PN-ABY-636
ISN 90701

Association Building: Training Course Materials and Informational Packets For Professional Associations

Russian Version

Prepared for

United States Agency for International Development

Prepared by

Henry L. Ernstthal
Ekaterinburg and Novosibirsk

Contract No. CCS-0008-C-00-2057-00, TO 72b
April 1996

USAID

Funds for production of this report were provided by the United States Agency for International Development

A

День 1

ПРОГРАММА ПРЕЗЕНТАЦИИ

Представление преподавателя и участников

Генри Л. Эрнстхол

Другие участники - сотрудники фирмы PADCO, специалисты по юридическим и финансовым вопросам, др.

Участники программы:

- *имя, организация, функции*
- *укажите наиболее эффективные и результативные действия, предпринятые Вашей организацией (расскажите о них группе)*

В решении каких вопросов и проблем, по Вашему мнению, может помочь региональная ассоциация?

Описание типичных преимуществ местных/региональных ассоциаций США в жилищной сфере

Обсудите в малых группах, для чего необходимо создание региональной ассоциации, а затем составьте общий список предложений.

Внесите поправки в составленный список, определите приоритеты (голосование, затем обсуждение)

После того, как приоритеты расставлены, выясните, каков наиболее эффективный путь создания региональной ассоциации органов самоуправления в жилищной сфере или ассоциации поставщиков услуг

- Каковы требования законодательства? (консультант по юридическим вопросам)
- В чем заключаются сильные и слабые стороны создания двух отдельных ассоциаций органов самоуправления в жилищной сфере и поставщиков услуг или их объединенной ассоциации? (работа в малых группах и составление общего списка преимуществ и недостатков)
- Кто будет являться членами ассоциации - организации, физические лица или и те, и другие? В чем, по Вашему мнению, заключаются преимущества и недостатки каждого из подходов? (Отдельные участники записывают свои предложения и составляется общий список)
- Каким должен быть географический регион?
- Какие основные преимущества может предложить ассоциация своим членам?

- Какие из приоритетов, определенных ранее, дают наиболее значительные преимущества и могут быть предложены при самых низких или реалистичных расходах?

  Описание анализа исходя из стоимости/преимуществ (см. приложение)

  Способы принятия решений? Общее голосование, представительство (как оно может быть организовано)

Кто будет и должен заниматься разработкой подробного плана создания региональной ассоциации? (процесс назначения и выбора кандидатов?)

СОЗДАНИЕ НОВОЙ АССОЦИАЦИИ
ВОПРОСЫ

1 Первостепенное значение имеет развитие ядра сильных, ясно представляющих цель, авторитетных руководителей, которые будут выполнять роль организаторов.

2 Существует ли настоятельная потребность в создании новой ассоциации? Есть ли у нее цель? Проведите маркетинговое исследование и достигните консенсуса в процессе создания организации.

3 Достаточное ли число людей или фирм, работающих в данной области, принимает эту цель? Сколько именно?

4 Существует ли организация, деятельность которой уже сосредоточена на достижении этой цели или решении указанных вопросов?

5 Имеются ли средства на создание ассоциации? В какой сумме?

6 Каждой ассоциации необходимы нормы управления, которые характеризуют процедуру голосования, назначение и выборы должностных лиц и правления, категории и требования членов. См. примерный учредительный договор в Приложении Г.

7 Какую деятельность будет осуществлять новая ассоциация для достижения главной цели? Разработайте программу.

8 Какие средства необходимы для финансирования этой деятельности? Разработайте годовой бюджет. Убедитесь, что операционный бюджет отличается от первоначального бюджета.

9 Какие сотрудники необходимы? Каковы будут расходы на их оплату?

10 Сколько будут платить члены ассоциации, чтобы поддерживать ее деятельность и программы? Укажите размеры предполагаемых взносов.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О БАЛАНСЕ МЕЖДУ ПРОГРАММАМИ И НЕОБХОДИМЫМИ ПОСТУПЛЕНИЯМИ

Получение денег	*ДЕНЕЖНАЯ КОРОВА*	*ЗВЕЗДА*
Трата денег	*СОБАКИ*	*?*
	Недостаточная связь с задачами	Тесная связь с задачами

День 2

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ РЫНКА И ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

РАБОТА В МАЛЫХ ГРУППАХ

Этап 1
Повторите выводы, которые Вы сделали в понедельник.

Существует ли интерес к созданию региональной ассоциации органов самоуправления в жилищной сфере?

Какова степень заинтересованности?

Этап 2
Определение необходимости маркетингового исследования

- *Почему представления руководителей отличаются от рыночных тенденций?*
  - Необходимость рыночной ориентации
  - Характер организации с добровольным членством: в чем отличия региональной ассоциации органов самоуправления в жилищной сфере отличается от органов самоуправления в жилищной сфере?
- *Что нужно знать о потенциальных членах ассоциации?*
  - Членами ассоциации являются
    -- органы самоуправления в жилищной сфере (членство организаций)
    -- добровольные руководители таких органов самоуправления
    -- основные выборные должностные лица
    -- другие должностные лица
    -- члены правления
  - менеджеры органов самоуправления в жилищной сфере на местах и их сотрудники
  - поставщики продукции и услуг
  - представители государственных структур
  - другие
- Их возможности
- Потребности
- Расположение. Установление географических границ ассоциации.
- Сколько потенциальных членов находятся вне этих границ?
- Ценности членов ассоциации

- Теперь, когда мы узнали, как мало мы знаем, следует сделать ряд предположений, для дальнейшего планирования (группа отвечает на вопросы)
- *Каковы возможные источники дохода?*
  - Поддержка государства
  - Поддержка фонда
  - Поддержка поставщиков, не являющихся членами ассоциации

Этап 3
Каким образом группа планирования может получить более точную информацию о потенциальных членах и другие важные сведения?

- Анкеты
  - Личная беседа
  - Беседа по телефону
  - Опрос по почте
- Проведение информационных встреч
- Существует ли в регионе модель ассоциаций, которая могла бы натолкнуть на эффективные идеи?
  - Типовой учредительный договор
  - Типовые программы и публикации
  - Как их найти и как заручиться их поддержкой?

Этап 4
Постановка целей и задач

- Как прийти к единому мнению в отношении целей?

Институт ассоциаций жильцов - это государственная организация, представляющая более 14000 домовладельцев, объединений жильцов и профессиональных работников данной сферы. Институт, созданный в 1973 году, активно занимается различными проблемами, оказывающими влияние на индустрию жилищных ассоциаций, проводит обучение руководителей и профессиональных работников жилищных ассоциаций, осуществляет исследования и готовит сообщения о развивающихся направлениях, ведет работу по внесению изменений в существующее законодательство. Институт, объединяющий главный офис на общегосударственном уровне и 57 филиалов на местах, является ведущей ассоциацией, которая представляет собственников жилья, имеющих общие интересы, и профессиональных работников, прелагающих услуги и продукцию государственным жилищным ассоциациям.

ОТНОШЕНИЯ ПАРТНЕРСТВА С ФИЛИАЛАМИ

Институт ассоциаций жильцов - это государственная организация, которая объединяет в своих рядах как индивидуальных членов, так и компании. Институт функционирует согласно структуре общегосударственный уровень/филиалы. Именно благодаря отношениям поддержки между организацией государственного масштаба и ее филиалами, Институт приобрел большое влияние в секторе жилищных объединений на национальном уровне. Успех партнерства основывается на преимуществах как организации общегосударственного уровня, так и филиалов в сочетании с готовностью к взаимному сотрудничеству при общей заинтересованности. Тесная взаимозависимость существует не только между главной организацией и ее филиалами, но также и между самими филиалами.

Общегосударственную организацию и ее филиалы объединяет общее видение. Все мы вносим свой вклад в общий потенциал ассоциации и получаем значительные преимущества от такого партнерства. В то же время, каждый из нас многое потеряет при невыполнении одним из партнеров своих обязательств перед другими. *Суть партнерства заключается в том, что*:

- ***Каждый партнер понимает свои преимущества, функции и обязанности.***
- ***Все стороны действуют как члены одной команды, формируя отношения плодотворного сотрудничества.***
- ***Все стороны стремятся к достижению целей Института при соблюдении высоких норм качества, профессионализма и единства.***

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ИНСТИТУТА АССОЦИАЦИЙ ЖИЛЬЦОВ

Институт ассоциаций жильцов - это многоотраслевой членский союз, возглавляющий индустрию общественных ассоциаций по месту жительства. Наша цель - оказывать содействие эффективным ассоциациям жильцов и формировать гармоничные отношения между их членами. Институт выполняет эту задачу при соблюдении высоких норм качества, единства и профессионализма.

Институт ассоциаций жильцов - это:

- Голос народа по вопросам, касающимся общественных ассоциаций по месту жительства.
- Руководство разработкой и проведением современных образовательных программ в области руководства, законодательства и деятельности ассоциаций жильцов.
- Помощь в проведении исследований.
- Центр ресурсов по текущим и перспективным направлениям деятельности и практической работе.
- Разработка современной концепции создания и функционирования ассоциаций жильцов.
- Направленность на совершенствование общества в целом.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Подобно тому, как руководство Вашим филиалом осуществляет Совет директоров, главным офисом на общегосударственном уровне руководит Правление, состоящее из 18 выборных членов и пяти членов Исполнительного комитета. Правление отвечает за общие политические вопросы главного офиса. Диаграмма организационной структуры Института ассоциаций жильцов приведена на предыдущей странице.

Преданные своему делу добровольцы работают в советах и комитетах головной организации. Эти органы выполняют роль консультативных при Правлении и Исполнительном комитете, анализируют проблемы, предлагают рекомендации и выполняют порученные обязанности. Помимо многочисленных комитетов, в Институте работают следующие советы:

- Совет по образованию и услугам
- Совет по сертификатам и рекомендациям
- Совет по общественным вопросам
- Совет по развитию филиалов

Для филиалов особое значение имеет Совет по развитию филиалов, который оказывает важное содействие во многих областях работы и управления. Совету подчиняется сеть районных консультантов-добровольцев, которые назначены для работы с Вашим филиалом и поддерживают связь с Президентом и Исполнительным директором, а также предлагают обучение для руководителей и обучение по планированию. Вы, как руководитель филиала, можете обратиться к таким добровольцам со всеми вопросами и проблемами, а также рассказать им о своих успехах.

ПРИНЦИПЫ СОЗДАНИЯ АССОЦИАЦИИ

Американское общество руководителей ассоциаций

Вероятно, у каждой существующей сегодня ассоциации был момент, когда несколько человек, собравшихся в зале заседаний или в ресторане, смотрели друг на друга и говорили: "Нам нужна наша собственная организация".

Может быть, для Вашей группы такая потребность была вызвана кризисом отрасли, необходимостью выдавать удостоверения людям, занимающимся практической деятельностью, или для Вас настало время отделиться от материнской организации. Независимо от мотива, решения, принятые учредителями в самом начале, окажут значительное влияние на успех и эффективность новой организации, а также срок ее существования.

ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВ

Прежде всего необходимо определить ядро лидеров, которые будут выполнять роль организационного комитета. Этих людей следует подбирать с осторожностью, поскольку они, вероятно, станут первыми должностными лицами и членами правления вновь созданной ассоциации. Очень важно определить признанных лидеров, поскольку деятельность таких "основных игроков" будет немедленно замечена, и они быстро завоюют доверие, а также помогут обеспечить осуществление следующих шагов столь важного организационного процесса.

Перечисленные ниже этапы покажут Вам, с чего начать:

1 Сначала сформулируйте свою цель. Для чего необходимо создание новой организации? Поставленная цель подчеркнет острую необходимость создания организации и будет являться объединяющим началом для ее потенциальных членов.

2 Определите, есть ли у Вас конкуренты. Какие еще группы обслуживают ваш округ? Какие услуги они предлагают? Какова степень удовлетворенности их членов?

3 Проанализируйте, кто Ваши потенциальные клиенты. Сколько людей или компаний являются потенциальными членами Вашей организации? Является ли представляемая ими база достаточной для поддержки торговой или профессиональной ассоциации?

Необходим значительный объем информации, однако, получить ее не так уж сложно используя небольшую сеть и проведя ряд исследований. По возможности, соберите информацию о членах всех конкурирующих организаций. Чем больше Вы знаете о других, тем лучше Вы сможете организовать свою группу для выполнения потребностей, которые не получают должного отклика в настоящее время.

Не экономьте время на сборе информации! Если Вы взволнованы созданием новой ассоциации, то, вероятно, у Вас возникнет желание начать дело безотлагательно.

Однако, время, потраченное на изучение рынка, на котором Вы будете работать, имеет огромное значение для будущего успеха Вашей организации.

Многие эксперты рекомендуют нанять специалиста для анализа целесообразности создания новой организации. Нет сомнения, что подобный анализ даст ценную информацию организационному комитету.

Постановка целей и задач

Выполняя перечисленные выше шаги, следует задать себе вопрос "Какие потребности моих потенциальных членов не удовлетворены в настоящее время, и может ли их выполнить новая организация?" Речь идет о поиске так называемой "ниши" на рынке. Как только свободная "ниша" найдена, можно приступать к постановке задач.

Цели и задачи - это видение того, какой должна быть организация и кому она должна служить. Они отвечают на вопрос: "Какой деятельностью мы занимаемся, и кто наши клиенты?"

Обычно цели формулируются одним или двумя предложениями. Они должны быть определены достаточно широко, чтобы организация могла расширять свои задачи и диапазон оказываемых услуг в рамках поставленных целей в течение многих лет.

Организационная структура

Выбор организационной модели:

Вам нужно принять два важных решения в отношении того, какую организацию вы хотите создать: 1) хотите ли вы объединиться и 2) какой статус налогообложения вы хотели бы получить.

Целесообразно проконсультироваться с адвокатом по ряду вопросов, однако, существуют и общие принципы.

Сегодня многие некоммерческие организации юридически стали корпорациями. В пособии "Законодательство ассоциаций" юриста Джеральда Якобса говорится, что "объединение устраняет личные обязательства членов, устанавливает непрерывность, создает психологическую атмосферу и дает возможность применения законов и принципов создания организации и управления ею". С другой стороны, необъединенные ассоциации не подчиняются никакому своду правил. Кроме того, Якобс говорит, что необъединенные ассоциации "как бы не существуют сами по себе, однако, когда правительству это выгодно, к ним относятся, как если бы они существовали".

Налоговый статус

Наиболее вероятно, что Вы планируете создать некоммерческую организацию, которая будет освобождена от налогов. Вопрос об освобождении от налогов решается Внутренней службой доходов. При этом организация обычно освобождается только от федерального подоходного налога. Согласно Налоговому Кодексу, доход некоммерческих организаций может превышать ее расходы, однако, прибыль или часть чистого дохода не может использоваться в интересах отдельных граждан.

Внутренняя служба дохода предоставляет бланки для подачи заявления на предоставление статуса организации, освобожденной от налогов. Для прохождения этой процедуры Вам опять понадобится юрист. Обычно ассоциации относят к одной из двух следующих категорий: союзы предпринимателей, которые освобождаются от налогов согласно Разделу 501 (с) (6) Кодекса и научно-образовательные объединения, которые освобождаются от налогов согласно Разделу 501 (с) (3).

Финансовая поддержка

Вы спрашиваете себя: *"Каким образом мы будем финансировать новую организацию?"*

На этом этапе Вы устанавливаете членские взносы для каждой категории членов. Это очень важное решение, поскольку Вам придется выполнять его в течение определенного времени. Структура членских взносов должна соответствовать растущим потребностям организации, давать соответствующий доход, быть справедливой и обеспечивать точную отчетность. Нужно, чтобы ею было легко управлять.

