

Руководство ВФГ по развитию потенциала НЧО

Рамочная основа и инструмент
оценки потенциала

июль 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Выражение благодарности	2
Аббревиатуры	2
A. Введение	3
B. Руководство по РП НЧО: Рамочная основа и подход	4
C. Инструмент оценки потенциала НЧО: Описание	7
D. Руководство по оценке и развитию потенциала НЧО	9
Приложение 1: Инструмент оценки потенциала НЧО	16
1-ый компонент: Направление организации и управление ею	17
2-ой компонент: Программы и адвокация	23
3-ый компонент: Системы и структура	29
4-ый компонент: Люди и сообщество	34
5-ый компонент: Финансирование и финансы	37
6-ой компонент: Сотрудничество и внешние связи	40
Литература	44

ВЫРАЖЕНИЕ БЛАГОДАРНОСТИ

Всемирная федерация гемофилии (ВФГ) хотела бы выразить благодарность своим давним волонтерам за время и труд, вложенные в разработку «Руководства ВФГ по развитию потенциала НЧО». Назовем их имена:

- Байба Зиемеле (Латвия)
- Брайан О'Махони (Ирландия)
- Карлос Сафади (Аргентина)
- Деон Йорк (Новая Зеландия)
- Меган Адедиран (Нигерия)
- Нурул Ислам (Бангладеш)
- Пол Уилтон (Канада)

Нам также хотелось бы высказать свою глубокую признательность всем национальным членским организациям, которые приняли участие в консультациях и внесли свой ценный вклад.

ВФГ выражает благодарность следующим сотрудникам, руководившим процессом разработки «Руководства по РП НЧО»:

- Гвадалупе Лаграда
- Андрейна Товар
- Мигель Искьердо
- Саломе Мехузла

АББРЕВИАТУРЫ

ПДРП	План действий по развитию потенциала
НЧО	национальная членская организация
Руководство по РП НЧО	«Руководство ВФГ по развитию потенциала НЧО»
ИОП НЧО	«Инструмент оценки потенциала НЧО»
ЛсК	лица с наследственными коагулопатиями
РМ	региональный менеджер
SWOT-анализ	анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
ВФГ	Всемирная федерация гемофилии

А. ВВЕДЕНИЕ

Вот уже почти 60 лет Всемирная федерация гемофилии (ВФГ) в партнерстве со своими национальными членскими организациями (НЧО) работает над улучшением медицинской помощи и ее стабильным оказанием лицам с наследственными коагулопатиями (ЛсК) во всем мире.

НЧО играют важную роль в расширении доступа к лечению и в улучшении медицинской помощи лицам с наследственными коагулопатиями, действуя вместе с медицинскими работниками (МР) и соответствующими государственными органами. По этой причине на протяжении многих лет ВФГ способствует укреплению организационного потенциала НЧО, предоставляя гранты, обучение и техническую помощь. ВФГ также считает, что наличие четких ориентиров для сравнения и регулярно проводимая оценка помогут НЧО развить свой потенциал на основе передового опыта в таких областях, как «управление и руководство», «управление волонтерами», «реализация программ» и «отношения с заинтересованными сторонами», что повысит эффективность работы организации.¹

В связи с этим с апреля 2021 года по май 2022 года ВФГ разрабатывала «Руководство по развитию потенциала НЧО» («Руководство по РП НЧО»). Для контроля процесса разработки была создана рабочая группа из представителей НЧО и соответствующих сотрудников ВФГ.

На разных этапах составления «Руководства по РП НЧО» проводились консультации с правлением ВФГ, комитетом по аккредитации, представителями НЧО, соответствующими региональными заинтересованными сторонами и сотрудниками. Также были проведены пилотные оценки в Мексике и на Филиппинах. Собранные в процессе разработки комментарии и предложения были учтены в окончательном варианте. «Руководство по РП НЧО» было также представлено на Глобальном тренинге НЧО (ГТ НЧО), состоявшемся в мае 2022 года.

За основу «Руководства по РП НЧО» был взят отредактированный «Инструмент самостоятельной оценки организации пациентов с гемофилией», разработанный ВФГ в 2011 году, и иная соответствующая литература о передовой практике в области развития организации и оценки ее потенциала, которой пользуются некоммерческие организации, включая гемофилические. Среди прочих источников также использовались следующие материалы ВФГ: «Общества гемофилии: сложности и развитие»,² «Устав ВФГ» и другие.

В «Руководстве по РП НЧО» предлагается систематический подход к оценке и развитию потенциала организации. Здесь описана рамочная основа, включая общую концепцию и подходы к развитию потенциала организации, а также содержится инструмент самооценки («Инструмент оценки потенциала НЧО» (ИОП НЧО)), призванный помочь организации понять, измерить и улучшить свою работу.

Результаты оценки могут использоваться при создании плана развития потенциала НЧО, который станет дорожной картой развития организации. Однако важно отметить, что хотя «Руководство по РП НЧО» и стремится обеспечить последовательный подход к оценке потенциала, но план развития потенциала конкретной НЧО зависит от ее специфики. В своих инициативах и приоритетах в наращивании потенциала НЧО исходят из текущего уровня потенциала и из условий своей работы.

Основы, подход и сам инструмент оценки «Руководства по РП НЧО» более подробно описаны в следующих далее разделах. Форма «Инструмента оценки потенциала НЧО (ИОП НЧО)» является приложением к данному документу вместе со списком использованных по данной теме литературы и источников.

1 WFH Strategic Framework and 2021-2025 Priorities, June 2021 [«ВФГ: стратегическая рамочная основа и приоритеты на 2021-2025 гг.», июнь 2021 г.] На английском языке. <https://wfh.org/wp-content/uploads/2021/12/WFH-Strategic-Plan-2021-2025.pdf>

2 O'Mahony, B. 'Hemophilia Societies: Challenges and Development. (Revised 2011). WFH Hemophilia Organization Development Series. Published by 2000, revised 2011. [О'Махони Б., 2000 г., «Общества гемофилии: сложности и развитие» (новая редакция 2011 г.). Серия ВФГ «О развитии организации». Опубликовано к 2000 г., обновленная редакция 2011 г.]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://www1.wfh.org/publication/files/pdf-1239.pdf>. (по состоянию на: август 2021 г.)

В. РУКОВОДСТВО ПО РП НЧО: РАМОЧНАЯ ОСНОВА И ПОДХОД

«ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ - это ее способность осуществлять и поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени в соответствии со своей миссией и целями».³

«РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ - это целенаправленные коллективные усилия по укреплению процессов организации, ее знаний, отношений, активов или поведения, призванные улучшить ее работу.»⁴

Рамочная основа

Существование сильных, эффективно функционирующих НЧО является ключом к охвату большего числа лиц с коагулопатиями и улучшению их доступа к медицинской помощи и лечению.⁵ «Руководство ВФГ по РП НЧО» разрабатывалось для поддержки постоянного организационного развития НЧО, чтобы улучшать предоставление услуг, эффективно проводить адвокационные и другие программы и расширять доступ ЛсК к медицинской помощи и лечению.

«Руководство по РП НЧО» призвано помочь НЧО в выявлении как сильных сторон организации, на которые она может опереться, так и областей потенциала, где необходимы улучшения. Располагая такой информацией, организация будет успешнее разрабатывать и внедрять свои системы, программы и услуги. Результаты проведенной оценки используются для создания плана действий по развитию потенциала организации.

