

Пособие для общественных лидеров

Способы руководства
в организациях
гражданского общества
в Израиле



The Penni and Steve Weinberg
Center for Lay Leadership

UJA Federation
of New York



JDC Israel
Institute for Leadership
and Governance
Touching Lives. Transforming Communities.



JDC Israel
Institute for Leadership
and Governance
Touching Lives, Transforming Communities

Пособие для общественных лидеров

Способы руководства
в организациях
гражданского общества
в Израиле

The founding partners of the JDC Institute for Leadership and Governance are
Penni and Stephen Weinberg, UJA Federation of New York and The Wohl Legacy

JDC Israel | Joint Hill, P.O.B. 3489, Jerusalem 9103401
Tel: 02-6557165, Fax: 02-5664221
theinstitute@jdc.org.il | www.theinstitute.org.il

Авторы и редакторы:

Гали Эйнис, Ронит Дрори, Михаль Лестер-Леви

Директор Центра общественного руководства им. Фанни и Стива Вайнберг:

Ронит Леви Зильберштейн

Руководящая комиссия:

Шуки Эрлих

Ами Бергман

Моше Векслер

Ави Зеэви

Д-р Михаль Хемо Лотем

Офер Неэман

Шира Рудерман

Авторы брошюры выражают благодарность Яэль Бург, Анат Нахмани, Рани Дудаи, Цвике (Бико) Арану, Ронит Леви Зильберштейн, Итамару Шалтиэлю и Шели Гарон за их помощь в подготовке руководства.

Ответственная за дизайн и выпуск: Пнина Нахмиас, «Джойнт Израэль»

Координатор выпуска: Симона Давид, «Джойнт Израэль» и ЭШЕЛ

Директор издательства: Тувья Мендельсон, «Джойнт Израэль» и ЭШЕЛ

Содержание

Вступление	4
1. Центр общественного руководства	6
2. Закон о благотворительных организациях	7
3. Функции попечительского совета	10
А. Функции попечительского совета в выработке общей концепции и стратегии организации и в практической реализации выработанной концепции	10
Б. Функция попечительского совета по развитию и привлечению ресурсов для обеспечения стабильности организации	14
В. Представительская функция попечительского совета	15
Г. Функции попечительского совета в сфере контроля, финансового управления и обеспечения прозрачности	15
4. Рабочие взаимоотношения между председателем попечительского совета и директором	18
5. Текущая работа попечительского совета	21
А. Способ работы членов попечительского совета	21
Б. Функции председателя попечительского совета	22
Г. Работа комиссий	23
Д. Срок полномочий членов попечительского совета	24
6. Управление человеческим капиталом	25
А. Желательный состав попечительского совета	25
Б. Индивидуальные функции членов попечительского совета	26
В. Вступление в должность нового члена попечительского совета	26
Г. Расставание с членом попечительского совета	27
7. Оценка эффективности работы попечительского совета	28
А. Цели оценки эффективности работы попечительского совета	28
Б. Что оценивают?	28
В. Результаты оценки	29
8. Финансовый кризис в организации: функции попечительского совета по предотвращению и преодолению кризиса	32
9. Главные положения настоящего руководства	37
10. Заключение	38
11. Приложения	39
12. Библиография	42

Вступление

Настоящая брошюра посвящена главной функции общественных лидеров, а именно развитию **эффективных и сильных благотворительных организаций**. Большинство общественных лидеров в некоммерческих организациях действуют ради их улучшения и играют решающую роль в укреплении их организационной инфраструктуры, а также в развитии и обеспечении их будущего.

Подобно государственным учреждениям и коммерческим фирмам, от руководителей организаций т. н. «третьего сектора» также требуется постоянно учиться, совершенствовать свои знания и опыт и приобретать профессиональные и лидерские качества, которые позволят им осуществить перемены в целях строительства достойного общества в Израиле.

Настоящая брошюра предлагает концепцию общественного руководства некоммерческих организаций, сформулированную сотрудниками Центра общественного руководства по итогам встреч **Форума общественных лидеров Израиля** и на основании опыта, накопленного в последние годы в ходе интенсивной работы с попечительскими советами. При разработке брошюры также использовались данные из новейшей профессиональной литературы.

Это пособие содержит определения и описание функций общественного руководства в Израиле, а также практические методики и прикладную информацию, но оно не призвано заменить собой юридические консультации по конкретным вопросам, связанным с Законом о благотворительных организациях. Мы рекомендуем периодически заходить на сайт Управления корпораций, с тем чтобы следить за текущими изменениями в области правил надлежащего управления, а также обращаться в Центр общественного руководства за своевременными профессиональными консультациями.

Настоящее пособие предназначено для председателей и членов попечительских советов, а также для любого человека, который хочет стать общественным лидером и партнером в деле создания передовых благотворительных организаций и улучшения израильского общества.

Эта брошюра была разработана в сотрудничестве с руководителями ведущих общественных организаций в Израиле, включая членов общественной руководящей

комиссии **Центра общественного руководства им. Фанни и Стивена Файнберг** (Шуки Эрлиха, Ами Бергмана, Моше Векслера, Ави Зеэви, д-ра Михаль Хемо Лотем, Офера Неэмана и Ширы Рудерман).

Мы хотим особо поблагодарить **Фанни и Стивена Файнберг**, чей щедрый дар способствовал развитию общественного руководства в Израиле и позволил создать центр, который носит их имя.

Центр общественного руководства

Центр общественного руководства им. Фанни и Стивена Файнберг был создан в 2004 году для укрепления волонтерского движения и демократического духа гражданского общества Государства Израиль. С этой целью Центр работает с общественными руководителями и, в частности, с членами попечительских советов различных организаций во имя совершенствования их организационной и управленческой культуры.

Центр действует в следующих областях:

1. **Банк информации и знаний**, выпускающий различные публикации, которые Центр использует в своей работе. Среди них следует отметить «Способы деятельности руководства в организациях гражданского общества в Израиле». На интернет-сайте Центра размещены десятки статей и пособий по работе в области общественного руководства в Израиле. Мы рекомендуем также ознакомиться с Руководством по управлению финансами для попечительских советов («**На вашу ответственность**»).
2. **Программа «Синергия»**, ставящая своей целью привлечение руководителей из коммерческих фирм к участию в попечительских советах общественных организаций. В рамках данной программы менеджеры среднего звена из делового сектора присоединяются к попечительским советам общественных организаций. Там они получают необходимую подготовку и совершенствуют свои управленческие навыки. Таким образом, возникает группа умелых и профессиональных общественных лидеров и улучшается руководство организацией.
3. **Отдел «второй карьеры»** выявляет потенциальных общественных руководителей и осуществляет их профессиональную подготовку в целях последующего включения в попечительские советы. Одновременно, Центр ищет общественные организации, заинтересованные в обновлении своих попечительских советов, и сопровождает новых руководителей в процессе их вступления в должность.
4. **Подготовка высококвалифицированных лидеров** - этот процесс предназначен для индивидуальных организаций. В ходе него специалист в области создания попечительских советов помогает руководителям организации (председателю, директору, попечительскому совету) разработать соответствующие должностные инструкции для председателя и директора (как формообразующего ядра

организации) и создать попечительский совет, который способен действовать в качестве сплоченного коллектива, реализующего на практике цели организации.

5. **Форум общественных лидеров** в Израиле организует встречи между общественными лидерами и профессиональными директорами организаций с целью создания сети контактов, которая позволит коллегам учиться друг у друга и координировать деятельность своих организаций ради осуществления перемен в гражданском обществе.

Мы надеемся, что мероприятия и программы, которые осуществляет Центр помогут организациям гражданского общества и, в частности, «третьего сектора».

Можно обращаться в Центр общественного руководства с любыми вопросами и получать уточненную информацию на интернет-сайте центра по адресу

<http://www.layleadership.org.il>

Закон о благотворительных организациях

Деятельность благотворительных организаций и некоммерческих компаний в Израиле регулируется Законом о благотворительных организациях (1980) и Законом о компаниях (1999). С юридической точки зрения, некоммерческая организация – это установленное законом самостоятельное объединение, существующее отдельно от своих индивидуальных членов. С момента создания такая организация представляет собой юридическое лицо, способное выступать в качестве истца и ответчика в судебных исках. Согласно закону, управление организацией осуществляет попечительский совет. Попечительский совет несет коллективную юридическую ответственность: другими словами, за любое действие члена попечительского совета в рамках его функций в организации отвечает организация в целом. За действия, предпринятые членом попечительского совета без соответствующих полномочий или вопреки закону, он несет личную ответственность.