Установив членские взносы и оценив предполагаемый доход от них, определите другие источники потенциального дохода. Рассчитываете ли Вы на то, что членские взносы будет единственным источником дохода? Если да, то нужно быть очень осторожным, поскольку согласно последнему Отчету об операционных данных ассоциаций (8 издание) членские взносы составляют в настоящее время только 50% общего дохода большинства ассоциаций. Будете ли Вы собирать взносы на определенные программы, например, аттестацию или сбор данных, реализовывать средства от продажи публикаций, проводить выставки-продажи или непрерывные образовательные программы (3)

Следует составить точный бюджет и включить в него фонд непредвиденных расходов на случай дефицита средств. Возможно, Вам снова потребуются услуги специалиста, чтобы помочь определить цену на Ваши услуги и приблизительный объем сбыта, а также оценить предполагаемые административные расходы, расходы на публикации, проведение конференций и т.д.

Вероятно, следует воспользоваться последним изданием Отчета об операционных данных ассоциации. Из него Вы узнаете об основных источниках доходов и расходов самых различных ассоциаций - больших и маленьких, государственных, международных, региональных и местных.

Программа деятельности

Рассмотренные выше финансовые аспекты подводят к анализу предлагаемых Вами услуг. Сегодня среди ассоциаций достаточно сильно развита следующая тенденция: ассоциация предоставляет своим членам небольшое число основных услуг в качестве преимущества членства, в то время как другие лица получают эти услуги за плату.

Определите услуги, которые нужны или желательны практически для всех в Вашем районе. Пусть эти услуги станут частью преимуществ, получаемых членами Вашей ассоциации. Другим лицам эти услуги будут предоставляться в качестве платных. Возможно, Вы захотите установить определенные приоритеты, перечислив те услуги,

которые Вы будете оказывать с самого начала, и те, которые Вы добавите, как только позволит развитие Вашей организации.

Собрания могут стать прекрасным источником дохода, и некоторые оргкомитеты предоставляли безвозмездно или одалживали первоначальные средства на создание новой организации для проведения первого годового собрания.

Планируя программу предоставления преимуществ членам ассоциации, помните, что Вы, по сути дела, ничем не отличаетесь от компании, предлагающей новые товары потребителям. Вы должны рассмотреть все аспекты, имеющие отношение к маркетингу: товар, цена, реклама и распространение.

Выбор способа управления

Ваша организация еще только формируется, и теперь, когда структура уже сложилась, следует выбрать метод управления.

У Вас есть четыре возможности:

1. Только на добровольных началах
2. Добровольцы и основные сотрудники
3. Фирма по управлению ассоциацией
4. Отдельная ассоциация

У каждого способа свои преимущества и недостатки.

Примерный учредительный договор

Следует разработать учредительный договор, поскольку он определяет внутреннюю структуру организации и служит основным руководством в работе Правления в течение долгого времени после того, как ушли учредители. Правильно разработанный учредительный договор - это инструмент, который можно эффективно использовать при создании организации, а также для привлечения новых членов, поскольку в нем отражается характер организации - профессиональная, успешно управляемая и осознающая свою юридическую ответственность.

Учредительные договоры некоммерческих организаций могут быть очень разными - от кратких, самых общих положений до подробных документов длиной во много страниц. Оптимальный объем учредительного договора находится между этими крайностями .

Ниже перечислены вопросы, которые обычно включают в учредительный договор ассоциации:

- Категории членов и их квалификация
- Процедура подачи заявления и ухода в отставку
- Привилегии членов
- Количественный состав правления
- Квалификация должностных лиц; их обязанности и срок работы
- Характеристика постоянных комитетов

- Процедура назначения и выборов
- Заполнение вакансий
- Внесение поправок в учредительный договор
- Гарантия от ущерба членов правления и должностных лиц
- Процедура роспуска ассоциации

Завершающие этапы

К заключительным этапам, которые необходимо выполнить, создавая новую организацию, относится выбор расположения штаб-квартиры, заявление о присвоении идентификационного номера, получение почтовых разрешений, открытие банковских счетов и т.д. Большую часть этих вопросов может решить новый руководитель.

Существует еще одна административная задача, с которой Вам, как организационному комитету, придется столкнуться, - страхование обязательств директоров и должностных лиц.

Сегодня, когда ведется огромное количество судебных процессов, ни один разумный человеке не станет работать в Правлении, не предоставляющем таких гарантий. И действительно, без этого у Вас могут возникнуть проблемы с привлечением к работе высококвалифицированных членов Правления.

Директора принимают на себя юридическую ответственность, обязуясь работать в правлении, ведь практически любая деятельность ассоциации может быть основанием для предъявления иска компанией или физическим лицом. Это особенно справедливо в отношении торговых ассоциаций, когда возможна ссылка на нарушение антимонопольного законодательства.

Даже если иск признан необоснованным, стоимость защиты может оказаться огромной. Страхование директоров и должностных лиц защищает их, а иногда также и сотрудников, и оплачивает стоимость исков и адвоката.

Стоимость страхования директоров и должностных лиц за последние годы снизилась, и сейчас существуют различные механизмы. Однако, между ними существуют значительные отличия, поэтому очень важно внимательно изучить все механизмы. И снова Вам понадобиться совет консультанта или опытного страхового агента. Кроме того, Вы можете позвонить в Американское общество руководителей ассоциаций по тел. (202) 626-2751.

Заключение

Итак, Ваша работа закончена. Вы потратили много времени и труда, чтобы создать новую организацию, но и отдача, несомненно, будет большой. Кроме того, если организация будет процветать, комитет получит удовлетворение от сознания того факта, что своим успехом ассоциация во многом обязана тщательному планированию и принятию правильных решений учредителями организации.

Прежде чем начать, обратите внимание на еще один важный вопрос. Возможно, Вы уже спрашивали себя: "Существует ли уже подобная организация?" Чтобы получить такую информацию, обратитесь к Справочной энциклопедии ассоциаций. Этот

огромный, состоящий их многих томов справочник можно найти практически в любой библиотеке. Отличительной чертой является индекс по принципу "имя и ключевое слово". Вы можете найти любую сферу деятельности, и индекс укажет Вам все ассоциации, занимающиеся этим вопросом. Основной список предоставит подробное описание ассоциации, ее задачи, а также контактные телефоны и имена. Энциклопедия переиздается ежегодно.

Американское общество руководителей ассоциаций представляет дополнительные информационные материалы "Создание ассоциации" для клиентов. Вы можете приобрести экземпляр этих материалов ($9), позвонив по телефону (202) 626 2748 или поговорить с сотрудниками общества (тел. (202) 626 2734).

День 3

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ФИНАНСИРОВАНИЕ АССОЦИАЦИИ

РАБОТА В МАЛЫХ ГРУППАХ

Обзор результатов работы за прошлый день.

Кто является членами ассоциации?

Этап 1
Возможные направления программы ассоциации

- Публикации
  - Периодические издания
  - Книги (подготовка или перепродажа)
  - Брошюры
- Встречи и образовательные программы
  - Официальные презентации членов ассоциации или внешних специалистов
  - Лекции
  - Семинары
- Программы по переаттестации
- Статистика
- Консалтинговые услуги
- Отношения с правительством и пропаганда
- Сетевые возможности
- Доступ к скидкам на товары и услуги
- Оптовая покупка услуг
- Страховое обслуживание
- Другие направления

Этап 2
Какая продукция и услуги соответствуют наиболее актуальным потребностям?
Что должны в первую очередь знать члены ассоциации?

- Как представить эту информацию наиболее эффективно и при самых низких расходах?

Этап 3
Представление о финансовых средствах ассоциации и контроль за ними

- Основные вопросы отчетности (Может ли местный специалист по практической отчетности провести обучение?)
  - Таблица счетов
  - Баланс
  - Отчет о доходах и расходах
  - Составление бюджета исходя из программы деятельности ассоциации
- Откуда будут получены средства?
  - Членские взносы
    -- Структура членских взносов (одинаковые для всех или устанавливаемые в зависимости от выбранного показателя).
    -- Что получает член ассоциации взамен? Стратегия предоставления полного пакета услуг или возможность выбора услуг за отдельную плату.
    -- Размер членских взносов
- Продукция и услуги для членов ассоциации и лиц, не являющихся ее членами
  - Должны ли те, кто не является членами ассоциации, иметь доступ к ее продукции и услугам?
  - Если да, то будет ли у членов ассоциации скидка?
- Выход продавцов на покупателей
  - Реклама
  - Спонсорская помощь
  - Выставки-продажи
- Другие источники - гранты и контракты
  - Правительство
  - Фонд
  - Прямые взносы

Этап 4
Составление бюджета

- Суть подхода: осторожная оценка предполагаемых доходов и оценка расходов "с запасом" приводят к появлению остатка денежных средств, которые могут быть вложены повторно.
- Составление бюджета исходя из программы деятельности ассоциации
- Определение приоритетов (возвращение к вопросам, рассматривавшимся в понедельник)
- Отчетность о времени работы оплачиваемых сотрудников
- Проблемы новой организации - отсутствие информации - как оценить доходы и расходы.

Предыдущая глава была посвящена структуре, целям и услугам/программе головной организации, работающей на общегосударственном уровне. В данной главе будут рассматриваться цели и задачи филиалов Института ассоциаций жильцов и их роль в поддержке и обслуживании членов Института.

ОСНОВНЫЕ УСЛУГИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИЛИАЛА

Если головная организация сосредотачивает свою деятельность на программах и вопросах, касающихся всей отрасли в целом, то под юрисдикцией филиалов находятся конкретные регионы. Филиалы разрабатывают программы по месту жительства своих членов, которые отражают их потребности и интересы. Они быстро откликаются на конкретные проблемы и вопросы, волнующие проживающих в данном регионе людей, и обычно используют при этом помощь главного офиса Института ассоциаций.

Правление разработало основной пакет услуг, на которые имеют право все члены филиала, обслуживающего данный регион. К ним относятся:

- Проведение не менее одного "Основного учебного курса для руководителей ассоциации", официальная учебная программа для правления ассоциации собственников Института
- Выпуск не менее четырех изданий, являющихся средством общения между членами ассоциации, например, информационный листок или журнал, который охватывает вопросы, интересующие проживающих в данном регионе членов
- Не менее четырех образовательных программ
- Учебная программа для новых членов правления филиала

Как руководитель филиала, Вы отвечаете за то, чтобы обеспечить оказание перечисленных выше основных услуг.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ

Небольшие филиалы, в которых около 100 членов, могут обнаружить, что оказание минимума требуемых услуг своим членов и осуществление только основных видов деятельности - это все, что они в состоянии сделать. Однако, по мере роста филиала растут и увеличения численности добровольцев, появляется возможность оказания дополнительных услуг и осуществления новых видов деятельности. Давайте рассмотрим виды услуги, которые могут оказывать филиалы, в зависимости от их размеров.

101-200	*201-499*	*500+*
1 программа каждые два месяца	1 программа каждый месяц	2 программы в месяц
1 издание каждые два месяца	1 издание каждые два месяца	1 ежемесячное издание
1 основной курс ежегодно	2 основных курса в год	2 основных курса в год
Обучение правления	Обучение правления	Обучение правления
Программа награждения	Программа награждения/ ужин	Программа награждения/ ужи
Справочник	Справочник	Справочник
Выезды для игры в гольф	Выезды для игры в гольф	Выезды для игры в гольф
Пикники	Пикники	Пикники
Вечера в казино	Вечера в казино	Вечера в казино
День общественной ассоциации	Дни общественной ассоциации/ выставки-продажи	Дни общественной ассоциации выставки-продажи
	Конференция	Конференция
		"Горячая линия" филиала

Конечно, крупные филиалы могут предложить гораздо больше услуг, чем маленькие. Вы, как руководитель, должны поощрять своих добровольцев и стремиться к предоставлению дополнительных услуг, как только у филиала появится такая возможность. Это позволит привлечь новых членов, сохранить заинтересованность тех, кто уже является членами ассоциации, и даст дополнительный источник получения дохода помимо членских взносов.

ФИНАНСИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ОКАЗАНИЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Как будет осуществляться финансирование, если диапазон деятельности филиала расширился? Большинство филиалов имеет, наряду с успешно работающими комитетами и структурой добровольцев, оплачиваемых сотрудников. Используя эффективные способы ведения бизнеса при проведении подобной деятельности и программ, многие филиалы получают дополнительный доход, помимо членских взносов, который используется для оплаты труда сотрудников. Для получения дополнительного дохода используются, в частности, следующие способы:

- ***Спонсорская помощь.*** У каждого мероприятия, начиная от обычной, регулярно проводимой программы филиала до самого грандиозного Дня общественной ассоциации, должны быть спонсоры. Частные лица или компании могут спонсировать как отдельные события, так и деятельность

филиала в целом (ежегодно). В некоторых филиалах разработаны многоэтапные спонсорские программы.

- *Реклама.* Большинство филиалов используют коммерческую рекламу для покрытия расходов на издание справочников и информационных бюллетеней/журналов. Реклама может быть представлена в любой форме, от визитных карточек и до профессионально организованных выставок.
- ***Расценки для оплаты услуг лицами, которые не являются членами ассоциации.*** В большинстве филиалов предлагаются разные расценки для членов организации и тех, кто не является ее членами. Независимо от того, идет ли речь о выставочном киоске, рекламе или плате за участие в программе, члены Института общественных ассоциаций платят меньше, чем те, кто не являются его членами. Вы не можете требовать, чтобы те, кто не являются членами ассоциации, купили членство в ней, но Вы можете установить плату, отражающую реальные расходы на проведение данной программы за счет членских взносов или рыночные цены. Это заставит задуматься тех, кто еще не вступил в ассоциацию!

Перечисленные примеры получения дополнительного дохода дают лишь приблизительное представление о потенциальны возможностях. За дополнительной информацией обращайтесь в Отдел по работе с филиалами и членами Института общественных ассоциаций.

Для президента или руководителя добровольной организации очень важно получить поддержку ее членов при определении целей филиала и в процессе их достижения. Один из наиболее эффективных способов достигнуть консенсуса - привлечь к процессу планирования активных добровольцев. Новые критерии переаттестации предполагают разработку всеми филиалами годового бизнес-плана и бюджета. Это даст возможность создать ощущение целенаправленной работы в течение календарного или финансового года. Следующий этап - участие филиалов в стратегическом планировании, то есть попытка составить план на более длительный период времени и прийти к единому мнению по этому вопросу. Для начала составьте план на срок от 18 месяцев до двух лет. Хотя, возможно, в течение второго года в долгосрочный план потребуется внести значительные изменения, тем не менее он позволит добиться непрерывности и целенаправленности работы.

ГОДОВОЙ БИЗНЕС-ПЛАН

В идеале, годовое заседание по планированию проводится за несколько месяцев до начала периода, на который составляется бизнес-план филиала. Кто участвует в этом заседании? Должностные лица, правление, председатели комитетов, наиболее активные члены филиала и сотрудники (если есть).

Задача составления годового бизнес-плана - сосредоточиться на разработке и достижении текущих целей ассоциации. Бизнес-план - важный инструмент руководителя, который помогает добиться успеха и результативности работы филиала в течение данного срока. Кроме того, бизнес-план необходим, чтобы продлить членство в Институте ассоциаций жильцов. К преимуществам такого планирования относятся следующие:

- План обеспечивает непрерывность деятельности. Филиал сможет продолжать движение вперед даже при смене руководства.
- Зафиксированный на бумаге план служит средством измерения, к которому Вы можете периодически обращаться, чтобы определить, каких успехов достигли.
- План представляет руководителям общее направление и обеспечивает их ответственность, поскольку они принимали участие в процесс планирования.
- Планирование - это процесс приобретения новых знаний, который требует изучения тенденций экономики и рынка, законодательной и нормативной среды и других вопросов, с которыми сталкивается филиал.
- Планирование позволяет филиалу работать в непредвиденных ситуациях. Оно дает представление о перспективах и помогает определить курс действий.