Для оценки и развития организационного потенциала в рамочной основе «Руководства по РП НЧО» (рис. 1) предлагается исследовать шесть (б) ключевых организационных компонентов и соответствующие им области потенциала (рис. 2). Каждый из компонентов создан на основе принципов справедливости, многообразия и инклюзивности. Компоненты взаимосвязаны и в совокупности характеризуют сильную и эффективную организацию.

По мере укрепления представленных организационных компонентов и областей потенциала, увеличивается и способность НЧО вырасти в хорошо и ответственно управляемую организацию (как демонстрирует треугольник на рис. 1).



Рисунок 1: Рамочная основа развития потенциала НЧО

3 USAID Learning Lab (2021) 'Monitoring Organizational Capacity Development Efforts, Version 2' Program Cycle, Monitoring Toolkit. [Учебная лаборатория Агентства по международному развитию США (2021 г.). «Мониторинг усилий по развитию организационного потенциала», версия 2. Цикл программы, инструменты мониторинга]. На английском языке. Доступно по ссылке: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/monitoring_org_cap_dev_efforts_final2021.pdf (по состоянию на: май 2022 г.)

4 там же

5 WFH Strategic Framework and 2021-2025 Priorities, июнь 2021 г. [«ВФГ: стратегическая рамочная основа и приоритеты на 2021-2025 гг.».]. На английском языке. <https://wfh.org/wp-content/uploads/2021/12/WFH-Strategic-Plan-2021-2025.pdf>



Figure 2: Capacity Areas

Ниже описываются шесть представленных на схеме организационных компонентов:

1. **Направление организации и управление ею:** набор элементов, которые вместе задают общую цель и направление деятельности организации. Это включает четко сформулированную причину существования организации (миссия) и то, чем она стремится стать или чего желает достичь (видение), к которым постоянно обращаются для направления действий и определения приоритетов организации (цели и стратегия).
2. **Программы и адвокация:** программы и мероприятия организации, направленные на достижение своего видения и миссии.
 - a) **Программы** - это комплекс взаимосвязанных мер или мероприятий, имеющих определенную долгосрочную цель.
 - b) **Развитие программ** - это циклический процесс, включающий планирование, управление, мониторинг и оценку программ.
 - c) **Адвокация** - это оказание влияния на ключевые фигуры, организации и лица, принимающие решения, для поддержания или изменения политики, практики и стандартов лечения (последнее - применительно к сообществу лиц с коагулопатиями).
3. **Системы и структура:** комплекс процессов и процедур, а также материально-техническая база, используемые организацией для достижения своих целей и осуществления различных аспектов своей деятельности.
4. **Люди и сообщество:** способности руководства/сотрудников, членов и волонтеров организации, а также способность самой организации вовлекать сообщество и развивать подразделения организации (если применимо).
5. **Финансирование и финансы:** планирование, организация, контроль, мониторинг и рост финансовых ресурсов, необходимых для достижения целей и задач организации. Включает стратегии развития финансирования и политику управления финансовыми ресурсами.
6. **Сотрудничество и внешние связи:** взаимодействие, коммуникация и координация с ВФГ и отношения с прочими организациями и заинтересованными сторонами.

Подход к развитию потенциала

На рис. 3 показан общий подход к процессу оценки и развития потенциала.

Этим процессом задается последовательность и содержание различных этапов в оценке потенциала, а также направляется разработка и реализация плана действий по развитию потенциала организации. Более подробная информация по этому вопросу содержится в Разделе «D» («Руководство по оценке и развитию потенциала НЧО»).

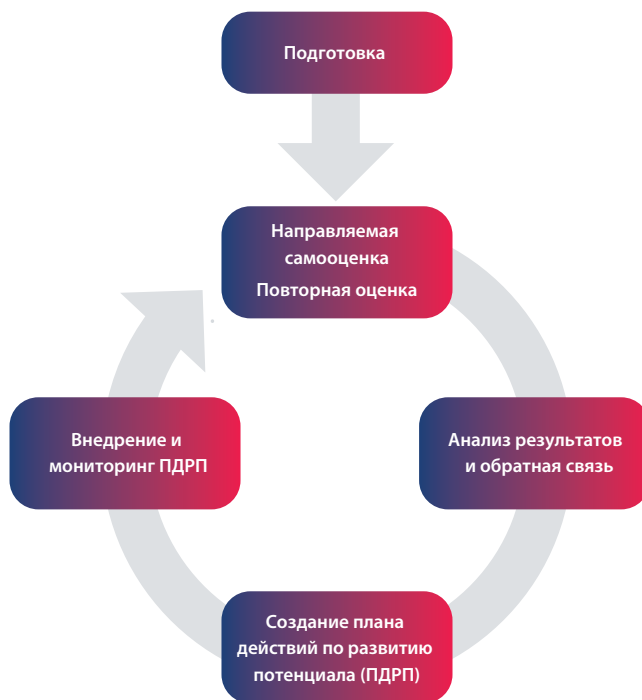


Рисунок 3: Процесс развития потенциала

Как правило, любая работа над развитием потенциала начинается с подготовительного этапа, за которым следует направляемый и интерактивный процесс самооценки. На предварительном этапе важно проанализировать относящиеся к вопросу материалы, ввести в курс дела ключевых лиц, задействованных в процессе, определить участников оценки и договориться о формате проведения совещаний.

Направляемая самооценка проходит с применением инструмента ИОП НЧО в качестве руководящего документа. ИОП НЧО - это четырехбалльная таблица, где каждая колонка описывает определенный уровень развития потенциала организации. Более подробное описание ИОП НЧО приводится в Разделе «С» настоящего документа, а сама таблица содержится в Приложении 1.

Результаты проведенной оценки анализируются и передаются НЧО для создания плана действий по развитию ее потенциала (ПДРП). Этим планом задаются стратегические приоритеты НЧО и обеспечивается дорожная карта развития организации, реализуемая на протяжении 3 лет.

В середине срока реализации ПДРП рекомендуется провести анализ для определения необходимости внесения каких-либо изменений в существующий план действий. В конце трехлетнего периода проводится оценочный анализ или повторная оценка.

С. ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА НЧО: ОПИСАНИЕ

«Инструмент оценки потенциала НЧО» (ИОП НЧО) предназначен для измерения общего потенциала организации на основе шести ключевых организационных компонентов, описанных в рамочной основе. Данный инструмент самооценки помогает НЧО определить области потенциала, нуждающиеся в укреплении или дальнейшем развитии.

Как инструмент самооценки это средство позволяет понять ситуацию и получить подтверждения от участников НЧО и для них. Он сводит вместе людей из разных частей НЧО для коллективного размышления о процессах и функциях организации и позволяет оценить себя по целевым ориентирам или уровням сравнения.

Полученные в ходе этого процесса результаты и информация могут использоваться для того, чтобы - исходя из согласованных приоритетов - определить конкретные действия, направленные на решение выявленных проблем и пробелов. Кроме того, позволяя НЧО находить собственные решения, такой подход также повышает ее ответственность за план и контроль его выполнения. Это способствует тому, что проведенные вмешательства приведут к устойчивым результатам на длительном отрезке времени.

Однако необходимо сделать одно важное замечание: данная оценка ориентирована на внутренний анализ и не обязательно включает сбор внешних точек зрения. При необходимости привлечения стороннего мнения можно - отдельно или дополнительно - задействовать исследование, инструмент или процесс с целью расширения или и/или углубленного подтверждения данных, собранных с помощью ИОП НЧО. При анализе результатов также возможно использование относящихся к вопросу документов, собранных перед проведением оценки.