Согласно законодательству, в любой организации должны действовать три следующих органа.

Общее собрание

Главная функция общего собрания заключается в утверждении годового финансового отчета, который попечительский совет представляет на его рассмотрение. В полномочия общего собрания также входит избрание попечительского совета, объявление о прекращении полномочий того или иного члена совета и избрание членов комиссии по аудиту.

Попечительский совет

Функции попечительского совета заключаются в управлении работой организации. У попечительского совета есть три основные обязанности: обязанность добросовестно выполнять свои функции, обязанность соблюдать надлежащую осторожность и обязанность подотчетности. Последняя обязанность подразумевает, что попечительский совет должен отчитываться в действиях организации перед теми, кого эта организация представляет. Отсюда следует, что попечительский совет имеет право увольнять директора организации, а также обязан выполнять контрольные функции, а именно контролировать надлежащий характер финансовой деятельности организации с точки зрения закона и требований спонсоров и по отношению к своим штатным сотрудникам, волонтерам и целевой группе клиентов (см. Маоз и Лестер, 2006).

Комиссия по аудиту или контрольный орган

В их функции входит контроль за финансовой и хозяйственной деятельностью организации, а также за ведением ею бухгалтерского учета. Согласно закону, комиссия также должна представлять свои рекомендации относительно финансового отчета общему собранию. Комиссия не несет формальной ответственности за деятельность организации, однако она обязана высказывать свою позицию относительно ведения бухгалтерского учета в организации (Цахор, 2003).

Функции попечительского совета

Попечительский совет выполняет две главные функции: **руководство и контроль**. Они являются воплощением ответственности лидеров вообще и лидеров общественных организаций в частности.

Руководящая функция и связанные с ней задачи выражают социально-общественную функцию попечительского совета (другими словами, добровольный и безвозмездный труд, с тем чтобы оказать влияние на ситуацию в той или иной сфере и добиться ее улучшения).

Влияние попечительских советов распространяется на сферу деятельности некоммерческих организаций. Попечительские советы стремятся удовлетворить существующие общественно-социальные потребности и предлагают решения до сих пор нерешенных проблем.

Контрольная функция и связанные с ней полномочия предоставляются попечительскому совету согласно закону, с тем чтобы обеспечить надлежащую работу организации. В этом смысле ответственность попечительского совета определяется законодательством.

В данном разделе брошюры представлена работа и функции попечительского совета.

Руководящая функция

Попечительский совет выполняет ряд существенных функций, связанных с направлением деятельности организации ради достижения ее целей (т. е., оказания организацией значительного влияния в сфере ее деятельности).

А. Функции попечительского совета в выработке общей концепции и стратегии организации и в практической реализации выработанной концепции

Каким образом разрабатывают концепцию и стратегию организации?

В основе процесса выработки концепции лежит внутриорганизационное строительство. В нем должны принимать участие все заинтересованные лица: попечительский совет, коллектив профессиональных (штатных) сотрудников организации, волонтеры, представители целевой группы клиентов организации,

партнерские организации и внешние специалисты, которые могут помочь в выработке концепции.

Как уже говорилось выше, участие всех заинтересованных лиц в данном процессе является обязательным, однако нет необходимости, чтобы оно происходило одновременно. Исходя из соображений эффективности, можно начать процесс разработки концепции в небольших группах и с течением времени расширить число его участников.

В ходе процесса желательно соблюдать принцип равноправия между его участниками и принимать решения относительно концепции организации только в том случае, если с ними согласны все участники.

Девять рекомендуемых шагов по выработке концепции и стратегии организации

- 1. Выявление различий между желаемым и действительным** - характеристика существующей на сегодняшний день ситуации и выявление всех областей, в которых нужно действовать, чтобы добиться перемен.
- 2. Анализ активов и потенциала** – углубленное изучение всех ресурсов, которыми располагает организация (позиционирование, компетентность, человеческий капитал) и анализ преимуществ и недостатков этих ресурсов.
- 3. Анализ заинтересованных сторон вне организации** – анализ «рыночной среды», в которой действует организация, для выявления всех граней деятельности каждой из этих сторон, включая их преимущества, недостатки и потенциал.
- 4. Определение целевой аудитории** – определение конкретных групп населения, на которые организация ориентируется в своей работе.
- 5. Пересмотр стратегии влияния** – изучение альтернатив стратегии влияния, которую организация использует в настоящее время, например: оказание услуг, защита прав, содействие общественной дискуссии, образование, партнерские взаимоотношения.
- 6. Определение среднесрочных стратегических целей** – принятие решения об ограниченном числе стратегических целей, ориентированных на осуществление задач и концепции организации. Эти цели должны поддаваться измерению и необходимо ежегодно проверять их соответствие действительности. Организация должна сосредоточиться на достижении этих целей на протяжении заданного периода времени.

7. **Определение долгосрочных задач** – определение показателей, с помощью которых можно измерить и оценить изменения, происходящие в организации. Помимо этого, необходимо решить, каким образом будет вестись процесс измерения и оценки.
8. **Определение организационной структуры, необходимой для осуществления разработанной стратегии** – чтобы гарантировать реализацию концепции при помощи избранной для этого стратегии, необходимо решить, какая организационная структура потребуется для этого. Например, такой структурой могут быть руководящие органы организации (общественный совет, попечительский совет, комиссии).
9. **Подготовка к сотрудничеству** – необходимо решить, как будут строиться взаимоотношения организации с другими «игроками на рынке». Рекомендуется предложить некоммерческим и прочим организациям, действующим в данной сфере партнерство в целях реализации выбранной концепции.

Функции попечительского совета в процессе разработки концепции и стратегии

Попечительский совет участвует в разработке концепции и стратегии организации в сотрудничестве с ее директором и профессиональным руководством.

1. Выступает с инициативой разработки концепции и стратегии и следит за тем, чтобы в данном процессе принимали участие все заинтересованные стороны.
2. Определяет долгосрочные задачи, способы проведения измерений и оценки и показатели для оценки и измерения произведенных перемен.
3. Проверяет четкость концепции и ее доступность пониманию всех заинтересованных сторон в организации и за ее пределами.
4. Утверждает оперативные планы работы организации по реализации стратегических задач, выделяет для этой цели соответствующие бюджеты и вырабатывает соответствующий порядок приоритетов в организации.
5. Утверждает годовые планы работы согласно концепции и стратегии организации, разрабатывает показатели, которые позволяют оценить продвижение организации в реализации ее стратегии.
6. Ежегодно проверяет стратегию организации согласно фактическим достижениям (стратегия, которая не поддается оценке и измерению, является неэффективной).

Почему попечительский совет отвечает за осуществление на практике концепции организации?

Ситуация, в которой действует организация, непрерывно изменяется под воздействием различных сил. Все это влияет на процесс осуществления ее целей и концепции. Иногда, на фоне меняющихся обстоятельств в организации возникает конфликт между потребностью изменить свои приоритеты и трудностями реализовать это на практике. С учетом подобных трудностей, занятия вопросами, связанными с концепцией организации, является особенно важным и полезным для попечительского совета.

