



Опросник по самооценке: РУКОВОДСТВО

Кодекс надлежащей практики НПО, ведущих борьбу с ВИЧ/СПИД (далее «Кодекс») устанавливает, что руководящие органы должны иметь в своем распоряжении четко сформулированные принципы руководства, которые были бы изложены в письменном виде, эффективно претворялись в жизнь, и предусматривали/включали в себя:

- порядок назначения и снятия с должности членов руководящих органов;
- определение и пути устранения конфликта интересов;
- определение ролей и ответственности руководящих органов, как индивидуальной, так и совместной, включая стратегическое планирование, надлежащее управление финансами и контроль над обеспечением качества;
- процедуру делегирования руководящим органом стратегических полномочий структурам оперативного управления;
- ответственность партнерских НПО и сообществ, и порядок их отчетности, как внутренней, так и перед донорами;
- мандат сообщества, в рамках которого НПО оказывает услуги и проводит программы, или предпринимает действия по его адвокации, который обеспечивается путем избрания или назначения представителей этого сообщества для участия в работе руководящего органа.

Эффективное руководство – это не самоцель, это средство создания эффективно функционирующей организации, способной и готовой выполнять свою миссию и служить тем лицам и сообществам, на благо которых она была создана.



Кодекс определяет один основной принцип руководства:

- Мы придерживаемся принципа прозрачности в руководстве организацией и несем ответственность перед нашими сообществами/доверителями.

Данный опросник для проведения самооценки поможет вашей организации понять, насколько успешно она придерживается этих принципов в своей работе. Вопросы построены так, чтобы стать поводом к размышлению/руководством, призванным помочь вам выявить области деятельности, которые уже соответствуют «надлежащей практике», и те, которые требуют развития и усовершенствования.

автор

Данный опросник был разработан Международной Федерацией планируемого родительства (МФПР).



Опросник по самооценке: РУКОВОДСТВО

ИНСТРУКЦИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ САМООЦЕНКИ

Данный опросник должен быть заполнен группой из трех - пяти сотрудников, активно участвующих в процессе руководства вашей организацией.

Пожалуйста, приведите в соответствующей клетке ответ на каждый вопрос.

- Y** Да, мы выполняем эту работу/ осуществляем эту деятельность
- I** Недостаточно, в процессе подготовки или рассмотрения
- N** Нет, мы еще не занимались этой работой/видом деятельности
- NR** Не применимо к нашей работе

Руководство – фундаментальная составляющая деятельности любой организации вне зависимости от области ее деятельности. По этой причине мы рассчитываем, что вы не дадите ответа 'NR' ни на один вопрос.

Заполняя опросник, пожалуйста, будьте честными. Ожидается, что набранные вами баллы будут меняться от модуля к модулю в зависимости от области вашей профессиональной компетенции.

Кодекс

Кодекс надлежащей практики НПО, ведущих борьбу с ВИЧ/СПИД, (далее «Кодекс») был разработан консорциумом НПО с целью сформировать общее видение рекомендуемых норм проведения программ и адвокативной деятельности, которые направляли бы деятельность НПО, которым НПО могли бы быть привержены, и согласно которым они могли бы нести ответственность.

В Кодексе сформулированы принципы и практика, которые основаны на доказательной базе и акцентируют внимание на успехах НПО в борьбе с ВИЧ. Кодекс определяет ряд ключевых областей программной деятельности по борьбе с ВИЧ, и формулирует основополагающие принципы, которые должны применяться при проведении программ по ВИЧ в каждой из этих областей.

Эти принципы ориентированы на долгосрочную перспективу и представляют собой примеры успешной практики, на которые могут равняться НПО в своей работе.

За дополнительной информацией о Кодексе обращайтесь на наш Интернет-сайт: www.hivcode.org

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Мы ставим перед вами задачу использовать самооценку для выявления областей, требующих усовершенствования, с целью приведения их в соответствие «надлежащей практике», и затем разработать краткий План действий, в котором были бы приведены примеры того, каким образом вы усовершенствуете ваши процессы управления в течение предстоящих шести месяцев. Вы можете воспользоваться форматом Плана действий, приведенным в конце данного модуля, или разработать свой собственный формат.