Структура инструмента

ИОП НЧО состоит из **шести компонентов**, представленных в рамочной основе (рис. 1):

- 1 Направление организации и управление ею
- 2 Программы и адвокация
- 3 Системы и структура
- 4 Люди и сообщество
- 5 Финансирование и финансы
- 6 Сотрудничество и внешние связи

Под каждым компонентом перечислены несколько областей потенциала (рис. 2), по которым проводится оценка. В общей сложности оценочный инструмент содержит **40 областей оценки**. По каждой области потенциала предлагаются четыре утверждения, которые характеризуют различные ситуации и соотносят их с описанием потенциала на разных уровнях из спектра развития организационного потенциала (с уровня 1: «Потенциал от низкого до базового» к уровню 4 «Выдающийся потенциал»)

Структурная сетка инструмента была адаптирована из «Сетки оценки потенциала по Маккинзи (McKinsey Capacity Assessment Grid (2001 г.)).⁶ Однако описания, используемые для каждой области потенциала, главным образом базируются на предложениях рабочей группы и на анализе других инструментов оценки потенциала, которые используются в аналогичных организациях, в том числе и в Национальном фонде гемофилии. Инструмент также опирается на основные ценности, этические принципы и устав ВФГ.

6 Venture Philanthropy Partners (2001) 'Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations'. [«Эффективное наращивание потенциала в некоммерческих организациях»]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://www.midot.org.il/Sites/midot/content/File/McKinsey%20Grid.pdf> (по состоянию на: июль 2021 г.)

Другие варианты применения инструмента

ИОП НЧО можно использовать как для формирования исходных уровней, так и для периодически проводимой оценки потенциала, чтобы дать возможность НЧО измерять свой меняющийся со временем потенциал. НЧО также может руководствоваться результатами оценки при разработке заявок, которые она направляет на получение поддержки для своих программ, в ВФГ (там, где это может оказаться применимо) или в другие организации.

Например, в рамках ВФГ инструмент оценки может применяться в следующих случаях:

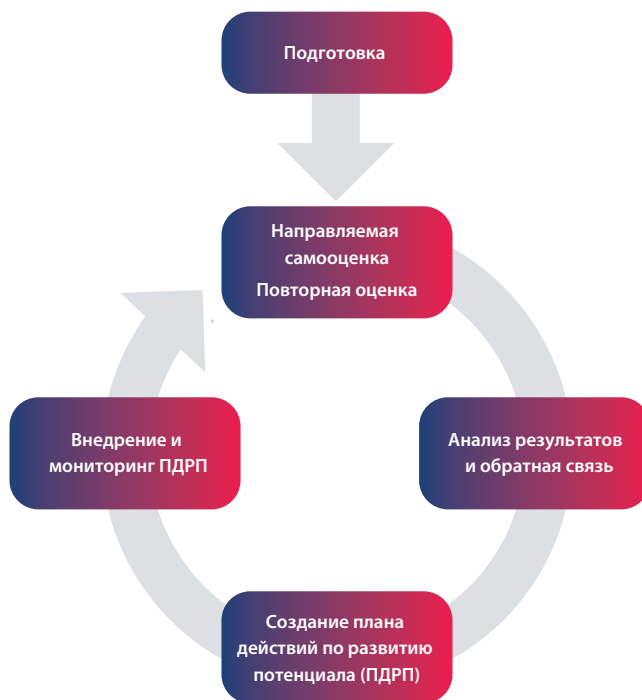
- для предварительной оценки при инициировании твиннингвого проекта между обществами гемофилии;
- при подаче заявки на изменение статуса НЧО с ассоциированного участия на полное членство;
- после существенного изменения в структуре или руководстве НЧО;
- перед началом крупного проекта.

Применение данного инструмента и другая подготовка, необходимая перед проведением оценки, описываются в разделе «D».



D. РУКОВОДСТВО ПО ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ ПОТЕНЦИАЛА НЧО

В разделе последовательно обозначены шаги на каждом этапе процесса развития потенциала.



В разделе также собраны рекомендации и ссылки на источники по теме в отношении каждого описанного шага.

ВАЖНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ отмечены символом:



ИСТОЧНИКИ ПО ТЕМЕ отмечены символом:



1. ПОДГОТОВКА: ДО ПРОВЕДЕНИЯ ОЦЕНКИ

А. Ознакомительное совещание

Региональный менеджер (РМ) ВФГ проводит совещание с правлением НЧО (и руководителями региональных отделений, если имеются), знакомя их с «Руководством по РП НЧО» и рассказывая про оценку (ее инструмент и процесс) и про отбор участников. Встреча организуется в очном или виртуальном формате желательно за один месяц (или, по крайней мере, за 2 недели) до запланированного семинара по оценке.

Во время ознакомительного совещания - как часть анализа, предшествующего оценке - могут быть запрошены относящиеся к теме материалы, которыми организация располагает или пользуется. Например, если организация уже проводила анализ своей текущей ситуации (допустим, SWOT-анализ). Это послужит хорошим источником информации и может использоваться как дополнение к результатам оценки.

В. Отбор участников

Рекомендуется, чтобы НЧО стремилась обеспечить широкое участие и представленность членов, волонтеров, правления и сотрудников (если таковые имеются) организации. Состав команды, участвующей в проведении оценки, должен быть согласован во время ознакомительного совещания.

Оптимальным размером группы, проводящей оценку, будет 8-10 человек, хотя возможно проведение оценки и более крупными коллективами. Однако в большей группе оценка будет проходить медленнее. Рекомендуется, чтобы в состав группы, участвующей в оценке потенциала, входили:

- не менее одного члена правления (можно включать медицинского консультанта, если имеется);
- председатель правления или исполнительный директор/генеральный директор (если имеется);
- не менее одного члена, представляющего отделения (если имеются);
- как минимум один представитель от каждой существующей группы (например, молодежная группа, женская группа);
- при наличии в НЧО штатных сотрудников, рекомендуется включить хотя бы по одному представителю от отдела кадров, финансового отдела, отдела реализации программ и других относящихся к теме отделов. В случае малого количества штатных сотрудников лучше будет включить всех.
- если у НЧО нет штатных сотрудников, но есть волонтеры или члены, помогающие в управлении организацией, рекомендуется выбрать, по крайней мере, одного волонтера, который контролирует финансы, управление волонтерами, разработку и координацию программ.

Отобранных лиц следует заранее четко проинформировать о том, что они должны будут участвовать во всем процессе оценки от начала и до конца. Семинар по проведению оценки может занять от 1 до 2 дней (примерно 10-12 часов в общей сложности) при очной встрече или дольше, если он проводится в дистанционном формате. Кроме того, для проведения сессий по обратной связи и планированию действий также может потребоваться 1-2 дня. Однако весь процесс оценки, включая сессию планирования, необязательно проводить последовательно в течение нескольких дней подряд. График проведения встреч составляется самой группой.

Форма инструмента оценки рассылается отобранным участникам не позже 1 недели до проведения семинара по оценке. При возникновении вопросов или необходимости получения разъяснений по инструменту и/или процессу участникам рекомендуется связываться с соответствующим РМ.

С. Выбор режима проведения совещания (очно или дистанционно)

Предпочтительнее проведение очного семинара, на котором все вышеупомянутые респонденты могут обменяться идеями и обсудить оценку своей организации. Когда личная встреча не представляется возможной, оценка может быть проведена участниками дистанционно либо путем сочетания обоих вариантов.