Функции попечительского совета в связи с преодолением трудностей реализации концепции

- 1. «Чтение карты»** - попечительский совет должен уметь выявлять существенные перемены, которые происходят в поле действия организации. Благодаря этому при необходимости он сможет помочь штатным сотрудникам проанализировать ситуацию и ее возможные последствия и предложить необходимые изменения в работе организации.
- 2. Перестройка** – при возникновении трудностей в реализации концепции организации от членов попечительского совета и ее сотрудников требуется пересмотреть ее политику. Для этого они должны предпринять следующие действия: заново понять, кто является целевой группой клиентов организации, заново разработать стратегию деятельности организации, пересмотреть принципы ее хозяйственной деятельности, переоценить главные профессиональные аспекты ее работы и перестроить ее иерархическую организационную структуру.
- 3. Утверждение изменений** – члены попечительского совета должны утвердить объем требуемых организационных изменений и помочь сотрудникам осознать их смысл.
- 4. Сопровождение процесса осуществления перемен** – попечительский совет сопровождает директора организации в этом процессе и помогает ее штатным сотрудникам и волонтерам поверить в то, что они способны реализовать на практике требуемые изменения.
- 5. Контроль** – члены попечительского совета должны принимать активное участие в осуществлении целенаправленного контроля за реализацией изменений и изучать изменяющиеся потребности.

Б. Функция попечительского совета по развитию и привлечению ресурсов в целях обеспечения стабильности организации

Развитие и привлечение ресурсов

«Развитие и привлечение ресурсов» является общим термином, обозначающим совокупность действий по сбору финансовых пожертвований и прочих средств в целях обеспечения работы организации. Этим занимаются как штатные сотрудники организации, так и ее волонтеры. Участие членов попечительского совета в работе по развитию и привлечению ресурсов является практическим выражением их приверженности организации.

Функции попечительского совета по развитию и привлечению ресурсов

1. Участие в разработке плана привлечения ресурсов и контроль за его реализацией. Этот план определяет ресурсы, которые предполагается привлечь, и включает стратегию привлечения каждого конкретного типа ресурсов. Чтобы увеличить потенциал привлечения ресурсов, рекомендуется постараться расширить имеющийся спектр источников дохода (продажа организацией товаров и услуг, доходы от государственных источников, сбор пожертвований в деловом секторе, рекламные кампании с целью сбора пожертвований у широкой публики, привлечение средств благотворительных фондов в Израиле и за границей, сбор пожертвований у самих членов попечительского совета, частных филантропов и личных друзей членов совета, а также содействие волонтерской деятельности).
2. Активное участие в фандрайзинге при помощи социальных сетей и проведение кампаний по сбору средств (например, встречи с частными филантропами и фирмами, представителями благотворительных фондов, организация конференций, различных профессиональных и социальных мероприятий).
3. Личные финансовые пожертвования в пользу организации, как это принято за границей, или пожертвования посредством фирм, которые представляют члены попечительского совета.
4. Участие в управлении финансовыми рисками организации.
5. Сбор средств для управления организацией (то есть, для покрытия накладных расходов). Подобные ресурсы помогут работе организации как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе.

В. Представительская функция попечительского совета

Каковы представительские функции попечительского совета?

1. Представляет организацию в средствах массовой информации, в контактах со спонсорами и другими заинтересованными лицами.
2. Осуществляет брендинг организации в соответствии с ее задачами и концепцией и вытекающими из них планами маркетинга.
3. Анализирует цели маркетинга организации, соответствующие группы населения и способы, с помощью которых следует обращаться к ним.
4. Гарантирует расширение круга лиц, связанных с организацией – ее клиентов, волонтеров и партнеров – и содействует их приверженности целям организации.
5. Реализует принцип репрезентативности при выборе новых членов совета. В составе совета необходимо соблюдать правильное соотношение между теми, кто представляет интересы клиентов организации, и теми, кто выполняет профессиональные функции.
6. Проверяет способности кандидата на должность директора организации с учетом того, что ему предстоит представлять ее в контактах с различными группами населения.

Контроль

Г. Функции попечительского совета в сфере контроля, финансового управления и обеспечения прозрачности

Как уже говорилось выше, контрольные функции попечительского совета определяются законом. В последние годы в Израиле, как и в других странах, этическим нормам в некоммерческом секторе придается все большее значение. Их соблюдение призвано гарантировать надлежащую работу организации и служит основой для ее деятельности и процессов контроля. Профессиональная литература рекомендует разработать и ежегодно проверять этический кодекс организации. Каждый член попечительского совета должен подписать кодекс после своего вступления в должность. Ниже приведен перечень функций попечительского совета в сфере контроля, финансового управления и обеспечения прозрачности.

Механизмы контроля и аудита

1. **Бюджет организации** – это механизм управления, позволяющий учесть предполагаемые доходы и расходы организации за определенный период времени. Бюджет должен соответствовать целям организации и направлять ее работу в соответствии с годовым планом работы.
2. **Финансовая комиссия** – подотчетна попечительскому совету. Закон не обязывает организацию создавать такую комиссию, и поэтому она действует не во всех организациях. Вместе с тем, она незаменима для контроля за работой организации. Эта комиссия анализирует использование организацией своего бюджета и предоставляет членам попечительского совета точную информацию о ее финансовом состоянии.
3. **Отчет об использовании бюджета и план-фактный анализ выполнения плана работы** – представление такого отчета несколько раз в год членам попечительского совета входит в обязанности директора организации.
4. **Комиссия по аудиту** – является обязательным органом и действует в соответствии с Законом о благотворительных организациях. Контролирует работу организации и проверяет ее финансовое состояние и бухгалтерскую документацию. Члены комиссии избираются из числа членов общего собрания организации. Комиссия отчитывается о своей работе перед общим собранием.
5. **Внутренний аудитор** – закон не обязывает организацию назначить внутреннего аудитора, и он не может заменить собой комиссию по аудиту. Там, где эта должность существует, внутренний аудитор подчиняется директору организации и попечительскому совету, которые заинтересованы в том, чтобы организация работала правильным образом и осуществляла поставленные перед ней задачи.

Оптимальные процессы управления, контроля и аудита в организации

1. Директор организации и ее штатные сотрудники разрабатывают бюджет согласно планам работы организации и представляют его на утверждение попечительского совета до начала года.
2. Попечительский совет должен обсудить статьи бюджета и высказать свое мнение о них. Попечительский совет несет ответственность за любое принимаемое им решение по данному вопросу. С тем чтобы сделать дискуссию о бюджете более эффективной, необходимо соблюдать следующие правила:

- В каждом квартале на рассмотрение попечительского совета представляется отчет о выполнении плана работы и бюджета;
 - При необходимости, в каждом квартале в бюджет вносятся изменения согласно данным, представленным на рассмотрение попечительского совета;
 - Перед окончанием года попечительскому совету представляют заключительный отчет об исполнении бюджета в завершившемся году;
 - Попечительский совет ежегодно представляет общему собранию и в Реестр некоммерческих организаций формальный отчет о финансовом состоянии организации.
3. При необходимости попечительский совет может запросить детализированную информацию, для того чтобы глубже разобраться в том или ином аспекте работы организации.

Функции попечительского совета в области контроля и аудита в организации

1. Заседания совета для обсуждения отчета о реализации плана работы и состояния бюджета созываются от шести до восьми раз в год.
2. Попечительский совет несет ответственность в следующих областях:
 - Выделение ресурсов;
 - Утверждение годового бюджета до начала рабочего года организации;
 - Контроль за финансовыми отчетами, их утверждение и представление на рассмотрение общего собрания организации;
 - Исполнение требований закона относительно обязательств работодателей и отчисления налогов.
3. Рекомендуются организовать посещения мест работы организации членами совета, с тем чтобы они могли познакомиться со штатными сотрудниками и волонтерами организации, а также с работой организации на местах.
4. Попечительский совет консультирует и помогает директору в разрешении финансовых трудностей.

Рабочие взаимоотношения между председателем попечительского совета и директором

Нормальные взаимоотношения между председателем совета и директором организации и сотрудничество между ними исключительно важны для осуществления целей организации. На эффективность работы организации и систему профессиональных взаимоотношений часто влияют личные отношения между председателем и директором как ведущими сотрудниками организации. Чтобы добиться оптимальных результатов, им следует постараться узнать друг друга как можно лучше, поддерживать друг друга и осознавать сильные и слабые стороны, предпочтительный стиль руководства и мотивацию друг друга, а также оптимальную среду работы организации.