В тексте опросника вы найдете десять основных вопросов, выделенных красным цветом. Эти вопросы определяют основные моменты, которые должны быть рассмотрены в первую очередь при оценке руководства вашей организацией. При разработке Плана действий помните об этих вопросах, и, если вы ответили «нет» на какой-либо из них, это станет хорошим отправным пунктом для совершенствования ваших программ.

Как сохранить План действий:

Заполните опросник по самооценке и План действий в электронном виде, сохраните файл и направьте его в Секретариат Кодекса по электронной почте. Секретариат признает все НПО, предоставившие План действий, «осуществляющими деятельность НПО» и полноправными сторонами, принявшими Кодекс. По истечении шести месяцев мы попросим вас оценить прогресс, достигнутый в реализации вашего Плана действий.

Ниже приводится ряд вопросов по руководству организацией. Пожалуйста, дайте в соответствующей клетке ответ на каждый из этих вопросов.

- Y** Да, мы выполняем эту работу/ осуществляем эту деятельность
- I** Недостаточно, в процессе подготовки или рассмотрения
- N** Нет, мы еще не занимались этой работой/видом деятельности
- NR** Не применимо к нашей работе

А

Знания и осведомленность Правления.

Этот раздел поможет вам выяснить, получают ли члены Правления соответствующую информацию об организации и сферах ее деятельности. Это поможет Правлению составить четкое представление о том, ЧЕМ оно управляет.

Y I N NR

1. Доведена ли до сведения членов Правления структура организации и порядок ее деятельности?

Y I N NR

2. Разработан ли Правлением план посещения мест проведения проектов и пунктов предоставления услуг?

Y I N NR

3. Доводится ли до сведения новых членов Правления основная информация об эпидемиологической ситуации по ВИЧ в регионе, в котором работает организация?

Y I N NR

4. Существует ли система оказания наставнической поддержки новым членам Правления, не обладающим соответствующим опытом, в выполнении ими своих обязанностей?

Если вы дали ответ “нет”

на какой-либо из вышеприведенных вопросов, было бы полезно рассмотреть возможность:

- проведения вводного учебного курса для новых членов Правления и периодических курсов повышения квалификации для действующих членов;
- предоставления членам Правления основных документов, имеющих отношение к управлению организацией (устава, нормативных документов, стратегического плана, порядка работы Правления, и т.д.);
- создание системы наставнической поддержки новых членов Правления;
- привлечения независимых экспертов для устранения пробелов в знаниях членов Правления; и
- посещение мест проведения проектов вашей организацией.

Б

Честность членов и коллективная ответственность

Данный раздел поможет Правлению оценить, существуют ли инструкции и механизмы для обеспечения того, чтобы члены Правления действовали на благо организации в целом и во имя выполнения ее миссии.

Y I N NR

1. Имеется ли в распоряжении Правления Кодекс поведения, на основании которого его члены могут выявлять и обнаруживать случаи фактического или потенциального конфликта интересов?

Y I N NR

2. Привержено ли Правление миссии и ценностям организации, принимает ли оно активное участие в пропаганде этих миссии и ценностей, и способствует ли оно повышению репутации организации в глазах общественности?

Y I N NR

3. Разработаны ли Правлением процедуры, исключающие возможность использования членами Правления своего служебного положения в личных целях?

Если вы ответили “нет”

на какой-либо из вышеприведенных вопросов, рассмотрите возможность:

- разработки Кодекса поведения совместно с членами Правления;
- пересмотра должностных обязанностей членов Правления; и
- проведения учебного курса по адвокации для членов Правления и разработки плана мероприятий по адвокации совместно с исполнительным директором и основными сотрудниками.

В

Стратегические приоритеты и нормативы организации

Данные вопросы предназначены для того, чтобы помочь Правлению понять, до какой степени оно вовлечено в определение стратегических приоритетов организации и разработку ее нормативов, призванных направлять работу организации.

