IFRC

РАМОЧНАЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОБЩЕСТВ НА 2013 ГОД

NSD

© Международная федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца, Женева, 2020

Любая часть настоящей публикации может цитироваться, копироваться, переводиться на другие языки или адаптироваться к местным условиям без предварительного разрешения Международной федерации обществ Красного Креста и Красного Полумесяца, при условии четкого указания источника.

Все запросы в связи с воспроизведением в коммерческих целях следует направлять в Секретариат МФКК по адресу: secretariat@ifrc.org

Первое издание: 2013 год

Второе издание: 2020 год

Все фотографии в настоящем исследовании защищены авторским правом МФКК, если не указано иное.

Адрес: P.O. Box 303,
CH-1211 Geneva (Женева) 19, Швейцария
Тел.: + 41 22 730 4222
Факс: +41 22 733 0395
Эл. почта: NSD.support@ifrc.org

Рамочная программа развития национальных обществ на

2013 год

СОДЕРЖАНИЕ

1. АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ 7

О настоящей Рамочной программе 8

Актуальные проблемы, с которыми сталкиваются национальные общества Красного Креста и Красного Полумесяца 9

Основные изменения в подходах, отраженные в настоящей Рамочной программе 9

Цель развития национальных обществ 10

Основные идеи, содержащиеся в настоящей Рамочной программе 10

2. ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ НАЦИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕСТВО? 13

Различные институциональные условия 14

Открытые организации 15

Часть Международного движения с общими стандартами 15

Сложная, взаимосвязанная и меняющаяся со временем система 18

3. КАКОВА ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА? 19

4. КАК ФУНКЦИОНИРУЕТ НАЦИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕСТВО? 21

От определения идентичности к действиям: ключевой цикл каждого национального общества 23

Оказание услуг как основа сбалансированной организации 23

Краткосрочные проекты в дополнение к основным услугам 24

5. КАК ПРОИСХОДИТ РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОБЩЕСТВ? 25

Кто отвечает за работу по развитию национального общества? 26

Различные инициирующие факторы процессов развития национальных обществ 27

Анализ различных уровней и типов развития национального общества 30

Общие этапы процессов развития национального общества 34

Управление изменениями в контексте повседневной деятельности 35

Ресурсы, необходимые для развития национального общества 35

6. КАКОВА РОЛЬ ВНЕШНИХ ПАРТНЕРОВ В ОКАЗАНИИ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЮ НАЦИОНАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА? 37

Учет рисков и ограничений, связанных с внешней поддержкой 38

Поддержка динамики изменений: критический взгляд со стороны 39

Придание большего значения гуманитарной дипломатии национального общества для осуществления организационно-правовых мер 42

Сотрудничество и координация 42

7. ЗАКЛЮЧЕНИЕ 43

Условные обозначения

Механизмы

Инструменты

© The American National Red Cross 2019

1

АНАЛИТИЧЕСКОЕ РЕЗЮМЕ

О настоящей Рамочной программе

Развитие национального общества является, в первую очередь, обязанностью каждого суверенного национального общества.

Цель настоящей концептуальной Рамочной программы – отразить некоторые основополагающие принципы развития национального общества. Она, в частности, предназначена для направления усилий руководителей в национальных обществах, которые должны принимать решения и меры, которые будут влиять на будущее их организаций, и она актуальна для стран как с богатыми, так и с ограниченными ресурсами.

Настоящая Рамочная программа также призвана помочь руководителям Движения оценить существующие механизмы поддержки развития национальных обществ и выработать дополнительные принципы и подходы, необходимые для ускорения и усовершенствования процесса, имеющего исключительно важное значение для долгосрочных показателей состояния, авторитета и репутации Международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца.

Так как в рамках настоящей Рамочной программы предпринимается попытка описать сложную проблему на нескольких страницах, она неизбежно не учитывает значительное число технических деталей и возможностей. Она может только отобразить весьма общие принципы и динамику развития национальных обществ. Однако опыт последних пятидесяти лет показывает, что без систематического рассмотрения этих принципов техническая поддержка в области развития национальных обществ, вероятно, окажется дорогостоящей и неэффективной.

Консультации по настоящей Рамочной программе проводились как с Международным Комитетом Красного Креста (МККК), так и с рядом национальных обществ из глобального Севера и глобального Юга с соответствующими техническими знаниями и опытом в отношении развития национальных обществ.

Настоящая Рамочная программа была разработана на основе накопленного опыта в рамках и вне рамок деятельности Международной федерации обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФКК) и в области развития национальных обществ и других некоммерческих организаций..

© Daniele Alois

Актуальные проблемы, с которыми сталкиваются национальные общества Красного Креста и Красного Полумесяца

Многие национальные общества являются мощными и стабильными, а другие общества сделали и продолжают делать существенные шаги вперед. В то же время значительное число национальных обществ сталкиваются с серьезными проблемами, зачастую несмотря на оказываемую политическую, техническую и финансовую поддержку со стороны участников Движения и других организаций.

За последние годы все более очевидными стали следующие проблемы:

- Реальная угроза банкротства, ведущего к их бездействию или закрытию, с которой сталкиваются национальные общества, свидетельствует о том, что они не смогли внедрить оперативные модели, адаптированные к их местным условиям;
- Хотя отсутствие финансирования, финансовая зависимость и неразвитый организационный потенциал, возможно, являются непосредственными симптомами организационных проблем, они зачастую отражают более широкие вопросы, связанные с определением идентичности, актуальностью деятельности и репутацией национального общества в своей собственной стране;
- Ряд национальных обществ во многом или полностью зависят от ограниченного объема финансирования, предоставляемого партнерами Движения, не имея при этом реальных возможностей для организационного роста и подвергаясь значительным рискам, связанным со своей собственной неплатежеспособностью в случае дальнейшего снижения объемов финансирования со стороны партнеров Движения. Кроме того, финансовая зависимость, по-видимому, приводит к возникновению психологической зависимости, в соответствии с которой идентичность национальных обществ определяется наличием финансирования; [1]
- Часть национальных обществ, которые не отвечают базовым стандартам, предусмотренным в рамках процесса Оценки и сертификации организационного потенциала (ОСОП), что свидетельствует о распространенных системных недостатках в работе национальных обществ.

Эти вопросы имеют серьезные последствия для отдельных национальных обществ и для состояния и репутации самой сети Красного Креста и Красного Полумесяца, прежде всего для уязвимых групп людей, которые имеют потребности и ожидания в отношении гуманитарных услуг, предоставляемых Движением.

Основные изменения в подходах, отраженные в настоящей Рамочной программе

Настоящая Рамочная программа базируется на ряде принципов, которые не были отражены в предыдущих рамочных программах:

- Национальные общества – это, прежде всего, национальные организации, выживание и эффективность деятельности которых во многом зависят от того, насколько успешно они адаптировались к возможностям и ограничениям, связанным с их конкретными условиями.
- Первой точкой сравнения результатов работы национальных обществ должно быть наличие успешных и устойчивых некоммерческих организаций, функционирующих в условиях своих стран.
- Существуют непрерывные и взаимодополняющие связи между услугами, которые предоставляет национальное общество, между тем, как эти услуги обеспечиваются ресурсами и тем, как этот процесс организуется и структурируется и как он воспринимается внутри общества и за его пределами. В стабильной и устойчивой организации эти связи сбалансированы и развиваются одновременно друг с другом.

1 Кроме того, риск для организационной устойчивости и финансовая зависимость от любого одного партнера могут подорвать потенциал национального общества в отношении осуществления деятельности в соответствии с Основополагающим принципом независимости. Это может быть особым риском для тех национальных обществ, которые получают значительную часть своих доходов от своих национальных государственных органов власти, а также для любого национального общества, зависящего от одного или нескольких источников финансирования.

Цель развития национальных обществ

В рамках настоящей Рамочной программы развитие национальных обществ описывается как деятельность, направленная на достижение и поддержание работы:

> **“это организация, которая усилиями сотрудников и добровольцев последовательно и по мере необходимости предоставляет соответствующие услуги по всей стране [2] уязвимым группам и которая способствует усилению МФКК и Движения.”**

Поэтому развитие национальных обществ – это деятельность, направленная на повышение уровня одной или нескольких характеристик услуг, предоставляемых национальным обществом, включая актуальность, качество, охват и устойчивость. Именно эти услуги оправдывают существование национальных обществ и, как таковые, они, вполне вероятно, обеспечат национальному обществу значимость и легитимность внутри страны для привлечения ресурсов для поддержания его работы даже в условиях ограниченных ресурсов.

Основные идеи, содержащиеся в настоящей Рамочной программе

1 Акцент на диверсифицированной и устойчивой внутренней поддержке

В качестве основы для осуществления своих ключевых видов деятельности и оказания услуг каждое национальное общество должно создать диверсифицированные и устойчивые источники внутренней поддержки..

Многие виды деятельности обществ Красного Креста и Красного Полумесяца могут устойчиво осуществляться на базе ресурсов, имеющихся даже в беднейших общинах, которые сами могут находиться в странах с быстро развивающейся экономикой. Разработка организаций и услуг, которые могут быть устойчивыми в условиях имеющихся ресурсов, является одним из важнейших аспектов развития национальных обществ..

Формирование достаточно диверсифицированных и устойчивых источников дохода – это наилучший способ обеспечения того, чтобы целостность и независимость национального общества не подвергались угрозе со стороны любых участников, как внутренних, так и внешних.

2 Признание разнообразия национальных обществ: не существует универсальной стратегии развития

Хотя все национальные общества ориентируются на общие нормы и обязательства, принятые Движением, каждая организация функционирует в своих конкретных условиях. Не может существовать универсальной стратегии развития всех национальных обществ: каждое общество должно разрабатывать свои собственные методы работы, позволяющие ему выполнять обязательства перед Движением при одновременном росте и успешном развитии в условиях своей собственной среды.