Семь основных компонентов бизнес-плана

1. ***Характеристика филиала.*** Описание филиала, включая его историю (укажите задачи, если есть), структуры руководства, продукцию/услуги, предлагаемые филиалом, географический регион, основных клиентов, производственно-материальную базу, официальную организационную структуру, прошлую финансовую информацию, а также изменения, которые предстоит осуществить филиалу, его преимущества/недостатки.

2. ***Состояние дел филиала в настоящее время.*** Информация о сотрудниках, проблемах/возможностях и будущих перспективах. Определение потенциальных недостатков и угрожающих внешних факторах позволяет свести к минимуму их влияние и выработать альтернативную стратегию на случай, если эта опасность станет реальностью.

3. ***Цели.*** В результате проведения широкого обсуждения и выработки единого мнения по трем или пяти основным целям филиала на год, у его членов создается ощущение целенаправленной работы.

4. ***Стратегия.*** Определите действия, которые необходимо предпринять, чтобы добиться поставленных целей. Для выполнения стратегических задач следует назначить ***подотчетных представителей,*** которые будут руководить работой, и составить реалистичный ***план/график*** осуществления стратегии и достижения целей.

5. ***Оценка.*** Необходимо систематически контролировать выполнение работы, чтобы убедиться, что филиал добился результатов, ведущих к достижению намеченных целей. При возможности, стратегический план и цели должны быть определены таким образом, чтобы их можно было измерить количественно, например, рост численности членов, соблюдение бюджета, выполнение функций филиала, получение прибыли от его деятельности и т.д.

6. ***Финансовые задачи и отчетность.*** Должен быть разработан *годовой бюджет*, в котором подробно описаны источники получения средств и их использование, а также финансовые задачи по конкретным целям и проектам. Вы должны составить *отчет о доходах*, который включает текущую финансовую информацию, а также предполагаемый поток наличности. Бизнес-план также включает баланс активов и пассивов. Не забудьте, что в нем следует указать также неоплаченные обязательства и неполученный доход.

7. ***Календарный план деятельности филиала.*** Процесс планирования связан с разработкой календарного плана событий, деятельности и программ. Например, многие филиалы планируют семинары и программы, проводимые профессиональными специалистами в данной отрасли, которые раскрывают такие вопросы, как деятельность ассоциации, принципы налогообложения, страхование ассоциаций, бюджет/резервные фонды, резервные фонды и инвестиции, управление финансами и отчетность и т.д.

ГОДОВОЙ БЮДЖЕТ/ УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ

Бюджет филиала является финансовым планом его деятельности и должен быть включен в годовой бизнес-план. Прошлый опыт, цели работы в настоящее время и реальное финансовое положение - вот факторы, влияющие на процесс составления бюджета. В бюджете отражаются приоритеты, установленные филиалом, а также воздействие добровольных членов и оплачиваемых сотрудников на достижение задач как в отношении расходов, так и доходов.

В составлении бюджета участвуют все комитеты филиала, которые тем или иным образом связаны с его финансовыми средствами. В бюджете должны быть представлены все его цели и виды деятельности. После того, как отдельные представители внесли свой вклад в составление бюджета, им предоставляются соответствующие полномочия при условии отчетности за достижение целей с точным указанием сроков.

Бюджет филиала может разрабатываться финансово-бюджетным комитетом или руководителями и сотрудниками. Однако, окончательно бюджет утверждает правление. При составлении бюджет обычно необходим определенный компромисс (в частности, в отношении расходов) и обсуждение. Как только бюджет утвержден, разрабатывается рабочий документ по отслеживанию достижения финансовых задач, запланированных в бюджете. Рабочий бюджет должен включать предполагаемый и фактический бюджеты за прошедший год работы, а также предполагаемый и фактический бюджет за текущий год. Это позволит сравнивать достигнутые результаты с прошлыми данными.

ДРУГИЕ ФИНАНСОВЫЕ ОТЧЕТНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Помимо бюджета филиала, необходимо еще два отчетных финансовых документа:

- ***Баланс***. Он показывает финансовой положение филиала на настоящий момент. В балансе указывается, чем владеет Ваш филиал (например, денежные средства в банках, офисное оборудование и т.д.) и сколько он должен. Разница этих двух величин показывает чистый актив филиала, или сальдо.
- ***Отчет о доходах и расходах***. Данный документ характеризует деятельность филиала за определенный период времени. В отличие от баланса, который составляется в начале и в конце определенного периода времени, отчет о доходах и расходах показывает изменения чистых активов филиала на протяжении этого срока.

(Примеры этих документов, а также форму отслеживания бюджета приводятся ниже.)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ИЛИ ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Как только Вы определились с процессом планирования на год работы, переходите к долгосрочному или стратегическому планированию. Долгосрочное планирование поможет обеспечить организованный, непрерывный и целенаправленный рост филиала. Поскольку Вы стремитесь к тому, чтобы добиться консенсуса и определить

направление на длительный период времени, Вам следует пригласить возможных будущих руководителей (не только тех, которые были названы выше) принять участие в коллективной работе над составлением годового бизнес-плана.

Прежде, чем начать процесс планирования, необходимо дать четкое представление о задачах/направлениях работы филиала. Это нужно сделать до проведения заседания по планированию или в ходе заседания. От правильной формулировки целей во многом зависит, будут ли им соответствовать возможные программы или виды деятельности.

Разработка стратегического плана - это процесс, состоящий из трех этапов. Сначала должен быть разработан в письменной форме стратегический план. Второй этап - реализация плана, третий - оценка результатов для продолжения работы в выбранном направлении и обеспечения будущего планирования.

Для стратегического или долгосрочного планирования необходимо следующее:

1. ***Определение окружения/потребностей в настоящее время.*** С какими изменениями или проблемами сталкивается филиал или его члены? (Оценка осуществляется путем опроса членов или определения потребностей). Пример - "Институту ассоциаций жильцов необходимо добиться большей известности.")
2. ***Постановка целей.*** Достижение консенсуса в отношении задач филиала на следующий период (от 18 месяцев до 2 лет). *Пример*: "Повысить уровень информированности населения об Институте ассоциаций жильцов".
3. ***Определение препятствий или возможностей.*** Определите, что мешает достижению целей филиала. *Пример* - "Недостаток средств на финансирование обычной общественно-информационной кампании".
4. ***Постановка задач.*** Дальнейшее определение целей и представление предложений по их достижению. *Пример*: "Разработать всестороннюю общественно-информационную программу об Институте ассоциаций жильцов для ассоциаций домовладельцев, профессиональных работников и населения".
5. ***Разработка стратегии.*** Разработка методов выполнения задач. *Пример* - "Работа с редактором еженедельного раздела по недвижимости по открытию рубрики, посвященной кондоминиумам и общественным ассоциациям".
6. ***Подразделение стратегических задач на измеримые задания.*** Определите действия, необходимые для выполнения стратегии. *Пример* - Один человек работает над оформлением рубрики, другой назначает встречу с редактором, чтобы обсудить это предложение, и т.д.
7. ***Распределение заданий с указанием конкретных сроков.*** Дайте людям конкретные задания. Пример - "Сьюзан, спасибо, что ты согласилась разработать оформление рубрики. Ты можешь сделать это к концу следующего месяца?"
8. ***Оценка результатов.*** Следите за составленным планом, отмечайте успехи и вносите изменения там, где результаты не достигнуты своевременно. *Пример* - "Спасибо, Сьюзан, за твою упорную работу на разработкой оформления рубрики".

BEST AVAILABLE COPY

форма для СОСТАВЛЕНИЯ годового бизнес-плана

1. ***Характеристика филиала.*** (Информация об истории филиала, целях и задачах, структуре управления, географическом расположении, основной продукции/услугах, основных членах и т.д.)

2. ***Состояние дел филиала в настоящее время.*** (Сотрудники, проблемы/возможности, будущие перспективы, потенциальные внешние факторы опасности)

3. ***Цели.*** (3 - 5 основных целей филиала на год)
   -
   -
   -
   -
   -

4. ***Стратегия.*** (Действия, которые необходимо предпринять, чтобы достигнуть каждую из целей, кто отвечает за это, сроки выполнения)

5. *Оценка.* (План систематического контроля за работой и ее оценки)

6. ***Финансовые задачи и отчетность.*** (Включая бюджет, отчет о доходах и баланс)

7. ***Календарный план работы филиала.*** (Включая мероприятия филиала, его деятельность и программы)

ОТСЛЕЖИВАНИЕ БЮДЖЕТА

Долгосрочный план должен быть гибким. Его следует периодически пересматривать с точки зрения результатов, наличия средств и изменившихся потребностей. Помощь в разработке и проведении заседаний по долгосрочному планированию можно получить в главном офисе.

ИНФОРМАЦИЯ ПО ОТСЛЕЖИВАНИЮ БЮДЖЕТА ВКЛЮЧАЕТ:

- предполагаемый и фактический бюджет за прошлый год
- предполагаемый и фактический бюджет за текущий год
- подробные данные о доходах и расходах (прилагаются к отчету)

БЮДЖЕТ

ДОХОД

1. Членские взносы
2. Учебные программы
3. Другие программы
4. Периодические издания/публикации
5. Комитет
6. Проценты
7. Пожертвования
8. Прочие доходы
9. Симпозиум

РАСХОДЫ

1. Плата за ведение финансовой отчетности
2. Реклама
3. Связь
4. Компьютеры/обработка данных
5. Образование/обучение
6. Питание
7. Страховка
8. Плата юристам
9. Аренда/подготовка места для проведения встреч
10. Аренда помещения
11. Офисное оборудование
12. Канцтовары
13. Другие
14. Другие публикации
15. Другие специалисты/консультанты
16. Распечатка/тиражирование
17. Заработная плата
18. Налоги, социальные выплаты
19. Плата за выступления
20. Путешествия, развлекательные мероприятия

Итого Расходы
Чистый операционный доход
Другие расходы
Резервный фонд
Итого другие расходы
Без налогов
Налоги
Прибыль (дефицит)

ОТЧЕТ О ДОХОДАХ И РАСХОДАХ
ДОХОД - РАСХОДЫ = ПРИБЫЛЬ (УБЫТКИ)

Внимание! Если указан доход от проведения мероприятия, то должны быть перечислены и расходы на это мероприятие

Сравнение фактических и бюджетных данных

БАЛАНС

АКТИВЫ - ПАССИВЫ = САЛЬДО

АКТИВЫ	***Чем Вы владеете***
ПАССИВЫ	***Ваши обязательства***
САЛЬДО	***Что имеется в наличии***
Внимание!	Активы включают в себя счета к получению. Пассивы включают в себя счета к оплате.

БАЛАНС

Актив

Денежные средства

Основные фонды

Другие

ИТОГО:

Пассив

Текущие обязательства

Долгосрочные обязательства

ИТОГО:

Фонды:

ИТОГО:

Общий баланс активов и пассивов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРУКТУРЫ ЧЛЕНСКИХ ВЗНОСОВ

При создании новой ассоциации или возникновении необходимости изменить структуру членских взносов уже существующей ассоциации следует пересмотреть все виды членских взносов и выбрать тот, который наиболее соответствует потребностям как самой ассоциации, так и ее членов. Нельзя отрицать ни один из видов членских взносов, прежде чем Вы тщательно не проанализируете его и не придете к выводу, что в нем отсутствуют определенные характеристики, необходимые для ассоциации и ее членов. В некоторых случаях возможна комбинация двух или нескольких видов членских взносов в одной структуре.

Существует несколько общих характеристик, к которым стремятся практически все ассоциации, определяя структуру членских взносов, однако, относительная важность этих характеристик для различных ассоциаций может меняться. Руководитель должен очень хорошо знать профессию или отрасль, представляемую ассоциацией, чтобы под его руководством члены могли выбрать лучшую возможную структуру взносов. Хорошее знание дел ассоциации, работы ее членов, видов отчетности, информации, которой хотели бы поделиться члены ассоциации, и степени их стремления поддержать деятельность ассоциации, - все это имеет первостепенное значение для руководителя.

Роль руководителя ассоциации при создании или изменении структуры членских взносов трудно переоценить. Именно способность руководителя убедить членов в своем мнении о том, что необходимо для развития и процветания ассоциации и в чем заключаются их потребности, и определяет, будет ли принята та или иная структура членских взносов. Если руководитель не обладает достаточной способностью убеждения других, то члены ассоциации будут недовольны, что приведет к снижению ее численности. Если же руководитель сумеет убедить членов ассоциации в преимуществах выбранной структуры членских взносов, они будут готовы платить их.

Личность и способность руководителя убеждать особенно важны при определении структуры членских взносов в средних и мелких ассоциациях. В таких ассоциациях весь процесс выбора структуры взносов обычно ведется исполнительным директором. Опыт членов ассоциации и их готовность к сотрудничеству, безусловно, являются важным смягчающим фактором при взаимном обмене мнениями. Нет сомнения, что гораздо сложнее работать с тысячей мелких предпринимателей, которые ревниво охраняют каждую крупицу информации о своем бизнесе, чем иметь дело с сорока главами крупных корпораций, которые знают о многочисленных способах финансирования предпринимательской деятельности и каждый день работают с крупными денежными суммами.

Если руководитель ассоциации умеет убеждать других, если ему доверяют члены ассоциации и он предлагает эффективную систему взносов, у него будут все возможности добиться ее принятия. Обычно только несколько членов ассоциации и основные сотрудники принимают участие в разработке новой структуры членских взносов, а затем предлагают ее остальным членам. В тех случаях, когда есть достаточно времени, чтобы сообщить всем членам ассоциации полную информацию о новой структуре, обычно принимается та система, которую руководитель считает лучшей.

РАВЕНСТВО

Независимо от того, говорится об этом или нет, при определении структуры членских взносов все стремятся к равенству. Равенство можно рассматривать с двух точек зрения - плата в соответствии с возможностью платить или плата согласно получаемым преимуществам. Как правило, структуры членских взносов объединяют оба понятия, учитывая возможности членов ассоциации и предлагаемые виды услуг.

Идея равенства, безусловно, происходит от желания большинства ассоциаций добиться того, чтобы каждый член нес справедливую долю в расходах согласно установленной формуле. В этой философии есть место и для тех ассоциаций, которые считают, что более крупные члены должны фактически субсидировать более мелких, чтобы увеличить численность ассоциации, добиться более сильного представительства отрасли, профессии или группы по интересам и/или облегчить развитие более мелких членов.

Независимо от того, взята ли за основу платежеспособность членов ассоциации или получаемые ими преимущества, возможно использование градуированной шкалы членских взносов. Ниже приводится пример, который показывает отличия между этими двумя представлениями. Некоторые ассоциации предлагают всем своим членам одни и те же услуги и считают, что все они получают при этом равные преимущества. И все же эти члены могут платить взносы пропорционально своей платежеспособности согласно установленной шкале измерения: в зависимости от количества сотрудников, дохода и т.д. С другой стороны, некоторые ассоциации утверждают, что их члены получают преимущества от услуг ассоциации пропорционально своему размеру, так как более крупные члены могут, например, получить больший сбыт, используя услуги ассоциации, или прислать больше сотрудников на технические совещания и т.д. В этих случаях рекомендуется градуированная системы оплаты членских взносов в соответствии с получаемыми преимуществами.

Равенства можно также добиться, установив одинаковые взносы для всех членов ассоциации. Если всем членам предоставляются одни и те же услуги и преимущества, то, вероятно, они захотят, чтобы членские взносы были одинаковыми и отражали получаемые преимущества.

Однако, не все ассоциации стремятся к равенству, определяя структуру членских взносов, - ведь построить такую систему очень сложно. Иногда этому мешает нежелание членов ассоциации раскрывать определенную информацию. В конечном итоге, главное - чтобы члены ассоциации были довольны.

ОБЩИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ: КАК ВИДЯТ СЕБЯ ЧЛЕНЫ АССОЦИАЦИИ

В своих попытках добиться равенства, большинство ассоциаций находят общий показатель, который дает возможность оценить всех членов более или менее справедливо. Сбыт - это наиболее популярный показатель, однако, существует и множество других. Количество сотрудников, единиц продукции, активы, доход и многие другие показатели используются, что поставить всех членов ассоциации в приблизительно равное положение. В ряде случаев применяется сразу несколько способов оценки членов ассоциации, а затем выбирается тот вид взносов, который члены примут с большим желанием. Очень важно знать, как поступить, если

структура членских взносов не соответствует общепринятым представлениям о равенстве. Если, например, прибыль считается наилучшим способом измерения платежеспособности членов ассоциации, но никто из них не хочет разглашать эту информацию, то следует выбрать другой показатель для определения членских взносов.

Найти такой показатель несложно, если члены ассоциации занимаются одной и той же деятельностью. Например, ассоциация, представляющая производителей одного вида продукции, может выбрать в качестве общего показателя прибыль, объем сбыта, количество единиц продукции, единиц оборудования и др.., в зависимости от того, является ли продукция однородной, неоднородной, используются ли для ее производства одни и те же станки, и т.д. Выбор очень широк, если Вы достаточно знаете о выпускаемой продукции и ее изготовителях. Однако, если в ассоциацию входят представители различных отраслей экономики, которые так или иначе заинтересованы в определенном виде продукции, то выбор общего показателя становится проблематичным.

Общий показатель, лежащий в основе структуры членских взносов, часто зависит от цели создания ассоциации. Если деятельность ассоциации не направлена на увеличение сбыта продукции, маловероятно, что объем сбыта будет исходным показателем при определении структуры взносов. Если цель членов ассоциации - отдых, развлечения или обучение, можно сделать вывод, что все члены получают равные преимущества, и общим показателем является само членство в ассоциации. В этом случае, по всей вероятности, размер взносов будет одинаковым при индивидуальной оплате особых социальных или образовательных программ.

При расхождении во мнениях относительно общего исходного показателя руководитель должен урегулировать возникшие разногласия. Обязательное условие - глубокие знания о членах ассоциации и представляемой отрасли. Нужно, чтобы члены ассоциации могли определить исходный показатель и понимали, что он соответствует функциям ассоциации. В противном случае они не будут уверены в равном и справедливом отношении, когда придет время платить членские взносы.

Для того, чтобы членов ассоциации устраивала структура членских взносов, необходимо соблюдение нескольких условий. Они должны видеть, что предложенная структура приемлема, что взносы не обязательно должны быть равными, однако, необходимо, чтобы каждый член ассоциации понимал, что предоставляемые ею услуги и преимущества адекватны выплачиваемым взносам. Допустимо, если член ассоциации знает о недостатках используемой системы членских взносов - возможно, именно его отказ от других видов взносов и стал их причиной. Очень важно, однако, чтобы члены ассоциации осознавали, что взносы соответствуют сложившейся ситуации.

Необходимо, чтобы система взносов устраивала и сотрудников ассоциации. Если она неэффективна, вследствие предоставления членами ассоциации неверной информации или потому, что взносы не обеспечивают достаточный доход, сотрудники будут недовольны. Простота в управлении структурой взносов - еще один фактор, влияющий на мнение сотрудников.

ГИБКОСТЬ

Одной из наиболее желательных характеристик системы взносов является гибкость. Гибкая структура взносов легко адаптируется к меняющимися условиями внутри ассоциации и в экономике в целом. Если членам ассоциации необходим больший объем услуг или инфляция привела к росту стоимости услуг, оказываемых в настоящее время, то система взносов должна быть построена таким образом, чтобы ее не нужно было постоянно пересматривать. Конечно, гибкость любой структуры имеет свои пределы. Однако, рекомендуется по возможности сделать структуру максимально гибкой, поскольку большинству ассоциаций приходится сталкиваться с нежеланием членов изменять уже установленную структуру взносов, а иногда и их размеров.

Некоторые виды исходных показателей предоставляют больше потенциальных возможностей для увеличения членских взносов, чем другие. Например, если величина взносов рассчитывается в зависимости от объема продаж, то это позволяет ассоциации увеличивать доход от членских взносов при благоприятной ситуации в экономике. Однако, это имеет место только до тех пор, пока данная отрасль или группа отраслей развивается, и размер взносов, а также численность ассоциации не уменьшаются. Пример негибкой структуры членских взносов - одинаковые взносы. Если величина взносов и количество членов не меняются, то и доход от членских взносов останется постоянным. Исходный показатель для расчета членских взносов в долларовом выражении обладает большей гибкостью в условиях инфляции, по сравнению с количеством сотрудников или единиц продукции.

Не обязательно, чтобы и исходный показатель, и размеры взносов были гибкими, хотя именно этого пытаются добиться многие руководители ассоциаций. Если размер взносов гибкий, то его легко можно менять, даже ежегодно, тогда ассоциация может выбрать в качестве исходного показатель, не предполагающий значительного увеличения дохода, но максимально соответствующий потребностям членов ассоциации. Например, ассоциация может при определении членских взносов исходить из ежегодного количества единиц оборудования. В этом случае ассоциация уверена в том, что каждый год будет получать за счет членских взносов необходимую сумму, даже не имея гибкого основания для определения членских взносов. До тех пор, пока члены ассоциации согласны с таким подходом, они готовы к ежегодным изменениям величины взноса.

Указание структуры и величины членских взносов в учредительном договоре ассоциации лишает эту систему гибкости. Изменения в учредительный договор вносят нечасто, поскольку это очень сложная и затянутая процедура. Кроме того, при изменении учредительного договора необходимо преодолеть определенные психологические барьеры, и это бремя будет возложено на руководителя ассоциации, которому придется поставить вопрос об изменении размера взносов.

Учредительный договор предоставляет руководителям ассоциаций и советам директоров право определять структуру и размер взносов, а не вносить их в учредительные документы. Согласно опросу, проведенному в 1978 г. Американским обществом руководителей ассоциаций, 62% из почти 1500 ассоциаций-респондентов отмечали, что совет директоров имеет право оставить неизменным или изменить программу внесения членских взносов. 25% заявили, что таким правом обладают члены ассоциации. При таком подходе структура членских

взносов является более гибкой и восприимчивой к финансовым потребностям ассоциации. Следует отметить, что эта тенденция не повторилась при проведении опроса в 1982 г. и в 1987 г.

ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ДОСТАТОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура членских взносов может быть сформирована таким образом, чтобы обеспечить получение ассоциацией необходимых средств за счет уплаты членских взносов. При составлении бюджета ассоциация разрабатывает различные способы получения средств и знает, сколько она может или должна получить из каждого источника. Средства, которые члены ассоциации должны внести в виде членских взносов, должны быть получены исходя из структуры членских взносов и их размера, установленного ассоциацией. Принимая решение о структуре и размере членских взносов, необходимо проанализировать возможности их сбора взносов. Если выбранная структура взносов приводит к текучке членов ассоциации, трудно составить бюджет на следующий год.

Если ассоциация представляет отрасль с быстро растущей производительностью труда и использует в качестве исходного показателя численность сотрудников, то следует помнить, что сумма средств, собираемых за счет членских взносов, снизится, если размер взносов будет из года в год оставаться неизменным. Нельзя рассчитывать на увеличение дохода за счет взимаемых членских взносов, если только численность ассоциации не растет быстрее, чем производительность труда в данной отрасли.

Если система взносов базируется на постоянном факторе (можно назвать множество таких факторов, в зависимости от представляемой отрасли или профессии), то члены ассоциации должны быть готовы к тому, что размер взносов будет часто меняться, чтобы обеспечить необходимые средства на каждый год работы. Например, если исходным показателем является численность сотрудников, которая остается практически неизменной, то в следующему году размер взносов, по всей вероятности, возрастет с $1 за сотрудника до $1.15 и составит $1.35 еще через год. Размер взносов может также и уменьшиться, если ассоциация нашла другие источники финансирования, помимо членских взносов, или если ее потребности на какой-то период снизились. Если членов ассоциации устраивают такие изменения и они готовы предоставить ассоциации необходимые средства, вне зависимости от изменения величины взносов, нет никаких причин отрицать эффективность такой структуры.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И УСЛУГИ, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ АССОЦИАЦИЕЙ С ЦЕЛЬЮ ПОЛУЧЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ДОХОДА, ПОМИМО ЧЛЕНСКИХ ВЗНОСОВ

А. Управление

1. Руководство филиалами или другими ассоциациями
2. Оказание другим лицам услуг в административной сфере, например, распечатка материалов и т.д.
3. Оказание услуг, связанных с трудоустройством, работодателям и лицам, ищущим работу
4. Арбитражные услуги в своей отрасли
5. Предоставление офисных помещений другим организациям
6. Оказание сотрудниками ассоциации консалтинговых услуг другим организациям
7. Предоставление скидок при аренде машин и авиамаршрутов
8. Услуги по организации путешествий для ассоциации
9. Создание объединения с целью получения скидок на поставку товаров и услуг, страховое обслуживание и т.д.
10. Объединенный заказчик на программы страхования жизни, здоровья, профессиональных обязательств и т.д.
11. Оказание финансовых услуг
12. Создание кредитного союза
13. Осуществление специальных оценок проектов
14. Предоставление фирменных знаков и деловых бланков в данной отрасли
15. Продажа новых товаров
16. Обеспечение транспорта и перевозки грузов для участников выставок
17. Развитие недвижимости
18. Создание специального фонда
19. Создание филиала, производящего прибыль
20. Инвестиционные тресты
21. Консультационные услуги по вопросам трудоустройства
22. Аренда аудио/видео центров и студий
23. Телефонный диспетчер
24. Консалтинговые услуги во всех функциональных областях
25. Туристические агентства
26. Спортивные мероприятия
27. Видео/аудио услуги
28. Сейф
29. Агентство по сбору счетов
30. Кредитные карты
31. Предоставление справок и рекомендаций

Б. Компьютеры и обработка данных

1. Организация электронной почты для членов ассоциации
2. Продажа оборудования и программного обеспечения
3. Продажа компьютерного времени

В. Обучение/исследования

1. Разработка аттестационной программы
2. Продажа учебных программ лицам, не являющимся членами ассоциации
3. Проведение исследований для членов ассоциации
4. Проведение опросов, изучение эффективности расходования средств и подготовка отчетов об исследованиях для членов ассоциации
5. Продажа аудио и видеокассет с учебными программами
6. Нахождение спонсоров для учебной деятельности

Г. Публикации

1. Опросы
2. Рабочие пособия
3. Справочники
4. Справочники для покупателей
5. Ежемесячные журналы с рекламой
6. Объявления о вакансиях на рабочие места
7. Продажа подписки лицам, не являющимся членами ассоциации
8. Публикация пособий
9. Предоставление переплетов для протоколов заседаний ассоциации
10. Составление макета газет и журналов
11. Разработка программы поощрения за привлечение новых членов

Д. Отношения с государством и общественностью

1. Подготовка пресс-релизов для фирм-членов ассоциации
2. Рассылка по почте сообщений об ожидаемых законодательных актах
3. Консалтинговые услуги фирмам-членам ассоциации
4. Подготовка показаний и выступление в суде в интересах фирм-членов ассоциации

Е. Встречи и съезды

1. Создание дополнительных регистрационных категорий (студенты)
2. Продажа кофейных пауз
3. Обеспечение спонсорской помощи со стороны поставщиков для всех видов деятельности во время съезда
4. Сувениры
5. Организация программ для супругов и детей участников
6. Реклама во время съезда

7. Организация проезда туда и обратно для участников
8. Жетоны на покупку напитков
9. Отчеты о материалах, представленных на съезде

Ж. Маркетинг членства в ассоциации

1. Увеличение членских взносов
2. Создание новых категорий по уплате членских взносов
3. Программа для двоих за одну плату.
4. 1/2 членского взноса за 1/2 года
5. Предложение членства другим сотрудникам фирм-членов ассоциации
6. Создание филиалов и региональных групп
7. Обращение с просьбой о спонсорской помощи для обычных публикаций для членов ассоциации

ИСТОЧНИКИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ДОХОДА АССОЦИАЦИИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СЪЕЗДОВ И КОНФЕРЕНЦИЙ

А. Управление

1. Привлечение спонсоров
2. Сувениры
3. Страховые программы для членов ассоциации
4. Управление финансовыми средствами ассоциации

Б. Публикации

1. Издание журнала
2. Справочник туриста
3. Выпуск пресс-релизов для членов ассоциации
4. Справочник кафе и ресторанов

СТАНДАРТНАЯ ТАБЛИЦА СЧЕТОВ

Для того, чтобы выполнить свои обязанности в отношении финансов, ассоциация должна:

- эффективно управлять финансами
- организовать систематический бухгалтерский учет
- правильно использовать таблицу счетов

ПРЕИМУЩЕСТВА ТИПОВОЙ ТАБЛИЦЫ СЧЕТОВ

- Цифровое расположение счетов
- Каждому счету дается специальное название и номер
- Структура и объем данных зависят от вида и размера ассоциации
- Ведение отчетности с использованием компьютерных программ облегчает структурирование счетов и управление ими
- Компьютерные программы повышают эффективность финансовых отчетов
- Целесообразность отслеживания доходов и расходов по счетам и по проектам
- Лучшая таблица счетов - та, которая подходит ассоциации

КАК РАЗРАБОТАТЬ ТАБЛИЦУ СЧЕТОВ

- Сначала определите, какие отчетные финансовые документы Вам необходимы
  - для отчета перед членами ассоциации
  - для представления юридическим и налоговым службам
  - для эффективного финансового управления
- Не менее 1 счета по каждой статье финансового отчета(ов)
- Систематическое изучение таблицы счетов, чтобы определить, служит ли финансовая информация потребностям ассоциации

ТИПОВЫЕ ОТЧЕТНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ

- Баланс
- Отчет о неограниченных доходах и расходах
- Отчет об изменении "чистых" активов

День 4

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ АССОЦИАЦИИ
РАБОТА В МАЛЫХ ГРУППАХ

Этап 1
Представление о структуре ассоциации

- Главный вопрос: кто участвует в принятии решений
  - Разработка предложения
  - Изучение предложения и представление рекомендаций
  - Принятие решения
  - Выполнение решения
- Основные понятия - ответственность, полномочия и отчетность при работе с добровольными членами ассоциации
  - Две модели - японский и американский стиль руководства
  - Эффективная передача полномочий
    -- Выбор представителя, которому передаются полномочия
    -- Определение его способностей
    -- Ориентация и обучение
    -- Ясность целей
    -- Составление плана проверки работы
    -- Оценка выполненной работы
- Основные компоненты организационной структуры
  - Члены ассоциации - какие решения они принимают?
    -- Нужны ли подгруппы?
    -- Какие именно?
    -- Какова степень их самостоятельности?
  - Совет директоров
    -- Каким образом избирается?
    -- Структура - достижение сбалансированного представительства
      Подгруппы
        размер
        географический регион
        интересы
        др.
    -- Количество членов Совета директоров?
    -- Как часто будет собираться Совет?
    -- Условия работы в Совете директоров и ограничения сроков

- Исполнительный комитет
  -- Нужен ли Исполнительный комитет?
  -- Каким образом он избирается?
  -- Структура
  -- Условия и сроки
  -- Полномочия
  -- Отчетность
- Должностные лица
  -- Председатель
  -- Вновь избранный председатель
  -- Заместители председателя
  -- Секретарь
  -- Казначей
  -- Кто выбирает должностных лиц?
  -- Члены ассоциации?
  -- Совет директоров?
  -- Сроки работы
  -- Полномочия и отчетность
- Другие комитеты
  -- Постоянные или временные
  -- Руководство
    Назначения
    Бюджет и финансы
  -- Комитеты, работающие по программам
  -- Комитеты, разрабатывающие рекомендации по политическим вопросам
  -- Кто работает в комитетах - Совет директоров или члены ассоциаций

Этап 2
Представление о механизмах работы в группах

- Основные моменты программы
  - Церемония
  - Действия
  - Обсуждение
  - Информация
  - Использование календарного плана
- Вопросы, связанные с действиями
  - Оформление
  - Парламентарная процедура: предложения и поправки
- Работа группы
  - Чем объемнее проблема, тем больше времени необходимо.
  - Парадокс Абелин и проблема коллективного мышления.

