельности с финансовой точки зрения. Финансовое планирование на основе уже выбранных стратегий является методом оценки выбранных стратегий.

Для осуществления этой рекомендаций может потребуются внешняя закупка ТП.

4. Для финансового менеджмента наравне с программными приоритетами необходимо учитывать и общеорганизационные, так как без устойчивой организационной структуры достижение программных целей невозможно. Поэтому неотъемлемой частью ежегодного процесса планирования должна стать подготовка т.н. Административного Бюджета<sup>15</sup>, для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии. Например, организация может установить лимит административных расходов на все проекты — иными словами, определить процент накладных расходов в целом по организации. Утвердив бюджет административных расходов и лимит накладных расходов, легко определить минимальный размер годового бюджета организации в целом, а также количество и суммы финансирования разрабатываемых проектов. Соотношение средств, направляемых на административные нужды и на прямые программные цели, является существенным фактором при определении финансовых стратегий организации.

Для осуществления этой рекомендаций не потребуются внешняя закупка ТП.

5. Так как с общественным мнением связана не только финансовая стабильность таких организаций как сообщества ЛЖВ, но и выполнение миссии, то разработка и осуществление стратегий по работе со СМИ - одно из необходимых условий успешной деятельности. Поэтому как неотъемлемую часть выше упомянутого документа нашим Армянским коллегам рекомендуется разработать стратегию по работе со СМИ направленную на: (а) расширение осведомленности общественности о деятельности организаций, и создания положительного имиджа организации; (б) формирования общественного мнения в пользу ЛЖВ сообщества (борьба со стигмой, в том числе); (в) получения новых источников финансирования для программ лечения, ухода и поддержки; (г) привлечения добровольцев...

Для осуществления этой рекомендаций скорее всего потребуются внешняя закупка ТП.

6. Организаций имеет неплохие контакты с органами власти, есть совместный опыт работы в рабочих группах, но нужно более активно работать в составе этих групп и в ключевых комитетах по ВИЧ/СПИД на уровне страны; а также с работат более тесно с парламентскими комитетами в плане адвокаций прав ЛЖВ и лобирование изменений в законодательстве.
7. Организаций рекомендуется выработать стандартную систему обучения персонала, чтобы все сотрудники имели возможность участвовать во внутренних

---

<sup>15</sup> Административный бюджет, или бюджет административных расходов, представляет собой тот объем средств, который необходим организации для поддержания организационной структуры в рабочем состоянии независимо от количества осуществляемых проектов.

или внешних программах обучения/тренингах, особенно по ОР. Для каждой позиций должен быть определен минимальный круг тренингов, который должен пройти каждый занимающий или претендующий на данную должность. Также следует отметить, что тренинги помогают улучшить знания; НО, это мало способствуют изменению поведения без соответствующего надзора/супервизии, которая должна помочь сотрудникам использовать вновь приобретенные навыки в реальной рабочей среде. Поэтому руководителям организаций нужно постоянно совершенствовать свои навыки наставничества, что также должно стать неотъемлемой частью данной системы обучения.

Для осуществления этой рекомендаций потребуется внешняя закупка ТП/тренингов.

## Заключение

Активное участие коллег из секретариата ВЦО помогли экспертам сделать эту оценку интересным и очень надеюсь, успешным мероприятием. Отдельное им за это спасибо. Также, особая благодарность Ованесу Мадояну и Лачину Алиеву, который самостоятельно провели оценку организации ЛЖВ в Киргизстане, Армении и Грузии; и подготовили соответствующий отчет для экспертов Курацио.

С этим отчетом эксперты Курацио завершили не очень длинный, но достаточно сложный процесс “быстрой” оценки организационного потенциала отобранных членов ВЦО ЛЖВ; но главная задача рассмотрения и внедрение в жизнь предложенных рекомендаций еще впереди. Надеюсь, что шаги по укреплению организационного потенциала помогут ВЦО ЛЖВ добиться своей конечной цели обеспечения доступа к комплексному и качественному лечению, уходу и поддержке для всех взрослых и детей, живущих с ВИЧ в странах ВЕЦА. В заключении хочется пожелать национальным правительствам признать в сообществах ЛЖВ равноправных и сильных партнеров, и создать ту благоприятную среду, где представители правительства и гражданского общества не будут “забывать” об этой проблеме, и вместе с ЛЖВ сделают всё от себя зависящее, чтобы люди жили, а не умирали!