3 Главная ответственность руководства

Главная ответственность за развитие национального общества лежит на руководителях высшего звена каждого отдельного национального общества. Руководители должны направлять работу своей организации с целью

2 Термин «услуги» в настоящем документе означает как непосредственные услуги уязвимым группам людей, так и виды деятельности, например гуманитарная дипломатия от имени этих групп.

повышения ее эффективности при выполнении ее мандата и ее устойчивости при реализации этой задачи. Такие изменения могут планироваться или осуществляться на основе использования неожиданно открывающихся возможностей.

Особая проблема, стоящая перед руководителями национальных обществ, заключается в том, что им приходится сочетать процессы развития с вопросами повседневного управления организацией. Это может быть особенно трудной задачей в условиях нехватки ресурсов и ограниченного управленческого потенциала и специальных знаний и опыта.

Усилия в области эффективного развития национальных обществ должны быть направлены на решение практических проблем на основе анализа работы национальных обществ и их условий функционирования. Они не должны ограничиваться рассмотрением непосредственных симптомов для определения и последовательного устранения более глубоких организационных вопросов. Такая работа основывается на привлечении заинтересованных лиц внутри организации. Внутренние и внешние связи и надежная координация имеют решающее значение для мобилизации и мотивации этих заинтересованных лиц.

4 Оказание услуг уязвимым группам людей должно быть основной движущей силой

Решающее значение для национальных обществ имеют предоставляемые ими основные гуманитарные услуги. Эти услуги определяют их внутреннюю и внешнюю идентичность, а также методы структурирования и управления. Национальные общества должны быть в состоянии поддерживать эти услуги в течение необходимого периода времени с учетом их собственной прогнозируемой ресурсной базы.

Любому национальному обществу временами приходится реагировать на чрезвычайные ситуации, такие как стихийные бедствия, эпидемии или конфликты. Национальные общества должны быть готовы на постоянной основе к таким непредвиденным случаям.

5 Привлечение эффективной внешней поддержки для развития национальных обществ

Внешние участники могут поддерживать развитие национальных обществ посредством оказания политической, технической и финансовой помощи. Неадекватно спланированная поддержка может привести к изменениям, которые не являются устойчивыми с течением времени или, хуже того, ведут к бесполезной растрате ограниченных ресурсов, подвергая, в конечном итоге, риску долгосрочную устойчивость национального общества. Для того чтобы быть эффективной, внешняя поддержка должна быть увязана с анализом результатов и с направленностью деятельности национального общества, находиться полностью в ведении самого национального общества и разрабатываться таким образом, чтобы быть устойчивой в условиях, в которых оно функционирует.

Управление потоками временных ресурсов для программ или проектов является сложной проблемой для развития национальных обществ, особенно в условиях чрезвычайных ситуаций, но также и в контексте долгосрочной деятельности. Риск заключается в том, что виды деятельности с четко установленными сроками создают нереалистичные ожидания национального общества среди местного населения и забирают ограниченные ресурсы из других областей работы национального общества. К сожалению, существуют многочисленные примеры того, как преимущества, получаемые национальным обществом, не могут быть устойчивыми по завершении сроков реализации проектов и поэтому не содействуют долгосрочному развитию национального общества.

Ограниченная во времени поддержка программ/проектов будет по-настоящему полезной, когда она согласуется с индивидуальными особенностями и основными услугами национального общества и когда существует вероятность того, что виды деятельности будут устойчивыми, пока это необходимо, и/или расширяться в масштабах.

Для устранения этой напряженности целесообразно определить с самого начала следующее:

- какие аспекты поддержки являются краткосрочными по своему характеру, т.е. они закончатся при прекращении внешней поддержки. Важно, чтобы такая поддержка не явилась бы бременем для национального общества или не создала бы угрозу для достижения его долгосрочных целей.
- какие аспекты поддержки национальное общество хочет и сможет продолжать в будущем, т.е. какие аспекты будут способствовать долгосрочному развитию национального общества.

Поддержка национальных обществ Движением и другими участниками должна перестать быть краткосрочным замещением потенциала национального общества по предоставлению услуг. Исключение составляют случаи, когда огромные потребности превышают возможности национального общества, и оно вынуждено прибегать к поддержке со стороны Движения и других партнеров. Если необходимость в краткосрочном замещении является неизбежной в гуманитарных кризисах, то этим процессом необходимо управлять с самого начала, чтобы не нанести ущерба долгосрочному развитию национального общества.

Для развития национальных обществ необходимо задействовать ресурсы двух типов. Существует необходимость в финансовых вложениях, чтобы обеспечить проведение организационных изменений, а также необходимость в ресурсах для поддержания изменений, как только они внесены. Внешняя поддержка может быть полезной для финансирования видов деятельности для инициирования изменений; однако ответственность за нахождение ресурсов для поддержания этих изменений лежит на национальном обществе, и эти мероприятия необходимо планировать с самого начала.

Формат настоящей Рамочной программы

Концепция создавалась, исходя из предположения, что подходы, которые в ней предложены, сохранят свою актуальность на ближайшее десятилетие. В то же время, она описывает ряд инструментов и инициатив, связанных с развитием национальных обществ, которые могут быть подвергнуты пересмотру или изменениям в течение этого периода времени. Описание этих инструментов приводится в форме текстовых модулей внутри документа. В 2020 году в текстовые модули были внесены поправки в целях отразить произошедшие изменения и включить упоминание о недавно разработанных инструментах и инициативах, касающихся развития национальных обществ.

© Corrie Butler / IFRC

2

ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ НАЦИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕСТВО?

Хотя в уставе Движения описана сфера охвата деятельности национального общества[3], на практике национальные общества принимают самые различные организационно-правовые формы. Особенно влиятельными факторами в определении их и форм являются национальные условия, в которых они действуют, их возраст, их основные услуги, методы привлечения ресурсов для предоставления основных услуг и методы управления этими организациями.

Различные институциональные условия

Большинство национальных обществ действуют в институциональном пространстве, которое не является частью ни корпоративного, ни государственного секторов. Это пространство обычно называют сектором некоммерческих организаций или сектором гражданского общества. Границы и традиции этого сектора существенно отличаются в зависимости от страны.

В некоторых странах это пространство практически не регулируется, и имеются несколько национальных некоммерческих организаций, хотя могут также действовать международные НПО. На другом конце спектра – хорошо развитые секторы, которые строго регулируются и являются чрезвычайно конкурентоспособными. Национальные общества должны адаптироваться к этим условиям..

Различные культурные ценности и нормы

Каждое национальное общество отражает культурную среду своей страны. Например, во всем мире в очень значительной степени отличаются принципы добровольчества и членства. В некоторых контекстах добровольчество является концепцией, которая во многом отождествляется с культурой общин, взаимопомощью и самопомощью; в других контекстах – это строго регулируемая область, процессы которой весьма сходны с процедурами в области управления людскими ресурсами, используемыми при наборе оплачиваемых сотрудников и управлении ими. Работа национальных обществ должна соответствовать местным культурным традициям и опираться на них, однако должна существовать возможность обогащения этих традиций при содействии глобальной сети Движения.

Различные гуманитарные услуги

Услуги национальных обществ не формируются в вакууме. Призванные дополнить усилия государственных органов, услуги национальных обществ должны заполнять пробелы, выявленные в системе оказания государственных услуг, и регулярно обновляться на основе собственных оценок национальных обществ и в дискуссиях с органами государственной власти. Степень уязвимости варьируется в зависимости от стран и регионов внутри стран. Каждый орган государственной власти применяет различные подходы к устранению этих уязвимых мест, будь то на уровне отдельного лица, семьи или общины. Услуги, предоставляемые национальным обществом, формируются на основе результатов анализа этих потребностей, а также на основе мандата национального общества, непрерывного анализа деятельности других участников в рамках гуманитарной системы государства, а также навыков и ресурсов, имеющихся у национального общества.

Различные потребности в ресурсах

Для того чтобы предоставлять различные услуги, оказывающие желаемое воздействие, и поддерживать деятельность организации в целом, национальным обществам необходимо иметь доступ к различным типам ресурсов. Безусловно, необходимы финансовые ресурсы, однако не менее важна способность мобилизовать и стимулировать усилия добровольцев, членов и руководителей Движения, заслужить поддержку и доверие общества, завоевать репутацию у органов государственной власти и добиться их активного участия в своей работе и обеспечивать и поддерживать доступ к уязвимым группам людей. Для этого необходимо применять согласованные, хорошо спланированные и скоординированные методы работы в течение продолжительного периода.

3 См. Статью 3 в документе по ссылке https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/statutes-en-a5.pdf

Различные виды управления

Национальные общества могут управляться различными путями. Многие общества учреждены как ассоциации с индивидуальным членством и избираемыми руководящими комитетами на всех уровнях организаций. В других случаях региональные отделения образуют членский состав национального общества. Существуют также национальные общества, которые управляются как фонды с постоянно действующим правлением. Иногда в одном национальном обществе одновременно применяются элементы системы управления фондом и ассоциацией.

В зависимости от того, как понимается вспомогательная роль Красного Креста и Красного Полумесяца в данной конкретной стране, государственные органы на различных уровнях могут выполнять более или менее официальную роль в структурах управления национальным обществом. Там, где государство имеет такое влияние, важно, чтобы национальное общество сохранило достаточную самостоятельность в вопросах принятия решений и в своих действиях, чтобы выполнять требование Основополагающего принципа независимости.

Открытые организации

Привлекая добровольцев и/или членов из общин, национальные общества развиваются как открытые организации. Это означает, что у них существуют высокие уровни обмена со своей средой, поскольку отдельные лица приходят и уходят, обогащая идеями и опытом.

