

Предложения по выработке основных подходов к формированию процедур управления ротарианского округа 2225

Автор: **Михаил Куницын**

Председатель стратегического комитета
округа 2225

Новосибирск
2014

Оглавление

1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
2. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПРИЧИНЫ.....	3
2.1 Фотография настоящего	3
2.2 Причины	4
2.2.1 Отсутствие диалога.....	4
2.2.2 Отсутствие системы просвещения	4
2.2.3 Отсутствие правил	5
2.2.4 Отсутствие финансовой отчетности	5
2.2.5 Отсутствие процедуры разрешения конфликтов.....	5
3. ВИДЕНИЕ.....	6
3.1 Основные принципы.....	6
3.2 Критерии успешности	6
3.3 Прозрачность.....	7
4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	7

1. Введение

В октябре 2012 года на свет появился документ, озаглавленный «Предложения по выработке стратегии развития округа 2225 и организации работы Губернаторов на период с 2013 по 2016 годы». Тот документ содержал основные принципы построения системы регулярного менеджмента в округе 2225. Он не рассматривал вопросы, касающиеся того, **что** нужно делать, в документе были собраны предложения, **как** это нужно делать, собраны скорее общие подходы к управлению округом, нежели конкретный перечень задач.

Вместе с тем, наряду с большой работой по выработке управленческих процессов, в округе необходимо запустить процесс восстановления духа Ротари, того, что во всем мире называется «Spirit of Rotary». Управленческие процедуры могут базироваться на различных принципах, строиться исходя из различных взглядов и убеждений, но в некоммерческой организации, придерживающейся ротарианской идеологии, все они должны быть поверены знаменитым ротарианским четырехвопросником. Любой процесс, происходящий в округе, обязан соответствовать следующим четырем вопросам:

- 1) Правда ли это? Is It The Truth?
- 2) Справедливо ли это для всех сторон? Is It Fair To All Concerned?
- 3) Будет ли это способствовать доброй воле и укреплению дружбы? Will It Build Goodwill And Better Friendships?
- 4) Выгодно ли это всем сторонам? Will It Be Beneficial To All Concerned?

Настоящий документ посвящен не столько описанию конкретных процедур, сколько призван ответить на вопрос, на каких принципах эти процедуры должны быть основаны, обозначить границы честного и справедливого взаимодействия между управленческой командой округа и клубами, между лидерами округа и рядовыми ротарианцами.

2. Текущее состояние и причины

2.1 Фотография настоящего

В период с 2011 года по сегодняшний день округ 2225 потерял более ста ротарианцев. При этом, несмотря на усилия команды лидеров округа во главе с Губернаторами, сегодня мы можем наблюдать в округе следующие симптомы:

- **Безынициативность**
Внутренние ресурсы роста большинства клубов выработаны. Ротарианцами были использованы и не принесли результатов большинство рекомендуемых способов привлечения в клубы новых членов. Отсутствие видимого результата привело к тому, что зачастую любая новая инициатива воспринимается членами клубов без энтузиазма: «Мы это уже пробовали, не помогает». Такая атмосфера отталкивает от клубов людей активных и инициативных.
- **Пассивность**
Поскольку не происходит обновление численного состава клубов, а собственный внутренний ресурс ротарианцев вырабатывается, в действующих членах клубов отсутствует повышенный энтузиазм и азарт новичков. Люди, состоящие в клубе многие годы, не готовы братья за сложные, амбициозные проекты или брать на себя повышенные обязательства. При этом, та часть работы, которую могли бы выполнять молодые члены клубов, остается нереализованной, что в свою очередь, приводит к стагнации, замыкая тем самым процесс: нет новых людей – нет новых процессов – неинтересно – нет новых людей.

- **Нигилизм**

Вышеперечисленные факторы привели к тому, что ротарианцы не верят словам окружных руководителей, их действия не вызывают отклика со стороны рядовых ротарианцев, а слова остаются лишь призывами.