<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	1. Принимали ли члены Правления участие в разработке стратегических планов организации?
<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	2. Существуют ли доказательства того, что Правление находится в курсе событий, которые могут повлиять на способность организации выполнять свою миссию?
<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	3. Одобрены ли Правлением нормативы, регламентирующие все основные области деятельности организации?
<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	4. Существуют ли нормативы, устанавливающие, что организация не должна предпринимать никаких дискриминационных мер ни в какой связи, ни в какой области своей деятельности?
<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	5. Обеспечило ли Правление наличие нормативов по ВИЧ на рабочем месте?

Если вы ответили “нет”

на любой из вышеприведенных вопросов, рассмотрите возможность:

- рассмотрения стратегического плана совместно с Правлением, если оно не осведомлено о его содержании;
- инициализации процесса разработки стратегического плана организации, если таковой отсутствует;
- вовлечения Правления в процесс стратегического осмысления работы организации и его собственной роли;
- пересмотра существующих нормативов и выявления областей, в которых необходима разработка новых нормативов;
- разработки политики, обеспечивающей отсутствие дискриминации и подавления во всех сферах деятельности организации; и
- обеспечения наличия у организации соответствующей международным нормам и проводимой в жизнь политики по ВИЧ на рабочем месте.



Назначение исполнительного директора и поддержка его деятельности

Данный раздел предназначен для оценки взаимодействия Правления с исполнительным директором и исполнительной структурой организации. Эффективные партнерские отношения между органами управления (“законодательной властью”) и исполнительным директором являются крайне важными для всех организаций, и их непрерывному развитию необходимо уделять особое внимание.

Y I N NR

1. Разработано ли Правлением описание должностных обязанностей исполнительного директора, определяющее его полномочия и обязанности, а также соответствующий компенсационный пакет?

Y I N NR

2. Разработало ли Правление действенную и прозрачную процедуру найма на должность исполнительного директора, основанную на принципе равных возможностей, и следует ли оно этой процедуре?

Y I N NR

3. Проводится ли Правлением ежегодная письменная оценка деятельности исполнительного директора?

Y I N NR

4. Создает ли существующая система руководства (законодательная власть) возможность для осуществления эффективного оперативного управлению (исполнительной функции)?

Если вы ответили “нет”

на любой из этих вопросов, рассмотрите возможность:

- пересмотра должностных обязанностей исполнительного директора с целью убедиться в их актуальности, и в том, что они наделяют исполнительного директора достаточными полномочиями для эффективного руководства работой организации;
- разработки процедуры оценки деятельности исполнительного директора;
- пересмотра или разработки нормативов, определяющих порядок взаимодействия Правления с исполнительным директором и сотрудниками организации, а также границы исполнительной власти; и
- оценки того, соблюдаются ли эти нормативы на практике, и насколько успешно.

Д

Мониторинг и анализ деятельности организации

В данном разделе рассматривается вопрос о том, насколько хорошо Правление осведомлено о ходе реализации организацией ее стратегического плана и программ в текущем году.

Y I N NR

1. Удовлетворены ли члены Правления тем, насколько сроки поступления и качество периодических отчетов, получаемых ими, дают им возможность принимать информированные решения касательно качества работы организации?

Y I N NR

2. Отражают ли протоколы заседаний Правления результаты обсуждения этих отчетов и принятые в этой связи решения?

Y I N NR

3. Проводит ли Правление ежегодный анализ результатов работы организации в контексте определенных ею стратегических задач?

Если вы ответили “нет”

на любой из вышеприведенных вопросов, рассмотрите возможность:

- проведения анализа того, содержат ли получаемые Правлением отчеты достаточно информации о проведении программ и исполнении бюджета организации;
- обеспечения заблаговременного получения Правлением отчетов перед проведением заседаний, а также того, что эти отчеты прочитываются и понимаются;
- создания графика работы Правления, который бы четко определял темы для обсуждения на предстоящих встречах; и
- проведения хотя бы одного заседания Правления в год, на котором бы рассматривался вопрос о том, насколько успешна деятельность организации в контексте поставленных ею стратегических задач.

