

Предложения по выработке стратегии
развития округа 2225
и организации работы Губернаторов
на период с 2013 по 2016 годы

Автор: **Михаил Куницын**

Председатель стратегического комитета
округа 2225

Новосибирск
2012

Оглавление

1. ВВЕДЕНИЕ.....	3
2. ВИДЕНИЕ, УГРОЗЫ И СТРАТЕГИЯ	3
2.1 Видение	3
2.2 Особенности и угрозы	4
2.3 Стратегия на ближайшие 3 года	4
3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОКРУГЕ	5
3.1 Критерии оценки.....	5
3.2 Формирование выполнимых планов.....	6
3.3 Регулярные обязательные совещания.....	7
3.4 Прозрачность.....	7
4. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ГУБЕРНАТОРА	7
4.1 Формирование команды.....	7
4.2 Разработка процедур.....	9
4.3 Регистрация округа	10
4.4 Сертификация округа для участия в Future Vision	10
5. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	10
5.1 Автоматизация процессов и процедур	10
5.2 Бюджетирование	11
5.3 Ревизионная комиссия	11
5.4 Финансовая дисциплина и рейтинг надежности.....	12
5.5 Состязательность.....	12
5.6 Совет старейшин и полномочия Конференции	12
5.7 Сайты клубов	13
5.8 GR (Government Relations)	13
5.9 PR (Public Relation).....	14
5.10 Координация проектов.....	14
5.11 Работа комитетов.....	14
6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ	15

1. Введение

Первого июля 2012 года начал свою работу новый ротарианский округ – округ 2225. Ротарианцы восточной России получили шанс самостоятельно управлять судьбой Ротари на огромной территории от Западной Сибири до Камчатки. Теперь от сравнительно небольшой группы людей зависит процесс становления ротарианского движения, как полноценного института современного российского общества, в десятках сибирских и дальневосточных городов.

Выработка стратегии, и тем более планов развития, невозможна без понимания, в каком состоянии мы находимся сейчас и чего именно мы хотим достичь. По каким параметрам мы будем оценивать свой результат, как мы поймем, что мы его достигли? Только после достижения консенсуса в этом понимании следует переходить к выработке конкретных методов достижения целей.

Самые насущные ротарианские вопросы, связанные с увеличением членства, появлением новых клубов, удержанием ротарианцев, давно известны и регулярно рассматриваются на совещаниях, учебах ротарианцев, поднимаются на тренингах, ассамблеях, а также на ежегодной Конференции округа. Лидеры округа имеют очень четкое представление о том, **что** необходимо сделать, чтобы округ развивался.

Данный документ не рассматривает вопросы, касающиеся того, **что** нужно сделать. Здесь собраны предложения, **как** это нужно делать, собраны скорее общие подходы к управлению округом, нежели конкретный перечень задач.

Вместе с тем, в случае принятия данного документа в качестве базисного, именно на его основе должны быть выработаны планы работы губернаторов и актива округа 2225 на период с 2013 по 2016 годы.

2. Видение, угрозы и стратегия

2.1 Видение

Сегодня перед нами стоит амбициозная задача разработать не годовой план развития Ротари, а создать план развития на ближайшие три года – с 1 июля 2013 года по 30 июня 2016 года. Данный документ представляет собой «дорожную карту» – набор терминов, правил, предложений и процедур, следование которым должно привести округ 2225 к созданию осуществимых планов, а потом, вероятно, и к измеримому результату.

В результате исполнения данного плана через три года мы должны получить следующее:

- В округе 2225 внедрены все документы, регламентирующие деятельность руководства округа, комитетов и Ротари клубов;
- Округ функционирует как зарегистрированная организация, удовлетворяя при этом всем требованиям Ротари Интернейшнл и российского законодательства
- Негативные последствия ежегодной смены руководства округа сведены к минимуму, поскольку:
 - В округе принят и одобрен единый план развития на три года и более;
 - Лидеры округа начинают полноценную работу задолго до начала своего ротарианского года, и не заканчивают после его окончания;
 - В округе предложение на занятие вакантных окружных позиций превышает спрос. Другими словами, сформирован здоровый конкурс на занятие любой окружной позиции;
 - Сформирован положительный имидж окружного лидера;

- Большая часть работы зависит не от желания людей, а от внедренных процедур.
К примеру, налажено получение информации от клубов относительно их проектов, в связи с чем, работа окружного секретаря или председателя PR-комитета состоит лишь в обработке поступающей информации и ее распространении, а не в поиске ответственных за ее поступление и не в ее сборе. Так же, любые статистические данные, относительно состояния Ротари в восточной России являются актуальными в любой момент времени, поскольку обновление такой информации происходит в автоматическом режиме.
- Как следствие, округ демонстрирует устойчивое развитие по всем основным показателям.