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР - КООРДИНАТОР И КАТАЛИЗАТОР ФИЛИАЛА

В данной главе Вы получите информацию...

- приеме на работу первого сотрудника филиала
- выборе штатного сотрудника или независимого подрядчика
- функциях и предполагаемых результатах работы сотрудников с полной и частичной занятостью
- формировании плодотворных рабочих отношений с сотрудниками
- об отчетности и сотрудничестве между добровольными членами ассоциации и сотрудниками
- роли исполнительного директора в координации и связи с главным офисом организации
- постановке целей как части систематической оценки работы сотрудников филиала
- Об оплате и обучении сотрудников
- О переходе от частичной занятости к полному дню работы

Большинство филиалов Института ассоциаций жильцов, особенно те, в состав которых входит более 125 членов, имеют сотрудников, работающих полный или неполный день. Обычно таких сотрудников называют исполнительными директорами филиалов. Если в Вашем филиале еще нет своих сотрудников, то эта глава представит определенную информацию, которую следует проанализировать, прежде чем принимать людей на работу. В ней рассматриваются основные вопросы, связанные с наймом персонала, которые будут полезны всем филиалам.

Функции сотрудников, работающих полный или неполный день, существенно отличаются друг от друга, и зависят от того, какими преимуществами обладают активно работающие членов филиала. Как и в любом деле, самое главное - правильно поставить цель и систематически оценивать деятельность сотрудников.

ПРИЕМ НА РАБОТУ ПЕРВОГО СОТРУДНИКА ФИЛИАЛА

(Если в Вашем филиале уже есть сотрудник и вы вполне довольны тем, как идут дела, Вы можете пропустить этот раздел и перейти к следующему разделу "Вопросы для филиалов, в которых есть сотрудники")

По мере роста и развития филиала Вам захочется предоставлять больше услуг его членам и передать платным сотрудникам определенные функции, которые раньше выполнялись членами филиала. Для того, чтобы решить, целесообразно ли нанимать

людей на работу, оцените, насколько вырос филиал. Для этого ответьте на следующие вопросы:

- Насчитывает ли филиал по крайней мере 100-150 членов?
- Оказывают ли добровольные члены активную поддержку? Насколько эффективна структура комитетов?
- Сколько Вы можете заплатить сотруднику? Достаточно ли средств для оплаты сотрудника с полной или частичной занятостью?
- Целесообразно ли нанять сотрудника напрямую или заключить контракт с фирмой по управлению?

Прежде, чем принять сотрудника на работу, Вы должны быть уверены, что поддержка добровольных членов и финансовое положение филиала достаточно надежны. Задача оплачиваемых сотрудников заключается в том, чтобы помогать оказывать услуги членам филиала (руководство осуществляет Совет директоров, а его решения воплощают в жизнь комитеты). Не забывайте, что речь идет не о замене, а о поддержке добровольных членов, чья деятельность имеет первостепенное значение для нормального функционирования филиала.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ФИЛИАЛОВ, В КОТОРЫХ ЕСТЬ СОТРУДНИКИ

Предположим, что в Вашем филиале уже есть хотя бы один оплачиваемый сотрудник, или Вы собираетесь нанять его. Тогда Вам следует проанализировать ряд моментов, чтобы затраченные средства принесли максимальную пользу и чтобы Вы могли предупредить возникновение юридических/налоговых проблем.

- Является ли сотрудник независимым подрядчиком?
- Есть ли описание работы для его должности? Каковы предполагаемые результаты/функции сотрудника с полной/частичной занятостью?
- Заключен ли контракт с этим сотрудником? (Примерный контракт приводится ниже.)
- Представляют ли руководители и добровольные члены характер своих взаимоотношений с сотрудником? А сам сотрудник?
- Понимает ли исполнительный директор филиала, что координация и связь с главным офисом ассоциации на государственном уровне имеет первостепенное значение?
- Разработан ли механизм определения целей деятельности на год и регулярной оценки работы?
- Какую плату и какое обучение Вы можете предложить сотруднику?
- Начиная с какого момента филиал сможет перевести сотрудника с неполного дня работы на полную занятость?

НЕЗАВИСИМЫЙ ПОДРЯДЧИК ИЛИ ШТАТНЫЙ СОТРУДНИК ФИЛИАЛА

Филиал может принять работника непосредственно в свой штат или нанять его как независимого подрядчика. Если сотрудник принят в штат филиала, то филиал обязан выплачивать все местные и федеральные налоги, а также взносы в социальные фонды. Филиалы, которыми управляет независимый подрядчик или фирма по управлению (не являющаяся корпорацией), должны заполнить форму 1099-MISC на выплату не менее $600 в год.

Однако, государственные положения в отношении регистрации независимых подрядчиков стали более строгими. В связи с этим, решая вопрос о налоговых отчислениях с заработной платы, следует учесть следующие моменты:

- Степень самостоятельности людей, которые работают на Вас, - осуществляют ли руководство они сами? кто указывает рабочее время, Вы или они? платите ли Вы за обучение? где они работают?
- Оказывают ли услуги они лично или могут передать задание другим людям, с которыми филиал не заключал контракт?
- Необходимы ли филиалу их услуги на полный день или они могут быть одновременно наняты для работы другими организациями или фирмами?
- Платите ли Вы в зависимости от выполнения проекта или за установленный период времени (за час, за неделю, за год)?
- Предоставляете ли Вы оборудование, инструменты и материалы, необходимые для работы?
- Кто отвечает за выплату компенсации, в случае нарушения контракта?

Если Вам необходима дополнительная информация по этим вопросам, обратитесь к факторам, которые Внутренняя служба доходов считает достаточным основанием для установления отношений работника и работодателя.

ФУНКЦИИ СОТРУДНИКОВ ФИЛИАЛА С ПОЛНОЙ/ЧАСТИЧНОЙ ЗАНЯТОСТЬЮ

Как указывалось выше, функции сотрудников филиалов меняются в зависимости от того, какими качествами обладают его добровольные члены и какова степень их участия в делах филиала. Если добровольцы прекрасно организуют и проводят программы, то сотрудники могут не заниматься этим вопросом и сосредоточить свою работу на продаже столов или киосков к Дню ассоциации, тогда как в другом филиале добровольные члены могут вполне эффективно справиться с этой задачей сами, однако, никто из них не хочет писать статьи в информационный бюллетень.

Исходя из имеющейся информации о деятельности исполнительных директоров различных филиалов, был разработан список задач сотрудников с частичной и полной занятостью, который представлен в конце раздела. Однако, Вы убедитесь, что исполнительный директор не может сделать все сам, даже если он работает полный день. Он может отвечать за осуществление связи и обслуживание клиентов, отвечать на телефонные звонки и выполнять основные административные задачи, но чаще всего он служит координатором и катализатором главной деятельности филиала.

Поскольку активно работающие добровольные члены меняются из года в год, Вам, возможно, придется изменить роль сотрудника, чтобы более эффективно дополнить умения и склонности членов филиала. Кроме того, если у Вас появятся новые цели и проекты, Вам потребуется изменить приоритеты осуществляемых видов деятельности или прекратить ту деятельность, которая не нужна в настоящее время. Чтобы решить эту проблему, следует еще раз вернуться к описанию работы сотрудника после назначения новых добровольных членов.

ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ДОБРОВОЛЬНЫМИ ЧЛЕНАМИ ФИЛИАЛА И СОТРУДНИКАМИ

Обычно исполнительный директор участвует в заседаниях Правления (Совета директоров) в силу занимаемой им должности, но не имеет права голоса. Если это не противоречит Учредительному договору филиала или если главным обсуждаемым вопросом не является работа самого исполнительного директора, то он обычно присутствует на заседаниях Правления. Очень важно, чтобы исполнительный директор, входящий в состав руководящей команды, был в курсе дел и мог внести свой вклад в работу филиала и управление им.

В контракте должны быть четко разграничены полномочия исполнительного директора и Правления. Обычно исполнительного директора принимает на работу, оценивает и увольняет Исполнительный комитет или Правление. В большинстве случаев исполнительный директор подчиняется непосредственно Президенту филиала. Однако, это не отменяет его ответственность перед Правлением, а лишь называет лицо, с которым он будет в основном связан.

Если в филиале много добровольцев-энтузиастов, то их полномочия могут пересекаться с полномочиями сотрудников филиала, если не все члены правильно понимают основные правила. Иногда добровольцы считают, что исполнительный директор должен делать все, что они захотят, поскольку они являются членами филиала, и могут возникнуть споры в отношении распределения рабочего времени директора. Вы руководитель и сами решаете, как распределить приоритеты в работе сотрудников. Убедитесь, что все члены филиала знают об этом. Возможно, что каждый год после выборов новых председателей комитетов и руководителей потребуется определенный установочный период.

При Вашей поддержке квалифицированный сотрудник научится эффективно распределять свое время в соответствии с потребностями филиала, не снижая при этом энтузиазма добровольцев и не принимая на себя лишком много проблем, так как в этом случае он не сможет эффективно решить ни одну из них. Если в филиале есть описания работы комитетов, это поможет четко разобраться в том, кто за что отвечает.

КООРДИНАЦИЯ И СВЯЗЬ С ГЛАВНЫМ ОФИСОМ НА ОБЩЕГОСУДАРСТВЕННОМ УРОВНЕ

Как было отмечено в первом разделе этого пособия, главный офис Института ассоциаций жильцов и его филиалы являются партнерами и работают на благо своих членов. Для того, чтобы это партнерство было наиболее эффективным, необходима постоянная связь между филиалами и главным офисом. Помимо контактов, которые Вы поддерживаете с главным офисом от имени филиала и

которые имеют огромное значение, Ваш сотрудник также является важным связующим звеном с сотрудниками главного офиса.

Исполнительный директор - это человек, к которому прежде всего обратятся представители офиса на государственном уровне, и он получает корреспонденцию из главного офиса не реже одного раза в неделю. Очень важно, чтобы полученная им информация передавалась нужным лицам и чтобы Вы, как руководитель, были хорошо осведомлены о ней.

Кроме того, сотрудник филиала играет важную роль при непосредственной связи с главным офисом - в дополнение к Вашим прямым контактам. Институт ассоциаций жильцов хотел бы по-прежнему регулярно получать копии протоколов собраний филиала и информационных бюллетеней, чтобы быть в курсе событий, хотя новая процедура переаттестации не требует этого.

Исполнительный директор выполняет важные функции, касающиеся связи с членами филиала, а также предложения им услуг и программ главного офиса Института. Например, представление членам филиала новых программ, поощрение их участия и освещение в информационном листке новых публикаций поможет подчеркнуть преимущества членства в ассоциации и предотвратит текучку членов. Филиалы также заинтересованы в росте количества участников образовательных программ. Продажа публикаций Института ассоциаций жильцов привлекает новых членов и дает дополнительный доход.

Исполнительный директор играет важную роль в том, чтобы сделать партнерство между филиалом и офисом на общегосударственном уровне эффективным для всех заинтересованных сторон - филиала, главного офиса на государственном уровне и, что самое важное, для членов ассоциации.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ОЦЕНКА РАБОТЫ

Для того, чтобы Ваши отношения с сотрудником с самого начала были эффективными, проведите встречу, на которой Вы определите цели работы на год. Как только Вы решили, к каким результатам будете стремиться, будет гораздо проще оценить выполненную работу. При возможности следует устанавливать измеримые в количественном отношении цели и указывать конкретные сроки. Регулярно возвращаясь к намеченным целям, Вы сможете получить обратную связь о достигнутых результатах и при необходимости определить новые цели, изменить приоритеты или программы, прежде чем давать оценку работы за год, - у Вас есть возможность изменить направление работы.

Необходимо не реже одного раза в год давать оценку выполненной работы и пересматривать заработную плату (для новых сотрудников - через шесть месяцев, при возможности). Существует специальная форма для оценки работы. Обратите внимание, что и руководитель, и сотрудник заполняют одну и ту же форму, а затем обмениваются мнениями. Этот процесс будет гораздо более продуктивным, если для сотрудника были определены конкретные цели.

ОПЛАТА ТРУДА И ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКА

Институт ассоциаций жильцов предлагает широкий диапазон оплаты исполнительных директоров. Сумма зависит от описания работы, полной или частичной занятости

сотрудников, заработной платы в конкурирующих организациях региона, а также от того, является ли исполнительный директор штатным сотрудником или независимым подрядчиком.

Многие филиалы предоставляют исполнительным директорам возможность получать комиссионные в дополнение к заработной плате или оплате по контракту. Обычно они получают процент от рекламы в информационных бюллетенях и справочниках или от продажи в киосках на ярмарках. Однако, мы рекомендуем, чтобы любое поощрение базировались на увеличении численности членов филиала и отражало вклад исполнительного директора в работу с членами ассоциации.

Обучение. Независимо от статуса исполнительного директора, филиал должен был готов оплатить расходы на его поездки на все региональные совещания и, как минимум, на осеннюю конференцию Института ассоциаций жильцов. Более крупные филиалы должны также учитывать возможность поддержать участие своих членов в профессиональных ассоциациях (например, Американское общество руководителей ассоциаций) или проводимых ими образовательных программах. Полученные филиалом преимущества от обучения директора и расширения связей с лихвой окупят все понесенные расходы.

ПЕРЕХОД ОТ ЧАСТИЧНОЙ ЗАНЯТОСТИ К ПОЛНОЙ

Анализ штатного расписания филиалов показывает, что исполнительный директор, работающий неполный день, может выполнять потребности филиала до тех пор, пока численность филиала не достигнет 250 - 300 членов. В большинстве филиалов, насчитывающих 250 - 500 членов, есть исполнительный директор, принятый на полный день, а в филиалах, насчитывающих свыше 500 членов, работают несколько сотрудников.

В конце раздела приводится сравнительные характеристики задач и рабочих обязанностей сотрудников, которые помогут Вам руководить ими. В любом случае, чем более активно работают добровольные члены, тем больших результатов достигнет филиал, используя полностью или частично занятых сотрудников.

ПРИМЕРНЫЙ ДОГОВОР С СОТРУДНИКОМ

(ИНСТИТУТ АССОЦИАЦИЙ ЖИЛЬЦОВ - НАЗВАНИЕ ФИЛИАЛА)

Вы можете использовать этот примерный контракт, разработанный на основе нескольких договоров с исполнительными директорами, при составлении договора для Вашего филиала. За дополнительной информацией обратитесь к юристу.

Договор заключен _____ 199_ г. между (название филиала Института ассоциаций жильцов) и (имя и звание сотрудника).

Срок работы

Срок работы сотрудника начинается (дата) и продолжается до тех пор, пока одна из сторон не сообщит другой стороне в письменном виде о намерении расторгнуть трудовой договор согласно пункту _____.

Место для работы

Исполнительному директору предоставляется место для работы и другие условия и услуги в (название местности), включая офисное помещение, телефон филиала, автоответчик, компьютерное оборудование и программное обеспечение, офисную мебель и канцтовары, необходимые для использования в филиале.

Рабочие обязанности

Согласно Описанию работы исполнительного директора

Рабочее время

Исполнительный директор обязан заниматься выполнением своих обязанностей согласно настоящему контракту не менее _____ часов в месяц. Возможно использование дополнительного времени. Сотрудник имеет право представлять других клиентов или оказывать им услуги при условии, что такое представительство или оказание услуг не будет отрицательно влиять на выполнение обязанностей по настоящему договору.

Оплата труда

Исполнительный директор будет получать не менее $ _____ в месяц. Кроме того, сотрудник будет получать дополнительно ___% всей чистой прибыли сверх бюджета, полученного филиалом за (укажите конкретно, например, семинары, лекции, программы, справочники и информационные листки, финансируемые филиалом).