Сильный попечительский совет помогает директору и организации в их работе вследствие десяти следующих причин:

1. **Текущие консультации** – при директоре постоянно действует группа опытных общинных лидеров, глубоко приверженных концепции работы организации.
2. **Оптимизация и совместная ответственность** – осуществлению концепции и целей организации способствуют две группы лидеров, чьи полномочия отличаются друг от друга. Обе группы действуют слаженным образом в целях достижения целей организации.
3. **Взаимная поддержка** – попечительский совет ведет контроль за правильным использованием бюджета и за управлением организацией в целом.
4. **Индивидуальное наставничество** – члены совета обладают богатыми знаниями и опытом в различных областях, которыми при необходимости может воспользоваться директор и профессиональное руководство организации.
5. **Дополнительный угол зрения** – попечительский совет позволяет директору увидеть организацию в дополнительном ракурсе, что способствует нестандартному творческому мышлению относительно организации и ее деятельности.
6. **«Ноев ковчег» специалистов** – члены попечительского совета представляют различные дисциплины и сферы специализации, таким образом дополняя профессиональный коллектив организации.
7. **Установление контактов** – члены попечительского совета используют свои личные связи и репутацию для установления партнерских взаимоотношений с другими организациями.

8. **Привлечение ресурсов** – в функции попечительского совета входит обеспечение долгосрочной стабильности организации. Таким образом, на них лежит обязанность по разработке политики в области привлечения ресурсов, установления связей и т. д. При необходимости члены совета могут брать на себя непосредственное осуществление разработанной ими политики.
9. **Независимая и активная группа** – сильный попечительский совет умеет мотивировать свою работу и проявлять инициативу. Одним из аспектов этого процесса является личный вклад каждого члена совета в успех работы организации.
10. **Стабильность и преемственность** – директор организации, который решил оставить свой пост, высоко оценит способность попечительского совета сохранить его достижения и обеспечить преемственность в работе.

Подлинное партнерство со стороны **директора организации** проявляется в том, что он привлекает лидеров организации к разрешению дилемм и трудностей, предоставляет им материалы, позволяющие углубленную дискуссию, и проявляет готовность взять на вооружение предложенные в совете альтернативные методы работы.

Подлинное партнерство со стороны **попечительского совета** проявляется в открытости и готовности браться за выполнение новых задач, в создании подходящей среды и во внесении каждым членом совета уникального вклада в работу организации согласно его знаниям, способностям и преимуществам.

Рекомендуется предпринять следующие шаги в целях практического осуществления партнерства между директором организации и председателем попечительского совета:

1. Проводить регулярные рабочие встречи между директором и председателем попечительского совета.
2. Проводить регулярные заседания попечительского совета.
3. Директору и председателю совета принимать совместные решения по вопросам, обсуждавшимся на заседаниях попечительского совета.
4. Разработать годовой план работы совета, включающий элементы развития персонала и культуры совместной работы (например, осуществление профессиональной подготовки в области развития ресурсов и связей с общественностью; ознакомительные поездки; регулярные встречи с профессиональным руководством и т. д.).

5. Возложить на каждого члена совета конкретную задачу и сферу ответственности (например, руководство комиссией, занимающейся определенным вопросом; сопровождение того или иного организационного процесса; индивидуальное наставничество и сопровождение кого-то из руководителей организации и т. д.).
6. Члены совета должны самостоятельно оценивать эффективность его работы и работы организации.
7. Один раз в год председатель совета проводит аттестацию директора организации и беседует с ним для получения обратной связи.

Текущая работа попечительского совета

А. Способ работы членов попечительского совета

Основная работа попечительского совета осуществляется в рамках его заседаний. Как правило, она носит коллективный характер. Члены совета должны стремиться к продуктивной динамике. Неэффективные заседания вредят делу, так как работа в ходе них не выполняется должным образом, а также потому, что они могут вызвать ощущение досады как раз у самых инициативных и активных членов совета. Как следствие, они иногда решают выйти из его состава и прекратить участие в работе организации. Таким образом, важно тщательно планировать заседания совета, а также подводить их итоги и фиксировать принятые на них решения. Для того чтобы заседание было эффективным, следует в ходе его планирования обратить внимание на следующие моменты:

1. **Время и место проведения заседания:** заседания совета должны созываться регулярно с постоянной и заранее известной периодичностью. Следует обратить внимание на частоту проведения заседаний. С одной стороны, попечительские советы, которые встречаются слишком редко, лишены подлинного влияния и не способны хорошо выполнять свои контрольные функции. С другой стороны, советы, чьи заседания проходят слишком часто, склонны к излишнему мелочному контролю за работой организации. Желательно, чтобы число заседаний попечительского совета составляло от шести до десяти в год. Стоит начинать каждое заседание с неформального общения (в течение заранее установленного периода времени), с тем чтобы содействовать личной коммуникации между членами совета, не нарушая при этом формального хода заседания.
2. **Повестка дня:** подробная повестка дня, которая была заранее подготовлена и разослана участникам, позволяет им подготовиться к дискуссии. Заседание, на котором участникам предстоит принимать решения, отличается по своему ходу и атмосфере от заседания, предназначенного для обмена мнениями и идеями. В повестке дня заседания следует определить время, отведенное для каждой темы. В перечне тем необходимо указать отведенный на каждую из них промежуток времени и личность докладчика. Важно также перечислить цели дискуссии, например принятие решения о новых практических шагах или о дополнительных задачах организации. Нужно предоставить участникам

заседания возможность дополнить повестку дня другими темами, при условии что они сообщат об этом заранее. Также важно позволить членам совета отказаться от обсуждения таких тем, которые представляются им недостаточно важными или не имеющими отношения к делу. Кроме этого, желательно, чтобы повестка дня включала контроль за выполнением решений, принятых в ходе предшествующих заседаний. Рекомендуются, чтобы те члены совета, которые отвечают за выполнение этих решений, рассказывали в ходе заседания о ходе их реализации. Повестка дня также должна включать соответствующие вспомогательные материалы, такие как финансовые отчеты, публикации о работе организации в прессе и т. д.

3. **Принятие решений:** рекомендуется придерживаться согласованной процедуры принятия решений на заседании, поскольку разногласия могут сделать принятие решения невозможным. Эта процедура носит различный характер в различных организациях. В некоторых из них решения принимаются большинством голосов, в то время как в других организациях стараются прийти к консенсусу среди всех членов совета. С момента принятия решения все члены совета должны поддерживать его. Другими словами, совет должен проявлять единство в отношении принятых решений, даже если не все его члены голосовали в их пользу.
4. **Подведение итогов заседания:** итоговый документ по результатам заседания высылается всем членам совета. Он включает перечень принятых решений и четкие и практические указания по их осуществлению (кто отвечает за их осуществление, и в какой срок они должны быть осуществлены).

Б. Функции председателя попечительского совета

Закон о благотворительных организациях не определяет функций председателя совета, поскольку согласно закону, все члены совета несут коллективную ответственность за ведение дел организации. Вместе с тем, рекомендуется выбрать председателя совета, который будет возглавлять организацию вместе с ее директором. Необходимо определить способ его избрания, круг его обязанностей и полномочия.

Председатель попечительского совета обязан сопровождать организацию в ее текущей деятельности и получать регулярные отчеты о ходе нее. Он должен

поддерживать текущие контакты с директором организации. Важно, чтобы между ним и директором существовали нормальные рабочие взаимоотношения.

Эти полномочия председателя совета дают ему право оценивать директора организации.

В. Работа комиссий

Попечительский совет может создавать различные комиссии, отвечающие за те или иные вопросы, которые требуют профессионального контроля. Комиссии предназначены для того, чтобы облегчить работу совета посредством поиска требуемой информации, подготовки проектов решений или альтернатив по тем или иным вопросам.

Рекомендуется, чтобы число членов каждой из комиссий не было слишком велико, так как это может помешать ее эффективной работе. Создание любой комиссии требует определения ее полномочий и сферы деятельности. Способы работы комиссии и ее взаимоотношения с советом должны быть определены заранее посредством вспомогательного устава, регулирующего работу всех комиссий. Существуют два вида комиссий:

Постоянные комиссии, которые участвуют в работе организации на протяжении длительного времени.

Временные комиссии, которые предназначены для рассмотрения конкретных меняющихся вопросов.