2.2 Особенности и угрозы

Главной особенностью округа 2225 является его **географические размеры**, а также связанный с этим фактором большой **временной разрыв** между клубами округа. Расстояние по прямой между крайними клубами округа – Омском и Петропавловском-Камчатским – составляет 5200 километров, а временной интервал – 5 часов. Пожалуй, трудно найти в мире округ, который сталкивался бы с подобными вызовами, не зависящими от человеческой воли.

С другой стороны, среди особенностей ротарианской деятельности следует отметить ее **крайнюю нерегулярность**. Как правило, ротарианцы занимаются такой деятельностью по остаточному принципу, посвящая основные силы и время работе, семье, а также деятельности в своем родном Ротари клубе. Кроме того, зачастую Ротари клубы, лидеры округа, да и рядовые ротарианцы **не имеют четко обозначенных планов** для выполнения, а **критерии эффективности** их работы размыты, либо вовсе отсутствуют. Деятельность самых активных ротарианцев иногда ограничивается посещением окружных мероприятий, построенных по принципу «как здорово, что все мы здесь сегодня собрались». При этом стоит честно отметить, что лидеры округа **работают на платной основе**, получая, говоря казенным языком, «доход в неденежной форме», в виде оплаты проезда и проживания на общеротарианских мероприятиях, а также, возможно, и другие бонусы.

Среди угроз, на которые также стоит обратить внимание, выделяется **несменяемость состава лидеров** округа. В условиях отсутствия четких критериев оценки деятельности, и как следствие **непрозрачности критериев отбора ротарианцев на окружные позиции**, может складываться ситуация, когда ротарианец занимает одну и ту же должность несколько лет подряд, вне зависимости от результатов, которых он достиг на этой позиции.

2.3 Стратегия на ближайшие 3 года

Коротко стратегию развития округа можно сформулировать так:

От тренингов и семинаров к:

- **Автоматизации и прозрачности**
- **Четким критериям оценки работы**
- **Осуществимым планам**
- **Регулярному окружному менеджменту**

Если сформулировать основные угрозы, стоящие перед лидерами округа, и способы их решения, то можно предложить следующую таблицу:

Угроза	Предлагаемые способы решения
Большие расстояния, значительный разрыв по времени, как следствие невозможность очного общения и регулярного посещения клубов лидерами округа. Отсутствие механизмов эффективного контроля.	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматизация процессов и процедур • Информационная открытость
Нерегулярность работы команды, периодические всплески активности, как правило, приходящиеся на период общеротарианских мероприятий	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматизация процессов и процедур • Информационная открытость • Четкие критерии оценки работы • Постановка конкретных планов работы со сроками выполнения • Регулярные телеконференции и совещания
Отсутствие ответственности за невыполнение ротарианских поручений	<ul style="list-style-type: none"> • Четкие критерии оценки работы • Постановка конкретных планов работы со сроками выполнения • Информационная открытость • Прозрачность и состязательность
Несменяемость состава лидеров округа	<ul style="list-style-type: none"> • Четкие критерии оценки работы • Прозрачность и состязательность

Именно эти предложения и способы решения будут последовательно рассмотрены в данном документе.

3. Основные принципы регулярного менеджмента в округе

Для того чтобы начать эффективную работу нам необходимо договориться об общих принципах работы на уровне округа, без которых невозможно себе представить выполнимость каких-либо задач.

3.1 Критерии оценки

Значимой и мотивирующей частью работы губернатора должна стать возможность формализованной оценки его деятельности. Действительно, работа губернатора может быть оценена как самими ротарианцами, так и губернаторским корпусом, только с помощью формальных параметров. Назрела необходимость эти формальные параметры официально ввести. Текущие данные по выполнению поставленных задач должны быть открыты для всех, а в конце губернаторского срока должен проводиться анализ, почему были достигнуты или не достигнуты те или иные результаты. Именно на анализе результатов работы должны быть основаны планы на следующий ротарианский год, необходи-

мо последовательно уходить от планирования при помощи трех известных инструментов – «палец, пол и потолок».