Такая открытость является сильной стороной; это означает, что национальное общество обладает доверием и легитимностью, которые обеспечиваются за счет привлечения большого числа людей. Это также предоставляет доступ к навыкам, связям и географическому распределению ресурсов, что было бы недоступно для небольшой, закрытой организации. Открытость должна обеспечивать национальное общество потенциалом быстро адаптироваться к изменениям во внутренних условиях.

В то же время, такая открытость обычно поддерживается за счет прозрачности и вовлечения членов и добровольцев в работу организации. Этот процесс может быть длительным с точки зрения принятия решений и требует особых усилий по обеспечению того, чтобы люди, участвующие в мероприятиях национального общества, понимали суть деятельности обществ Красного Креста и Красного Полумесяца и Основополагающих принципов организации, в деятельность которой они вовлечены.

Часть Международного движения с общими стандартами

Признание национальных обществ

Для того чтобы быть признанным МККК в качестве национального общества Красного Креста или Красного Полумесяца, новое национальное общество должно удовлетворять 10 условиям.[4] Ожидается, что каждое национальное общество будет продолжать соблюдать эти условия на протяжении всего периода своего существования. После признания со стороны МККК национальное общество может подать заявку на членство в МФКК.

Пересмотр правовых основ и уставов национальных обществ

Как членам Движения, национальным обществам предлагается пересматривать свои правовые основы и уставы (приблизительно каждые 10 лет). Объединенный комитет экспертов МККК и МФКК пересматривает эти документы и высказывает по ним свои замечания для обеспечения соблюдения минимальных согласованных стандартов.

4 Изложены в Статье 4 Устава Движения:https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/statutes-en-a5.pdf

Совместная комиссия по разработке уставов

Цель Совместной комиссии МККК/Международной Федерации по разработке уставов национальных обществ (Совместной комиссии по уставам (СКУ)) заключается в том, чтобы содействовать эффективной работе национальных обществ и соблюдению ими Основополагающих принципов при любых обстоятельствах посредством укрепления своей правовой базы. Для достижения этой цели Международная конференция Красного Креста и Красного Полумесяца предоставила Совместной комиссии по уставам двойной мандат:

- Вырабатывать рекомендации, касающиеся правовой и уставной базы национальных обществ, например их уставов, а также законов/декретов о национальных обществах. В частности, Комиссия проводит оценку соответствия проектов уставов действующим стандартам, установленным Руководящими указаниями по разработке уставов национальных обществ, 2018 (Руководящим документом), а также соответствия проектов законов/декретов минимальным требованиям, содержащимся в типовом законе о признании национальных обществ (Типовой закон).
- Проводить оценку заявок со стороны новых национальных обществ об их признании МККК или на их вступление в МФОККиКП по 10 условиям признания национального обществ и выносить рекомендации в данном отношении МККК и МФОККиКП.

Признавая тот факт, что Закон о Красном Кресте/Красном Полумесяце и Уставы национальных обществ могут создавать ограничения и открывать возможности для долгосрочного развития, в настоящее время проводится дискуссия о том, каким образом обеспечить более тесную взаимосвязь работы СКУ с проблемами развития национальных обществ.

© Corrie Butler / IFRC

Защита целостности национального общества

Политика МФКК определяет термин «целостность» как «обладание национальными обществами и их Международной федерацией политической волей и способностью действовать для достижения заявленных целей, принципов и стандартов в полном соответствии с Основополагающими принципами Движения».[5]

Главная ответственность за устранение нарушений целостности лежит на национальном обществе, а также на национальных организациях и системах, занимающихся вопросами права и подотчетности. Если это не представляется возможным, то может быть использован ряд механизмов, включая совместные консультации, проводимые МККК и МФКК, содействие в организации взаимной поддержки, а также, в качестве крайней меры, обращение в Комитет МФКК по соблюдению и посредничеству.

Комитет МФОККиКП по соблюдению правовых норм и посредничеству

Цель Комитета по соблюдению правовых норм и посредничеству заключается в оказании помощи национальным обществам в рассмотрении подозреваемых случаев нарушения целостности в максимально сжатые сроки на условиях строгого соблюдения установленной процедуры. Генеральный секретарь оказывает Комитету поддержку в его работе и, в частности, предоставляет в его распоряжение необходимую информацию.

(Из Статьи 32 Конституции МФОККиКП – см. ссылку выше).

Фонд по созданию потенциала – механизм оказания чрезвычайной помощи в области РОС

Механизм оказания чрезвычайной помощи в области развития организационной структуры (РОС) Фонда по созданию потенциала может выделять небольшие суммы средств для поддержки национальных обществ, сталкивающихся с реальным или неизбежным кризисом, который угрожает их целостности.

5 Политика в области защиты целостности национальных обществ и органов Международной федерации от 2007 г. С Уставом МФКК можно ознакомиться на: https://media.ifrc.org/ifrc/wp-content/uploads/sites/5/2020/02/01_IFRC-Constitution-2019-EN.pdf

Сложная, взаимосвязанная и меняющаяся со временем система

Можно сделать несколько общих выводов в отношении национальных обществ и развития их организационной структуры:

- Каждое национальное общество развивается в уникальных внешних условиях при наличии конкретных ограничений и возможностей.
- Каждое национальное общество изменяется с течением времени, и ему, возможно, потребуется измениться коренным образом в сжатые сроки, например, для реагирования на бедствия или конфликты.
- Стратегия и политика, согласованные в рамках форумов Федерации и Движения, являются источниками ожиданий и давления для национальных обществ. Например, в Стратегии-2020 описывается «создание мощных национальных обществ» в качестве основного способствующего механизма, который позволяет Международной федерации достигнуть своих трех стратегических целей.
- Национальным обществам, возможно, приходится балансировать между ограничениями и возможностями, связанными с их собственными условиями деятельности, заинтересованными группами внутри страны и международными стандартами и целями, к которым стремятся участники Движения.

Из этого следует основной вывод в отношении развития национальных обществ: хотя у национальных обществ должны быть общие минимальные ценности и стандарты, каждое национальное общество будет внедрять их различными путями в зависимости от условий, в которых оно действует. Поэтому не может быть единой модели создания национального общества, как и универсальных методов его развития.

© Corrie Butler / IFRC

3

КАКОВА ЦЕЛЬ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА?

Изменения в ответ на меняющиеся условия являются естественным и необходимым аспектом организационного процесса. Организации, которые не адаптируются к окружающим их условиям, становятся ненужными и со временем прекращают работу, и национальные общества в этом смысле не являются исключением из этого правила.

И хотя некоторые организационные изменения происходят спонтанно, можно приложить заранее подготовленные и запланированные усилия для улучшения структуры всех организаций. В контексте обществ Красного Креста и Красного Полумесяца эти усилия определяются как процесс развития национального общества. В соответствии с настоящей Рамочной программой цель процесса развития национальных обществ заключается в том, чтобы работать в направлении создания и поддержания деятельности:

> **“это организация, которая усилиями сотрудников и добровольцев последовательно и по мере необходимости предоставляет соответствующие услуги по всей стране уязвимым группам и которая способствует усилению МФКК и Движения.”**

Развитие национального общества – не самоцель: основное воздействие процесса развития национального общества можно измерить через предоставляемые им услуги. У данного процесса нет конечной точки – его цель является подвижной. Национальные общества всегда могут улучшить свою работу в таких областях, как:

- **актуальность услуг;**
- **качество услуг;**
- **охват услуг;**
- **устойчивость услуг.**

Если эти качества присутствуют, то национальное общество может оказывать продолжительное воздействие на обслуживаемых им людей и общины. Опыт показывает, что именно эти качества услуг являются ключевыми факторами, способствующими устойчивой мобилизации внутренних ресурсов для национального общества.

© Corrie Butler / IFRC

4

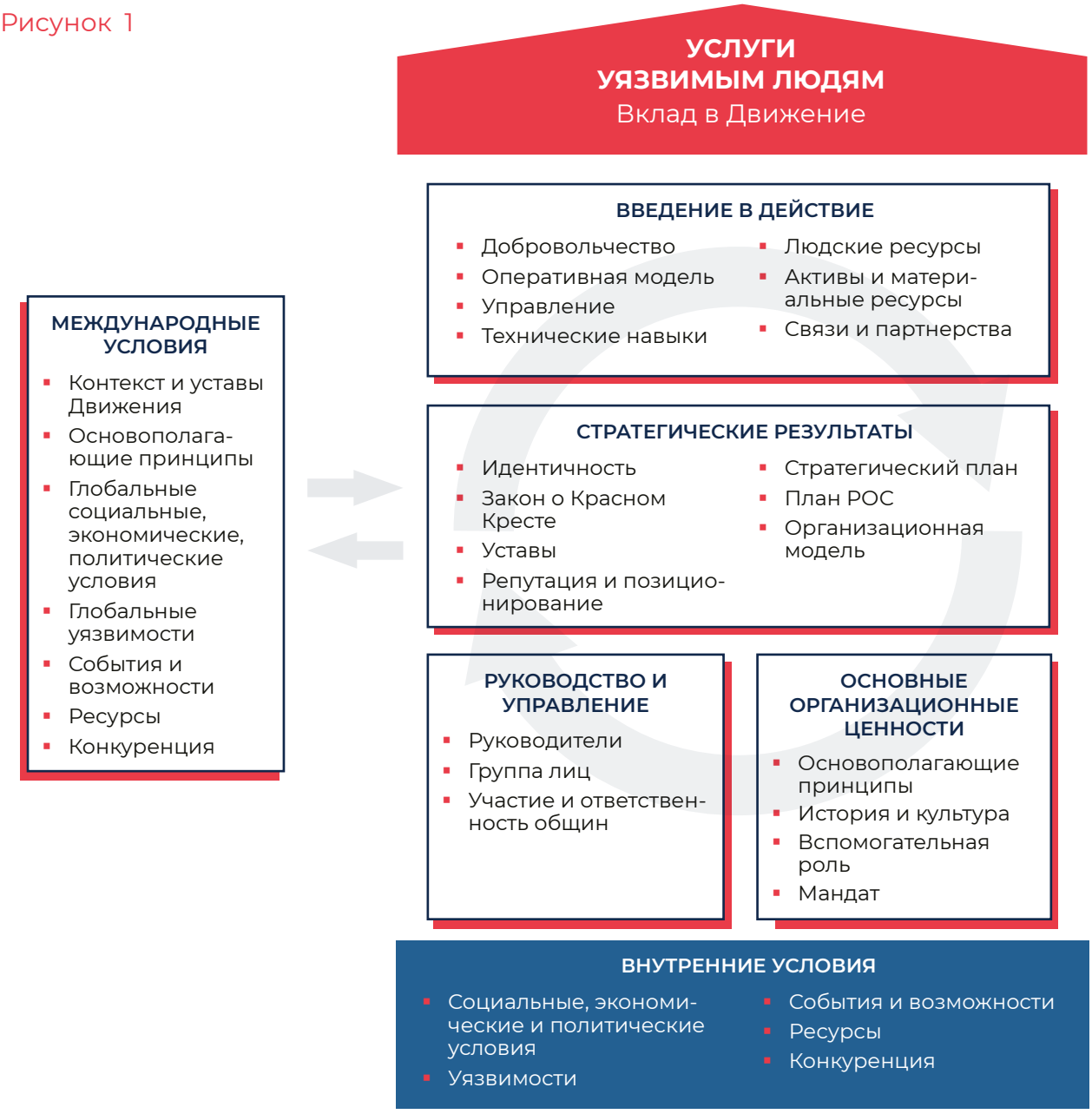
КАК ФУНКЦИОНИРУЕТ НАЦИОНАЛЬНОЕ ОБЩЕСТВО?