- **Отсутствие гордости**

Членство в российском Ротари клубе является знаком качества лишь на словах. Зачастую ротарианцам приходится скрывать свою принадлежность к клубу, лишь незначительная их часть носит значки. Нередко ротарианцам приходится выбирать между членством в клубе и работой в государственных и муниципальных учреждениях. Такая дилемма встает перед ротарианцами и при попытке занять выборную должность в государственном аппарате или системе местного самоуправления.

С другой стороны, социальные проекты, которые выполняют российские Ротари клубы, зачастую не отличаются масштабом, и не являются предметом гордости клуба перед другими социально-ориентированными некоммерческими организациями. Особенно перед теми организациями, которые получают финансирование через гранты из средств российского бюджета. Как следствие, Ротари клубы не выглядят привлекательными для большей части активного населения.

Округ 2225 имеет статус Additional Supported District (ASD) – округа с дополнительной поддержкой. Эта значительная финансовая поддержка, которую предоставляет Ротари Интернэшнл лишь 5 округам в мире, не приводит к кардинальному перелому ситуации, деньги, которые поступают в округ, не имеют своим результатом рост численности клубов, рост числа клубов или количества выполняемых проектов.

2.2 Причины

2.2.1 Отсутствие диалога

Одной из причин такой ситуации я бы назвал отсутствие регулярного диалога между людьми, принимающими решения в округе, и ротарианцами клубов. Механизмы получения обратной связи от клубов в округе не налажены. Наряду с неплохо налаженной системой прямого оповещения руководителей клубов и рядовых ротарианцев посредством системы окружных рассылок, можно наблюдать полное отсутствие механизмов горизонтальной (межклубной) и вертикальной (клубы – округ) интеграции. Как следствие, решения, принимаемые на окружном уровне, не приводят к активности на уровне клубов. Зачастую такие решения воспринимаются, как призывы, не касающиеся клубов, а иногда такие решения клубами напрямую отвергаются или игнорируются.

Приходится констатировать и тот факт, что иногда, вместо честного и заинтересованного разговора и ответа на возникающие вопросы ротарианцев, диалог сворачивается по инициативе окружных лидеров. Что, в свою очередь, приводит к очередному витку нигилизма.

2.2.2 Отсутствие системы просвещения

Несмотря на то, что в округе неплохо налажена работа РАЛ (Ротарианской Академии Лидерства) и ведется работа Ротарианского Института Лидерства (RLI), нельзя сказать, что большинство рядовых ротарианцев понимает процессы, которые происходят за пределами их клубов. Те проводники ротарианских знаний, коими должны служить помощники Губернаторов и руководители окружных комитетов, зачастую сами не обладают достаточной глубиной опыта и силой убеждения для ответов на вопросы, которые задают ротарианцы. Вместе с тем, централизованный процесс просвещения, объяснения тех или иных действий окружной команды в округе не внедрен.

2.2.3 Отсутствие правил

В округе не приняты основные процедуры управления округом и, как следствие, не приняты и процедуры внесения изменений в эти процедуры управления. Ротарианцы не знают, каким образом, исходя из каких предпосылок, принимаются в округе те или иные решения. Кто назначается на руководство окружными комитетами, кто и как в комитеты входит? Кому возмещаются расходы на посещение окружных мероприятий и почему? Кто входит в состав номинационного комитета по выдвижению губернатора и почему? Какие решения имеет право принимать губернатор, казначей или руководитель комитета, а какие требуют всеобщего обсуждения клубами? Какие из должностей в округе являются назначаемыми, а какие должны избираться?

Можно констатировать, что на сегодняшний день в округе отсутствуют механизмы прямого влияния клубов на принимаемые решения.