Предлагается оценивать работу губернаторской команды по следующим критериям:

1. Численность ротарианцев:
 - Количество ротарианцев, вновь зарегистрированных в базе РИ;
 - Количество ротарианцев, вышедших из клубов за текущий год;
 - Сальдо, получаемое путем вычитания числа новых членов и выбывших членов клубов.
2. Количество клубов:
 - Число новых клубов;
 - Число закрывшихся клубов;
 - Сальдо по количеству клубов.
3. Пожертвования в Фонд Ротари:
 - Количество пожертвований, переведенных в APF;
 - Количество пожертвований, переведенных ротарианцами про программам EREY, Полиоплюс и другим;
 - Средняя величина пожертвования в расчете на одного ротарианца в целом по округу;
 - Средняя величина пожертвования в расчете на одного ротарианца в разрезе каждого клуба;
 - Общее количество членов общества Пола Харриса в округе;
 - Прирост членов общества Пола Харриса за текущий год.
4. Социальные проекты:
 - Общее количество социальных проектов, выполненных клубами;
 - Сумма пожертвований, полученных в виде Matching Grants;
 - Сумма пожертвований, привлеченных клубами в ходе фандрайзинговых проектов;
 - Общая сумма денег, пожертвованных на социальные проекты, выполненные клубами.

Исходя из этих критериев, общих для ротарианцев всего округа, можно вывести критерии оценки работы президентов клубов, а также помощников губернатора. Их деятельность можно также оценивать, исходя из этих 4 основных групп критериев.

3.2 Формирование выполнимых планов

Необходимо признать, что одной из самых серьезных угроз при выполнении задач, стоящих перед губернатором округа, является плохая управляемость команды. Губернатор не имеет реальных механизмов влияния на членов своей команды, особенно, на клубном уровне. Самостоятельность клубов, являющаяся одной из самых значимых ценностей Ротари, зачастую приводит к гласному или негласному отказу клубов, их руководителей и отдельных ротарианцев от выполнения задач, стоящих перед округом. Они не понимают и не принимают этих задач.

В этой ситуации представляется крайне важным формирование планов на год «снизу» – путем сбора информации от клубов и простых ротарианцев и создания на этой основе реального, выполнимого плана работы всего округа.

Очевидно, что при формировании планов необходимо учитывать и даже поощрять амбициозность новой команды, учитывать результаты, достигнутые предшественниками. Невозможно переоценить элемент соревновательности, который должен присутствовать в работе каждой новой команды очередного губернатора.

Вместе с тем, большое влияние на формирование планов должна иметь честная аналитика, непредвзято оценивающая перспективы развития Ротари на той или иной территории округа.

3.3 Регулярные обязательные совещания

Необходимо понимать, что команда лидеров округа работает на иных принципах, нежели ротарианцы, работающие на уровне клубов. Ответственность, которая лежит на лидерах округа значительно выше, а значит выше и спрос. Работу команды губернатора можно и нужно строить на принципах, отличных от работы Ротари клуба. Ротарианцы, претендующие на позиции в округе должны осознавать и быть готовы жертвовать своим временем и усилиями несравнимо больше, нежели они жертвовали на работу в своем клубе.

В этой связи, представляется жизненно необходимым не только внедрение систем автоматизации процедур, но и регулярные встречи-планерки, устраиваемые губернатором со своей командой в виде телеконференций не реже одного раза в месяц. Эти встречи должны быть регулярными и обязательными для всех членов губернаторской команды. Нелишне напомнить, что самой трудной задачей в менеджменте является не столько постановка задачи и грамотное распределение ресурсов для ее выполнения, сколько тотальный и регулярный контроль за исполнением поручений. Представляется совершенно невозможным выполнение планов на год, если не отслеживать выполнение этих планов с периодичностью хотя бы один раз в месяц.

3.4 Прозрачность

В условиях колоссальной географической разобщенности только информационная прозрачность всех процессов – от выборов лидеров до исполнения бюджета – может сыграть положительную роль в вопросе мотивации ротарианцев на созидательную деятельность. Другими словами, каждый ротарианец должен чувствовать свою причастность к решению вопросов, касающихся функционирования Ротари в восточной России. Анкетирование, голосования, отчеты о выполненных проектах, информационные рассылки, приглашения к участию в программах Ротари, работе комитетов, извещения об открытых вакансиях, открытый бюджет – далеко не полный перечень всех мероприятий, необходимых для создания атмосферы открытости и сопричастности.