На Рисунке 1 ключевые элементы организационной структуры любого национального общества отражены в виде несложной диаграммы. Но главным является то, что за определением основной цели развития национального общества (т.е. оказания актуальных, устойчивых услуг уязвимым группам людей в необходимых масштабах) стоит сложный и взаимосвязанный набор потенциальных возможностей и альтернативных вариантов.

Один вывод, который можно сделать на основе этой диаграммы, заключается в том, что развитие национального общества может проходить на нескольких организационных уровнях и должно охватывать многие взаимосвязанные факторы для достижения окончательной цели.

Второй вывод состоит в том, что ответственность за развитие национального общества не может быть возложена только на одно организационное подразделение – например, на департамент по вопросам РОС или на аналогичную структуру. На самом деле, развитие национального общества необходимо рассматривать как процесс, охватывающий всю организацию и осуществляемый под руководством органов управления с обеспечением возможности рассмотрения каждого аспекта функционирования организации и привлечения внешних участников.

Рисунок 1



От определения идентичности к действиям: ключевой цикл каждого национального общества

Диаграмма предполагает непрерывный цикл в рамках национального общества, которое рассматривает свои услуги как продукты ряда совместных действий как внутри национального общества, так и на национальном и международном уровнях. Стратегические планы разрабатываются и вводятся в действие на основе ценностей и внутренних политических процессов национального общества под влиянием внутренних и внешних факторов.

По мере того как национальное общество предоставляет свои гуманитарные услуги, эти услуги усиливают основы его идентичности и их восприятие как внутри национального общества, так и на национальном и международном уровнях.

На определенных этапах этого цикла национальному обществу, возможно, потребуется пересмотреть учредительные документы, такие как его устав или Закон о Красном Кресте, если они больше не в полной мере отражают потребности развивающейся организации. Если эти документы составлены на высоком профессиональном уровне, то их часто пересматривать не следует; циклы стратегического и оперативного планирования будут значительно более регулярными.

Для национального общества обучение является центральным элементом процесса адаптации и развития для удовлетворения требований изменяющихся условий. В этом контексте обучение, – это способность обмениваться опытом и анализировать его, а для руководства – систематически превращать результаты этого анализа в ценный вклад в развитие национального общества.

Оказание услуг как основа сбалансированной организации

Услуги национального общества, предоставляемые при участии и для уязвимых групп людей, имеют исключительно важное значение для его идентичности. Поэтому определение видов услуг, которые могут оказываться непрерывно и увеличиваться в объеме с течением времени, может быть важным стратегическим выбором для национального общества. Это предусматривает сосредоточение усилий на одной или нескольких областях работы, а не стремление реагировать на любую потенциальную уязвимость, а также позиционирование национального общества по отношению к правительству и другим субъектам деятельности.

Это связано, прежде всего, с определением видов услуг, которые могут оказываться в широких масштабах в течение длительного времени на базе тех ресурсов, которые национальное общество может реально привлечь и поддерживать. Для этого предлагаемые услуги должны быть актуальными и заметными. Кроме того, они должны быть пропорциональны имеющимся ресурсам, т.е. не требовать технических знаний и опыта, оборудования, поездок или финансирования, к которым национальное общество не может реально получить доступ в долгосрочной перспективе.

Без наличия устойчивых основных услуг национальное общество рискует оказаться в ситуации структурной неустойчивости, которая не позволит ему систематически осуществлять свою деятельность.

Поэтому в рамках национального общества должна быть внутренняя согласованность между процессами планирования и реализации. Нет смысла составлять стратегический план, содержащий перечень видов деятельности и объектов инфраструктуры на основе нереалистичных предпосылок с точки зрения мобилизации ресурсов. Идет непрерывный процесс обеспечения сбалансированного развития организации: приведение видов деятельности в соответствие с ресурсами, которые могут быть мобилизованы, и использование результатов деятельности для привлечения новых ресурсов, предусматривающих возможность ее расширения и совершенствования в течение продолжительного периода времени.

Поэтому одна из ключевых функций стратегического руководства национальным обществом заключается в обеспечении равновесия между этими организационными аспектами в течение продолжительного периода времени.

© Andreea Anca / IFRC

Как только национальное общество сбалансирует основные услуги, их объем может со временем увеличиваться. Опыт показывает, что начинать нужно с небольших и целенаправленных мероприятий и обеспечивать устойчивый рост, а не быстро наращивать объемы услуг способом, который не может быть устойчивым и чреват риском возникновения циклов расцветов и спадов.

Краткосрочные проекты в дополнение к основным услугам

В дополнение к основным услугам, национальные общества нередко осуществляют краткосрочные проекты, зачастую финансируемые донорами и в пределах конкретно определенных сроков. Такие проекты могут помочь национальным обществам развивать базу технических знаний, налаживать новые связи и расширять масштабы и сферу охвата своей работы.

Важно, чтобы национальное общество могло продолжать деятельность в рамках проектов после завершения периодов финансирования, пока это необходимо, и/или расширять ее масштабы, когда это потребуется, и чтобы такая деятельность не подрывала существующие основные услуги и не шла с ними вразрез. Принятие на себя ответственности за выполнение таких проектов не должно быть позицией по умолчанию в рамках национального общества, а стратегическим выбором, в котором потребности уязвимых групп соотносятся с возможностями и угрозами для долгосрочного развития данного национального общества. Опыт показывает, что постоянный цикл не связанных между собой проектов не может заменить устойчивой системы основных услуг, лежащих в основе идентичности и долгосрочного развития национального общества.

5

КАК ПРОИСХОДИТ РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ОБЩЕСТВ?

В предыдущем разделе процесс развития национального общества описывается как целенаправленные, запланированные усилия по развитию национальных обществ, в отличие от текущих изменений, которые происходят в каждой организации.

И хотя совершенствование – это постоянный процесс, не имеющий конечной точки, важно признать, что постоянные изменения могут быть так же вредны для организаций, как небольшие изменения или их отсутствие. Руководители должны добиваться сбалансированности между требованиями изменений и потребностями в изменениях, которые были осуществлены, чтобы «закрепиться» в организации, т.е. иметь время, чтобы привести к желаемому результату и подвергнуться оценке.

Кто отвечает за работу по развитию национального общества?

Хотя каждый сотрудник национального общества несет ответственность за расширение охвата и усиление воздействия своей работы, главная ответственность за развитие национального общества лежит на руководителях национального общества (руководстве и управлении) на всех уровнях. Национальные органы руководства и управления должны контролировать, планировать, направлять и осуществлять системные изменения и нести ответственность за их успех и неудачу.