В состав каждой комиссии входят следующие лица:

Председатель комиссии – это ключевая фигура в комиссии. Следует хорошо обдумать его кандидатуру, так как он оказывает решающее влияние на характер и эффективность работы комиссии.

Контактные лица – в их функции входит поддержание контактов между профессиональным руководством организации и комиссией и содействие их совместной работе. Эту функцию может выполнять секретарь комиссии, который также отвечает за организационные аспекты ее работы (Лимор, 190-193). Секретарем комиссии является штатный сотрудник организации. Он способен принести комиссии большую пользу благодаря тому, что хорошо ориентируется в повседневной жизни организации.

Волонтеры – не являются членами попечительского совета, но могут быть включены в состав комиссии в связи с их профессиональной компетенцией в сфере работы комиссии.

Постоянные комиссии в любой организации:

Комиссия по привлечению ресурсов – осуществляет контроль за работой организации в области сбора пожертвований, включая соответствующие действия самих членов попечительского совета.

Финансовая комиссия – проверяет бюджет организации и его соответствие порядку приоритетов, установленному попечительским советом. Если у организации есть финансовый директор (казначей), то он должен быть членом этой комиссии или ее председателем. Важно, чтобы члены комиссии работали в тесном контакте с директором и персоналом организации в ходе подготовки финансовых отчетов. Это позволит следить за соблюдением порядка приоритетов в хозяйственной деятельности, установленных попечительским советом.

Комиссия по привлечению новых членов совета – отвечает за аспекты в работе самого попечительского совета, главным образом в области привлечения новых членов и их инструктажа. Комиссия должна проверять состав совета и то, каким образом можно укрепить или обновить его. Члены комиссии встречаются с потенциальными новыми членами совета и рекомендуют их совету. После избрания новых членов совета, в полномочии комиссии входит их инструктаж, а также инструктаж совета в целом.

Комиссия по кадрам – содействует текущей работе организации, консультирует директора организации по вопросам приема на работу новых сотрудников и сфер ответственности каждого сотрудника организации.

Г. Срок полномочий члена попечительского совета

Установление срока полномочий членов совета и его соблюдение являются ключом к надлежащему управлению организацией, ее стабильному успеху и обновлению (Лимор, раздел 3). Принято, чтобы срок полномочий члена попечительского совета составлял от двух до четырех лет. Непрерывное пребывание в составе совета, как правило, не должно превышать два подобных срока, однако есть возможность избрать члена совета на третий (и последний) срок в ходе голосования посредством квалифицированного большинства.

Управление человеческим капиталом

А. Желательный состав попечительского совета

Наиболее важной стратегической ценностью любой организации является ее человеческий капитал. Члены попечительского совета и коллектив сотрудников организации приносят в нее разнообразные знания, профессионализм, опыт и свое желание улучшить работу организации. Вместе они используют все это для осуществления концепции организации.

Преимущества разнообразия состава попечительского совета

- 1. Различные точки зрения** – разнообразный человеческий состав совета призван предотвратить шаблонное групповое мышление, которое не позволяет членам совета выражать мнение, противоречащее мнению большинства, из-за желания избежать конфликта. Это мнение подтверждается выводами исследования, проверявшего состав попечительских советов в фондах, которые держали свои деньги у Бернарда Мэдоффа.
- 2. Творческий подход и изобретательность** – совет, в состав которого входят люди различных взглядов и профессий, может предложить более сложный и многогранный анализ действительности и тем самым содействовать пересмотру устоявшихся принципов деятельности организации.
- 3. Содействие приверженности организации принципам справедливости и равноправия** – разнообразие состава попечительского совета способствует реализации этих ценностей в работе организации, а также отражает приверженность организации этим ценностям и дает понять общине, которую обслуживает данная организация, что она стремится представлять интересы ее членов.
- 4. Привлечение ресурсов** – спонсоры и правительственные учреждения часто требуют разнообразия состава совета в качестве предварительного условия для сотрудничества и пожертвований. Отсюда следует, что разнообразие состава совета способствует привлечению пожертвований и улучшению имиджа организации.

Б. Индивидуальные функции членов совета

Важно помочь всем членам совета найти свой особый способ, посредством которого они смогут внести вклад в успех работы организации. Такая помощь должна носить индивидуализированный характер и может включать в себя:

1. Индивидуальное наставничество членами профессионального руководства организации.
2. Сопровождение работы или конкретного проекта, включая помощь в планировании проекта и разрешении текущих дилемм и трудностей.
3. Сбор информации о новом проекте, связанном с оценкой влияния организации или каких-либо новых услуг.
4. Сопровождение и консультирование в области освещения деятельности организации в средствах массовой информации.
5. Консультирование и установление связей в целях развития ресурсов в организации.
6. Любые другие функции по согласованию с председателем совета и директором организации.

В. Вступление в должность нового члена совета

Желательно заранее определить критерии выбора нового члена совета, согласно имеющимся у совета потребностям, и лишь после этого начать искать подходящих кандидатов.

При встрече с потенциальным кандидатом важно представить его вниманию папку документов о работе организации, включая информационные материалы, план работы, бюджет и балансовый отчет организации. Можно также добавить краткие биографии членов совета или любой другой документ, с которым следует познакомиться кандидату. Предоставление кандидату этой информации демонстрирует серьезность намерений организации и прозрачность ее работы. Встречей должен руководить председатель совета или соответствующая комиссия. Директор организации не обязан присутствовать на ней. В ходе встречи важно рассказать кандидату о культуре работы совета и сообщить ему, сколько часов волонтерской работы ожидают от него и в какой области.

Ниже мы приводим т. н. «**Формулу 1-2-3**», которая может помочь в приеме в состав совета нового члена:

- ✓ Испытательный период – 2 года.

- ✓ Успешный опыт работы – продление на 3 года.
- ✓ Продолжение хорошей работы – продление еще на 2 года.
- ✓ Всего, срок полномочий члена совета = 6 лет.

У формулы «1-2-3» есть два главных преимущества. Она помогает привлечь к работе в совете человека, который не готов заранее обязать работать в совете в течение 3 лет. Помимо этого, она облегчает расставание с членом совета по окончании годовичного испытательного периода, если он не принимает участия в заседаниях совета или не осуществляет продуктивной работы.

Г. Расставание с членом попечительского совета

Расставание с членом попечительского совета является достаточно деликатной ситуацией. При этом необходимо обратить внимание на следующие моменты:

1. **То, как завершилось пребывание того или иного члена в попечительском совете**, значительно повлияет на его взгляды и отношение к волонтерству в целом и в составе попечительского совета в частности. Прощание, которое не было свободным от трений, может омрачить плодотворный и успешный период пребывания в совете. Ход расставания с членом совета способен повлиять на его желание участвовать в волонтерской деятельности в будущем. Процесс расставания должен включать в себя три главных элемента: оценку, анализ и признание.
2. **Благодарность члену совета за его вклад в работу.**
3. **Сохранение связей с бывшим членом совета после его выхода из состава совета.** Прекращение членства человека в попечительском совете означает переход из самого сердца организации, в которой он принимал важные решения, на ее периферию. Хотя срок его полномочий завершился, в определенном смысле бывший член попечительского совета продолжает восприниматься в качестве такового своим окружением. Благодаря этому, он является неформальным «послом» организации. Можно поддерживать контакт с ним, приглашая его на различные мероприятия в области фандрайзинга и т. д.

Оценка эффективности

А. Цели оценки эффективности работы попечительского совета

Самостоятельная оценка эффективности работы попечительского совета является дополнительным этапом профессионализации организации. Оценка касается главным образом человеческого элемента в работе совета (то есть, его членов), а также ее политических аспектов (контроль за информацией) и лишь в очень незначительной степени технических аспектов работы.

Почему важно, чтобы попечительский совет сам проводил оценку своей деятельности? Члены попечительского совета являются очень занятыми людьми. Чтобы гарантировать, что их вклад в работу организации действительно является значимым, следует проверить, используется ли их время надлежащим и эффективным образом. Помимо этого, процесс самооценки напоминает членам совета об их функциях и ответственности.

Б. Что оценивают?