4. Основные задачи губернатора

Основной задачей губернатора на его срок представляется грамотная организация работы его команды. В задачи губернатора (в отличие от ситуации, в которой зачастую оказывается президент клуба) не входит непосредственная работа по направлениям деятельности. Гораздо важнее создание условий для эффективной работы команды, для координации усилий разных людей в разных городах, мотивирование их на выполнение стоящих перед округом задач.

4.1 Формирование команды

Очевидно, что выполнение большого объема работы невозможно без формирования эффективной команды губернатора. Поскольку крайне важным представляется не только четкая постановка задач на год, но и регулярный контроль их исполнения, необходимо, чтобы все члены команды губернатора понимали свои задачи и готовы были отвечать за их выполнение.

В условиях географической удаленности и большой разницы во времени между городами округа, одним из самых существенных условий при выборе кандидата в руководство округа должны стать его уровень владения современными средствами связи (E-mail, Skype) и информационная доступность.

Команда губернатора формируется на двух основных уровнях:

1. Уровень клуба

На этом уровне в команду губернатора входят президенты клубов. Крайне важным представляется личная встреча и общение губернатора с каждым из президентов. Для этого должно быть выделено отдельное время (не менее 30 минут) во время проведения ПЭТС. В ходе встречи губернатор ставит перед президентом клуба конкретные задачи, на основании предлагаемых шаблонов:

- Оценить потенциал клуба и взять на себя обязательство по привлечению определенного количества новых членов. Или получить отказ будущего президента от такого обязательства.
- Оценить потенциал клуба в организации нового клуба – есть ли ротарианцы, заинтересованные в создании, есть ли контакты в близлежащих городах. Или получить отказ будущего президента от такого обязательства.
- Составить календарь социальных проектов, которые будут выполнены клубом в течение следующего ротарианского года. Получить понимание по примерной сумме, на которую будут выполнены социальные проекты.
- Получить понимание по сумме перечислений в Фонд Ротари в течение следующего года, желательно с разбивкой по назначению перечисления.

Очевидно, что получить от будущих президентов ответы на данные вопросы невозможно без предварительной подготовки. Поэтому представляется крайне необходимым предварительная рассылка будущим руководителям как опросника и заданий для планирования, так и личные предварительные телефонные переговоры будущего губернатора с каждым президентом. Вообще, необходимо возродить полноценный институт президентов-электов, реальную работу со своим губернатором будущие президенты должны начинать с 1 июля, т.е. за год до вступления в должность.

Кроме того, в ходе встречи, губернатор должен выяснить, кто входит в его «клубную» команду и какие методы мотивации необходимо использовать с каждым из будущих руководителей. Крайне полезным для губернатора будет заполнение небольшой анкеты на каждого из «своих» президентов:

- Возраст президента
- Пол
- Семейное положение, наличие детей и внуков
- Профессия, компания, занимаемая позиция
- Круг обязанностей на занимаемой должности
- Достижения в профессии (возможно, звания и награды)
- Стаж в Ротари
- Достижения в Ротари
- Почему человек пришел в Ротари, что ему больше всего здесь нравится, что не нравится?
- За какие заслуги человек был выбран президентом клуба?
- Какие ожидания у клуба от работы президента?
- Какие ожидания у человека от следующего года?
- Что он будет считать успешной работой в качестве президента?
- Есть ли у него план действий на свой президентский год?

В общем случае, профессионализм губернатора должен быть применен для эффективного вовлечения каждого президента в процесс выполнения общих задач. Каждый из президентов должен принимать общие цели, разделять ответственность за их выполнение. В разговоре необходимо подчеркнуть понимание губернатором того факта, что работа на уровне клуба является приоритетом для каждого президента, но вместе с тем дать новому руководителю осознание, что выживание всего ротарианского округа в целом зависит от того, как будет работать его клуб, а значит и он сам. Кроме того, в ходе личной беседы чрезвычайно полезным

будет выяснить у будущего президента, кому из членов клуба было бы интересно работать на уровне округа, возглавить окружной комитет.

Работа губернатора на «клубном» уровне должна быть регулярной, должно быть налажено выполнение задач по контрольным точкам.

2. Уровень округа

Представляется достаточно трудным осуществление эффективного контроля за большим количеством разных людей, входящих в команду губернатора на уровне округа. При этом необходимо избавиться от практики последних лет, когда в округе существует огромное количество заполненных позиций, однако, к сожалению, по многим направлениям работа практически не ведется в силу размытости требований. Другими словами, каждый руководитель комитета должен иметь четкие задачи на год, исходя из общего плана развития округа.