Деловые расходы

Филиал компенсирует исполнительному директору все деловые расходы, понесенные в связи с деятельностью филиала при условии, что проекты заранее утверждены Советом директоров или Президентом. Утвержденные транспортные расходы оплачиваются из расчета $.275 за милю или по иным расценкам. Филиал оплачивает все расходы, понесенные исполнительным директором при участии в общегосударственных конференциях Института ассоциаций жильцов.

Ежегодный отпуск/отпуск по болезни

Исполнительный директор имеет право на оплачиваемый филиалом годовой отпуск и отпуск по болезни согласно существующим положениям.

Прекращение договора или увольнение

Исполнительный директор может расторгнуть трудовой договор, подав письменное заявление Совету директоров с указанием даты прекращения работы, за 60 дней до прекращения работы. В течение указанных 60 дней исполнительный директор продолжает получать заработную плату и социальные выплаты и продолжает работу в объеме, установленном филиалом.

Прекращение договора при наличии оснований

Филиал сохраняет за собой право прекращения обязательств по отношению к исполнительному директору в случае его нечестных поступков, мошенничества, неподчинения, неправильного представления интересов филиала или аморальных действий, которые могут повлечь за собой невыполнение сотрудником своих обязанностей и повредить репутации филиала.

Правопреемственность

Права и обязанности по настоящему договору передаются правопреемникам филиала и исполнительного директора.

Соблюдение законодательства

Настоящий договор составлен в соответствии с законодательством _____.

Договор подписан _____ 199 __г.

МП

ПОДПИСИ СТОРОН

_____ _____

Исполнительный директор Президент филиала

ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ СОТРУДНИКОВ С ПОЛНОЙ И ЧАСТИЧНОЙ ЗАНЯТОСТЬЮ

Ниже перечислены основные рабочие обязанности, которые Правление возлагает на сотрудников филиала с полной или частичной занятостью. Обратите внимание, что сотрудник с частичной занятостью, работающий менее 20 часов в неделю, сможет взять на себя только часть этих обязанностей.

Административные функции

1. Ответы на ежедневные телефонные звонки и корреспонденцию
2. Ведение и хранение документации
3. Закупка канцтоваров
4. Помощь в подготовке документов для переаттестации
5. Ведение и выдача списков Правления и комитетов
6. Ведение текущего списка членов филиала
7. Составление календарного плана мероприятий и внесение в него изменений

Работа с членами филиала

1. Ответы на вопросы членов филиала, связь с комитетом по привлечению новых членов
2. Хранение и выдача информационных материалов комитетам по работе с членами филиала
3. Отправка информационных пакетов для новых членов
4. Ведение перспективного списка согласно данным комитета по привлечению новых членов

Финансы

1. Проверка отчетов о внесении членских взносах и депозитных чеков
2. Представление необходимой информации для подготовки финансовых отчетов и сведений о налогах
3. Помощь в подготовке бюджета
   (Распределение рабочего времени согласно контракту определяет, какими из перечисленных ниже вопросов будет заниматься исполнительный директор)
4. Сбор всех поступлений филиала и сдача их на депозит
5. Учет счетов к оплате
6. Подготовка чеков и направление их соответствующим должностным лицам на подпись
7. Подготовка и отправка счетов-фактур по всем счетам к получению, сдача оплаты на депозит

Участие в работе Правления

1. Посещение всех заседаний Правления
2. Координация даты, времени, уведомлений о заседаниях
3. Подготовка и распространение программы
4. Сбор и распространение подготовленных председателями отчетов о работе комитетов
5. Подготовка отчета исполнительного директора
6. Распространение протокола, подготовленного секретарем
7. Подготовка и отправка уведомлений обо всех собраниях членов филиала. Организационная поддержка
8. Содействие избирательной комиссии

Помощь в работе комитетов

1. Предоставление комитетам необходимой информации и материалов

Программы

1. Координация полученных заявок и направление их в соответствующий комитет
2. Посещение программ и помощь в их проведении, по мере возможности
3. Координация плана проведения программ
4. Помощь в координации общегосударственных образовательных программ, при необходимости

Информационный бюллетень

1. Помощь редакционному комитету, по возможности

Мероприятия по привлечению средств в специальные фонды

1. Содействие всем комитетам

Справочник членов филиала

1. Предоставление комитету, работающему над созданием справочника, последнего списка членов
2. Помощь комитету, при возможности

Кроме того, сотрудники филиала, работающие полный день, могут добавить к перечисленным обязанностям следующие виды деятельности:

Административные функции

1. Содержание официального офиса филиала
2. Подготовка документов для переаттестации

Работа с членами филиала

1. Координация деятельности по привлечению новых членов и сохранению заинтересованности старых с председателями комитетов. Предоставление необходимых материалов и информации

Помощь в работе комитетов

1. Посещение заседаний комитетов, при необходимости
2. Помощь председателям комитетов, при необходимости

Программы

1. Помощь комитету, работающему над проведением программы, в поиске помещения, организации питания, получении подтверждения об участии выступающих, рассылке листовок, приеме заявок, подготовке табличек с именами
2. Посещение всех программ, регистрация участников, при необходимости, выполнение координационных функций на месте проведения программы
3. Помощь комитету, работающему над программой, в составлении отчета для Правления
4. Выполнение функций местного координатора при проведении главным офисом учебных программ на общегосударственном уровне
5. Сотрудничество с комитетом по общественным отношениям при подготовке и рассылке пресс-релизов по всем программам
6. Составление и тиражирование раздаточных и иных материалов для проведения программ
7. Сотрудничество с целью привлечения спонсоров для проведения программ с комитетом по работе со спонсорами
8. Выполнение роли координатора между филиалом и соответствующими органами с целью принятия программ для продолжительного профессионального использования

Информационный бюллетень

1. Помощь в подборе статей
2. Сбор платежей за рекламу и копирование
3. Координация печати и редактирования
4. Координация распространения информационного бюллетеня
5. Подготовка рубрики исполнительного директора
6. Предоставление экземпляров других бюллетеней с информационными целями

Мероприятия по привлечению средств для специальных фондов

1. Основной координатор работы всех комитетов по подготовке мероприятия:
   - А. Размещение
   - Б. Реклама
   - В. Питание
   - Г. Спонсоры
   - Д. Киоски
   - Е. Выступающие

Справочник членов филиала

1. Содействие комитету по подготовке справочника в проверке информации о членах филиала
2. Координация выпуска и распространения справочника
3. Помощь комитетам по рекламе и привлечению спонсоров.

Положения об объединении Вашего филиала были сформулированы в общих выражениях, чтобы обеспечить максимум гибкости. Учредительный договор - это юридические принципы, которые определяют правила работы филиала. Вы, как руководитель, несете ответственность за то, чтобы деятельность филиала соответствовала его основному документу - Учредительному договору. Кроме того, Вы отвечаете за то, чтобы Учредительный договор был составлен (как в первоначальном виде, так и при внесении изменений) согласно типовому учредительному договору филиала Института ассоциаций жильцов и существующему законодательству.

ЧТО ТАКОЕ ТИПОВОЙ УЧРЕДИТЕЛЬНЫЙ ДОГОВОР ФИЛИАЛА?

Типовой учредительный договор, который базируется на Учредительном договоре головной организации Института ассоциаций жильцов, представляет образец и параметры, которых следует придерживаться филиалу при составлении своего учредительного договора или внесении в него поправок. Копию учредительного договора можно получить в Отделе по работе с членами ассоциации и филиалами.

СОСТАВЛЕНИЕ УЧРЕДИТЕЛЬНОГО ДОГОВОРА И ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ

Разделы типового учредительного договора филиала имеют отметку "Обязательно", "Возможны изменения" или "По желанию".

- ***ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ*** разделы должны быть включены в Учредительный договор филиала без поправок.

  Пример: ***Определения*** "общественной ассоциации по месту жительства", "домовладельца" и "областей специализации".

- Разделы с отметкой "***ВОЗМОЖНЫ ИЗМЕНЕНИЯ***" должны быть включены в Учредительный договор, однако, филиал может выбрать тот подход, который подходит ему наилучшим образом.

  Пример: ***Специальные собрания***. В учредительный договор должен быть включен пункт о специальных собраниях, но он может быть сформулирован по-разному.

- Разделы с отметкой "***ПО ЖЕЛАНИЮ***" могут быть включены или не включены в Учредительный договор, по решению филиала.

  Пример: ***Голосование по доверенности***. Филиал принимает решение о том, допустимо ли голосование по доверенности, при условии, что такое решение не противоречит действующему законодательству.

КАТЕГОРИИ ЧЛЕНОВ ИНСТИТУТА АССОЦИАЦИЙ ЖИЛЬЦОВ

Согласно Учредительному договору члены Института ассоциаций жильцов делятся на четыре категории. Эта классификация является основой при определении членских взносов и получаемых членами ассоциации преимуществ. Категории устанавливаются в зависимости от характера отношения члена филиала к сектору ассоциаций жильцов:

- ***Домовладельцы.*** Собственно домовладельцы, которые не получают доход от предложения услуг или продажи продукции ассоциациям жильцов.
- ***Партнеры.*** Общественные деятели или преподаватели, занимающиеся деятельностью, которая связана с ассоциациями жильцов.
- ***Профессионалы.*** Строители/застройщики, управляющие, адвокаты, банкиры, экономисты, страховые агенты, инженеры и т.д., оказывающие профессиональные услуги ассоциациям жильцов.
- ***Продавцы.*** Члены, продающие свою продукцию ассоциациям жильцов.

Вопрос:

Если член филиала является собственником дома в ассоциации жильцов и одновременно работает управляющим в фирме по управлению ассоциациями, можно ли отнести его к категории домовладельцев?

Ответ:

Нет, этот человек относится к категории профессиональных членов Института ассоциаций жильцов, поскольку в этом заключается суть его отношений с данной отраслью. Являясь просто домовладельцем, этот человек не получит профессиональную литературу, к которой имеют доступ профессиональные члены ассоциации, и не сможет воспользоваться предлагаемыми таким членам возможностями рекламы и спонсорской помощью.

ЗНАЧЕНИЕ КЛАССИФИКАЦИИ ЧЛЕНОВ ДЛЯ ФИЛИАЛА

Поскольку плата членов ассоциации зависит от их категории, она определяет и размер скидки, получаемой филиалом за каждого члена. Таким образом, если член, относящийся к категории профессионалов, по ошибке покупает членство как домовладелец, то не только он сам не сможет воспользоваться преимуществами, предоставляемыми профессиональным членам, но и филиал потеряет значительную сумму скидки.

Виды членских пакетов и основные преимущества, предлагаемые Институтом ассоциаций жильцов

Институт ассоциаций жильцов предлагает три пакета, которые могут выбрать его члены в соответствии с личными и профессиональными потребностями:

Основное членство - для физических лиц, компаний и ассоциаций

"Золотое" членство - для крупных компаний и ассоциаций

Объединенное членство - для тех, кто хочет присоединиться к нескольким филиалам

Как у ассоциаций, контролируемых домовладельцами, так и у "золотых" членов может быть до трех представителей. Однако, эти представители имеют только один голос по всем вопросам, требующим голосования.

Вопрос:

Если ассоциация домовладельцев обладает только одним голосом на выборах филиала, кто получает информацию и избирательный бюллетень?

Ответ:

Всю информацию о голосовании получает первый из перечисленных представителей (если несколько лиц представляют одного члена ассоциации).

ПОЛОЖЕНИЯ УЧРЕДИТЕЛЬНОГО ДОГОВОРА О СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ ЧИСЛЕННОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (ПРАВЛЕНИЯ)

Согласно типовому учредительному договору филиала, в Совет директоров может входить не менее 5 и не более 21 члена, причем их количество должно быть нечетным. Испытывает ли Ваш филиал сложности, связанные с количественным составом Совета директоров, или его численность достаточна для ведения дел филиала? Если у Вас всегда было 13 членов Совета, но сейчас его размеры не соответствуют намеченным целям, значит, пришло время пересмотреть этот вопрос!

НАЗНАЧЕНИЕ И ВЫБОРЫ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ: КАК ДОБИТЬСЯ ПРАВИЛЬНОГО СООТНОШЕНИЯ

Вы можете принять решение о назначении членов Совета директоров или о проведении выборов. Комиссия, назначающая кандидатов, должна иметь следующую структуру:

- по крайней мере один член должен являться домовладельцем
- одну отрасль специализации могут представлять не более двух членов

Члены назначающей комиссии не обязательно должны являться должностными лицами филиала (если только не принято решении об участии в работе комиссии Президента, избранного на следующий срок) или членами ассоциации, осуществляющими руководство выборами. Филиал сам решает, какие еще представители войдут в эту комиссию и каково будет общее количество ее членов.

Цель Правления Института ассоциаций жильцов заключается в том, чтобы представлять интересы различных групп членов и избежать преобладающего влияния одной из них. Было определено 12 областей специализации, которые помогают добиться равновесия в Правлении. С точки зрения филиала это означает, что существуют четкие указания относительно состава Правления, соблюдение которых необходимо для переаттестации.

К 12 областям специализации относятся:

1. Домовладелец
2. Управляющий
3. Адвокат
4. Бухгалтер/ экономист
5. Страховой агент/ управляющий рисками
6. Инженер/специалист по изучению резервов
7. Продавец
8. Строитель/застройщик
9. Заимодавец по закладным/банкир/консультант по инвестициям
10. Общественный деятель
11. Преподаватель
12. Другие

СООТНОШЕНИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ РАЗЛИЧНЫХ ОБЛАСТЕЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ

В Совете директоров 5 членов - один домовладелец и не более одного директора, представляющего какую-либо область специализации

В Совете директоров 7, 9 или 11 членов - не менее одного домовладельца и не более двух директоров по каким-либо областям специализации

В Совете директоров 13 членов - не менее двух домовладельцев и не более двух директоров по областям специализации

В Совете директоров 15 или 17 членов - не менее двух домовладельцев и не более трех директоров по областям специализации

В Совете директоров 19 - 21 член - не менее трех домовладельцев и не более трех директоров по областям специализации

СРОК РАБОТЫ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Для того, чтобы обеспечить преемственность и непрерывность руководства, срок работы одной трети членов Совета директоров истекает через год. Это означает, что директора работают в течение трехлетнего срока. Если прошло не менее одного года после окончания работы в Совете директоров одного из его членов, то он может снова войти в состав Совета. ***Директор не может работать в Совете более четырех сроков ни при каких обстоятельствах.***

Вопрос:

Если член ассоциации является временно исполняющим обязанности в Совете директоров в течение двух лет, а затем избирается в Совет, считаются ли эти два года за два последовательных при условии трехлетнего ограничении срока работы?

Ответ

Да, первые два года засчитываются как два последовательных года работы. Любой период работы засчитывается в трехлетний срок.

ПОЛОЖЕНИЯ УЧРЕДИТЕЛЬНОГО ДОГОВОРА О ДОЛЖНОСТНЫХ ЛИЦАХ ФИЛИАЛА

Согласно типовому учредительному договору, в филиале должны быть выбраны следующие должностные лица:

Президент

Президент, избранный на новый срок

Вице-президент

Секретарь

Казначей

Кроме того, Совет директоров может назначить дополнительных должностных лиц.