Мы проводим оценку работы членов попечительского совета в каждой из областей, которые принято считать сферами деятельности и ответственности совета:

1. **Культура организации** – она проявляется в способах работы и в поведении попечительского совета. Эту сферу проще всего оценить непосредственным образом. Например, можно спросить, сколько раз в год собирается совет, каким образом и в какой манере ведутся его заседания, получают ли члены совета заранее материалы, которые помогают им принять решения надлежащим образом, существуют ли при совете комиссии, и какова степень их активности и участия.
2. **Стратегия и политика** – поскольку в функции попечительского совета входит руководство и направление деятельности организации, необходимо проверить, в какой степени члены совета знакомы с ее работой, со способами принятия ею стратегических решений, и насколько они знают Закон о благотворительных организациях и устав организации. Так, например, можно спросить, хорошо ли члены совета знакомы с проектами и услугами организации, утверждает ли совет планы ее работы и каким образом он делает это.

3. **Оценка и контроль** – эта область, по сути, проверяет участие попечительского совета в процессах оценки и контроля организации. Оценка – это процесс, который осуществляется в целях обучения и совершенствования. Для проверки данного аспекта можно спросить, имеют ли члены совета доступ к результатам деятельности организации; знают ли они, что организации удалось изменить в положении целевой группы клиентов; участвуют ли они в разработке показателей успеха стратегии организации; включает ли осуществляемый ими контроль проверку того, были ли достигнуты на практике заявленные цели. Так, например, в целях контроля можно выяснить, получают ли в течение года члены совета план-фактный анализ исполнения бюджета организации и соответствует ли годовой балансовый отчет бюджету, представленному на утверждение совета в начале года.
4. **Представительство** – эта область проверяет, представляют ли члены совета организацию и как именно они делают это; каким образом совет выполняет свои репрезентативные функции; насколько члены совета принимают участие в различных мероприятиях организации; ощущается ли представительство совета различными заинтересованными сторонами, например потенциальными спонсорами и государственными учреждениями.
5. **Стабильность** – эта область проверяет роль попечительского совета в обеспечении стабильности организации и то, каким образом он делает это. Например, в какой мере попечительский совет планомерно занимается привлечением ресурсов для организации.

В. Результаты оценки

Желательно, чтобы каждый член совета проверил полученные им результаты и определил те сферы, в которых он хотел бы улучшить результаты своей работы и повысить ее эффективность. Председатель совета должен провести дискуссию и определить совместно со всеми членами совета цели в области повышения эффективности работы совета.

Необходимо поставить цели в каждой из указанных выше областей. Они могут включать в себя:

1. Новые теоретические знания, которые следует предоставить членам совета (например, относительно работы организации, новых законов и подзаконных актов, административных изменений).

2. Новые навыки, которые нужно предоставить членам совета (например навыки дачи интервью в средствах массовой информации и навыки фандрайзинга).
3. Повышение эффективности организационной культуры посредством разработки новых концепций работы совета и разрешения разногласий между членами совета и директором, профессиональным коллективом организации и спонсорами.
4. Содействие стабильности организации и совершенствование представительской функции членов совета посредством выявления новых областей деятельности, в которых необходимо работать, анализа рынка или сотрудничества с аналогичными организациями.
5. Выявление кандидатов в члены попечительского совета и развитие будущих лидеров организации, которые смогут удовлетворить ее потребности. Иногда необходимо выступить с инициативой прекращения полномочий тех или иных членов совета, включая председателя, и пригласить присоединиться к совету новых общественных лидеров, обладающих знаниями, опытом и профессиональной компетенцией в определенных сферах, с тем чтобы объединить в совете опытных руководителей и молодые силы.

Желательно, чтобы оценка работы совета осуществлялась в начале года и в его конце, что позволит проанализировать работу организации на протяжении года.

Финансовый кризис в организации

Функции попечительского совета по предотвращению и преодолению кризиса

Под кризисом понимают ситуацию, в которой организация испытывает значительные трудности, угрожающие продолжению ее деятельности. Кризисные ситуации возникают на фоне финансовых затруднений, кадровых обстоятельств, репутационных проблем и т. д.

Нередко с возникновением кризиса в организации спрашивают: «Где был попечительский совет»? При этом подразумевается, что попечительский совет обязан следить за надлежащей работой организации, и именно для этого закон возложил на него контрольные функции и предоставил ему соответствующие полномочия. Таким образом, ответственность попечительского совета организации закреплена законом. В настоящем разделе описаны наилучшие методы (Best Practices), которые попечительский совет должен использовать в своей работе в целях предотвращения и преодоления финансовых кризисов в организации.

Диаграмма: функции попечительского совета на различных этапах кризиса в организации

Экстренная ситуация ⇨	Стабилизация ⇨	Возврат к рутине ⇨
<p><u>Организация:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Представление интересов организации и экстренные действия по разрешению ситуации. Попечительский совет принимает более активное участие в текущем руководстве работой организации. Поиск дополнительных источников финансирования. 	<p><u>Организация:</u></p> <p>Анализ причин кризиса и выбор способа действий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • План по обеспечению стабильности. • Слияние. • Расформирование. 	<p><u>Организация:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Перед началом процесса управления рисками: подведение итогов кризиса и его влияния на организацию. • Разработка правил и процессов работы согласно стандартам. • Внедрение стандартов в работу.
<p><u>Попечительский совет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Работа в условиях полной прозрачности. • Подключение членов профессионального руководства и персонала организации к разрешению кризиса. • Возможна отставка членов совета, опасаящихся личной ответственности за кризис. 	<p><u>Попечительский совет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Использование уникальных способностей и возможностей членов попечительского совета в области финансового управления и привлечения ресурсов. • Сопровождение профессионального руководства организации в реализации выбранного способа действий. 	<p><u>Попечительский совет:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Реализация механизмов работы совета в целях обеспечения стабильности организации (комиссии). • Обновление и уточнение Best Practices. • Проверка состава попечительского совета.
<p><u>Попечительский совет и директор организации:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Тщательные и сфокусированные поддержка, сопровождение \ наставничество. • Возможны отставки 	<p><u>Попечительский совет и директор организации:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Предоставление директору организации административных средств, необходимых для разрешения кризиса. 	<p><u>Попечительский совет и директор организации:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Продолжение дистанционного сопровождения согласно Best Practices.

Как избежать кризиса?

- 1. Знание источников финансирования, знакомство и понимание характеристик кризисных ситуаций** позволяет членам попечительского совета предвидеть развитие событий, которое может привести к переменам и нестабильности.
- 2. Обеспечение финансовых резервов на случай кризисной ситуации и предотвращение чрезмерных расходов,** способных истощить казну организации.
- 3. Классификация видов деятельности организации согласно вероятности их финансирования.** Привлечение капитала осуществляется согласно этой классификации.
- 4. Постоянное изучение и анализ целей организации и ее концепции в связи с наличием средств и ресурсов, необходимых для их реализации.** Например,

изменения, происходящие в среде работы организации, могут вызвать перемены в потребностях целевой группы клиентов и\или требуемых процессах работы.

5. **Выявление существующих рисков и проведение действий по их уменьшению.**
6. **Предварительная подготовка и заранее заготовленные планы действий на случай чрезвычайной ситуации.**
 - А. Следует оказывать поддержку директору в процессе анализа, планирования и подготовки организации к бюджетному кризису.
 - Б. Важно, чтобы попечительский совет проверял источники финансирования организации в долгосрочной перспективе (на несколько лет вперед) и прогнозировал изменения, которые могут повлиять на работу организации в будущем.
7. **Публичное предупреждение организации** о возможных последствиях представляет собой серьезный, но необходимый шаг в ситуации, в которой имеет место резкое ухудшение состояния организации и требуется срочное вмешательство со стороны внешних спонсоров и\или контролирующих органов.