В зависимости от выбранного формата совещания необходимо рассмотреть следующие подготовительные мероприятия:

- **Очное совещание по оценке.** Такая форма позволяет участникам лучше общаться и дольше концентрироваться на работе. При очном проведении совещаний РМ и/или модератор должны постараться:
 - ✓ обеспечить удобное для встречи место, где при необходимости совещание может продлиться дольше запланированного;
 - ✓ предоставить каждому участнику распечатанный экземпляр инструмента оценки (на случай, если не окажется своего), а также письменные принадлежности;
 - ✓ иметь компьютер, подключение к интернету и проектор (либо белую доску);
 - ✓ отвести время на ведение записей и анализ результатов оценки.
- **Виртуальное совещание по оценке.** При выборе этого варианта РМ и/или модератор должны помнить о сложностях дистанционного формата: усталость, отсутствие концентрации и прочее. Ниже приведены некоторые рекомендации по преодолению этих трудностей:
 - ✓ Разделяйте совещание на более короткие блоки (максимальная продолжительность сессии - 2 часа).
 - ✓ Выберите коммуникационную платформу, наиболее доступную для участников, но обязательно с возможностью трансляции видео. Для более живых обсуждений настоятельно предложите всем участникам включить видеорекамеры.
- **Сочетание форматов.** Сочетание форматов. Для проведения оценки можно сочетать оба формата. При использовании этого варианта рекомендуется, чтобы первая встреча состоялась очно, а последующие - виртуально.

2. НАПРАВЛЯЕМЫЙ ПРОЦЕСС САМООЦЕНКИ: КАК ПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДАННЫМ ИНСТРУМЕНТОМ

А. Заполните ИОП НЧО (САМОСТОЯТЕЛЬНО)

До проведения семинара по оценке РМ организует ознакомительную встречу, чтобы дать общее представление о процессе.

Затем участникам предлагается оценить свою организацию, заполнив предоставленный инструмент (ИОП НЧО). Приветствуется, если участники при необходимости будут добавлять в таблицу свои комментарии.

На заполнение формы оценки потребуется 10-15 минут. Заполненные инструменты оценки можно отправить по электронной почте соответствующему РМ. Еще один экземпляр заполненной формы необходимо иметь при себе на оценочном семинаре.



При заполнении инструмента важно помнить следующее:

- Не все вопросы могут быть применимы ко всем НЧО. Если вы считаете, что какой-либо аспект не относится к вашей организации (либо его следует изменить или добавить в анкету), то наряду с пометой «неприменимо» впишите любые другие уместные замечания в графу «Комментарии».
- Давайте честные ответы. Цель этого инструмента - не судить, а способствовать росту организации.
- Здесь нет правильных или неправильных ответов. Два человека могут по-разному ответить на один и тот же вопрос. Групповое обсуждение ответов состоится после того, как все респонденты заполнят форму оценки.⁷

В. Обсуждение и достижение консенсуса

Участники собираются в заранее согласованное время в назначенном месте для обсуждения показателей потенциала своей организации и достижения консенсуса в поставленных оценках. Оптимально, когда этот процесс модерировает команда в составе не менее двух человек (а лучше трех, один из которых ведет записи). Обычно процесс занимает 1-2 дня (или около 10-12 часов) в зависимости от применяемого/согласованного формата совещания.

- **Согласованные критерии.** Перед началом оценки желательно, чтобы группа обсудила и согласовала критерии выставления оценочных баллов и принятия решений.

Например, можно применять правило «двух третей», т.е. считать, что организация находится на определенном уровне потенциала, если она соответствует двум третям установленных для уровня критериев.⁸ Однако некоторые критерии могут являться критически важными для перехода на следующий уровень (помечены как критерии на основе устава ВФГ или аккредитационные критерии). В этом случае организация может подняться на следующую ступень только после выполнения критериев, указанных в инструменте оценки.

7 World Federation of Hemophilia (2011) 'Hemophilia Patient Organization Self-Assessment'. [Всемирная федерация гемофилии (2011 г.). «Самооценка пациентского общества гемофилии»]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://www1.wfh.org/publications/files/pdf-1605.pdf>. (по состоянию на: июль 2021 г.)

8 Management Sciences for Health (2013) 'BLC Organizational Capacity Assessment Tool User Guide'. Building Local Capacity for Delivery of HIV Services in Southern Africa. [Управленческая наука для здравоохранения (2013 г.) «Руководство BLC для пользователей инструмента оценки потенциала организации». «Создание местного потенциала для оказания услуг лицам с ВИЧ в Южной Африке»]. На английском языке. Доступно по ссылке: https://msh.org/wp-content/uploads/2015/09/2015_08_msh_organizational_capacity_assessment_tool_ocat.pdf (по состоянию на: апрель 2022 г.)



Важно дать возможность каждому высказать свое мнение. Однако предпочтения тех участников, кто не желает открыто выражать свои взгляды, также следует уважать. Если некоторые участники не ощущают себя достаточно компетентными, чтобы оценивать организацию по определенным подкомпонентам (например, по «управлению финансами»), лучше разрешить им «пропустить» этот подкомпонент, чтобы не вынуждать их строить догадки или копировать оценки других участников.⁹

Процесс:

- ✓ **Сначала модератор объясняет значение баллов в оценочной шкале,** представляет первый компонент и связанные с ним подкомпоненты/области потенциала и зачитывает описание первого подкомпонента. После этого он просит участников «определить рейтинг» своей организации.
- ✓ Затем **каждому участнику предлагают поделиться своей оценкой той или иной области потенциала, обсудить ее с группой** и дать обоснование и/или соответствующие комментарии по этому поводу (руководствуясь заполненной формой оценки). Рекомендуется перенести выступление президента/исполнительного директора на конец, чтобы избежать его влияния на ответы остальных. Все названные баллы модератор записывает на доске (или проецирует на экран, при наличии) для всеобщего обозрения.
- ✓ По каждой области потенциала после того, как все участники представили свои оценки, **группе предлагается провести обсуждение и прийти к консенсусной оценке.**
- ✓ Если, выслушав мнение остальных членов группы, участники захотят изменить свои оценки, модератор(ы) и секретарь совещания должны сделать об этом пометку в графе «комментарии» оценочной формы.
- ✓ После того, как члены группы выставили свои балльные оценки, секретарь заносит эту информацию в оценочный лист. После выставления оценочного балла по каждой области потенциала группу также просят привести примеры **подтверждающих документов или других средств проверки.** Средства проверки обычно используются для будущего оценочного анализа или при повторной оценке как отправная точка в сравнении.
- ✓ Завершая обсуждение каждого компонента организации, участников также спрашивают о том, **какие улучшения или изменения,** на их взгляд, можно было внести в общий порядок работы организации. Эти ответы заносятся в соответствующие места графы комментариев.



Важно помнить, что у каждой организации есть свое уникальное сочетание сильных и слабых сторон. Может так произойти, что в шкале балльной оценки не удастся найти «идеально подходящее» для организации описание. В таких случаях модераторы и участники должны выбрать описание, которое ближе всего подходит к уровню развития организации.¹⁰



В вопросах достижения консенсуса можно опираться на материалы ВФГ. Их можно скачать на платформе электронного обучения ВФГ или получить, обратившись в ВФГ.

- *'Group Dynamics and Team Building' by Ann-Marie Nazzaro, Joyce Strazzabosco*¹¹. [Анн-Мари Наззаро, Джойс Стразабоско. «Групповая динамика и построение команды»]. На английском языке.

⁹ там же

¹⁰ Management Sciences for Health (2013) 'BLC Organizational Capacity Assessment Tool User Guide'. *Building Local Capacity for Delivery of HIV Services in Southern Africa*. [Управленческая наука для здравоохранения (2013 г.) «Руководство BLC для пользователей инструмента оценки потенциала организации». «Создание местного потенциала для оказания услуг лицам с ВИЧ в Южной Африке»] На английском языке. Доступно по ссылке: https://msh.org/wp-content/uploads/2015/09/2015_08_msh_organizational_capacity_assessment_tool_ocat.pdf (по состоянию на: апрель 2022 г.)