В команду губернатора на уровне округа входят:

- Помощники губернатора
- Секретарь
- Казначей
- Руководители комитетов и программ Ротари

Очевидно, что каждый из окружных лидеров должен иметь свой бюджет (куда должно входить обязательное посещение окружных мероприятий) и отвечать за его исполнение. При этом необходимо понимать, что работа на уровне округа несет с собой большую ответственность, в том числе и финансовую. Другими словами, в округе необходимо создать атмосферу нетерпимости к «парадной» работе на уровне округа, каждый из руководителей комитетов должен в конце года отчитываться о проделанной работе, о выполненных задачах и должен получать честную оценку со стороны ротарианского сообщества.

Вместе с этим, работа на уровне округа должна стать почетной, должен быть сформирован положительный образ окружного лидера. Да и лидеры должны видеть в своей работе не только реализацию собственных амбиций, но и возможности для дальнейшего развития в Ротари.

К примеру, можно официально признать, что руководителем группы GSE, членом номинационного комитета или губернатором может стать только человек, имеющий положительный опыт работы на уровне округа. Это заранее должно быть прописано в требованиях к кандидатам на эти позиции.

Кроме того, трудно переоценить значение паст-президентов клубов, ведь работа на уровне округа для них прямой путь к новым свершениям и возможностям. Известно, что человек начинает понимать значение Ротари, только побыв президентом клуба, тем страшнее терять таких людей, не привлекая их к продолжению активной работы. Эти двери необходимо для них открыть.

4.2 Разработка процедур

В условиях постоянной смены руководства округа, от губернатора до руководителей комитетов, представляется необходимым разработка процедур и правил работы, обязательных для всех руководителей.

Примерный перечень процедур приведен ниже:

- Процедура выборов Губернатора округа
- Процедура назначения помощников Губернатора
- Процедура назначения руководителей комитетов

- Процедуры планирования:
 - деятельности клуба
 - деятельности комитета округа
 - деятельности губернатора
- Процедура оформления отчета по выполненному социальному проекту
- Процедура подготовки пресс-релиза по выполненному социальному проекту
- Процедура подготовки годового отчета (статьи, показатели, сроки и т.д.)

Этот список должен быть дополнен усилиями лидеров округа на этапе выработки стратегии развития округа. За основу, безусловно, необходимо взять аналогичные процедуры, выработанные в других округах.

4.3 Регистрация округа

Очевидно, что самой важной задачей, стоящей перед округом 2225, является его регистрация в качестве российской НКО. По состоянию на октябрь 2012 года рассматриваются две основные организационно-правовые формы для регистрации округа:

- Некоммерческое партнерство
- Ассоциация социально-ориентированных некоммерческих организаций

Необходимо в самое ближайшее время проработать вопрос угроз, возникающих при выборе той или иной формы регистрации. Крайне важным представляется выполнение SWOT-анализа для каждой организационно-правовой формы. При этом приоритетным при выборе формы для регистрации представляются общеротарианские интересы, возможность осуществления округом ротарианской деятельности, даже если это затрагивает интересы отдельных клубов. Другими словами, некоторым клубам может потребоваться регистрация, а некоторым даже перерегистрация для осуществления легальной деятельности на территории России.

4.4 Сертификация округа для участия в Future Vision

Излишне упоминать, что задача получения сертификации округа для работы по новым правилам чрезвычайно важна. Кроме нее, необходимо организовать получение необходимой квалификации всеми клубами округа. Это новые требования Фонда Ротари и этот процесс нельзя пускать на самотек, он должен быть управляемым.

5. Основные направления деятельности

В данном разделе собраны задачи, решению которых следует уделить особое внимание. Важное значение имеет тот факт, что выполнение нижеперечисленных мероприятий окажет непосредственное влияние на деятельность всех клубов округа, позволит в короткие сроки привлечь активную часть российского Ротари к регулярной работе, а также позволит показать остальным ротарианцам преобразования, которые стали возможными благодаря формированию нового округа.

5.1 Автоматизация процессов и процедур

Как уже неоднократно отмечалось, одной из самых больших опасностей Ротари в России являются расстояния. Огромное отрицательное значение имеет разрыв в 5 часовых поясов между крайними городами округа – Омском и Петропавловском-Камчатским. В этой связи, определенный позитив вызывает уровень развития электронных средств связи и современных технологий, позволяющих предоставить ротарианцам все необходимые механизмы оперативного контроля.