Е

Анализ финансового благополучия организации

Данный раздел рассматривает финансовую деятельность организации и способность Правления ее контролировать. Правление должно быть уверено в том, что существующие системы внутреннего контроля достаточно эффективны для предотвращения потерь и убытков, и что для успешного осуществления деятельности организации в будущем предприняты все необходимые меры.

Y I N NR

1. Отражают ли протоколы заседаний Правления факт принятия ежегодного бюджета, анализ соответствующих затрат, выбор внешних аудиторов, а также результаты ежегодной аудиторской проверки и обращение руководства?

Y I N NR

2. Одобрена ли Правлением система контроля, призванная защитить активы организации от потерь или нецелесообразного расходования?

Y I N NR

3. Выявило ли Правление, и зафиксировало ли оно документально существующие факторы риска, которые могут повлиять на продолжение деятельности организации, и приняло ли Правление соответствующие меры по управлению этими рисками?

Y I N NR

4. Разработан ли Правлением план обеспечения достаточных финансовых ресурсов для выполнения организацией своей миссии?

Если вы ответили “нет”

на любой из вышеприведенных вопросов, рассмотрите возможность того, чтобы:

- уделить достаточно времени анализу отчетов о проведении внешней аудиторской проверки и согласовать действия по выполнению вынесенных рекомендаций;
- разработать совместно с сотрудниками организации план мобилизации ресурсов;
- разработать перечень рисков, который бы регулярно пересматривался на предмет его соответствия текущей ситуации, и осуществлять контроль рисков высокой степени;
- пересмотреть систему внутреннего контроля организации и выявить области, требующие совершенствования; и
- попросить независимого аудитора рассмотреть конкретные аспекты внутреннего контроля организации.

Ж

Ответственность и прозрачность

Данный раздел посвящен необходимости для организации в любой момент быть готовой продемонстрировать достигнутые ею результаты и пути их достижения. Доверие клиентов и тех, кто поддерживает организацию, завоевывается путем предоставления достоверной и доступной информации, и демонстрации того, что любые жалобы на недостатки в работе будут тщательно и объективно расследованы.

Y I N NR

1. Обеспечивает ли Правление наличие механизмов, дающих возможность вовлекать потребителей услуг и бенефициаров в процесс планирования и принятия решений организации?

Y I N NR

2. Обеспечивает ли Правление четкость содержания ежегодных отчетов, их широкое распространение и доступ к ним общественности?

Y I N NR

3. Обеспечивает ли Правление полное соблюдение требований доноров?

Если вы ответили “нет”

на любой из вышеприведенных вопросов, рассмотрите возможность:

- приглашения представителей заинтересованных сторон для участия во встречах по планированию;
- обеспечения того, что мнения клиентов анализируются и учитываются при проведении оценки программ и услуг;
- создания системы и процедуры рассмотрения жалоб;
- обеспечения того, что ежегодные отчеты создают достоверную картину деятельности организации и форм ее работы;
- использования новых методов обнародования и распространения ежегодного отчета, рассчитанных на те группы населения, которые не имеют доступа к печатным экземплярам;
- обеспечения доступности протоколов заседания Правления конкретным представителям организации; и
- обеспечения полной осведомленности Правления о требованиях доноров, а также полного соблюдения сроков сдачи отчетности.

3

Состав Правления

Данный раздел посвящен составу Правления и исполнению им своих обязанностей. Принято считать, что эффективным является Правление, члены которого представляют различные профессиональные группы и обладают широким спектром компетенций. Правлению необходимо обеспечить периодическое обновление своего состава путем привлечения в свои ряды новых членов. Участие в работе Правления должно приносить каждому его члену профессиональное удовлетворение: для достижения этого необходимо способствовать тому, чтобы члены знали об организации как можно больше, и понимали, каким образом они могут внести максимальный вклад в ее работу.