2.2.4 Отсутствие финансовой отчетности

Одним из важных факторов, влияющих на упомянутый выше нигилизм клубов, является фактическое отсутствие финансовой отчетности. Отсутствует как процедура годового планирования деятельности округа, так и процедуры бюджетирования и контроля за выделением финансовых средств, а также и процедура предоставления годового финансового отчета. Как следствие, в округе отсутствует проверка финансовой деятельности, не работает ревизионная комиссия, и клубам не предоставляется заключительный акт проверки финансовой деятельности. Особенное негативное влияние имеет тот факт, что, наряду с субсидиями Ротари Интернэшнл, доходная часть бюджета формируется из взносов рядовых ротарианцев, финансовый отчет перед которыми должен быть неотъемлемой частью честного бюджета – люди должны видеть, на что были израсходованы их деньги.

Вместе с тем, большие споры до сих пор вызывает сам вопрос необходимости такой отчетности перед ротарианцами округа, ведь Губернатор округа обязан отчитываться перед Ротари Интернэшнл за те субсидии, которые поступили в округ.

2.2.5 Отсутствие процедуры разрешения конфликтов

Следует отметить, что в округе отсутствует процедура разрешения конфликтов. Если клуб не согласен с решением, принятым на окружном уровне, или какое-то решение клубу непонятно, то ротарианцы просто не знают, кому нужно задавать вопросы, какой процедурой для этого нужно воспользоваться и кто мог бы выступить в роли третейского судьи в случае конфликта интересов.

Сегодня, в ситуации отсутствия в округе простой и понятной процедуры разрешения конфликтов, любой вопрос, заданный клубом, выглядит, чуть ли не как подрыв устоев ротарианского движения и желанием клуба задеть репутацию руководителей округа. Это, в свою очередь, приводит к увеличению информационного разрыва между клубами и округом, и, как следствие, к усилению нигилизма со стороны клубов.

Особо хотелось бы отметить, что само создание процедуры разрешения конфликтов призвано перевести возникающие вопросы и конфликты в цивилизованное русло, обеспечить в округе порядок и соблюдение процедур. Создание процедуры разрешения конфликтов не влияет на их возникновение, а влияет на их разрешение.

Напротив, отсутствие такой процедуры может приводить к тому, что в силу различных трактовок возникшей ситуации сторонами, а также ненужного участия третьих лиц в благородных попытках её урегулирования, конфликты вместо того, чтобы быть цивилизованно разрешены и погашены, доводятся до ненужной эскалации или, напротив, загоняются внутрь клубов.

3. Видение

3.1 Основные принципы

Учитывая вышеприведенные факторы отсутствия внутренних ресурсов, сегодня невозможно привлечь новых людей в клубы, если не сформулировать, говоря языком бизнеса, УТП (уникальное торговое предложение). Другими словами, каждый ротарианец должен очень четко понимать, чем Ротари лучше любой другой российской некоммерческой организации. Почему новый потенциальный член клуба, человек, внутренне готовый к общественному служению, должен остаться в Ротари, а не присоединиться к общественному движению в поддержку молодежи или к экологической вахте. Таким образом, вкупе с основополагающими принципами Ротари – ротацией и невмешательством в дела клубов – нам необходимо предложить и **преимущества** нашей организации перед остальными, сформулировать то, чем мы **отличаемся**, чем мы **лучше** большинства российских НКО.

Концепция, предлагаемая в настоящем документе, основана на том, что Ротари – это международное движение, имеющее жесткие правила, которых придерживается во всех странах мира. Нам необходимо показать, что Ротари в России основано на прозрачных, понятных всем правилах игры, обеспечивающих клубам защиту их прав и предоставляющих им возможности для роста и развития.

Ротари Интернэшнл имеет целый свод законодательных актов, определяющих работу этой международной организации. Деятельность округа 2225 должна определяться Уставом Ротари Интернэшнл (RI Constitution), Регламентом (RI Bylaws), Руководством по процедурам (RI Manual of Procedure) и Сводом законодательных актов (Rotary Code of Policies), вкупе с локальными законодательными актами, принятыми всеми клубами округа и не противоречащими международным правилам.