Возможные действия в связи с финансовым кризисом в организации

- **Разработка плана стабилизации (sustainability)** на основе пересмотра принципов распределения бюджета, включая пересмотр организационной структуры организации, уровня расходов и внутренних источников финансирования. Помимо этого, следует оказать поддержку системе фандрайзинга и разработать план привлечения ресурсов и создания новой эффективной и качественной системы фандрайзинга.
- **Слияние с другими благотворительными организациями** как стратегический шаг (а необязательно в качестве крайней меры в безвыходном положении). Успешное слияние способно значительно увеличить имеющиеся у организации ресурсы и повысить ее влияние.
- **Упорядоченное расформирование благотворительной организации или приостановление судебного производства при поддержке специалистов.**

Попечительский совет как руководящий орган организации в период кризиса

1. **Сопровождение и поддержка директора:** попечительскому совету рекомендуется назначить узкую группу из числа своих членов, которая будет сопровождать директора организации в его работе в период кризиса. При необходимости следует обратиться к подходящим внешним специалистам, которые окажут требуемую поддержку директору в качестве представителей совета.
2. **Реорганизация:** изменение политики организации, пересмотр целевой группы клиентов и способа действия организации. Исходя из этого, будут сформулированы

поддающиеся измерению цели организации. Иногда реорганизация требует изменения организационной структуры.

3. **Утверждение изменений:** попечительский совет утверждает объем требуемых организационных изменений и помогает в осознании их значения.
4. **Сопровождение процесса изменений на практике:** попечительский совет сопровождает руководство организации, ее штатных сотрудников и волонтеров в процессе внедрения этих изменений. Попечительский совет должен продемонстрировать свою уверенность в способности организации осуществить требуемые изменения.
5. **Планомерный контроль** за процессом изменений в ходе текущего изучения меняющихся потребностей.

Итоги кризиса

После осуществления необходимых организационных изменений и стабилизации организации важно подвести итоги завершившемуся кризису. Этот процесс включает:

1. **Изучение обстоятельств кризиса**, включая анализ внешних факторов, внутренних факторов и характеристик работы руководства организации и попечительского совета.
2. **Развитие платных услуг и разнообразных источников дохода**, что позволит уменьшить воздействие внешних и внутренних факторов кризиса.
3. **Разработка процедур работы и стандартов** для раннего выявления факторов, приводящих к кризису, и контроль за внедрением этих стандартов и процедур в работу организации.

Попечительский совет в период кризиса в организации

При возникновении кризиса в организации попечительский совет также реагирует на него как коллектив. Как правило, в этой реакции проявляются как сильные, так и слабые стороны совета в качестве единой рабочей группы. Финансовые и прочие кризисы иногда приводят к выходу тех или иных членов совета из его состава вследствие опасения, что на них будет возложена персональная ответственность за кризис, а также из-за несогласия со способом преодоления кризиса, который предложило профессиональное руководство организации, с предлагаемыми мерами и т. д.

Председатель совета внедряет стандарты. Рекомендуются, чтобы председатель совета подавал личный пример, в том числе сам выступал в качестве спонсора и фандрайзера в пользу организации. Лидерские качества и манера действий председателя порождают нормы, согласно которым действует попечительский совет в целом.

В заключение, финансовые кризисы являются неизбежной частью цикла жизни любой благотворительной организации. Более того, организация, которая неспособна периодически «рождаться заново», может со временем утратить свою востребованность. Таким образом, членам попечительского совета как лидерам следует периодически пересматривать концепцию, цели и способы действия организации. Как организационное подразделение попечительский совет должен обеспечить свою нормальную деятельность и способность к самообновлению. Для этого необходимо периодически менять его состав. Это позволит совету играть значимую роль в процессе организационного обновления и обеспечения стабильности организации.

Статью сотрудников аудиторской фирмы «BDO Зив Хафт» на данную тему можно найти по адресу <http://www.bdo.co.il/?CategoryID=263&ArticleID=2345>

Состав авторов брошюры:

Данный раздел составлен на основе знаний и опыта председателей попечительских советов благотворительных организаций, принимающих участие в форуме председателей советов (“PowerBreakfast”) Центра общественного руководства.

Шуки Эрлих, член консультативной комиссии Центра общественного руководства

Юваль Голан, председатель организации «Ядид»

Нимрод Гур, председатель организации «Гваним»

Ави Зеэви, председатель консультативной комиссии Центра общественного руководства

Мерав Мандельбаум, председатель организации «Реут»

Ази Навон, председатель организации «Кедем»

Игаль Нисим, председатель организации «СОС насилие»

Майк Нафтали, председатель организаций «Топаз» и «Брит Олам»

Амос Сапир, председатель организации «Олим Бяхад»

Хаим Фальк, член президиума организации «Паамоним»

Ирит Фант, председатель организации «Ахат ми-теш’а»

Д-р Вера Корин-Шапир, председатель Центра «МИХА»

Итай Кенер, председатель организации «Ментор лехаим»

Лоренс Рубин, председатель организации «Спортивные ценности»

Главные положения настоящего руководства

- 1. Организацией руководят ее директор и председатель попечительского совета.**
Председатель руководит работой попечительского совета, а директор – работой коллектива сотрудников организации.
- 2. Директор и председатель попечительского совета обязаны наладить конструктивный диалог** между общественным и профессиональным руководством организации. Для этого необходимо выработать и внедрить организационные процедуры, например ознакомительные встречи, обсуждения важнейших тем, которые касаются концепции и миссии организации, перемен в среде ее работы и т. д. и требуют выработки совместной позиции.
- 3. Попечительский совет** проводит углубленное обсуждение плана работы организации, использует опыт и знания своих членов для его реализации, принимает участие в анализе ограничений, трудностей и возможностей и оказывает поддержку коллективу профессиональных сотрудников в осуществлении плана.
- 4. Попечительский совет работает как единая группа**, и каждый из его членов должен демонстрировать гибкость и динамичность в рамках своего индивидуального вклада в практическую работу организации.
- 5. Гибкие рамки** позволяют ведение диалога и осуществление изменений. Степень участия совета определяется в каждом конкретном случае согласно теме и потребностям.

Заключение

В последние годы, параллельно с ростом участия граждан в различных общественных инициативах, сфера общественного руководства в Израиле переживает ускоренное развитие. С течением времени накопился значительный опыт в области работы попечительских советов. Этот опыт как правило передавался «из уст в уста».

Настоящее руководство представляет собой первую и пока единственную попытку систематически описать общественное руководство в организациях гражданского общества в Израиле в упорядоченной и когерентной форме.

Это руководство призвано рассказать читателю о способах действия, средствах и практических знаниях, которые способны помочь ему в его работе в качестве члена попечительского совета.

Оно является приглашением к участию в дальнейшей разработке теории общественного руководства в Израиле.

Приложения

Ниже приведен перечень лиц, с которыми авторы брошюры обсуждали вопросы общественного руководства:

Собеседник	Организация
Бург Авраам	«Мифалот хинух»
Вагнер Юваль	«Негишут»
Габай Хадас	«Нова»
Гольдберг Цвика	«Беацми»
Гра Элла	Женское лобби
Д-р Змора Ирит	Движение за традицию
Зоар Хана	«Кав лаовед»
Илон Шарон	«Лев охев»
Коэн Йорам	«Энош»
Коэн Цафрир	«Бетерем»
Д-р Лимор Нисан	NPTech
Маджадле Джамаль	Центр по развитию предпринимательства в северном треугольнике
Мантвер Арнон	«Джойнт-Израэль»
Раз Амикам	АКИМ
Райхман Либи	«Старший брат, старшая сестра»
Сарагости Анат	«Адженда»
Сиван Эстер	«Безхут»
Фукс Эден	«Элем»
Д-р Хемо Лотем Михаль	«Джойнт-Израэль»
Херцберг Миха	«Зив неурим»
Шошан Керен	«Амихай»
Элиад Йона	«Эмда»
Эрлих Шуки	IVN