Типовой учредительный договор включает не только конкретные требования в отношении сбалансированности и сроков работы Совета директоров, но и определенные условия, касающиеся выборных должностных лиц:

- В одно и то же время должностными лицами филиала не могут являться более двух представителей одной области специализации.
- Должностные лица, кроме Президента, избираются из числа директоров ежегодно большинством голосов Совета директоров, причем президент, выбранный на следующий срок, становится Президентом.
- Должностные лица работают в течение одного года до того момента, пока не приступит к своим обязанностям их преемник.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ УЧРЕДИТЕЛЬНОГО ДОГОВОРА

А. ***Название ассоциации и место нахождения***

Б. ***Цели и задачи***

В. ***Члены ассоциации***

1. Квалификация
2. Определение и виды членства
3. Вывод членов из состава ассоциации
4. Восстановление в правах
5. Уход в отставку

Г. ***Организационная структура***

Д. ***Структура членских взносов***

1. Установление взносов
2. Отмена взносов
3. Возмещение

Е. ***Проведение собраний и голосование***

1. Виды общих собраний членов
2. Уведомление о собраниях
3. Процедура голосования и кворум

Ж. ***Должностные лица***

1. Выборные должности
2. Назначение и выборы
3. Сроки работы и перевыборы
4. Вакансии/снятие с должности

З. ***Обязанности должностных лиц***

И. ***Совет директоров***

1. Полномочия
2. Выборы и срок работы
3. Заседания и кворум
4. Процедура голосования
5. Отсутствие
6. Вакансии/снятие с должности
7. Вознаграждение
8. Гарантия от ущерба

К. *Исполнительный комитет*

1. Полномочия
2. Состав
3. Заседания и кворум
4. Вакансии

Л. *Специальные и постоянные комитеты*

1. Список и обязанности
2. Создание и роспуск

М. *Руководитель и сотрудники*

1. Назначение
2. Полномочия/обязанности

Н. *Финансы*

1. Финансовый год.
2. Подписание обязательств
3. Бюджет
4. Аудит

О. *Гарантия от ущерба*

П. *Роспуск*

Р. *Правила работы*

С. *Порядок внесения поправок*

Могут быть включены и другие положения, в том числе:

- Соответствие существующему законодательству (включая антимонопольную политику)
- Содержание и передача имущества
- Отношения с другими ассоциациями
- Изготовление и использование печати

Литература: Основы управления ассоциацией: организация, Американское общество руководителей ассоциаций, 1984

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ АССОЦИАЦИЕЙ

Структура управления ассоциацией значительно отличается от структуры управления других организаций. Организационную структуру ассоциаций наилучшим образом объясняет понятие демократического руководства. Ассоциации представляют, защищают, отстаивают интересы участников или членов ассоциации. Члены ассоциации решают посредством демократической процедуры, кто будет руководить ассоциацией. В свою очередь, политические и финансовые решения руководителей должны быть направлены на благо ассоциации.

Руководящую группу обычно называют Советом директоров. Полномочия Совета директоров могут быть переданы должностным лицам, которые избираются членами ассоциации или Советом директоров.

Постоянные и временные комитеты, состоящие из членов ассоциации, служат для поддержки деятельности Совета директоров и ассоциации. Члены комитетов обычно выбираются председателем Совета директоров.

Кроме того, у ассоциации есть штат сотрудников. Руководство сотрудниками осуществляет исполнительный директор. Вследствие демократического характера ассоциации, структура, принимающая решения, и штат ассоциации должны быть отделены друг от друга. Однако, исполнительный директор может быть автоматически включен в Совет директоров без права голоса. Ниже будут рассмотрены все уровни принятия решений в ассоциации и показаны различные функции Совета директоров, комитетов и сотрудников.

Члены ассоциации

Высшим звеном организационной структуры любой ассоциации являются все ее члены в целом. Сама причина существования ассоциации - это интересы членов. Члены ассоциации обладают всей полнотой власти при принятии решений. Потребности членов имеют первостепенное значение. Функция ассоциации заключается в том, чтобы осуществлять программы и деятельность на общее благо всех или большинства ее членов.

Совет директоров (Правление)

Второй уровень организационной структуры - Совет директоров. В учредительных договорах большинства ассоциаций указано, что Совет директоров осуществляет руководство, наблюдение и контроль за деятельностью ассоциации. Эта группа может называться советом директоров, правлением или советом представителей. Проводятся общие выборы, и те члены ассоциации, которые лучше других знают ее деятельность и потребности, избираются в Совет директоров. Совету директоров передаются власть и полномочия для определения принципов работы и принятия решений от имени всех членов ассоциации.

Должностные лица

В зависимости от учредительного договора ассоциации, должностные лица избираются из состава Совета директоров общим решением членов ассоциации, самим Советом директоров, либо специальной комиссией по назначениям. Обычно избираются действующий председатель, председатель на следующий срок,

секретарь, казначей и исполнительный директор. Эти должностные лица обычно называются исполнительным комитетом.

Исполнительный комитет выполняет функции Совета директоров между заседаниями и является связующим звеном между ними. Кроме того, исполнительный комитет принимает окончательные решения в отношении финансирования ассоциации. В учредительном договоре указывается количество членов исполнительного комитета, их обязанности, ограничения, объем работы. Совет директоров также передает должностным лицам обязанности по приему на работу исполнительных сотрудников ассоциации.

Комитеты

Председатели и члены комитетов обычно назначаются исполнительным директором или председателем Совета директоров. В ряде случаев председатель и члены комитета должны утверждаются всеми членами Совета директоров. Количество и размеры комитетов должны отражать пожелания, цели и задачи членов ассоциации. Комитеты представляют членов ассоциации, обеспечивая активную связь с ними и учет интересов всех членов. Создавая комитеты, очень важно определить цели и задачи каждого из них. Не стоит организовывать комитет только ради того, чтобы занять чем-нибудь членов ассоциации. Должна быть поставлена конкретная цель.

Существует два вида комитетов: постоянные и временные. Постоянные комитеты создаются для осуществления деятельности, которая необходима ежегодно. К постоянно действующим комитетам относятся бюджетный комитет, комитет по долгосрочному планированию и работе с членами ассоциации. Согласно опросу, проведенному Американским обществом руководителей ассоциаций в 1987 году, 35% ассоциаций имеют от 5 до 9 комитетов.

У временных комитетов ограниченный срок существования. Они создаются для проведения конкретной программы или решения конкретного вопроса. Как только цель выполнена, комитет распускается. Временные комитеты создаются по различным вопросам, например, проведение новых программ, оказание дополнительных услуг и т.д.

Сотрудники

Исполнительный директор приглашается Советом директоров и подчиняется ему. Исполнительный директор действует от лица Совета директоров и ассоциации. Исполнительный директор отвечает за претворение в жизнь принципов и программ ассоциации и ее текущую работу ассоциации, в том числе прием на работу сотрудников и руководство ими.

СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ КАДРОВОГО ВОПРОСА ДЛЯ АССОЦИАЦИЙ

В какой момент развития ассоциации созревает необходимость в ее профессиональном управлении? Чему отдать предпочтение - оплачиваемому исполнительному директору ассоциации или управленческой компании?

Существует несколько вопросов, которые необходимо проанализировать, прежде чем принимать на работу профессиональных сотрудников:

- Обладают ли члены ассоциации достаточными знаниями и умениями, чтобы управлять ею?
- Готовы ли они посвящать часть своего времени управлению ассоциацией на добровольных началах?
- Какой деятельностью занимается ассоциация в настоящее время и какие услуги предоставляет?
- Какие виды деятельности и услуг ассоциация собирается предложить своим членам в будущем?
- Все ли члены готовы нести финансовые обязательства по оплате профессиональных сотрудников?

Обе формы профессионального управления представляют собой альтернативу управлению на добровольных началах, однако, каждая ассоциация должна сделать свой выбор, исходя из глубокого изучения существующих возможностей и анализа стоимости каждой из них.

Управление многими ассоциациями осуществляется на добровольных началах, и у такого подхода есть определенные преимущества. Если ассоциацией полностью управляют ее члены, то возрастает их заинтересованность, активность и поддержка, возникает гордость за ассоциацию. Добровольцы прекрасно осведомлены о нуждах членов ассоциации. Это позволяет планировать оказание таких услуг, в которых действительно заинтересованы члены ассоциации. Еще одно преимущество - возможность эффективно использовать знания членов в работе организации. И кроме того, операционные расходы будут очень низкими.

Несмотря на то, что вклад добровольных членов в работу ассоциации очень велик, у такого подхода существуют некоторые ограничения. Многим членам не хватает конкретных знаний, которые необходимы ассоциации для достижения своих целей. Например, в объединении инженеров может не быть человека, который обладал бы достаточными знаниями для руководства программой страхования или для планирования проведения съезда. Если подобные программы требуют ограниченного времени и внимания, ассоциация может нанять консультанта. Однако, в других случаях возможностей консультанта будет недостаточно.

Второе недостаток управления ассоциацией на добровольных началах - плохая отчетность. Эффективное управление во многом зависит от отчетности. Несмотря на то, что влияние товарищей и общая цель помогают создать атмосферу ответственности в коллективе добровольных членов, этого может оказаться недостаточно. Трудовой договор и годовая оценка работы оплачиваемого исполнительного директора ассоциации помогут повысить ответственность.

В определенный момент своего развития ассоциация сталкивается с необходимостью нанять профессиональных сотрудников. От целей и задач

ассоциации зависит, будет ли выбрана управленческая компания или исполнительный директор.

Оплачиваемый исполнительный директор несет исключительную ответственность за руководство ассоциацией. Исполнительный директор отвечает за все аспекты ее деятельности, включая планирование съездов, выпуск периодических изданий и работу с членами ассоциации. По мере роста ассоциации принимаются руководители на полный день работы, а также сотрудники поддержки. Материальные ресурсы, в том числе офисное помещение, оборудование и канцтовары покупаются ассоциацией либо берутся в аренду.

Управленческие компании - это коммерческие организации, которые управляют ассоциациями. Обычно компании по управлению ассоциациями назначают менеджера по счетам для работы с ассоциацией. Компании по управлению ассоциациями также нанимают специалистов для управления конкретной деятельностью ряда ассоциаций. Один специалист отвечает за планирование съезда, другой - за выпуск периодический изданий, еще один - за работу с членами ассоциации. Специалист осуществляет указанную функцию для нескольких ассоциаций одновременно.

Обычно ассоциация тратит 35-45% общего дохода на оплату сотрудников, налоги, социальные выплаты и аренду, независимо от того, нанимает ли ассоциация управленческую компанию или оплачиваемого исполнительного директора. Если общий годовой доход ассоциации составляет $300000, то в среднем она потратит $120000 на оплату сотрудников и аренду помещения. Согласно проведенному в 1990 г. исследованию Американского общества руководителей ассоциаций, общая сумма заработной платы исполнительного директора ассоциации с бюджетом не более $300000 составляла $46576. При этом около $75000 оставалось на аренду помещения.

Профессиональные руководители должны помочь ассоциации оценить свои возможности и принять правильное решение по кадровому вопросу. Дополнительную информацию и содействие можно получить в Американском обществе руководителей ассоциаций или в Институте компаний по управлению ассоциациями.

Институт компаний по управлению ассоциациями - это профессиональная ассоциация управленческих компаний. Она обладает всей необходимой информацией о выборе руководителя ассоциации и оценке его работы, что поможет ассоциации определить формы управления, наиболее соответствующие ее целям и задачам.

Американское общество руководителей ассоциаций

1575 Eye Street, NW
Washington, DC 20005-1168
(202) 626-2723

Институт компаний по управлению ассоциациями

104 Wilmot Road
Deerfield, IL 60015-5195
(708) 940-7218

ДОБРОВОЛЬНЫЕ ЧЛЕНЫ - ВАЖНЕЙШАЯ ДВИЖУЩАЯ СИЛА ФИЛИАЛА

В данной главе Вы узнаете ...

- роли добровольных членов при выполнении целей филиала
- значении Совета директоров
- том, какие комитеты необходимы филиалу и как составить описание их работы
- выборе председателей комитетов и их основных задачах
- том, как привлечь членов к работе в комитетах
- важности признания вклада добровольных членов

Дополнительные источники, рекомендуемые Институтом ассоциаций жильцов

- Пакет информационных материалов "Комитеты: важнейшие звенья успеха филиала"

В предыдущих разделах рассматривались функции и обязанности филиала Института ассоциаций жильцов, связанные с обслуживанием его членов, проживающих в конкретном регионе, и процесс планирования предоставления им услуг и осуществления иных видов деятельности. Успешное обслуживание членов филиала - одна из самых сложных задач, но Вы не одиноки в своем деле.

Многие члены филиала выразили желание добровольно посвятить свое время и труд выполнению целей ассоциации - в том числе члены Совета директоров, председатели и рядовые члены комитетов. Ваша задача - эффективно использовать добровольных членов, привлекать новых членов к работе ядра активистов и высоко оценивать их вклад на протяжении всего года.

У Вас уже есть Совет директоров, но Президенту еще предстоит назначить председателей и членов комитетов, которые будут отвечать за выполнение целей, поставленных на ежегодном заседании по бизнес-планированию. У каждой из этих групп добровольных членов свои функции. Их поддержка очень важна для успешной работы Президента.

В зависимости от размеров филиала, у Вас может быть 4 - 5 комитетов. Чтобы обеспечить их эффективную деятельность, необходимо четко определить предполагаемые результаты и принципы работы. Сформулируйте конкретно функции комитетов, их права и обязанности, чтобы члены комитетов могли выполнять свои обязанности и достигать целей.

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ (ПРАВЛЕНИЕ)

Люди, работающие в Совете директоров, приняли на себя обязательства по наблюдению за работой филиала и руководству ею. Как директора, они несут финансовую ответственность. Это означает, что они могут быть привлечены к юридической ответственности, в случае несоблюдения должным образом интересов ассоциации или если они не оправдали оказанное доверие. В следующем разделе приводится информация о страховании обязательств директоров и служащих, которая защищает их в подобных ситуациях, если только речь не идет о преднамеренном злоупотреблении служебным положением. Члены Совета директоров (Правления) подлежат страхованию обязательств на случай, если их халатность приведет к ошибкам в управлении общими средствами ассоциации или нарушению ее принципов.

Совет директоров отвечает за активную работу по выполнению целей и задач как головной организации на общегосударственном уровне, так и филиала; обязанность Совета - обеспечить соответствие деятельности филиала принципам и механизмам Института ассоциаций жильцов. К конкретным обязанностям Совета директоров относятся, в частности, следующие:

- Наблюдение и контроль за деятельностью и имуществом филиала, а также управление ими;
- Определение принципов, правил и положений;
- Наблюдение за работой комитетов по подготовке программ, а также осуществлению других видов деятельности и выполнению задач;
- Утверждение бюджета и расходов;
- Обеспечение деятельности филиала в соответствии с потребностями его членов.

В зависимости от количества добровольных членов, ведущих активную работу в филиале, Вы можете принять решение о том, что все председатели комитетов являются директорами, однако, они *могут и не входить* в Совет директоров. Вероятно, большинство председателей комитетов не должны входить в состав Совета, чтобы обеспечить возможность появления и развития новых лидеров. Кроме того, это дает возможность поручить директорам конкретные задания и проекты. Однако, если председатели комитетов *не* являются директорами, их следует приглашать на заседания Совета директоров, чтобы они могли отчитываться о деятельности комитетов по мере необходимости. Во многих филиалах председатели комитетов автоматически становятся членами Совета.

ФУНКЦИИ КОМИТЕТОВ

Как уже говорилось выше, комитеты - одна из наиболее важных движущих сил при выполнении целей филиала. Комитеты подчиняются Совету директоров, который утверждает все программы комитетов, их бюджет и расходы. Структура комитета используется как средство расширенного привлечения членов к работе филиала.

Что касается административных и рабочих комитетов, в большинстве филиалов существуют Исполнительные комитеты и во всех филиалах есть комитеты по назначениям. В ряде филиалов имеются также бюджетно-финансовые комитеты. Во

многих филиалах при необходимости создаются комитеты по обеспечению соответствия учредительному договору и внесению в него поправок.