## Приложение 1 - Список Опрошенных

1. Севара Камилова - Общественное Объединение «Гули Сурх», Председатель  
Пулод ...- Фокал Пойнт
2. Спевак Евгений - РОО «Белорусское сообщество ЛЖВ», Заместитель  
Председателя
3. Игорь Соболев - Эстонская Сеть людей, живущих с ВИЧ, Председатель  
Лачин Алиев - Фокал Пойнт
4. Игорь Кильчевский - «Лига Людей Живущих с ВИЧ Республики Молдова»,  
Председатель, член правления ВЦО ЛЖВ  
Людмила Удора – НПО “Креденс”, Директор
5. Шарифов Нофел - Азербайджанская “Общественная Организация по Борьбе со  
СПИДом”, Председатель, член правления ВЦО ЛЖВ  
Эхтирам .... - Фокал Пойнт
6. Маяновский Владимир Алексеевич - Всероссийская общественная организация  
«Объединение Людей живущих с ВИЧ», Председатель, член правления ВЦО  
ЛЖВ  
Кропинов Алексей - Фокал Пойнт
7. Терёшкина Анна - Инициативная группа ЛЖВ и их близких Ферганской  
области «Хаёт+» (Жизнь+), Узбекистан, член правления ВЦО ЛЖВ  
Фатыхова Камила - Фокал Поинт
8. Мальцева Лилия - Общественное Объединение «Terra Sana», Председатель,  
член правления ВЦО ЛЖВ  
Эркин Тостоков – Общественный Фонд “Аракет Плюс”, Директор.
9. Сем Тадевосян Гарникович, Со-президент, НПО “Реальный Мир, Реальные  
Люди”.  
Бахшиян Эльмира Самвеловна, Руководитель проекта “Предоставление ухода  
и поддержки ЛЖВ”, Реальный Мир, Реальные Люди НПО.
10. Давид Ананиашвили, Директор, Грузинская Плюс Группа  
Лаша Твалиашвили, Директор, Реальные люди , реальное видение

## Приложение 2 - Результаты по областям ОР

#	Исследуемые Области	Этапы Развития			
		Становления	Развития	Зрелости	Диверсификации
1	Руководство		Таджикистан, Узбекистан, Грузия	Беларусь, Эстония, Киргизстан (ОФ “Аракат Плюс)	Молдова, Азербайджан, Россия, Киргизстан (Терра Санна), Польша, Армения
2	Процессы Управления		Таджикистан, Узбекистан, Грузия	Беларусь, Молдова, Азербайджан, Россия, Киргизстан, Армения	Эстония, Польша
3	Адвокационная Деятельность		Азербайджан, Киргизстан, Грузия	Таджикистан, Беларусь, Молдова, Узбекистан, Польша, Армения	Эстония, Россия,
4	Фандрейзинг/привлечение средств		Таджикистан, Молдова, Россия, Киргизстан	Беларусь, Эстония, Азербайджан, Узбекистан, Польша, Грузия, Армения	
5	Связи с бенефициарами, общественностью и работа со СМИ			Таджикистан, Киргизстан (ОФ “Аракат Плюс), Грузия, Армения	Беларусь, Эстония, Молдова, Азербайджан, Россия, Узбекистан, Киргизстан (Терра Санна), Польша
6	Органы власти и Доноры		Таджикистан,	Узбекистан, Киргизстан (ОФ “Аракат Плюс), Грузия, Армения	Беларусь, Эстония, Молдова, Азербайджан, Россия, Киргизстан (Терра Санна), Польша