¹¹ Nazzaro, A. and Strazzabosco, J. (2009) *'Group Dynamics and Team Building'*. *WFH Hemophilia Organization Development Series*. [Назаро, А. и Стразабоско, Дж., 2009 г. «Групповая динамика и построение команды». Серия ВФГ «О развитии организации»]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://www1.wfh.org/publication/files/pdf-1245.pdf> (по состоянию на: июнь 2022 г.)

3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

А. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

- Модераторы/РМ проверяют внесенные в оценочный лист баллы и рассматривают соответствующие привлеченные документы. После этого готовится итоговое резюме с указанием балльной оценки по каждому организационному компоненту и по связанным с ним областям потенциала, а также краткое изложение зафиксированных замечаний и предложений.
- Для дополнения и подкрепления результатов анализа может привлекаться другая собранная соответствующая информация (если имеется). Эту информацию также можно включить в краткое изложение результатов.

В. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

- Участникам представляются резюме результатов и анализ. Затем результаты вместе с комментариями и предложениями обсуждаются с целью уточнения и записываются.
- Представленная информация также доводится до сведения правления и ключевых лиц, занятых в процессе планирования, помогая им определить области потенциала, нуждающиеся в улучшении. Если организация считает необходимым обратиться за получением стороннего мнения, это должно быть отмечено и согласовано группой и руководством.

4. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ

Планирование действий - это важная часть процесса развития потенциала, благодаря которому организация формирует дорожную карту своего развития. При наличии у НЧО подлинной ответственности за выработанный план действий повышается вероятность того, что мероприятия по развитию потенциала приведут к устойчивым изменениям.

Процесс планирования может занять один день или дольше (в зависимости от договоренностей группы и темпа ее работы). При планировании действий важно учитывать следующие моменты:

- Findings that were presented are reviewed and discussed to identify appropriate steps to be taken to improve areas of weakness and build on areas of strength. Comments and suggestions shared can also help in deciding the priority areas for capacity building.
- The person or team who will be responsible for monitoring the action plan should also be identified after activities and priorities have been agreed upon.
- A summary of proposed actions and timeline is drafted by the organization to be shared with a wider group for consultation and validation.



Нижеперечисленные материалы ВФГ можно использовать при планировании действий. Материалы можно скачать на платформе электронного обучения ВФГ или получить, обратившись в ВФГ.

- 'Action Planning' by Gordon Clarke¹² [Гордон Кларк. «Планирование действий»]. На английском языке.
- 'Planning and initiating projects: A guide for emergent NMOs'¹³ [«Планирование и инициирование проектов: руководство для формирующихся НЧО»]. На английском языке.

12 Clarke, G (2010) 'Action Planning'. *WFH Hemophilia Organization Development Series*. [Гордон Кларк, 2010 г. «Планирование действий». Серия ВФГ «О развитии организации»]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://www1.wfh.org/publication/files/pdf-1241.pdf> (По состоянию на: июнь 2022 г.)

13 World Federation of Hemophilia (2015). 'Planning and initiating projects: A guide for emergent NMOs' [Всемирная федерация гемофилии (2015 г.), «Планирование и инициирование проектов: руководство для формирующихся НЧО»]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://elearning.wfh.org/resource/planning-and-initiating-projects-a-guide-for-emergent-nmos/> (По состоянию на: июнь 2022 г.)

5. ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ПО РАЗВИТИЮ ПОТЕНЦИАЛА: РЕАЛИЗАЦИЯ И МОНИТОРИНГ

В любой успешной инициативе по наращиванию потенциала мониторинг и оценка являются неотъемлемыми частями. Благодаря этим процессам собираются данные и свидетельства, необходимые для выявления эффективности проводимых вмешательств.

Назначенная для реализации и мониторинга команда отслеживает выполнение мероприятий, направленных на развитие потенциала. В середине срока реализации также рекомендуется провести анализ, чтобы определить необходимость внесения каких-либо изменений или дополнений в существующий план действий.

6. ОЦЕНОЧНЫЙ АНАЛИЗ И ПОВТОРНАЯ ОЦЕНКА

В конце трехлетнего периода, как правило, проводится оценочный анализ, позволяющий оценить результаты и выявить потребности в дальнейшем развитии. Однако повторную оценку с помощью инструмента ИОП НЧО можно проводить и после трехлетнего периода реализации плана действий, чтобы выявить изменения или улучшения, произошедшие в различных областях потенциала. Первоначальная оценка может использоваться в качестве исходного уровня, а последующие оценки применяются для отслеживания изменений или улучшений с течением времени.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА НЧО

Общая информация:

ФИО (по желанию): _____

НЧО: _____ Страна: _____

Инструкции:

Данный инструмент предназначен для проведения оценки организации и состоит из **шести ключевых компонентов** (см. ниже). Каждый компонент **включает несколько областей проявления потенциала** (всего 40 областей потенциала).

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1 Направление организации и управление ею | 4 Люди и сообщество |
| 2 Программы и адвокация | 5 Финансирование и финансы |
| 3 Системы и структура | 6 Сотрудничество и внешние связи |

1-ый ЭТАП: Самостоятельно заполните форму инструмента оценки

- По каждой области с помощью галочки отметьте то описание потенциала, которое лучше всего характеризует текущую ситуацию в вашей организации. Если ни одно из предложенных описаний к вашей организации не подходит, поставьте «НП» (неприменимо) в графе «комментарии». Пользуйтесь графой комментариев при наличии у вас каких-либо замечаний или предложений. Заполненную анкету просим отправить по электронной почте своему региональному менеджеру, а также принести один заполненный экземпляр на семинар по оценке потенциала. В этом деле очень важна и высоко ценится ваша честность.

2-ой ЭТАП: Обсуждение получившегося рейтинга в рамках группы

- На семинаре по оценке потенциала каждому участнику будет предложено показать группе поставленный рейтинг и совместно обсудить его. После того, как все выскажутся, группа обсудит и согласует рейтинг для каждой из областей потенциала. Соответствующие комментарии вносятся в данную таблицу в раздел комментариев.
- Если, выслушав мнение остальных членов группы, кто-то из участников захочет изменить свои оценки, модераторы и секретарь проводимого мероприятия должны внести эти изменения в графу «комментарии».
- В конце обсуждения каждого компонента участников также спросят о том, какие улучшения или изменения можно внести в то, как организация в целом работает с этим аспектом. Предложения отмечаются в графе комментариев.

1-ЫЙ КОМПОНЕНТ: НАПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ЕЮ

Комментарии

Описание: Элементы, задающие направление движения организации, а именно: видение, миссия, цели и стратегии (ВМЦ), а также ее лидеры и управление.

Задание: По каждой области потенциала с помощью галочки отметьте описание, которое лучше всего характеризует текущее состояние или результаты работы вашей организации. Если к вашей организации не подходит ни одно из предложенных описаний, поставьте «НП» (неприменимо) в графе «комментарии» и при необходимости внесите туда любые другие комментарии/предложения.