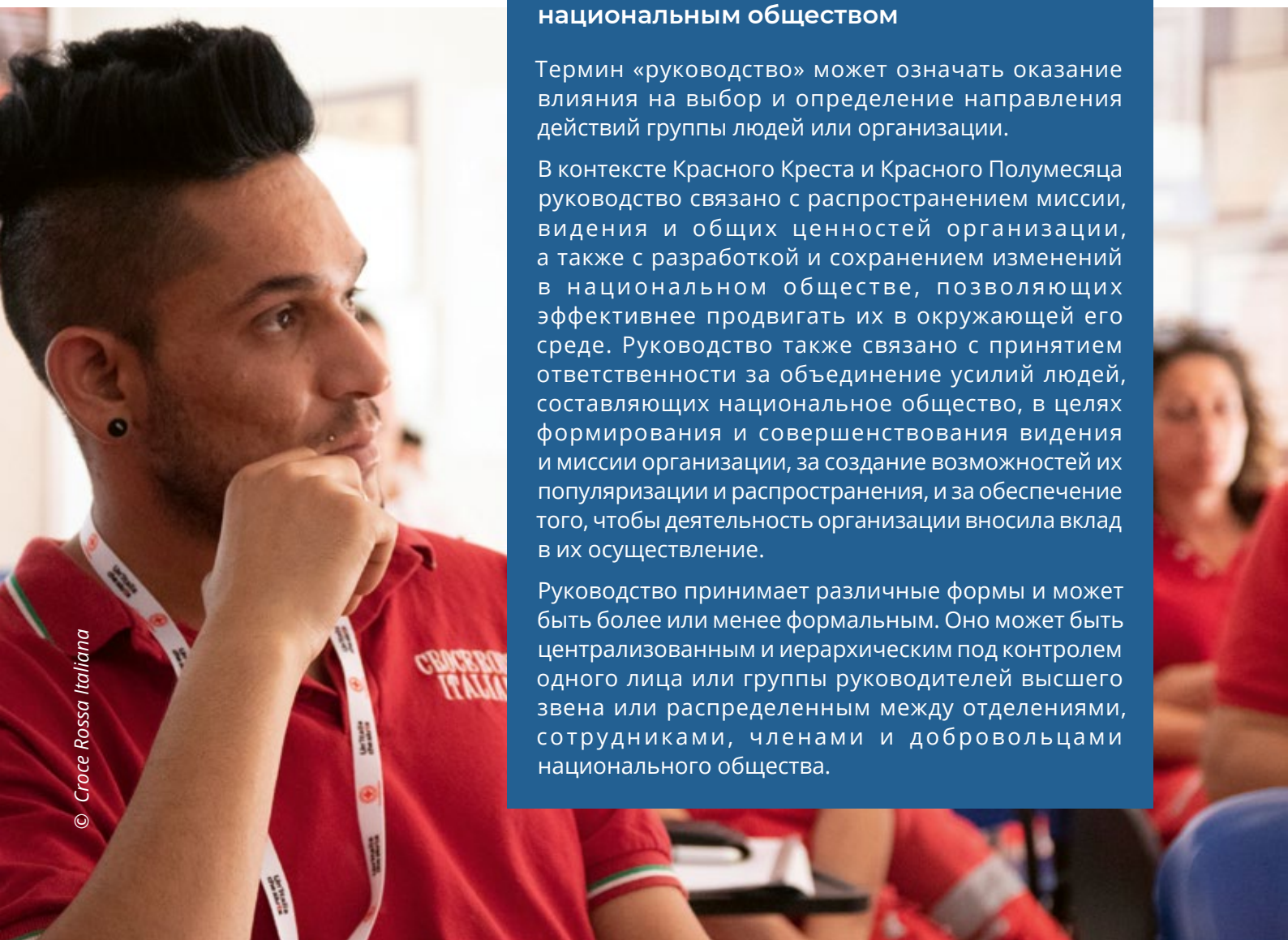
Хотя действующие руководители занимаются текущими вопросами и будущими потребностями национального общества, они также должны признавать и планировать себе замену в рамках усилий по обеспечению долгосрочного будущего национального общества. Привлечение представителей молодого поколения ко всем аспектам деятельности и процесса принятия решений национального общества обеспечивает не только обмен навыками и знаниями, но и сохранение открытости и актуальности организации для будущих поколений..

Что представляет собой руководство национальным обществом

Термин «руководство» может означать оказание влияния на выбор и определение направления действий группы людей или организации.

В контексте Красного Креста и Красного Полумесяца руководство связано с распространением миссии, видения и общих ценностей организации, а также с разработкой и сохранением изменений в национальном обществе, позволяющих эффективнее продвигать их в окружающей его среде. Руководство также связано с принятием ответственности за объединение усилий людей, составляющих национальное общество, в целях формирования и совершенствования видения и миссии организации, за создание возможностей их популяризации и распространения, и за обеспечение того, чтобы деятельность организации вносила вклад в их осуществление.

Руководство принимает различные формы и может быть более или менее формальным. Оно может быть централизованным и иерархическим под контролем одного лица или группы руководителей высшего звена или распределенным между отделениями, сотрудниками, членами и добровольцами национального общества.


© Croce Rossa Italiana

© Corrie Butler / IFRC

Некоторые ключевые характеристики эффективного руководства в рамках Красного Креста и Красного Полумесяца:

- Готовность взять на себя личную ответственность за функционирование национального общества;
- Способность развиваться с течением времени через обучение и приобретение опыта;
- Глубокое понимание культуры, организационной структуры, бизнес-моделей и динамики национального общества;
- Постоянный мониторинг и понимание местных и глобальных условий деятельности национального общества в целях достижения максимального воздействия и устойчивости;
- Способность работать в условиях неопределенности и прогнозировать кризисные ситуации.

Различные инициирующие факторы процессов развития национальных обществ

Каждое национальное общество должно проводить последовательную работу с целью расширения объема и совершенствования своих услуг. Систематическая и плановая работа в области развития обеспечивает условия для того, чтобы деятельность любой организации продолжала оставаться актуальной и эффективной.

В то же время в рамках Движения периодически возникают ситуации, которые могут вызывать значительные изменения в национальных обществах; некоторые из них находятся вне их контроля. К ним относятся:

Создание нового национального общества

Процесс создания национального общества или активизации его деятельности после кризиса закладывает основы для его дальнейшего развития. На этой стадии легче всего разработать устойчивую модель организационной структуры: пока еще не приняты обязательства и не сформирован общественный имидж организации. Здесь особенно важно, чтобы все аспекты процесса формирования, такие как разработка закона об обществах Красного Креста и Красного Полумесяца или устава национального общества, четко соответствовали концепции будущей организации и были предназначены для того, чтобы с самого начала сделать национальное общество как можно более устойчивым.

Гуманитарный кризис обуславливает значительное расширение национального общества

Крупные кризисы, привлекающие внимание всего мира, оказывают значительное давление на национальное общество, которое должно управлять как краткосрочными потоками временных ресурсов, так и долгосрочными последствиями для национальных обществ, когда ресурсы израсходованы, а глобальный интерес к проблеме снизился. В частности, национальному обществу, вовлеченному в крупномасштабные оказания помощи в чрезвычайных ситуациях, необходимо уметь управлять процессами расширения и сокращения масштабов деятельности с тем, чтобы это не нанесло ущерб его долгосрочному развитию.

Гуманитарный кризис усиливает необходимость обеспечения долгосрочного устойчивого развития национального общества. Исключительно важно, чтобы все участники процесса понимали эту необходимость и находили время для обсуждения того, как варианты решений, принятых в рамках мер реагирования на кризисы, согласуются, по мере возможности, с целями долгосрочного развития национального общества или, по крайней мере, не наносят им ущерба.

Развитие национальных обществ в условиях ЧС (РНОЧС)

Усилия по развитию национальных обществ в условиях ЧС подразумевают общий подход к укреплению процесса развития национальных обществ (РНО) в области осуществления операций реагирования при бедствиях в целях обеспечения их эффективности, а также защиты и содействия процессу развития НО, расширения их потенциала и обеспечения их устойчивости в долгосрочной перспективе. Стратегические руководящие указания по РНОЧС, которые включают в себя Руководство по вопросам имплементации и Практические инструменты, обеспечат поддержку национальным обществам, пострадавшим в результате кризисных ситуаций, в организации деятельности таким образом, чтобы избежать ущерба и негативного влияния на процесс развития НО в связи с получаемой ими международной поддержкой. Цель подхода РНОЧС – расширить процесс развития потенциала в ходе осуществления операций реагирования в такой степени, чтобы национальные общества могли продемонстрировать больший уровень готовности, стали более устойчивыми и в меньшей степени подвергались риску новых бедствий в будущем. Руководство процессом РНОЧС осуществляется самим национальным обществом, при этом РНОЧС систематически интегрируется в операции реагирования за счет:

- более эффективной оценки поддержки, в которой нуждается НО, пострадавшее в результате крупномасштабного бедствия, исходя из его собственного потенциала;
- содействия использованию особых инструментов в целях защиты подходов долгосрочного развития;
- согласования поддержки с усилиями по укреплению потенциала со стороны партнеров по Движению и обеспечения полномасштабного учета плана развития НО;
- расширения и дополнения подхода, подразумевающего готовность к эффективному реагированию (ГЭР) для обеспечения более высокого уровня готовности к крупномасштабным бедствиям;
- обеспечения сопровождения старшего руководящего звена и администрации НО на протяжении разных этапов крупномасштабных операций реагирования;
- привлечения хорошо подготовленных и способных гибко реагировать на ситуацию сотрудников для участия в операциях быстрого реагирования со стороны партнеров по Движению в рамках международных операций экстренного реагирования.

Система обеспечения безопасного доступа

Для того чтобы внести вклад в обеспечение готовности и создание потенциала национального общества с целью принятия ответных мер в сложных и небезопасных условиях, включая вооруженные конфликты и ситуации внутренних беспорядков и напряженности, Система обеспечения безопасного доступа предоставляет руководителям национальных обществ руководящие указания о том, как повысить степень принятия нуждающимися в гуманитарной помощи людьми и общинами их общества, сотрудников и добровольцев, усилить их безопасность и расширить им доступ.

Система обеспечения безопасного доступа демонстрирует настоятельную необходимость применения Основополагающих принципов для формирования их взглядов и управления их процессами, коммуникациями, решениями и действиями в любой момент времени. В ней также даются руководящие указания о том, какие краткосрочные, среднесрочные или долгосрочные меры в отношении готовности и позиционирования национального общества с учетом конкретных пробелов, барьеров и проблем могут быть предприняты в целях повышения степени их принятия, безопасности и доступности.

Наряду с необходимостью расширения масштабов своей деятельности, национальное общество, столкнувшись с конфликтом, может также столкнуться с проблемами в области развития, связанными с его положением внутри страны, в частности с необходимостью продемонстрировать, что оно является независимым и нейтральным участником гуманитарной деятельности с наличием доступа к уязвимым группам людей в масштабах всей страны. Это может быть особенно трудной задачей, если органы государственной власти являются одной из сторон внутреннего конфликта.