<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	1. Установлен ли срок пребывания в должности членов Правления, и есть ли ограничение числа сроков пребывания в этой должности конкретного физического лица?
<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	2. Осуществляет ли Правление целенаправленный поиск людей, живущих с ВИЧ, с целью привлечения их для работы в качестве членов руководящих органов?
<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	3. Соблюдается ли принцип гендерного баланса при определении состава Правления?
<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	4. Входят ли в число членов Правления представители основных групп населения, которым адресованы программы и проекты вашей организации (например, МСМ, секс-работники и потребители наркотиков)?
<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	5. Предпринимает ли Правление меры, направленные на реализацию стратегии обеспечения представительства в Правлении всех групп населения, на благо которых направлена деятельность организации?
<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	6. Обеспечивает ли Правление эффективное использование рабочего времени и квалификации своих членов, а также совершенствование их навыков посредством обучения и профессионального развития?
<input type="radio"/> Y <input type="radio"/> I <input type="radio"/> N <input type="radio"/> NR	7. Проводит ли Правление формальную ежегодную оценку своей деятельности?

Если вы ответили «нет»

на любой из вышеприведенных вопросов, рассмотрите возможность:

- установления ограничения сроков членства в Правлении;
- проведения квалификационной оценки состава Правления с целью выявить возможные пробелы в профессиональной квалификации и опыте членов;
- привлечения представителей сообщества, обладающих профессиональным опытом и навыками, которые были бы полезны в работе Правления;
- активного привлечения женщин из числа представителей сообщества, которые могли бы быть обучены для участия в работе Правления в качестве его членов; и
- обеспечения проведения заседаний Правления во время и в месте, приемлемом для его членов.



План действий: РУКОВОДСТВО

Заполняя данный опросник, вы, вполне вероятно, выявите некоторые области деятельности, которые требуют усовершенствования, и те, которые уже соответствуют «надлежащей практике».

Пожалуйста, разработайте План действий в соответствии с форматом, приведенным на следующей странице, и приведите примеры того,

каким образом ваша организация усовершенствует свою деятельность в течение предстоящих шести месяцев, уделяя первоочередное внимание нижеприведенным основным вопросам. Если вы ответили «нет» на какой-либо из этих вопросов, это станет хорошим отправным пунктом для совершенствования вашей работы!

Основные вопросы

1. Доведена ли до сведения членов Правления структура организации и порядок ее деятельности?
2. Имеется ли в распоряжении Правления Кодекс поведения, на основании которого его члены могут выявлять и обнародовать случаи фактического или потенциального конфликта интересов?
3. Принимали ли члены Правления участие в разработке стратегических планов организации?
4. Разработано ли Правлением описание должностных обязанностей исполнительного директора, определяющее его полномочия и обязанности, а также соответствующий компенсационный пакет?
5. Удовлетворены ли члены Правления тем, насколько сроки поступления и качество периодических отчетов, получаемых ими, дают им возможность принимать информированные решения касательно качества работы организации?
6. Отражают ли протоколы заседаний Правления факт принятия ежегодного бюджета, анализ соответствующих затрат, выбор внешних аудиторов, а также результаты ежегодной аудиторской проверки и обращение руководства?
7. Обеспечивает ли Правление наличие механизмов, дающих возможность вовлекать потребителей услуг и бенефициаров в процесс планирования и принятия решений организации?
8. Установлен ли срок пребывания в должности членов Правления, и есть ли ограничение числа сроков пребывания в этой должности конкретного физического лица?
9. Соблюдается ли принцип гендерного баланса при определении состава Правления?
10. Входят ли в число членов Правления представители основных групп населения, которым адресованы программы и проекты вашей организации (например, МСМ, секс-работники и потребители наркотиков)?

Пожалуйста, не забудьте сохранить ваш готовый План действий и направить его по адресу электронной почты info@hivcode.org или почтовому адресу: **PO box 372, 1211 Geneva 19, Switzerland**

Название организации	Контактное лицо	Адрес электронной почты
Подпись		Дата



Опросник для самооценки: РУКОВОДСТВО

Ожидаемые итоги
(Чего мы хотим достичь?)

Основные меры
(Что нам необходимо сделать?)

Согласованные действия
(Как мы это сделаем?)

Ресурсы
(Какая нам потребуется
поддержка, чтобы сделать это?)

Временные рамки
(Когда мы это сделаем?)