К примеру, крайне полезным представляется создание автоматизированных средств отчетности, позволяющих лидерам предоставлять результаты своей работы в удобоваримой и формализованной форме.

В качестве примеров таких отчетов можно привести следующие:

- Отчет о посещаемости заседания может заполнять секретарь либо во время заседания, либо непосредственно после его окончания
- Отчет о проведенном проекте может выглядеть в виде электронной анкеты, где достаточно «проставить галочки», с минимумом информации, требующей пространных пояснений
- Заполнение документов для получения гранта от Фонда Ротари можно автоматизировать путем заполнения специальной анкеты в соответствующем разделе на сайте округа
- Предложения присоединиться к проектам клубов, сделать совместные проекты также необходимо автоматизировать. В идеальном случае для этого необходимо заполнить специальную анкету, после чего происходит попадание проекта в общий банк проектов.

Совместная работа с бюджетом и планами работы, этапы выполнения поручений, эскалация задач, отчеты – все те механизмы, которые стали повсеместно распространены в бизнес-среде при работе крупных компаний с распределенной сетью филиалов, могут быть применены и в работе округа. Но это становится возможным только в том случае, если команда губернатора будет понимать необходимость совместной работы, а сам губернатор будет эффективно осуществлять мотивационные мероприятия и регулярный контроль поручений.

5.2 Бюджетирование

Очевидно, что процесс формирования и исполнения бюджета должен стать открытым. Количество окружных денег, выделяемых на те или иные статьи бюджета, должно определяться в ходе дискуссий, после понимания приоритетности развития тех или иных направлений развития. К примеру, если внедрение системы автоматизации процедур покажется ротарианцам более важным, чем проведение семинара лидеров – деньги должны быть выделены туда. Процесс принятия бюджета также должен стать многоэтапным, должен быть разработан и одобрен механизм секвестирования бюджета. При работе в новых условиях полной самостоятельности округ вырабатывает собственные правила формирования и расходования бюджета, однако этот процесс должен иметь конечный срок, когда должен появиться набор правил и, возможно, защищенные статьи бюджета.

Следует обратить пристальное внимание на процесс принятия решения относительно суммы ежегодных окружных взносов. Здесь видится большой потенциал роста, который возможно реализовать только в случае открытости информации о расходовании средств, а также принятии максимально демократической процедуры принятия решения. Очевидно, что новый механизм вызовет определенные трудности со стороны сегодняшних лидеров округа, ведь возникнет необходимость в обосновании не только определенных сумм, заложенных на определенные статьи бюджета, но, возможно, обоснование и самих таких статей бюджета.

Исполнение бюджета является обязанностью губернатора совместно с казначеем. Если какая-то часть денег, заложенных в бюджет, не используется по назначению – это должно стать предметом пристального внимания. Ведь это означает либо ошибку планирования, либо отсутствие деятельности.

5.3 Ревизионная комиссия

Важным элементом принципа открытости в вопросах финансовой политики округа должна стать работа независимой ревизионной комиссии. Расходование средств не должно быть бесконтрольным. Поскольку округ не является коммерческим предприятием, а доходная часть бюджета формируется

из взносов ротарианцев, они ежегодно должны получать независимый отчет о целевом использовании бюджетных средств и замеченных нарушениях. Такой ответственный подход к вопросам распоряжения бюджетом должен сгладить некоторое недоверие, которое довольно часто можно наблюдать в среде рядовых ротарианцев.

5.4 Финансовая дисциплина и рейтинг надежности

Чрезвычайно важным моментом для повышения управляемости округа должны стать инструменты финансовой дисциплины. Предлагается ввести элементы оценки самих клубов в разрезе их надежности. К примеру, представляется довольно полезным введение «красного», «желтого» и «зеленого» уровня надежности клуба. На попадание в группу риска может влиять целый ряд факторов, среди которых, несомненно, должна фигурировать и финансовая дисциплина клуба.

В свою очередь, клубы с «красным» уровнем доверия могут быть ограничены в участии в ротарианских программах, представители таких клубов не смогут принимать участие в выборах или процедурных голосованиях. Введение такого рейтинга может показать ротарианцам возможные угрозы при осуществлении совместных проектов с клубами, имеющими недостаточный уровень надежности.