Крупные внутренние политические или социально-экономические изменения требуют разработки нового определения роли и деятельности национального общества

Значительные внутренние экономические, политические и социальные изменения – постепенные или внезапные – могут изменить все предыдущие позиции национального общества. В этом случае национальное общество должно дать новое определение своей роли и своих обязанностей в обществе, чтобы продолжать оставаться востребованным и привлекать ресурсы для обеспечения функционирования..

Неустойчивое национальное общество

Изменения в механизмах обеспечения ресурсами могут означать, что основные услуги национального общества больше не привлекают ресурсов, необходимых для устойчивого функционирования организации. В этом случае организация должна реорганизовать свою деятельность и пересмотреть свои основные услуги, чтобы она могла вновь устойчиво функционировать. Зависимость от одного или лишь нескольких источников финансирования и отсутствие какого-либо резерва делают национальные общества особенно уязвимыми к изменениям в механизмах обеспечения ресурсами.

«Старое» национальное общество

С течением времени основные услуги национального общества могут перестать отвечать потребностям страны. Одним из признаков этого зачастую является весьма разноплановый портфель видов деятельности, некоторые из которых, возможно, не обновлялись в течение многих лет. Хотя национальное общество может пользоваться уважением и может продолжать привлекать определенные ресурсы, его значимость необязательно является очевидной внешним участникам, а «конкуренты» могут предоставлять более востребованные услуги. Словом, такое общество продолжает функционировать за счет репутации прошлых лет, хотя в действительности оно медленно угасает.

Внутренний кризис или несогласованность усилий затрагивает репутацию и связи национального общества

В рамках национального общества одно или несколько событий могут значительно подорвать организационное единство и/или снизить уровень доверия к организации со стороны общественности или партнеров. Не только ресурсы становятся скудными, что приводит к неустойчивости и к возникновению необходимости в изменении организационной модели; необходимо также прилагать значительные усилия для восстановления доверия к национальному обществу среди общественности и партнеров, чтобы оно могло вновь эффективно функционировать.

Анализ различных уровней и типов развития национального общества

На Рисунке 1 выше были показаны различия между национальным обществом на различных уровнях развития и в различном окружении, в котором оно функционирует. Можно далее проводить различия между отдельными лицами, составляющими национальное общество (добровольцами, членами, сотрудниками) и организационными структурами, которые они образуют. На Рисунке 2 ниже показано, что для нормального функционирования все три уровня должны обладать одинаковыми базовыми потенциальными возможностями.

Рисунок 2

Одним из ключевых аспектов развития национального общества является понимание того, на каком уровне – индивидуальном, организационном или внешнем – должна быть проделана работа для решения этого вопроса. Зачастую требуется проводить работу на двух или даже трех уровнях для осуществления эффективных изменений, и важно заблаговременно определить и признать это.

Например, национальное общество может выявить возможность получения льготного налогового статуса. Для этого ему необходимо будет связаться с правительством (его окружением) для обсуждения этого вопроса. Если удается получить такой статус, то это вполне может повлечь за собой значительные организационные последствия, связанные с его финансовыми процедурами. И, очевидно, потребуется организовать обучение методам эксплуатации новых систем.

Еще один вывод данного анализа состоит в том, что эффективное руководство процессом развития национального общества должно всегда принимать в расчет стремления и опасения людей, работающих в организации. Деятельность в области развития национального общества не может быть успешной без мотивирования, информирования, стимулирования и убеждения сотрудников на всех уровнях организации. Аналогичным образом, некоторые виды деятельности в области развития национального общества могут потребовать активного привлечения национальных и международных партнеров. В этом отношении решающую роль в процессах развития национального общества играют средства стратегической внутренней и внешней коммуникации.

Работа, направленная на улучшение операционной среды национального общества

Как отмечалось выше, внешние условия значительно влияют на устойчивость и рост национального общества. Связанные с ними возможности и ограничения могут отражаться как на работе самого национального общества, так и на целом ряде организаций, функционирующих в тех же условиях. В настоящей Рамочной программе мы имеем в виду запланированную работу, осуществляемую с целью оказания воздействия на внешние условия деятельности национального общества и их формирования на основе организационно-правовых мер.

При осуществлении таких мер национальные общества могут опираться на свои вспомогательные связи с органами государственной власти, работать с другими организациями, преследующими подобные цели, или опираться на резолюции и соглашения Движения, например Международной конференции Красного Креста и Красного Полумесяца.

Такие организационно-правовые меры могут успешно осуществляться национальными обществами, действующими самостоятельно. Зачастую полезным может оказаться привлечение международной составляющей Движения к оказанию поддержки в этой работе, что придает больший вес этим мерам за счет их обсуждения на коллективной основе и позволяет опираться на международные нормы и примеры из других стран..

Работа, направленная на внутреннее развитие национального общества

В МФКК проводится различие между двумя подходами к внутреннему развитию национального общества.

Первый подход – текущая работа в области развития – нацелен на совершенствование того, что уже существует, с целью повышения эффективности осуществляемых мероприятий, расширения их масштабов или более прочного их закрепления в организации. Эта работа обычно сосредоточена на отдельных лицах или группах лиц, выполняющих сходные функции. Это может включать развитие навыков посредством профессиональной подготовки, разработку более совершенных инструментов и улучшение средств коммуникаций, что обычно способствует повышению эффективности деятельности.

Обучающая платформа Красного Креста и Красного Полумесяца

Обучающая платформа Красного Креста и Красного Полумесяца включает целый ряд онлайн-курсов для самостоятельного обучения по темам, актуальным для добровольцев и сотрудников Красного Креста и Красного Полумесяца.

Эти курсы предназначены для развития профессиональных навыков отдельных лиц на всех уровнях и все чаще охватывают как глобальные, так и местные перспективы развития. Национальные общества могут разработать и распространять свои собственные онлайновые учебные материалы через Обучающая платформу, что приносит пользу как их собственным учебным сообществам, так и более широким глобальным учебным сообществам Красного Креста и Красного Полумесяца. Национальные общества могут адаптировать обучающую платформу под свои индивидуальные потребности, а затем управлять деятельностью своих обучающихся и завершением процесса их обучения и представлять соответствующую отчетность.

В рамках МФКК этот подход называется «созданием потенциала». Независимо от того, происходит ли этот процесс на уровне отдельного лица или на уровне организации, это главная ответственность руководства, управляющего оплачиваемыми сотрудниками и добровольцами, и непрерывный, бесконечный процесс совершенствования.

Поскольку национальные общества являются открытыми организациями со сложной структурой, иногда недостаточно улучшения того, что уже существует. Зачастую необходимо решать основополагающие вопросы,

требующие участия высшего руководства с целью рассмотрения значительно более важных вопросов, таких как идентичность организации, долгосрочное стратегическое направление деятельности, базовая модель организационной структуры и связи между различными подразделениями организации и национальным обществом и его окружением.

Такие значительные коренные изменения и второй подход к работе в области развития называются «развитием организационной структуры».

Как правило, процесс развития организационной структуры охватывает всю организацию в целом и учитывает взаимосвязанность его различных функций и уровней, а также потенциал для осуществления изменений в одной части организации, чтобы влиять на эффективность работы другой ее части.

Развитие организационной структуры является по своей природе стратегическим подходом, и оно заключается в выборе и реализации решений, которые будут определять среднесрочное и долгосрочное будущее организации. Для этого необходимо учитывать систему властных отношений внутри национального общества и признать, что такие изменения могут привести к появлению «победителей» и «проигравших». По этой причине руководители и органы управления высшего звена обязаны управлять этим процессом и контролировать его.

Создание потенциала и развитие организационной структуры не происходят изолированно друг от друга. Существует предел улучшениям, которые могут быть достигнуты только за счет одного создания потенциала, и зачастую такие улучшения не могут быть устойчивыми без развития организационной структуры. И наоборот, рискует потерпеть неудачу процесс развития организационной структуры, не учитывающий потребностей в новых навыках и инструментах, которые могут понадобиться отдельным лицам для выполнения ими своих задач. Поэтому между этими двумя подходами происходит непрерывное взаимодействие, которое лежит в основе процесса развития любого национального общества.

Работу в области развития национального общества можно кратко обобщить следующим образом:

Уровень работы	Основная ответственность	Лидирующая поддерживающая роль	Вид изменений	Временные сроки
Индивидуальный	Сотрудники национального общества (НО); руководители всех уровней	НО	Создание потенциала; управление людскими ресурсами	Краткосрочная перспектива
Организационный	Руководство НО	МФКК, включая работу по правовым основам; и, совместно с МККК, по признанию И принятию в члены национальных обществ	Создание потенциала / развитие организационной структуры (РОС)	Среднесрочная – долгосрочная перспектива
Внешний	NS/Movement	МФКК /МККК / братские НО	Организационно-правовые меры	Среднесрочная – долгосрочная перспектива

Достижение поворотных моментов в процессе развития национального общества

В ходе анализа долгосрочного развития национального общества можно, как правило, определить поворотные моменты, когда можно достигнуть значительных и устойчивых изменений в деятельности организации.

При планировании и проведении процесса развития национального общества его руководители должны уметь определить поворотный момент, которого они хотят достичь, и понять, что он будет означать с точки зрения устойчивого качества и объема услуг, оказываемых национальным уязвимым группам людей.

Применение этих аналитических концепций

На Рисунке 3 ниже наглядно показана идея взаимодействия между развитием организационной структуры и созданием потенциала, что требуется для достижения поворотного момента с точки зрения обеспечения устойчивости и повышения эффективности дальнейшей деятельности организации.

Рисунок 3

Смысл введения этих концепций заключается в оказании содействия руководителям национальных обществ и тем лицам, которые помогают им анализировать потребности и приоритеты развития национального общества, а следовательно, определить, какой тип мероприятий в области развития, вероятно, приведет к изменениям, которые могут быть устойчивыми в долгосрочной перспективе.