Уровни Потенциала

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
НАПРАВЛЕНИЕ				
1.01 Видение, миссия, цели и стратегия (ВМЦ) Сформулирована причина существования организации (миссия) и того, чем она стремится стать или чего достичь (видение). Это используется для направления действий организации и определения ее приоритетов (цели и стратегия).	<input type="checkbox"/> У нашей организации нет письменно оформленного видения или какого-то изложения миссии, но есть план действий.	<input type="checkbox"/> Наша организация имеет письменно изложенные видение и миссию, которые не противоречат видению и миссии ВФГ. ¹⁴ Однако они не воплощены в долгосрочном стратегическом плане, но иногда используются для направления действий организации или расстановки ее приоритетов. Правление знакомо с этими заявлениями, но внутри организации о них знают мало.	<input type="checkbox"/> У нашей организации есть четко сформулированные видение, миссия и цели (ВМЦ), которые описывают, чем организация стремится стать или чего достичь. Они также соответствуют видению и миссии ВФГ. Заявленные нами ВМЦ широко известны членам правления, сотрудникам (если имеются) и членам организации; к ВМЦ часто прибегают для формирования курса действий и расстановки приоритетов. Они также воплощены в стратегическом плане, имеют четкие цели. Однако их не подвергают регулярному пересмотру, чтобы убедиться, что они отражают текущую ситуацию в организации и стране и отвечают на нее.	<input type="checkbox"/> В наших ВМЦ четко сформулировано и отражено, почему наша организация существует, чем она стремится стать или чего хочет достичь. Они увязаны с видением и миссией ВФГ и полностью понимаются всеми: правлением, членами организации, волонтерам и сотрудникам (если имеются). Они воплощены в долгосрочный стратегический план с измеримыми целями и задачами, четко определенными сроками и показателями успеха. Они постоянно используются, чтобы направлять действия организации или расставлять ее приоритеты. Они также подвергаются регулярному пересмотру, чтобы отражать совершенствующуюся (или изменяющуюся) ситуацию в организации и стране и реагировать на нее.

14 Устав Всемирной федерации гемофилии (последний раз утверждался Генеральной ассамблеей ВФГ 7 мая, 2022 г.), Приложение 1.
<https://wfh.org/wp-content/uploads/2022/08/WFH-ByLaws-May2022.pdf>

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся	
НАПРАВЛЕНИЕ					
<p>1.02 Ценности и принципы организации</p> <p>Единый комплекс основных ценностей и принципов, который отражает наилучшие интересы лиц с гемофилией и другими наследственными коагулопатиями в конкретной стране.¹⁵</p> <p>«Принципы справедливости, многообразия и инклюзии (СМИ)»; англ. Principles of Equity, Diversity, and Inclusion (EDI): обеспечивают всем справедливое обращение и сходные возможности, а также направлены на искоренение предвзятости.¹⁶</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Члены правления нашей организации разделяют комплекс схожих убеждений и ценностей. Однако эти убеждения и ценности нигде не записаны и не доводятся до сведения членов организации.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>В организации есть комплекс основных документально оформленных убеждений и ценностей, где очерчены некоторые руководящие принципы касательно справедливости, многообразия и инклюзии.</p> <p>Однако в организации о них знают мало и лишь иногда используют для обоснования действий организации и принятия решений.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>В организации есть комплекс основных ясно записанных убеждений и ценностей, куда включены руководящие принципы касательно справедливости, многообразия и инклюзии.</p> <p>Они хорошо известны многим членам организации и часто используются правлением и управленческой командой для обоснования действий организации и принятия решений.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>В организации есть комплекс основных, ясно записанных убеждений и ценностей, которые широко известны и понимаются большинством ее членов и сотрудников (если имеются).</p> <p>В них также четко излагаются руководящие принципы обеспечения справедливости, многообразия и инклюзии в нашей организации, равно как и в ее программах и деятельности.</p> <p>Вся организация готова следовать этим принципам, и они неуклонно применяются при формировании курса или для направления действий и принятия решений в организации.</p>	

15 Устав Всемирной федерации гемофилии (последний раз утверждался Генеральной ассамблеей ВФГ 7 мая, 2022 г.), Приложение 1 <https://wfh.org/wp-content/uploads/2022/08/WFH-ByLaws-May2022.pdf>

16 Эдинбургский университет; по состоянию на 17 июня 2022 г. <<https://www.ph.ed.ac.uk/equality-diversity-and-inclusion/about-edi/what-does-equality-diversity-and-inclusion-mean>>

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
УПРАВЛЕНИЕ И ЛИДЕРСТВО				
<p>1.03 Отбор в правление и представительство в нем</p> <p>Процесс отбора для заполнения вакансий в правлении по уставу организации. Проходит согласно четкому процессу выдвижения кандидатов и обеспечивает справедливое, многообразное и инклюзивное представительство.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>В нашей организации отсутствует процесс выдвижения и отбора кандидатов, однако мы стремимся его разработать.</p> <p>Состав правления формируется из узкого круга лиц с избирательным правом и в ограниченной степени представляет людей с различным жизненным опытом, из разных групп и с разными необходимыми знаниями.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>У нас существует процесс выдвижения и отбора членов правления организации. Однако сроки их полномочий и мандат (круг обязанностей - КО) четко не определены.</p> <p>Правление представляет основные группы в сообществе лиц с коагулопатиями; состав правления характеризуется определенным разнообразием в смысле жизненной практики и специальных знаний.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>У нас в организации есть четкий процесс выдвижения и отбора членов правления, который стимулирует участие различных групп из сообщества лиц с коагулопатиями (КП), особенно из недостаточно представленных сегментов.</p> <p>Всеобщие выборы проводятся регулярно.</p> <p>Сроки полномочий четко определены, а в мандате (КО) ясно прописаны основные функции и обязанности правления.</p> <p>В состав правления входят представители различных слоев и групп сообщества лиц с коагулопатиями, обладающие необходимыми знаниями.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Наша организация тщательно выверила процесс выдвижения и отбора в правление, установив четкие правила и меры для обеспечения представленности различных групп из сообщества лиц с КП, особенно из недостаточно представленных сегментов.</p> <p>Всеобщие выборы проводятся регулярно.</p> <p>Сроки полномочий четко определены, а в мандате подробно прописаны обязанности и обязательства правления.</p> <p>Состав правления формируется из полного круга лиц с избирательным правом, имеющих отношение к организации. В него входят представители самых разных слоев, привносящие широкий спектр необходимых знаний.</p>

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся	
УПРАВЛЕНИЕ И ЛИДЕРСТВО					
<p>1.04 Процесс принятия решений правлением</p> <p>Принятие решений – это процесс выбора, который включает в себя нахождение определенного решения, сбор информации и оценку альтернативных вариантов.</p> <p>Этот процесс проходит согласно уставу организации и на основе информации, полученной от различных заинтересованных сторон.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Решения о направлении деятельности организации принимаются исключительно одним человеком или небольшой группой лиц.</p> <p>Отсутствует четкий процесс, способствующий получению информации от соответствующих сотрудников (если есть) и заинтересованных сторон.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Решения о направлении деятельности организации принимаются согласно четкому процессу с участием членов правления.</p> <p>Также проводятся консультации с некоторыми из профильных сотрудников (если есть), обеспечивая их вклад в основные решения, касающиеся организации и ее стратегического направления.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Решения о направлении деятельности организации принимаются в соответствии с четким процессом и регламентируются уставом организации. В этом процессе участвуют члены правления, включая представителей медико-консультативного совета (если есть).</p> <p>Также проводятся консультации с профильными сотрудниками (если есть), заинтересованными сторонами и группами, обеспечивая их вклад в основные решения, касающиеся организации и ее стратегического направления.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Решения о направлении деятельности организации формируются и становятся достоянием гласности согласно четкому, инклюзивному и охватывающему всех процессу, регламентированному уставом организации.</p> <p>В этом процессе активно задействованы члены правления, включая представителей медико-консультативного совета и профильных сотрудников (если есть).</p> <p>В решениях правления также учитывается информация, полученная в ходе консультаций с членами и различными заинтересованными сторонами и группами.</p>	