Потенциальный ротарианец должен видеть, что не только в его клубе, но и, тем более, в округе действуют основные принципы сильной общественной организации:

- Прозрачность деятельности, как финансовой, так и управленческой;
- Налаженный контроль за деятельностью управленческой команды;
- Принятые всеми правила работы округа и их безусловное выполнение;
- Соблюдение принципа участия клубов в процессе принятия решений;
- Понятные критерии оценки деятельности руководителей округа;
- Возможности для активных ротарианцев по замещению выборных и назначаемых окружных должностей.

Потенциальные ротарианцы должны видеть, что они пришли не в традиционную российскую организацию, а в организацию, где собрались российские граждане, готовые действовать в соответствии с международными правилами.

3.2 Критерии успешности

Нижеперечисленные подходы к организации окружного взаимодействия направлены на создание атмосферы взаимопонимания и конструктивного сотрудничества:

1. Каждый клуб знает, каким образом он может оформить свое обращение к руководству округа, ротарианцам известны сроки и формат, в котором руководитель округа должен ему ответить.
2. Каждый клуб знает, каким образом он может инициировать законодательную инициативу на уровне округа.

3. В округе постоянно действует орган, оценивающий соответствие законодательных инициатив клубов, как букве Ротари (законодательным документам РИ), так и духу Ротари (способствует ли инициатива достижению целей округа).
4. В округе постоянно действует конфликтная комиссия, в задачи которой входит разрешение возникающих конфликтов в духе взаимопонимания и сотрудничества, в соответствии с принципами ротарианского четырехвопросника.
5. В округе отработана и действует процедура прямого голосования клубов по почте, в соответствии со Статьей 15.120 Регламента РИ. Такая процедура работает не только в части внесения законодательных инициатив, но и выборов на окружном уровне.
6. Каждый клуб знает, какой окружной комитет отвечает за внесение изменений в законодательные процедуры округа.
7. Каждый клуб имеет образец резолюции, необходимой, как для внесения изменений и дополнений в руководящие документы округа, так и для выдвижения своего кандидата на выборную должность.
8. В округе четко описаны границы управленческих решений, какие решения имеют право принимать руководители округа, а для каких решений требуется непосредственное одобрение клубов.
9. Каждый президент клуба и окружной офицер имеет доступ к текущему финансовому отчету округа, который ведётся в режиме онлайн.
10. Ведется общий календарь окружных мероприятий, и каждый ротарианец имеет возможность его видеть.

3.3 Прозрачность

Критерий прозрачности и понятности принимаемых решений в округе решений должен стать краеугольным элементом системы окружных ценностей. В округе должен работать внутренний ротарианский портал, который бы содержал не только разделы, посвященные деятельности каждого из окружных комитетов, как это написано в Стратегическом плане округа, но содержал бы и механизмы обратной связи от клубов к руководству округа. Прямые и систематизированные ответы руководителей округа на вопросы клубов и ротарианцев со временем смогли бы составить базу ротарианских знаний. Отдельный раздел должен быть посвящен не только анонсам, но и, возможно, пояснениям принятия тех или иных окружных решений.

4. Заключение

Данный документ содержит лишь общие подходы к формированию атмосферы взаимопонимания и доверия в ротарианском округе 2225. В документе не рассматривается целый ряд вопросов, относящихся к клубному уровню. Это – внутреннее дело клуба и внутренние правила, которые каждый клуб устанавливает для себя самостоятельно. Целью данного документа является формирование некоего образца взаимного поведения, которое должно быть выработано на уровне округа. Округ должен являться примером для клубов, своеобразным образцом, каким образом можно достигать атмосферы доверия, взаимопонимания, уважения и сотрудничества между различными клубами и людьми, между ротарианцами, имеющими разные мнения, опыт, интересы и запросы.

Хочется верить, что предоставление клубам и ротарианцам возможности напрямую влиять на процессы, происходящие в российском Ротари, повысит уровень их ответственности и, наоборот, снизит градус нигилизма и недоверия. Именно в этом, в преодолении неверия рядовых ротарианцев в перспективы развития Ротари в России и нужно искать внутренние резервы, способные привести к росту численности и росту количества клубов.