Критические замечания в отношении получения национальными обществами в течение многих лет слишком большой внешней поддержки, заключаются в том, что эта поддержка, в основном, сосредоточена на реализации краткосрочных мероприятий по наращиванию потенциала и на осуществлении программ, не стимулируя и не поддерживая при этом процесс рассмотрения более глубоких вопросов, связанных с организационными моделями и устойчивостью деятельности. В результате, достижения в области наращивания потенциала зачастую оказывались неустойчивыми в расчете на долгосрочную перспективу, оставляя национальные общества практически ни с чем, несмотря на предоставление им иногда значительной финансовой и технической поддержки, или, что еще хуже, заставляя их использовать ограниченные ресурсы на поддержание того, что имеет небольшую ценность в долгосрочной перспективе.

Общие этапы процессов развития национального общества

Хотя каждый процесс изменений является различным, можно определить ряд общих этапов. Они необязательно происходят линейно и включают следующее:

- **Формирование критической массы людей, признающих необходимость изменений и готовых возглавить соответствующие процессы в рамках национального общества;**
- **Анализ организации и окружающих ее условий**
  - Пересмотр мандата, видения, миссии и позиции организации с точки зрения потребностей уязвимых групп, анализ пробелов в предоставлении услуг со стороны национального общества и других организаций;
  - Анализ внутренней устойчивости и согласованности структуры организации;
  - Оценка значимости и качества партнерств национального общества, а также анализ возможностей для укрепления связей.
- **Стратегическое планирование с целью определения целей и этапов изменений**
  - Определение уровня и типа необходимых изменений и ключевых факторов, которые будут способствовать проведению в жизнь этих изменений через систему;
  - Определение показателей успешных изменений.
- **Осуществление**
  - Определение возможностей и импульса для изменений как внутри, так и во внешнем окружении национального общества;
  - Распространение информации о целях изменений и создание общего видения как внутри, так и за пределами организации;
  - Эффективное использование ограниченных технических и финансовых ресурсов как внутри, так и за пределами национального общества.
- **Непрерывные процессы мониторинга, оценки и обучения; при необходимости, пересмотр стратегического плана.**

Процесс оценки организационного потенциала и сертификации (ООПС)

Цель проведения оценки организационного потенциала и сертификации заключается в том, чтобы обеспечить поддержку процесса развития национальных обществ посредством предоставления им диагностических инструментов для оценки своих сильных и слабых сторон, а также оказать влияние на их усилия по развитию, обеспечить их приоритетность и содействовать их укреплению.

На основе всеобъемлющего комплекса организационных минимальных стандартов, одобренных Правлением МФОКККиКП, национальным обществам предоставляется информация о роли и обязанностях современной организации, а также о том, каким ожиданиям должны отвечать организации, работающие в гуманитарном секторе и каковы стандарты их деятельности. Процесс подразделяется на два этапа: на первом этапе осуществляется оценка возможностей национального общества (функционировать, вести организационную работу, налаживать отношения, мобилизовывать ресурсы, выполнять программы и развиваться), в то время как на втором этапе – оценка результативности работы национального общества в своей стране.

Процесс оценки организационного потенциала отделений (ООПО)

Устойчивые и востребованные услуги на уровне сообществ, как правило, оказываются местными структурами национальных обществ. ООПО – это инструмент самооценки, разработанный для отделений национальных обществ в целях выявления и оценки их сильных сторон, проблем и ограничений применительно к широкому спектру организационных возможностей, которые определяют их профессиональный облик и потенциал предоставления услуг в рамках поддержки отделений и национальных обществ в процессе их развития.

Управление изменениями в контексте повседневной деятельности

Особая проблема, стоящая перед руководителями национального общества, заключается в согласовании потребностей в долгосрочном развитии с краткосрочными потребностями в области управления организацией. Эта проблема может стать одним из препятствий для проведения изменений, особенно в тех случаях, когда требуется наиболее доступный управленческий потенциал для выполнения повседневных операций.

Любое значительное изменение требует от руководства целенаправленных усилий, поэтому при планировании изменений необходимо учитывать потребность в специальном потенциале управления изменениями на всех уровнях и определять пути обеспечения их осуществления: возможно, посредством приостановления неосновных видов деятельности или привлечения временной дополнительной поддержки для управления процессами изменений или для контроля за текущей деятельностью.

Ресурсы, необходимые для развития национального общества

Основным ресурсом, необходимым для развития национального общества, являются руководящие кадры, способные сформировать видение будущего национального общества и вдохновить людей как внутри, так и за пределами организации на то, чтобы двигаться в этом направлении. Эти руководящие кадры должны взять на себя ответственность за обсуждение и согласование этого видения с заинтересованными сторонами в рамках национального общества, а также за риски, связанные с осуществлением значительных изменений. Без согласованной поддержки внутри национального общества изменения вряд ли будут успешными.

Однако доброй воли и видения недостаточно. Нужны технические навыки, как в общем процессе управления изменениями, так и в областях развития организационной структуры и создания потенциала. Опыт и навыки в области управления изменениями должны быть одними из основных профессиональных качеств Генерального секретаря любого национального общества; в частности, он должен обладать способностью поддерживать эффективные контакты с внутренними и внешними заинтересованными сторонами.

И наконец, для всех форм развития национального общества требуются два вида финансовых ресурсов: инвестиционные ресурсы, которые используются для оплаты единовременных расходов, связанных с осуществляемым процессом изменений, и ресурсы для поддержания достигнутых изменений в будущем. И если инвестиционные ресурсы могут быть предоставлены национальному обществу из внешних источников (хотя это необязательное условие), ресурсы для поддержания изменений должны генерироваться внутри национального общества и его устойчивой ресурсной базы. В ином случае существует вероятность того, чтобы любые положительные результаты изменений будут быстро утрачены.

© Peter Caton / DEC

Характеристики эффективного развития национального общества

При обобщении информации, приведенной в разделах 2, 3, 4 и 5, можно выделить следующие характеристики эффективного развития национального общества:

- повышение актуальности, качества, охвата и устойчивости услуг национального общества;
- нахождение реалистичных решений реальных проблем;
- процесс развития основан на тщательном анализе работы национального общества и его окружения и адаптирован к связанным с ними возможностям и ограничениям;
- использование возможностей, существующих внутри и вне национального общества, для стимулирования изменений, особенно в условиях кризиса;
- отношение к национальным обществам как к сложным, взаимосвязанным системам и выход за рамки анализа непосредственных симптомов с целью выявления более сложных организационных проблем;
- эффективные процессы планирования, мониторинга и адаптации в зависимости от обстоятельств;
- процесс развития основан на совместных усилиях всей организации, а не на индивидуальных усилиях!

6

КАКОВА РОЛЬ ВНЕШНИХ ПАРТНЕРОВ В ОКАЗАНИИ ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЮ НАЦИОНАЛЬНОГО ОБЩЕСТВА?

В развитии национального общества могут быть заинтересованы многие участники. К ним, безусловно, относятся Международное движение Красного Креста и Красного Полумесяца – МФКК, МККК и братские национальные общества. Кроме того, другие участники, такие как правительства и другие национальные учреждения, могут иметь веские причины для поддержки развития национального общества. Действительно, это могут быть национальные участники, включая правительства, которые оказывают наиболее сильное влияние на процессы развития национального общества.

Роль Международной федерации заключается в том, чтобы осуществлять стратегический обзор состояния ее членов и координировать усилия по улучшению индивидуального и коллективного благополучия национальных обществ.

Банк данных и система отчетности в масштабах Федерации (БДСОФ)

Общие задачи БДСОФ заключаются в том, чтобы:

- повышать свою осведомленность и осведомленность партнеров о потенциале, услугах и возможностях национальных обществ в целях стимулирования их саморазвития;
- содействовать мониторингу и отчетности в отношении результатов деятельности последовательным и прозрачным образом.

Ответственность руководства национального общества состоит не только в стимулировании и координации внутренних изменений, но также в определении того, какие другие участники могут поддержать тот или иной вид изменений, осуществляемых в организации. Опыт показывает, что выбор партнеров и ролей, которые они выполняют, являются решающими факторами, обеспечивающими/ускоряющими или сдерживающими развитие национального общества.

Учет рисков и ограничений, связанных с внешней поддержкой

Все национальные общества, предоставляющие и получающие внешнюю поддержку для развития национального общества, должны учитывать риски и ограничения, связанные с данным подходом.

Существует серьезная опасность того, что правовое и финансовое неравенство создает отношения, в рамках которых национальное общество теряет ответственность за осуществление мероприятий, призванных содействовать его развитию, и, в конечном итоге, утрачивает свою идентичность. В такой ситуации, как показывает опыт, вряд ли может быть достигнут какой-либо прогресс, а ресурсы других участников будут израсходованы несогласованным и неэффективным образом, что замедлит или приостановит темпы изменений в национальном обществе. Хотя все участники обоснованно имеют различные интересы в отношении развития национального общества и будут выражать их в соответствии с просьбой национального общества, ответственность за процесс развития должна быть прочно закреплена за национальным обществом и его руководством. Если этот принцип подрывается, то тогда также подрывается законность любых изменений и ставится под сомнение целостность национального общества.

В частности, внешняя поддержка, которая строго не направлена на оказание помощи национальному обществу в развитии своих собственных устойчивых основных услуг внутри страны, вероятнее всего, не окажет практически никакого положительного долгосрочного воздействия на развитие национального общества и фактически может даже ослабить национальное общество в расчете на долгосрочную перспективу. Подобная поддержка зачастую не может быть ни многоразовой, ни устойчивой с течением времени, поэтому она имеет минимальное воздействие на уязвимые группы при сравнительно высоких затратах..

И наконец, важно признать, что сложные изменения отнимают много времени, являются рискованными и могут развиваться в неожиданных направлениях. Любой участник, желающий поддержать изменения в рамках

национального общества, должен проявлять терпение и гибкость и учитывать необходимость в организации процессов подлинного обучения и в изменении мышления.