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся	
УПРАВЛЕНИЕ И ЛИДЕРСТВО					
<p>1.05 Участие и подотчетность правления</p> <p>Правление обеспечивает надежное руководство и поддержку, продвигает видение организации и ее миссию, а также четко указывает путь к достижению этого видения на практике. Оно понимает свои обязанности и подотчетность и реализует их в своих действиях.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Члены правления в достаточной мере знакомы со своими функциями и обязанностями, однако редко направляют действия руководящей команды и оказывают ей незначительную поддержку. Заседания правления проводятся нечасто и/или характеризуются низкой посещаемостью.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Члены правления хорошо понимают свои функции, обязанности и подотчетность. Во всех необходимых случаях они направляют действия и устанавливают приоритеты организации, которые однако при этом не всегда четко сформулированы. Они периодически проводят заседания с заявленной повесткой дня. Посещаемость в целом хорошая.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Члены правления очень хорошо понимают свои функции, обязанности и подотчетность. Они часто направляют действия организации и оказывают ей поддержку. Направление движения организации четко сформулировано и доведено до сведения сотрудников (если есть) и соответствующих заинтересованных сторон. Заседания проводятся регулярно; иногда проводятся заседания подкомитетов. Посещаемость в целом хорошая.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Члены правления прекрасно понимают свои функции, обязанности и подотчетность. Они активно поддерживают и регулярно продвигают видение, миссию и стратегии организации. Путь к практическому достижению видения организации также четко сформулирован. Они устанавливают четкие и конкретные цели, увязывая их со стратегическим планом организации и приоритетами, подлежащими ежегодному выполнению. Они проводят регулярные заседания с заявленной повесткой дня и сформулированными результатами, а также регулярные заседания подкомитетов узкой направленности. Посещаемость заседаний правления и подкомитетов неизменно хорошая.</p>	

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся	
УПРАВЛЕНИЕ И ЛИДЕРСТВО					
<p>1.06 Планирование кадровой преемственности</p> <p>Способность продолжать работу и управлять программами в случае отсутствия руководства или смены в его составе.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>В нашей организации нет процесса (формального или неформального) подготовки следующего поколения лидеров.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>У нас в организации есть план кадровой преемственности, и в нем определены ключевые позиции, на которые в будущем потребуется поставить людей. Однако у нас нет четкого процесса и программы для развития способностей, чтобы подготовить возможных лидеров к работе на выявленных позициях.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>В нашей организации имеется четкий план кадровой преемственности, определяющий ключевые позиции, которые необходимо заполнить в будущем, а также специальные процессы и программы для развития будущих лидеров.</p> <p>План кадровой преемственности и программа профессионального роста составляются на основе мнений разнообразной группы участников.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>В нашей организации есть отлаженный процесс планирования преемственности и четкий план развития лидерства, а также программы, ориентированные на будущих лидеров.</p> <p>Наш план кадровой преемственности и программы составляются на основе информации, поступающей из различных групп, и разрабатываются их представителями (включая недостаточно представленные сегменты нашего сообщества).</p>	

2-ОЙ КОМПОНЕНТ: ПРОГРАММЫ И АДВОКАЦИЯ

Описание: Программы и мероприятия организации по достижению своего видения и миссии.

Задание: По каждой области потенциала с помощью галочки отметьте описание, которое лучше всего характеризует текущее состояние или результаты работы вашей организации. Если к вашей организации не подходит ни одно из предложенных описаний, поставьте «НП» (неприменимо) в графе «комментарии» и при необходимости внесите любые другие комментарии/предложения.

Уровни Потенциала

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ				
2.01 Разработка и реализация программ	<input type="checkbox"/> <p>Наша организация обладает ограниченными возможностями для оценки потребностей с целью планирования и разработки программ.</p> <p>У нас нет стратегии вовлечения сообщества в планирование и формирование программ.</p> <p>В основном программы и/или мероприятия создаются в ответ на появившееся финансирование и выдвигаемые критерии.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Наша организация обладает некоторыми возможностями, чтобы формировать программы на основе выявленных потребностей и приоритетов.</p> <p>Она ориентирует сообщество на свои программы, но не проводит последовательной работы по его привлечению к оценке потребностей, планированию, разработке и реализации программ.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Наша организация обладает достаточными возможностями для разработки, изменения и реализации программ в соответствии с потребностями членов организации и пробелы между программами.</p> <p>Она ориентирует сообщество на свои программы и привлекает его к оценке потребностей, планированию, разработке и реализации программ.</p>	<input type="checkbox"/> <p>Наша организация имеет все необходимое, чтобы разрабатывать, изменять и/или создавать и внедрять новые и инновационные программы для удовлетворения потребностей членов организации, а также эффективно и результативно выявлять пробелы.</p> <p>Она активно привлекает наше сообщество на всех этапах, необходимых для разработки и реализации программ, и всегда опирается на информацию от сообщества для их направленной разработки и совершенствования.</p>

Комментарии

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	Уровни Потенциала				Комментарии
	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся	
УПРАВЛЕНИЕ ПРОГРАММАМИ					
2.02 Мониторинг, оценка и научение (МОН)	<input type="checkbox"/> В нашей организации нет плана МОН и нет процесса мониторинга и оценки деятельности в рамках программ.	<input type="checkbox"/> В нашей организации есть базовый план МОН, включающий показатели результатов к достижению. У нас также есть процесс сбора данных и отчетности о прогрессе на основе целевых показателей, однако ему не всегда следуют. Оценка программ проводится только при наличии такого требования.	<input type="checkbox"/> В нашей организации есть четко разработанный план и процесс МОН. У нас существует процесс регулярного сбора данных и о отчетности о прогрессе на основе установленных целевых показателей, и этот процесс в основном соблюдается. Оценка программ проводится несистематично.	<input type="checkbox"/> В нашей организации есть четко определенный план МОН, а также стратегия и процесс для качественного сбора данных и отчетности. Оценки, обзоры и анализы проводятся регулярно для информированного подхода к планированию, разработке и реализации программ.	
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ РАБОТА И ОБУЧЕНИЕ					
2.03 Образовательная работа	<input type="checkbox"/> У нашей организации ограниченные возможности информирования своих членов и их просвещения по вопросам медицинской помощи и лечения при коагулопатиях. Собрания иногда используются для обмена соответствующей информацией.	<input type="checkbox"/> Наша организация обладает некоторыми возможностями, чтобы информировать и просвещать своих членов. Она проводит не менее одного семинара в год (виртуального или очного) для членов организации с целью просвещения по вопросам медицинской помощи и лечения при гемофилии. Иногда в этом помогают медицинские работники (МР). Там, где это уместно, некоторые материалы создаются с использованием «Руководства ВФГ по лечению» и/или других образовательных ресурсов.	<input type="checkbox"/> У нашей организации достаточные возможности, чтобы организовывать для своих членов образовательные мероприятия и тренинги по вопросам медицинской помощи и лечения при коагулопатиях. Для своих членов и волонтеров она проводит в среднем 2-3 семинара в год (виртуальных или очных) с целью информационного обмена и обсуждения актуальных достижений в области медицинской помощи и лечения при гемофилии и других коагулопатиях. Многие семинары проводятся при поддержке и/или участии МР и других экспертов. Там, где это уместно, материалы создаются с использованием «Руководства ВФГ по лечению» и/или других образовательных ресурсов.	<input type="checkbox"/> Наша организация располагает всеми возможностями для ежегодной организации регулярных (не реже одного раза в квартал) семинаров и/или учебных занятий (виртуальных или очных) по вопросам комплексной медицинской помощи и лечения при гемофилии и других коагулопатиях. Такие мероприятия проводятся для правления, соответствующих сотрудников (если есть), членов организации и волонтеров. Образовательные мероприятия в основном поддерживаются и организуются в сотрудничестве с МР и экспертами. Там, где это уместно, материалы создаются с использованием «Руководства ВФГ по лечению» и/или других образовательных ресурсов.	