Перечень участников форума общественного руководства

Участник	Организация	Участник	Организация
Проф. Яффе Элизер	«Беспроцентные ссуды»		
Мамон Бени	«Нова»	Адв. Овадья Ифат	«Олим беяхад»
Билер Рои	NPТech	Адв. Хесс Изхар	Движение за традицию
Миллер Боаз	«Канаф шел ахава»	Амит Ронит	Фонд Гандир
Мантвер Арнон	«Джойнт-Израэль»	Амихай Шуламит	«Хотам»
Морвиц Дафна	IVN	Антеби Йоси	МАТАВ
Голан Юваль	«Ядид»	Вагнер Юваль	«Негишут леисраэль»
Голан Орен	«Бейт хагальгалим»	Векслер Моше	Общественный активист
Авидан Ница	«Аль-Сам»	Галь Орли	НАТАЛ
Авинон Нили	«Хаколь хинух»	Гальор Ширли	АКИМ
Кармон Ципа	«Кнафаим шел крембо»	Генерал-лейтенант Халуц Дан	«Этгарим»
Бар Иехуда	«Аль-Сам»	Громб Моше	«Зинук ледерех хадаша»
Барак Нава	«Элем»	Дор Дафна (Адорам)	«Шиур ахер»
Амитай-Тахори Михаль	НАТАЛ	Д-р Джамши Хая	Фонд Орена
Адв. Бахар Алон	Министерство юстиции - управление корпораций	Д-р Хадас Хила	«Энош»
Каспи-Коэн Галит	«Миха» - национальный совет	Д-р Хемо-Лотем Михаль	«Джойнт-Израэль, ЭЛКА»
Раанан Авнер	«Энош»	Д-р Цук Нир	«Ашока»
Илон Шарон	«Лев охев»	Зальцберг-Хаза Ифат	ЦВА
Гольдштейн Лиор	«Лев охев»	Зеэви Ави	ЦВА
Гонда Йоси	«Эмда»	Зив Цви	«Олим беяхад»
Ротем Офира	«Кнафаим шел крембо»	Карассо Моше	«Харуах хаисраэлит»
Эпштейн Зива	ЭЛИА	Кассуто-Шефи Эйнат	АЛОТ
Раз Муси	«Безхут»	Корин-Шапир Вера	«Миха»
Рот Гари	«Эмда»	Криспин Тами	«Кешер»
Рази-Орен Атар	«Шитуфим»	Кронбергер Эдит	Министерство юстиции - управление корпораций
Неэман Офер	«Бетерем»	Палмер Рони	Движение «Ор»
Нахмиас Яэль	Проект занятости женщин-инвалидов	Пелед Ален	Израильский центр демократии
Интрект Иехудит	«Кимрон»	Проф. Хазан Номи	Новый Израильский Фонд
Рудерман Шира	«Кешер»	Рабкин Шари	«Ядид»

Натан Майя	JFN	Раввин Пирон Шай	«Хакол хинух»
Саги Галия	«ШВИИЛ – международная прозрачность»	Робертс Ричи	«Шиур ахер»
Адв. Саги Закс Йорам	Национальный совет по волонтерству	Рудин Авишаг	Центр по изучению филантропии в Израиле
Д-р Лимор Нисан	NPTech	Сапир Амос	«Олим беяхад»
Линур Шели	«Кав хазинук»	Сарагости Анат	«Адженда»
Леви Алон	«На лагаат»	Сиани Шимон	«Ядидим»
Леви Джуди	«Лидер-волонтер»	Сиван Эстер	«Безхут»
Левин Бени	IVN	Сильбингер Орли	«Бетерем»
Леви-Шохат Эмили	Движение за традицию	Синай Рут	«Хамишим плюс минус»
Лаутман Дов	Фонд Лаутмана	Стучинер Номи	«Бейт Иззи Шапира»
Д-р Ландау Орит	«Ювалим»	Таль Адина	«На лагаат»
Яркони Орли	«Бетерем»	Тирош Илон	«Ювалим»
Лангбхайм Марсель	«Миха»	Торем Авраами	«Бейт Хагальгалим»
Нисим Игаль	Организация «СОС Насилие»	Фридман Цвика	«Шиур ахер»
Д-р Орнштейн Меир	«Мифалот хинух у-хевра»	Фридман-Гамлиэли Сигаль	Институт по управлению волонтерством им. Лера
Д-р Бен-Шалом Игаль	«Гражданское руководство»	Хакоэн Нир	Организация по улучшению образования
Габбай Хадас	«Нова»	Харари Дафна	Этгарим»
Бергман Ами	МАТАВ	Хендельсман Меир	«Яд Сара»
Проф. Борович Израэль	АЛОТ	Херман Боаз	«Миха»
Бург Авраам	«Мифалот хинух у-хевра»	Херцберг Миха	«Зив неурим»
Бен-Хар Гила	Центр образовательных технологий (МАТАХ)	Хиршфельд Йори	Ассоциация общинных центров
Раз Амикам	АКИМ	Цион Наамика	«Гваним»
Элиад Йона	«Эмда»	Шани Меир	Общественный активист
Эрлих Шуки	IVN	Шапиро Офер	Ассоциация молодежных гостиниц в Израиле
Яри Элизер	«Лидер-волонтер»	Шарони Яэль	«Афек»
Д-р Шварц-Шор Пнина	«Бейт хагальгалим»	Шмуэли Элизер	Ассоциация молодежных гостиниц в Израиле

Степак Авнер	«Мидот»	Шмуэль Хая	«Шломит»
Сегаль Марша	«Миха»	Шошан Керен	«Амихай»

Библиография

פט ר, 'המגזר השלישי בישראל – משפט, מיסוי וחשבונאות, תל אביב: הוצאת רונן. (2002)
לימור נ, 'הנהלה ציבורית של ארגונים ללא כוונת רווח, תל אביב: ספריית פרסומים מקצועיים,
מגזר ההתנדבות והמלכ"ריסב (2002).
מעוז-שי, י, 'ולסטר-לוי', על אחריותך: "ניהול ובקרה כספית בעמותות, ירושלים: ג'וינט
ישראל (חל"צ). (2002)
מעוז-שי, י, 'ולסטר-לוימ' על אחריותך: "ניהול ובקרה כספית בעמותות, מדריך לחברי ועד
מנהל, ג'וינט ישראל, ירושלים: המרכז למנהיגות מתנדבת (2010).
http://www.migzar3.org.il/article.php?id=188 , א, 'עו"ד, בתוך האתר של מנהיגות אזרחית, ארגון הגג של המגזר השלישי (2002)

Board Source 1999; Garber; Governance Matters.

Board Source, (1999). Perspectives on Nonprofit Board Diversity.

http://www.boardsource.org/dl.asp?document_id=511

Brown W.A. (2007): Board Development Practices and Competent Board Members
Implications for Performance. NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP, vol. 17, no. 3

Garber, N. (n.d.). A Strategy for Building Governance Capacity. Nathan Garber & Associates

http://garberconsulting.com/strategy_for_building_governan.htm

Governance Matters. (n.d.). The Responsibilities of Nonprofit Boards in a Crisis .

http://www.governancematters.org/index.cfm?organization_id=56§ion_id=751&page_id=3025

Issa, J. (2010). <http://www.blueavocado.org/content/board-terms-1-year-3-years-2-years>, CEO
of Child Abuse Prevention in Kansas City

Whitehouse, 2004. The Sarbanes-Oxley Act and Nonprofits: But I Thought That Didn't Apply to
Us." Nonprofit Worl, vol. 22. No. 5

Mel G., Flynn R.J., Reissing E. (2005): The Governance Self-Assessment Checklist: An
Instrument for Assessing Board Effectiveness. NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP,
vol. 15, no. 3

<http://jointvolunteering.co.il/blog/?tag=%D7%A4%D7%A8%D7%99%D7%93%D7%94>

<http://www.boarddevelopment.org/en/1/planning.aspx>

http://www.governancematters.org/index.cfm?section_id=1086&page_id=4420

<http://www.layleadership.org.il/category/article16>

<http://www.layleadership.org.il/files/strongboard.pdf>

<http://www.layleadership.org.il/category/article18>

<http://managementhelp.org/blogs/boards-of-directors/2010/05/21/heres-a-procedure-for-making-decisions/> (2010).

<http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor580207>

<http://www.managementhelp.org/boards/boards.htm#anchor357505>

<http://fundraisingcoach.com/2011/06/23/3-ways-to-help-board-members-with-leaving-the-board/> (2011)

<http://www.compasspoint.org/boardcafe/details.php?id=67>

<http://www.compasspoint.org/board-committee-job-descriptions>

<http://www.startnonprofitorganization.com/board-committees-and-their-roles-in-a-non-profit-organization>