## Приложение 3 - список предлагаемых тренингов по ОР

	Тема	Целевая Аудитория	Метод
<b>Руководство</b>	НПО управления, и роль и ответственность Руководящего Совета и Общего собрания	Члены СД	Семинары Стратегические документы
	Законы, регулирующие деятельность НПО	Члены общего собрания	Тренинги, семинары
	Модели организационного развития, которые объединяют институциональные работу с представительскими функциями	Члены СД и общего собрания	Тематические исследования моделей организационной структуры (case studies) Семинары Общественные дебаты
	Стратегическое планирование	Члены СД Топ-Менеджмент	Учебные семинары/тренинги Учебные пособия
<b>Процессы Управления</b>	Управленческие навыки: администрация, фасилитация встреч, навыки лидерства, разрешения конфликтов и эффективная коммуникация и др.	Топ-Менеджмент	Учебные семинары/тренинги
	Организационное развития и реструктуризация	Члены СД Топ-Менеджмент	Учебные семинары/тренинги
	Ведение документации и отчетности	Топ-Менеджмент Программный персонал	Учебные семинары/тренинги
<b>Человеческие Ресурсы</b>	Добровольчество: Что такое добровольчество, как подбирать и мотивировать добровольцев	Топ-Менеджмент Программный персонал	Учебные семинары/тренинги
	Человеческие ресурсы и управления производительностью	Топ-Менеджмент HR персонал	Учебные семинары/тренинги
	Реструктуризация и создание должностных инструкции	Топ-Менеджмент HR персонал	Учебные семинары/тренинги
<b>Управления Финансами и Администрация</b>	Принципы финансового и бухгалтерского учета	Фин. менеджеры	Учебные семинары/тренинги
	Составления годового бюджета, финансовое планирования и управления	Члены СД Топ-Менеджмент Фин. менеджеры	Учебные семинары/тренинги
	Проектирование и управление проектами доходов (income generation projects)	Члены СД Топ-Менеджмент	Учебные семинары/тренинги

<b>Выполнения программ</b>		Фин. менеджеры	
	Финансовый анализ, отчетность, аудит	Менеджмент Фин. менеджеры	Учебные семинары/тренинги
	Методы и инструменты оценки потребностей, включая анализ “древо проблем”	Топ-Менеджмент Программный персонал	Тренинги Учебные пособия
	Дизайн мероприятий и написание заявки	Топ-Менеджмент Программный персонал	Тренинги
	Мониторинг и Оценка	Топ-Менеджмент Программный персонал	Тренинги Учебные пособия
<b>Внешние Связи</b>	Тематические вопросы, связанные со специализации организаций, напр.: приверженность к лечению, уход и поддержка, социальное сопровождения, и т.д.	Программный персонал	
	Общения со СМИ	Топ-Менеджмент Программный персонал	Тренинги Руководство по общению со СМИ
	Общения с равными, создания долгосрочных и краткосрочных партнерств и коалиций	Члены СД Топ-Менеджмент Программный персонал	Документация / публикации примеры Передовой практики Семинары и Общественные дебаты
	Налаживание контактов между НПО и Донорами	Члены СД Топ-Менеджмент Программный персонал	Семинары Поиск в сети

Приложение 4 - оценочная стоимость Технической Поддержки

Область	Требуемые Консалтинговые Дни (в зависимости от размера организаций и стадии ОР)	Оценочная Общая Стоимость <sup>16</sup> (USD)
<b>Стратегическое Планирование</b>	20 -40	10,000 – 20,000
<b>Разработка Административного Руководства</b>	10 – 20	5,000 – 10,000
<b>Подготовка Коммуникационно-адвокационное стратегии, включая работу со СМИ</b>	15 – 25	7,500 – 12,500
<b>Создания Фандрейзингового Плана</b>	10 - 15	5,000 – 7,500
<b>Разработке плана по менеджменту волонтеров</b>	10 - 15	5,000 – 7,500
<b>Долгосрочное Финансовое Планирование</b>	5-10	2,500 – 5,000

<sup>16</sup> За примерную стоимость одного консультант-дня взята сумма - \$500, оценочная стоимость качественных региональных консультантов по оценкам ГФ и ВОЗ