Количество других филиалов и их виды могут меняться, в зависимости от размера филиала и объема его деятельности. Обычно создаются комитеты по каждому основному виду деятельности филиала:

- работа с членами филиала
- связь/ информационный бюллетень
- программы
- День конференции/выставка

В средних (125-249) и крупных (250-499) филиалах работают также следующие комитеты:

- Комитет по законодательным действиям
- Комитет по образованию
- Комитет по отношениям с общественностью/ маркетингу
- Комитет по организации развлекательных мероприятий и игры в гольф
- Комитет по работе со спонсорами
- Комитет по составлению справочника

В очень больших филиалах могут работать следующие комитеты:

- Комитет по награждению
- По работе с управляющими
- По работе с домовладельцами
- Другие специальные группы по интересам, например, объединение юристов, др.
- Комитет по работе с членами ассоциации может включать три подкомитета:
  1. По привлечению новых членов
  2. По работе со старыми членами
  3. Комитет представителей высшего уровня
- Комитет бывших президентов

Смысл заключается не в том, чтобы иметь как можно больше комитетов, а в том, чтобы созданные комитеты позволили поровну распределить работу между добровольными членами ассоциации - чтобы цели оставались труднодоступными, но достижимыми. У каждого комитета должно быть собственное описание работы, которое определяет его функции, права и обязанности.

КРИТЕРИИ ОПИСАНИЯ РАБОТЫ

1. Конкретные цели, в определении которых участвует председатель комитета (и члены комитета, по возможности)
2. Указание временных рамок, в том числе продолжительности срока выполнения заданий и необходимого времени работы (например, 2 часа в месяц на работу с членами ассоциации, или 5 часов в месяц в течение 6 месяцев на подготовку Дня общественной ассоциации/выставки)
3. Границы полномочий (что подлежит утверждению Советом директоров и что не подлежит)
4. Отчетность о полученных доходах и понесенных расходах; если члены комитета несут обязательства в отношении бюджета, это должно быть конкретно указано
5. Функции членов комитета по разработке предусмотренных бюджетом целей и их вклад в процесс составления бюджета (вклад членов ассоциации повышает их ответственность и усиливает отчетность)

После того, как руководство филиала приняло решение о том, сколько комитетов и какие необходимы, и составило описание их работы, можно приступать к подбору председателей комитетов.

ВЫБОР ПРЕДСЕДАТЕЛЕЙ КОМИТЕТОВ И ИХ ФУНКЦИИ

Председатели комитетов - это основная часть руководящей команды, поскольку большую часть целей филиала осуществляют именно комитеты. Мы рекомендуем искать тех людей, на которых можно положиться, но при этом не забывать и о новых членах ассоциации, полных энтузиазма и готовых взять на себя ответственность. Это даст возможность определить будущих лидеров. Для председателя комитета очень важны следующие качества:

- ***Организаторские способности.*** Может ли этот человек поручить работу другим, обеспечить эффективное руководство и правильно поставить перед комитетом цели и задачи?
- ***Энтузиазм.*** Обладает ли он способностью заинтересовать и зажечь своим энтузиазмом других для выполнения целей комитета?
- ***Инструктор/преподаватель.*** Сможет ли он поддержать и научить членов комитета?
- ***Знания и опыт.*** Обладает ли этот человек знаниями и опытом по основным направлениям работы комитета?
- ***Уважение товарищей.*** Является ли он признанным лидером, как профессионал или как добровольный член ассоциации? Готовы ли другие члены филиала следовать за ним?

Очень важно, чтобы Президент лично попросил этих людей стать председателями комитетов. Даже если Президент знает их недостаточно хорошо, ему стоит потратить какое-то время, чтобы встретиться с ними и установить личный контакт. Попросить взять на себя обязанности по руководству комитетом - это значит попросить о многом, поэтому следует выделить время, чтобы с самого начала установить отношения сотрудничества и договориться о том, на что Вы рассчитываете. Кроме того, очень важно знать, какими мотивами руководствуются эти люди, - что они хотят получить взамен? Может быть, признание, большую известность или место в Совете директоров. И если они выполняют поставленные перед ними задачи, Президент должен выразить свою благодарность таким образом, чтобы это действительно *имело для них значение.*

О чем конкретно просят потенциальных председателей комитетов? По сути дела, осуществлять руководство членами комитета и координировать деятельность ассоциации, чтобы обеспечить ее соответствие поставленным целям. Это включает следующие задачи:

ОПИСАНИЕ РАБОТЫ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ КОМИТЕТА

1. Содействие в разработке целей комитета.
2. Помощь в привлечении членов ассоциации к работе комитета.
3. Ориентация членов комитета в отношении ожидаемого индивидуального вклада и обязанностей каждого.
4. Предоставление необходимой информации и/или обучения членам комитета.
5. Составление повестки дня собраний и распространение этой информации всем членам комитета перед проведением собрания.

6. Проведение собраний комитета и распределение работы между его членами.
7. Подготовка отчетов комитета о положении дел для заседаний Совета директоров; устные отчеты, при необходимости.
8. Проверка выполнения заданий членами комитета в период между заседаниями и оказание им поддержки.
9. Оказание содействия Совету директоров в определении потенциальных лидеров среди членов комитета.
10. Поощрение активного участия членов комитета в другой деятельности филиала.

Пакет материалов Института ассоциаций жильцов по организации работы комитетов включает ориентационную программу для председателей. В нем содержится более подробная информация о комитетах. Кроме того, пакет включает вопросы для обсуждения и раздаточные материалы по ориентации председателей комитетов. Мы надеемся, что эти материалы помогут Вам правильно построить работу и добиться успехов в следующем году.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЧЛЕНОВ АССОЦИАЦИИ К РАБОТЕ В КОМИТЕТАХ

Членов комитета можно сравнить с рабочими пчелами - именно они делают всю работу в ассоциации. Чем больше членов участвуют в комитетах, тем большего Вы сможете добиться за период своего руководства. Следовательно, привлечение членов к работе в комитетах - одна из основных задач президента, выбранного на новый срок.

Как добиться согласия людей работать в комитетах? Попросите их! Знаете ли Вы, как трудно сказать нет? (Как, в таком случае, Вы стали членом Правления?!) А если серьезно... попросите тех, кто работал в прошлом году... поместите объявление или статью в информационный бюллетень филиала ... объявите в программах, что Вы ищите добровольцев для работы в комитетах... повесьте листки с информацией куда только возможно на два-три месяца ... обратитесь к новым членам ассоциации, участвующим в ориентационных программах, или положите написанное сообщение в пакет материалов для новых членов. Мыслите творчески! Обращайтесь с просьбой к каждому, с кем Вы общаетесь, и пусть то же самое сделают председатели комитетов! Какие качества Вы хотели бы видеть у членов комитетов?

- ***Желание активно работать***. Стремление посвятить свое время и труд задачам филиала.
- ***Знания и интерес к конкретному направлению работы***. Пусть люди сами выбирают комитет, в котором они будут работать (если только Вы не хотите использовать особый талант одного из членов ассоциации в каком-либо определенном комитете).
- ***Разнообразие мнений***. Вы стремитесь к тому, чтобы во всех комитетах были представлены различные типы членов и разные точки зрения. Вам нужно обеспечить непрерывность работы, используя людей, работающих в комитете более одного года, и внести свежую струю.
- ***Позитивное отношение***. Люди должны быть открыты для новых идей и готовы внести свой позитивный вклад в работу. (Иногда даже самым "надежным" членам полезно перейти в другой комитет, чтобы приобрести

новый и интересный опыт.) Поскольку на членов комитета могут вывести разные люди и способы, Вам следует направить им письмо об участии в работе комитета. (Еще лучше позвонить по телефону, но если Вам удалось привлечь к работе очень большее количество членов, направьте *им личные* письма.) Кроме письма, необходимо прислать копию описания работы комитета с указанием конкретных сроков (или приглашение на ориентационную программу комитета), а также всю необходимую информацию и сообщить имя председателя комитета. Председатель должен позвонить каждому члену *лично*, пригласить на первое собрание и ответить на имеющиеся вопросы.

ПРИЗНАНИЕ УСПЕХОВ ЧЛЕНОВ АССОЦИАЦИИ

Теперь, когда определены председатели и члены комитетов, признание и высокая оценка их успехов - основной путь обеспечения эффективности работы. Для этого существует множество способов - от короткой записки (от Президента) с благодарностью за хорошо выполненную работу до опубликования фотографии в информационном бюллетене в связи с рассказом о соответствующей программе или деятельности, общественного поощрения и благодарности на собрании, присуждения сертификатов и наград, предложения возглавить комитет или вступить в состав Совета директоров на следующий год. Помните, что награда и признание успехов должны соответствовать вкладу члена ассоциации в общее дело и представлять для него реальную ценность. Вообще, председатели комитетов заслуживают большего внимания, чем рядовые члены - но благодаря высокой оценке особо отличившихся рядовых членов в этом году у Вас будут председатели комитетов и руководители в следующем.

РАСПОРЯЖЕНИЕ

ФИЛИАЛА ИНСТИТУТА АССОЦИАЦИЙ ЖИЛЬЦОВ В САН-ДИЕГО (ФИЛИАЛ) О КОМИТЕТЕ ПО ОБЩЕСТВЕННЫМ СВЯЗЯМ (КОМИТЕТ)

В соответствии со Статьей VI Учредительного договора Филиала о Совете директоров и его полномочиях;

Принимая во внимание, что Комитет является постоянным комитетом Филиала, созданным с целью распространения в средствах массовой информации сведений о Филиале, Институте ассоциаций жильцов, их членах и учебных программах, а также привлечения членов к подготовке статей для публикаций;

Учитывая консультативный характер Комитета, не имеющего исполнительных полномочий и призванного содействовать эффективному достижению целей Филиала в области общественных отношений;

НАСТОЯЩИМ ДОКУМЕНТОМ ПРИНИМАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ О РАБОТЕ КОМИТЕТА:

А. ОРГАНИЗАЦИЯ

1. Членами Комитета могут являться члены Филиала Института ассоциаций жильцов. Члены Комитета работают в Комитете в течение одного года, назначаются Президентом и утверждаются Советом директоров за 30 дней до проведения ежегодного собрания Филиала, действуют по усмотрению Совета директоров и могут быть выведены из состава Комитета Президентом или Советом директоров в любое время при наличии оснований или без них. Президент назначает, а Совет директоров утверждает дополнительных членов Комитета при появлении вакансий до истечения срока работы Комитета или с целью повышения его эффективности. Независимо от даты назначения, срок работы всех председателей и членов Комитета автоматически прекращается в момент выборов членов Совета директоров на ежегодном собрании или специальном собрании членов Филиала.
2. Председатель Комитета выполняет обязанности по указанию Совета директоров в лице первого заместителя Президента. Президентом назначаются один или несколько директоров, в рабочие обязанности которых входит сотрудничество с Комитетом.
3. Председатель или заместитель председателя Комитета участвует в работе Комитета по образованию.

Б. ОБЯЗАННОСТИ

1. Представлять на утверждение Советом директоров и осуществлять функции Комитета в соответствии с целями работы Филиала на год.
2. Представлять на утверждение Советом директоров и проводить общественно-информационную кампанию в средствах массовой информации по повышению уровня информированности о Филиале и оказываемых им услугах среди членов Филиала и лиц, не являющихся его членами.

3. Вести список контактных лиц в средствах массовой информации (газеты и журналы, радио, телевидение), адресов, цен на платную рекламу, офисов по обслуживанию населения и сроков подачи информации.
4. Оказывать содействие в деятельности по связям с общественностью и средствам массовой информации совместно с Комитетами по обучению и публикациям с целью соблюдения установленных сроков публикаций
5. Обеспечивать работу по развитию общественных связей совместно с Комитетом по работе с членами Филиала с целью привлечения новых членов и сохранения заинтересованности старых.
6. Помогать в обеспечении обслуживающим персоналом киосков на всех выставках-продажах.
7. Оказывать содействие утвержденной Советом директоров деятельности Комитета по законодательным действиям, включая Комитет по законодательным действиям Калифорнии.
8. Рекомендовать для утверждения Советом директоров создание Группы писателей и/или выступающих из числа руководителей Филиала. Организовать работу Группы и контролировать ее выполнение. В состав Группы должны войти активисты Филиала. После утверждения этой функции Советом директоров, наблюдение за ее выполнением осуществляет Исполнительный комитет.
9. Осуществлять обязанности Комитета в рамках утвержденного Советом директоров бюджета на финансовый год. Цели и связанные с ними финансовые потребности, не указанные в бюджете, должны быть заранее утверждены Советом директоров.
10. Представлять рекомендации в отношении бюджета Финансовому комитету в марте-апреле ежегодно. К рекомендациям должны прилагаться стратегический план и описание методов его осуществления, соответствующие финансовым потребностям Комитета.
11. Выполнять другие обязанности, определяемые Президентом или Советом директоров.

B. ЗАСЕДАНИЯ, УВЕДОМЛЕНИЯ И ОТЧЕТЫ

1. Заседания Комитета проводятся ежемесячно или согласно необходимости выполнения целей филиала.
2. Письменное уведомление о каждом заседании с указанием места и времени его проведения и основного вопроса для обсуждения должно направляться Председателем Комитета всем членам Комитета, а также лицам, входящим в его состав в силу занимаемой ими должности, не позднее чем за 7 дней до проведения заседания.
3. Оригиналы протоколов заседаний Комитета и все рабочие документы хранятся в офисе Филиала.
4. Председатель Комитета представляет письменный отчет о деятельности Комитета Президенту и включает необходимые вопросы в повестку дня не позднее, чем за 7 (семь) дней до каждого планового заседания Совета директоров. Кроме того, Председатель Комитета может также лично отчитаться на заседании Совета директоров о деятельности Комитета.
5. Председатель Комитета или назначенный им представитель должен лично сделать отчет о деятельности Филиала на ежегодном собрании членов Филиала или представить официальный письменный отчет.

День 5

ПЛАНИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭТАПОВ СОЗДАНИЯ АССОЦИАЦИИ

РАБОТА В МАЛЫХ ГРУППАХ

Что включает в себя план

- Какие решения необходимо принять и какие документы разработать
- Деятельность по формированию организации
- Ответственные по каждому виду деятельности
- Сроки
- Координация деятельности

Решения и документы

- Юридические документы для регистрации ассоциации
- Учредительный договор
- Финансовая структура
- Примерный бюджет

Деятельность по формированию организации

- Изучение рынка потенциальных членов
  - Составление списка желательных членов
  - Создание групп для изучения потребностей
  - Подробный опрос
- Прием членов
  - Регистрация членов и сбор членских взносов
- Подготовка и распространение информационного бюллетеня
- Разработка и проведение обучающих программ
- Изучение возможностей финансирования государством или фондами
  - Разработка предложения для получения финансирования

Ответственные по каждому виду деятельности

- Потенциальные члены групп
- Другие члены
- Сотрудники компании PADCO

Каковы реальные сроки?

Планирование проведения следующих собраний.

СТАНДАРТНАЯ ТАБЛИЦА СЧЕТОВ

Для того, чтобы выполнить свои обязанности в отношении финансов,
ассоциация должна:

- эффективно управлять финансами
- организовать систематический бухгалтерский учет
- правильно использовать таблицу счетов

ПРЕИМУЩЕСТВА ТИПОВОЙ ТАБЛИЦЫ СЧЕТОВ

- Цифровое расположение счетов
- Каждому счету дается специальное название и номер
- Структура и объем данных зависят от вида и размера ассоциации
- Ведение отчетности с использованием компьютерных программ облегчает структурирование счетов и управление ими
- Компьютерные программы повышают эффективность финансовых отчетов
- Целесообразность отслеживания доходов и расходов по счетам и по проектам
- Лучшая таблица счетов - та, которая подходит ассоциации

КАК РАЗРАБОТАТЬ ТАБЛИЦУ СЧЕТОВ

- Сначала определите, какие отчетные финансовые документы Вам необходимы
  - для отчета перед членами ассоциации
  - для представления юридическим и налоговым службам
  - для эффективного финансового управления
- Не менее 1 счета по каждой статье финансового отчета(ов)
- Систематическое изучение таблицы счетов, чтобы определить, служит ли финансовая информация потребностям ассоциации

ТИПОВЫЕ ОТЧЕТНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ

- Баланс
- Отчет о неограниченных доходах и расходах
- Отчет об изменении "чистых" активов