5.5 Состязательность

Где, как не в Ротари, возможно ввести достаточно мягкий механизм состязательности? С одной стороны мы будем иметь четкие критерии для оценки деятельности ротарианца на окружной позиции, а кроме того, и сами такие оценки, высказанные на отчетной ротарианской ассамблее и конференции. С другой стороны, очевидно, мы уже сейчас имеем ситуацию, в которой губернатор волен набирать свою команду, людей, с кем ему будет комфортно работать, кто будет разделять его идеи и прикладывать все силы для выполнения поставленных губернатором задач.

Для введения механизма состязательности все окружные позиции должны стать прозрачными. Должны появиться некие подобию «должностных инструкций», а цели, которые нужно достичь потенциальному руководителю, должны стать реальными и понятными. Кроме того, сами критерии отбора кандидатов должны стать прозрачными. В этом случае, можно надеяться на появление конкурса на замещение окружных позиций среди ротарианцев, привыкших к конкретным делам. Перед такими людьми уже на этапе подачи заявок (резюме) можно ставить задачу по формированию собственных путей достижения целей (проектов развития направления).

Таким образом, важно создать ситуацию конкуренции людей, идей и подходов, из которых губернатор волен выбрать лидеров, наиболее отвечающих ему по духу. Эта связь будет обратной, поскольку в этом случае лидеры округа будут непосредственно участвовать не только в выполнении, но и в формировании планов.

5.6 Совет старейшин и полномочия Конференции

Все предложения, описанные в данном документе, касаются деятельности Губернатора, как представителя исполнительной власти. Вместе с тем невозможно переоценить значение законодательной ветви власти, которая может нести на себе и контролирующие функции. На ротарианских встречах неоднократно отмечалась полезность введения такого института управления округом.

В функции такого совета могла бы входить оценка текущих решений Губернатора и выработка рекомендаций по дальнейшему развитию округа. Спорные ситуации, возникающие в ходе исполнения поручений, также могли бы рассматриваться таким советом.

Состав совета и его полномочия должны стать предметом общего обсуждения. К примеру, на первом этапе в такой совет могли бы войти чартер-президенты клубов округа, но вместе с тем, необходимо обеспечить полноценную ротацию представителей.

Необходимо ввести в практику обсуждение и принятие законодательных инициатив клубами в ходе ежегодной ротарианской Конференции. Разработка порядка подачи резолюций клубов, проведение процесса выбора представителей, обеспечение порядка голосования по резолюциям должно стать функцией административного комитета округа.

5.7 Сайты клубов

Нет никакого оправдания клубу, у которого до сих пор нет сайта. Кроме лени и нежелания что-то делать. При современном уровне развития информационных технологий изготовление сайта или странички в Facebook не требует ни денег, ни времени, ни знания компьютеров, ни дизайнерских навыков. Страничку клуба ВКонтакте или Фейсбуке может сделать любой школьник за пару бесплатных завтраков. В свою очередь, присутствие клуба и ротарианцев в сети невозможно переоценить. Таким образом, представляется возможным настойчиво говорить об этой ситуации с клубами, ставить перед ними такие задачи и даже «давить» на клубы. Задача создания странички в социальных сетях каждым Ротари клубом округа может и должна иметь вполне обозримые сроки.

5.8 GR (Government Relations)

Одной из важных задач губернатора российского округа должна стать задача налаживания связей с органами государственной власти.

Очевидно, что Ротари является элементом гражданского общества и развитие Ротари напрямую зависит от того, насколько государству важно развитие этого самого гражданского общества. Для примера можно сравнить развитие Ротари в странах бывшего Советского Союза:

Страна	Население, млн. человек	Количество клубов	Количество человек на один Ротари клуб, тыс. человек
Литва	2,99	45	66,44
Эстония	1,29	15	86
Латвия	2,22	19	116,84
Молдова	3,56	4	890,00
Украина	45,56	45	1 012,44
Белоруссия	9,47	3	3 156,66
Казахстан	16,8	1	16 800,00
Россия	143,14	79	1 811,90

В этой таблице специально собраны страны бывшего СССР, поскольку население этих территорий имеет схожий менталитет, а страны имели равные сроки развития после событий 1991 года. Из таблицы можно сделать вывод, что чем более «европейский», демократический путь развития выбирает страна, тем большее развитие получает Ротари.

Можно по-разному относиться к приведенным цифрам, можно вести долгие дискуссии о степени «демократичности» нашей страны, но необходимо признать факт, что в современной России любая организация, которая не может наладить взаимоотношения с властью, обречена на провал. К счастью или сожалению, если мы хотим наладить полноценную работу Ротари, мы должны найти пути взаимодействия с органами государственной власти. Эти шаги должны быть включены в план работы губернатора и президентов клубов.