Поддержка динамики изменений: критический взгляд со стороны

Движение и другие участники могут обеспечивать исключительно важную поддержку в оказании содействия развитию в рамках национального общества. Поддержка может осуществляться как посредством институциональных инструментов, таких как согласованные на глобальном уровне политика и стратегии, так и посредством равноправного диалога, обмена опытом и стимулирования усилий.

В частности, внешние участники обеспечивают национальному обществу взгляд со стороны на его сильные и слабые стороны. Занимающие равные должности руководители являются особенно эффективными в этой роли, и это – та область, которую секретариат стремится далее исследовать. Мнение внешних участников, включая консультантов и делегатов, может оказаться полезным для руководителей национального общества в плане оказания содействия при проведении анализа их ситуаций и рассмотрении вариантов их дальнейших действий при условии, что это мнение является как можно более беспристрастным и учитывает долгосрочные интересы национального общества.

И наоборот, если в национальном обществе не наблюдается стимулов к изменениям и отсутствует концепция их осуществления, то внешняя поддержка должна быть нацелена на развитие этих стимулов.

Меняющаяся роль делегата по вопросам РОС

Одна из стратегий поддержки развития национального общества заключается в предоставлении руководителям национального общества помощи со стороны иностранных специалистов в расчете на среднесрочный период. То, что требуется в каждом конкретном случае, будет различаться в зависимости от потребностей каждого национального общества и его текущих планов в области развития; зачастую успешное выполнение таких ролей, по-видимому, связано с наличием потенциала действовать в качестве заслуживающего доверия резонатора идей

на уровне высшего звена управления, способности обучать высшее руководство, а также способности содействовать установлению связей и приобретению технических знаний. Опыт показывает, что эти роли – зачастую выполняемые самым высокопоставленным представителем МФКК в национальном обществе – являются наиболее эффективными, если они основываются на практическом опыте руководителей высшего звена и на углубленных знаниях в области управления процессами организационных изменений.

Сертификация НО

Процесс сертификации НО – это стимул для развития национального общества. НО, успешно прошедшие внешнюю сертификацию в рамках процесса ООПС (см. выше), будут способны продемонстрировать высокий уровень и востребованность своей гуманитарной деятельности, а также соответствующих организационных процессов в рамках проведения внешней оценки. Такая оценка позволяет НО демонстрировать свои достижения и приверженность постоянному развитию как на внутреннем, так и на внешнем уровне.

В рамках глобального Движения проблема заключается в предоставлении надлежащей поддержки, т.е. рекомендаций и оборудования, адаптированных к конкретным условиям и к ограниченному объему ресурсов, которая должна быть устойчивой в течение продолжительного периода времени. Как правило, модели должны не переноситься из одного национального общества в другое, а адаптироваться и перениматься с осторожностью.

Техническая поддержка должна быть адаптирована к условиям, в которых будет оказываться. Значительная часть технической помощи Север – Юг в рамках Движения основана на стандартах и методах работы богатых ресурсами национальных обществ и не учитывает в достаточной степени местные культурные традиции и методы работы или реальные объемы ресурсов, которые будут выделены для поддержания достигнутых изменений в будущем.

При оказании финансовой поддержки развитию национальных обществ необходимо применять различные виды финансирования на различных этапах процесса развития.

Хотя некоторые инициативы могут быть сведены к достижению достаточно предсказуемых показателей вводимых ресурсов и конечных результатов, многие инициативы в отношении изменений нуждаются в финансировании для поддержки экспериментальной и пилотной деятельности, а также в нематериальных активах, таких как установление связей с членами и добровольцами. Существуют неотъемлемые риски неудач в ходе тестирования новых идей, и спонсоры должны быть готовы к подобным рискам.

Фонд развития потенциала (ФРП)

ФРП обеспечивает реагирование на все многообразие изменений, с которыми сталкиваются многие национальные общества, стремящиеся к большей устойчивости на местном уровне. В задачи Фонда входит выявление национальных обществ, имеющих выраженное стремление к серьезным изменениям, и предоставление технической поддержки таким НО для разработки планов реализации изменений.

Инвестиционный альянс национальных обществ (ИАНО)

ИАНО, руководство которым осуществляется совместными усилиями МФОКККиКП и МККК, – это механизм финансирования Движения, важнейшая задача которого – обеспечить поддержку усилий по развитию национальных обществ, уделяя приоритетное внимание тем из них, которые работают в оперативных условиях, отличающихся повышенными гуманитарными потребностями или рисками. Признавая, что успешное развитие национальных обществ требует целевого долгосрочного финансирования и что в своем развитии каждое национальное общество идет своим путем, фонд предоставляет не только многолетнюю финансовую поддержку, но и краткосрочные гранты Bridge для подготовки к получению инвестиций в будущем. ИАНО – это финансовая инициатива, деятельность которой основывается на потребностях. Национальные общества обращаются в ИАНО за инвестициями, чтобы получить помощь в реализации своих стремлений в области РНО.

© Victor Lacken / IFRC

Устранение цифрового барьера

Эффективность гуманитарной деятельности зависит от возможностей использования цифровых и информационных технологий, цифровой грамотности, условий доступа, обновления рабочих процессов и инфраструктуры. Наличие цифровых барьеров оказывает негативное влияние на возможности Движения КК/КП использовать коллективные знания КК/КП в рамках предоставлении равного доступа и возможностей связи с партнерами, привлекая интерактивные методы информационного взаимодействия и используя цифровые инновации. Стоимость цифровых и информационных преобразований может быть слишком высокой в развивающихся странах, требовать навыков, недоступных в широких масштабах или же таких, доступ к которым затруднен для большинства уязвимых сообществ. Использование цифровых технологий может быть сопряжено с повышенным риском оставить людей без внимания или нанести им вред из-за бесчисленного множества угроз в области защиты цифровых данных. Стратегия 2030: Резолюция о защите данных при осуществлении деятельности по ВСС и Цифровое обязательство обязывают МФОККиКП осуществлять цифровые преобразования, с которыми сталкивается каждое национальное общество на пути получения доступа и внедрения технологий, которые им необходимы для обеспечения эффективного управления своей деятельностью, полномасштабного участия в роли членов Федерации и сохранения передовых позиций в области предоставления гуманитарной помощи и помощи в области развития уязвимым сообществам.

Придание большего значения гуманитарной дипломатии национального общества для осуществления организационно-правовых мер

Особая роль МФКК и МККК заключается в том, чтобы поддерживать усилия национальных обществ по взаимодействию с органами государственной власти в целях улучшения условий их деятельности. Различные мероприятия, такие как Международная конференция, предоставляют Движению возможность стратегически взаимодействовать с правительствами, индивидуально и коллективно, по общим вопросам развития национальных обществ.

Сотрудничество и координация

Координация поддержки становится значительно проще для национального общества, если его партнеры будут соблюдать и поддерживать его планы саморазвития. В этом случае технические и финансовые ресурсы будут расходоваться эффективнее, а сами национальные общества не будут перегружены благонамеренными, но непродуманными предложения поддержки..

И наоборот, существует опасность того, что многочисленные участники, работающие на разных уровнях в рамках национального общества, перегрузят координационный потенциал национального общества, создав ряд параллельных систем в одной и той же организации, которые окажутся изначально нестабильными с течением времени и приведут к образованию чрезмерно сложных и несогласованных между собой механизмов отчетности.

© The American National Red Cross 2018

7

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

© Corrie Butler / IFRC

В настоящей Рамочной программе развития национальных обществ подробно рассматриваются важнейшие принципы и динамика этого процесса, устанавливается общее направление, и определяются методы этой работы.

В Рамочной программе предлагается сосредоточить усилия в рамках Движения на каждом национальном обществе, мобилизующем диверсифицированную и устойчивую внутреннюю поддержку в качестве основы для своих главных видов деятельности и услуг, дополняемую поддержкой со стороны Движения, которая отвечает долгосрочным потребностям развития национального общества в условиях кризиса.

Для реализации Рамочной программы потребуются разработка и пересмотр дополнительных мер, документов и инструментов для превращения принципов в конкретные действия. Но одного этого недостаточно для проведения детальных изменений. Потребуется также провести в рамках Движения обсуждение и согласование вопросов о том, как могут измениться существующие подходы и динамика в отношении развития национальных обществ, чтобы оно стало более эффективным.

В Рамочной программе предлагается осуществить постепенный и осмотрительный переход в течение нескольких лет к такой ситуации, в которой каждое национальное общество будет иметь диверсифицированные и устойчивые источники доходов для обеспечения того, чтобы его целостность и независимость не подвергались угрозе со стороны любого участника на национальном или международном уровне. Цель настоящей Рамочной программы не заключается в том, чтобы предложить радикальные, краткосрочные изменения, которые в любом случае невозможно будет осуществить.

Для ознакомления с дополнительной информацией об этой публикации МФКК, просьба связаться с:

NSD.Support@ifrc.org

Международная Федерация обществ Красного Креста и Красного Полумесяца (МФОККиКП) – крупнейшая в мире сеть гуманитарных организаций, объединяющая в своих рядах 192 национальных общества Красного Креста и Красного Полумесяца и около 14 миллионов добровольцев. Наши добровольцы осуществляют свою деятельность в сообществах до, во время и после кризисных ситуаций или бедствий. Мы работаем в наиболее труднодоступных и сложных условиях по всему миру, спасая жизни людей и обеспечивая защиту человеческого достоинства. Мы оказываем поддержку сообществам, помогая им стать сильнее и обеспечить более высокий уровень жизнестойкости, чтобы люди могли вести более безопасную и здоровую жизнь и иметь возможности для успешного развития.

Мы в социальных сетях:

ifrc.org | twitter.com/ifrc | facebook.com/ifrc | instagram.com/ifrc | youtube.com/ifrc