5.9 PR (Public Relation)

Публичный имидж Ротари неизменно становится темой обсуждений в ходе встреч лидеров округа. Разработан целый ряд предложений по улучшению образа организации, вплоть до разработки фирменного стиля округа. Настоящий документ не ставит себе целью анализ предложений, выработанных рабочими группами, следует лишь упомянуть несколько аспектов:

- К сожалению, в отсутствие реального понимания «некоммерческой организации» в современной России, работа по формированию положительного образа невозможна без привлечения денег. Соответственно, каждый клуб должен закладывать эту статью в свой бюджет;
- Статья «Расходы на PR» должна быть в окружном бюджете, а значит, эти расходы должны быть включены в состав окружных взносов, которые ежегодно платит каждый ротарианец;
- Приезд губернатора должен стать заметным PR-событием в жизни каждого города.

5.10 Координация проектов

Принципы информационной прозрачности и автоматизации деятельности должны задеть и такие аспекты работы, как реализация совместных проектов клубов, а также окружных проектов. Создание информационного банка данных, а также предоставление клубам понятного механизма для участия в чужих проектах позволит создать необходимый эффект синергии, когда в реализации «чужого» проекта участвуют не просто отдельные ротарианцы, а и целые клубы, которые в свою очередь могут рассчитывать на взаимную помощь в реализации своих проектов.

5.11 Работа комитетов

На примере Комитета по Фонду Ротари можно привести пример того, как может быть организована работа комитета, заинтересованного в выполнении поставленной задачи – увеличении денег, перечисленных в Фонд Ротари и получению Matching Grants. Пока не рассматривая деятельность этого комитета в соответствии с планом Future Vision, попробуем просто решить задачу поощрения клубов к увеличению пожертвований в Фонд Ротари.

Почему российские клубы в основной своей массе сейчас жертвуют несравнимо меньше, чем иностранные? Наравне с прочими причинами, это непонимание ротарианцами сути пожертвований. Некоторые не понимают, что жертвуя в Фонд Ротари, они получают возможность преумножить вложенные деньги. При этом многие иностранные клубы с большой заинтересованностью идут на совместные проекты с российскими клубами. Некоторые клубы это понимают, но не могут участвовать в получении Matching Grants, потому, что:

- Не знают, как найти клуб-партнер
- Не знают, как заполнить документы на получение Matching Grant
- Боятся, что заявка будет отвергнута по причине неправильного заполнения
- Не знают английский для полноценного общения с иностранными партнерами

Вот эти задачи и должен решать комитет. Поскольку в комитете работают люди, владеющие английским языком и прекрасно знающие всю процедуру, комитет должен стать неким посредником между русскими и американскими клубами. Т.е.:

- Осуществлять сбор заявок на возможные проекты со стороны российских клубов;
- Проводить их аудит на возможность получения Matching Grant, выдавать рекомендации российским клубам по изменению условий проекта, в случае несоответствия;
- Осуществлять поиск клубов-партнеров, готовых осуществлять Matching Grants с российскими клубами;
- Вести двустороннюю базу данных таких запросов с российской стороны и предложений с американской;
- Помогать клубам в налаживании прямых контактов;
- Осуществлять перевод и помощь в заполнении документов на Matching Grant;
- Помогать в написании отчетов по Matching Grant
- Отслеживать сроки заполнения отчетов и их правильность.

6. Заключение

Данный документ содержит лишь общие подходы к организации управления округом. Необходимо менять методы управления, сложившиеся во времена, когда все органы управления округом находились на Аляске. Никто теперь ничего решать не будет, кроме самих российских ротарианцев. Это должны понимать люди, которые претендуют на ротарианские позиции на уровне округа. Как ни жестоко это звучит, но если мы не начнем заниматься Ротари регулярно, рутинно, нудно и, одновременно, жестко – его, в условиях постоянного давления со стороны государства, ждет медленное угасание.

При этом в документе не затронут целый пласт вопросов, касающихся, к примеру, организации работы комитетов или функционирования программ Ротари. Есть надежда, что описанные здесь подходы – информационная открытость, планы и планерки, четкие критерии оценки и состоятельность – позволят привлечь к работе на уровне округа амбициозных ротарианцев, способных хорошо и ответственно делать общее дело на благо Ротари.