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся	
ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ РАБОТА И ОБУЧЕНИЕ					
<p>2.04 Диагностика и лечение коагулопатий</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация не проводит обучение медицинских работников (МР) по диагностике и лечению гемофилии и других коагулопатий.</p> <p>Однако мы предоставляем информацию на эту тему, полученную от ВФГ или других организаций.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация проводит не менее одного семинара в год (виртуального или очного) для МР по диагностике и лечению гемофилии и других коагулопатий.</p> <p>Такие семинары проводятся только для центра(-ов) лечения гемофилии в столице страны.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация - в координации со своими медицинскими консультантами и/или волонтерами-экспертами из ВФГ (или при поддержке вышеупомянутых сторон) - ежегодно проводит 2-3 тренинга/семинара (виртуальных или очных) для МР по диагностике и лечению коагулопатий.</p> <p>Эти тренинги проводятся в крупных городах и регионах страны.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша НЧО регулярно (не реже одного раза в квартал) проводит образовательные программы для медицинских работников по диагностике и лечению коагулопатий.</p> <p>Они проводятся для центров лечения гемофилии во всех регионах страны и одобрены государством.</p>	
<p>2.05 Экономика здравоохранения</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация не проводит тренингов/семинаров по экономике здравоохранения при гемофилии и других коагулопатиях.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Не реже одного раза в год наша организация проводит тренинги/семинары для ключевой группы членов правления по основным принципам экономики здравоохранения при гемофилии и других коагулопатиях.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Не реже одного раза в год наша организация проводит тренинги/семинары для всех членов правления и профильных сотрудников/волонтеров/членов (если есть) по основным принципам экономики здравоохранения при гемофилии и других коагулопатиях.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Не реже одного-двух раз в год наша организация предлагает членам правления, профильным сотрудникам (если есть), членам организации и волонтерам регулярные базовые и продвинутые тренинги/семинары по основным принципам экономики здравоохранения при гемофилии и других коагулопатиях.</p>	

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся	
РАБОТА С НАСЕЛЕНИЕМ (АУТРИЧ) И АДВОКАЦИЯ					
<p>2.06 Работа с населением и повышение информированности</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Наша организация проводит незначительное количество информационно-просветительских мероприятий (аутрич) в столице, которые направлены на людей, живущих с гемофилией.</p> <p>Наша организация отмечает Всемирный день гемофилии (ВДГ) как возможность повышения информированности через социальные сети.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Наша организация проводит информационно-просветительские мероприятия (аутрич) в главных городах страны для повышения информированности и выявления лиц с гемофилией.</p> <p>Наша организация отмечает Всемирный день гемофилии (ВДГ) как возможность повышения информированности через социальные сети, а иногда и путем проведения очных мероприятий в столице.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Наша организация проводит хорошо спланированные информационно-просветительские (аутрич) программы в главных городах и некоторых отдаленных районах страны, направленные на повышение общей информированности о коагулопатиях и на выявление большего числа людей, живущих с гемофилией и другими коагулопатиями.</p> <p>Наша организация отмечает Всемирный день гемофилии (ВДГ) как возможность повышения информированности по всей стране либо через социальные сети, либо посредством очных мероприятий.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>Наша организация проводит хорошо спланированные и скоординированные аутрич- и информ-программы в большей части регионов страны, направленные на выявление большего числа людей с наследственными коагулопатиями вне зависимости от типа коагулопатии и пола, а также нацеленные на повышение общей информированности о коагулопатиях.</p> <p>Наша организация отмечает Всемирный день гемофилии (ВДГ) как возможность повышения информированности по всей стране через социальные сети и посредством очных мероприятий.</p>	

Уровни Потенциала

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
РАБОТА С НАСЕЛЕНИЕМ (АУТРИЧ) И АДВОКАЦИЯ				
<p>2.07 Адвокация в органах власти</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация не имеет сформулированной стратегии адвокации и ограничено взаимодействует с соответствующими государственными учреждениями/чиновниками.</p> <p>Встречи с администрацией больниц/ЦЛГ, органами здравоохранения и/или другими соответствующими государственными чиновниками проводятся от случая к случаю.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация проводит мероприятия по адвокации. Однако у нас нет четко разработанной стратегии адвокации касательно взаимодействия с государством.</p> <p>Периодически проводятся встречи с администрацией больниц, органами здравоохранения и/или другими соответствующими государственными чиновниками.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации есть стратегия адвокации касательно взаимодействия с государством, и она в основном увязана со стратегическим планом и приоритетами.</p> <p>Исходя из этого, наша организация поддерживает регулярный диалог с администрациями больниц и соответствующими государственными чиновниками. Тем не менее у нашей организации нет статуса партнера, официально признанного государством.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация имеет четкую стратегию адвокации по вовлечению в и влиянию на решения касательно политики здравоохранения в области медицинской помощи и лечения гемофилии и других наследственных коагулопатий. Эта стратегия адвокации увязана со стратегическим планом и приоритетами и поддерживается обученными членами и волонтерами.</p> <p>Наша организация ведет регулярный диалог с государственными чиновниками в качестве признанного партнера в процессе принятия решений, связанных с медицинской помощью и лечением. Она является официальным членом всех межведомственных координационных органов, контролирующих предоставление медицинской помощи и лечения лицам с гемофилией и/или наследственными коагулопатиями (таких как национальные комитеты по гемофилии, органы по закупкам и другие, если таковые существуют в стране).</p>

Уровни Потенциала

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
РАБОТА С НАСЕЛЕНИЕМ (АУТРИЧ) И АДВОКАЦИЯ				
<p>2.08 Сбор данных и адвокация на основе доказательств</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Возможности нашей организации собирать данные в нашей стране о лицах с гемофилией и другими коагулопатиями ограничены.</p> <p>Наша организация не использует соответствующие данные для ведения адвокации среди лиц, принимающих решения в здравоохранении, с целью улучшения медицинской помощи и лечения лиц с гемофилией и другими коагулопатиями.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация обладает определенными возможностями, чтобы собирать данные и вести базовый национальный регистр.</p> <p>Наша организация иногда использует имеющуюся информацию, чтобы проводить адвокацию среди лиц, принимающих решения в здравоохранении, но не занимается этим систематически.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>В нашей организации хорошо поставлена программа сбора данных и регулярно обновляется собственный национальный регистр.</p> <p>Собранные данные постоянно используются нашей организацией для адвокации.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация имеет национальный регистр, регулярно собирает и анализирует данные пациентов с помощью онлайн-инструментов. Для поддержки своей работы по адвокации она использует данные текущих исследований и достижения в медицинской помощи и лечении коагулопатий.</p> <p>Наша организация также использует эту информацию для планирования и разработки программ.</p>
<p>2.09 Образовательные материалы для программ и адвокации</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация располагает ограниченными образовательными ресурсами, которые распространяются среди членов исходя из возникающих потребностей.</p> <p>Наша организация не имеет возможности выпускать или переводить уже существующие нужные материалы на местный язык/местные языки.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация располагает определенными образовательными ресурсами, которые могут распространяться среди членов.</p> <p>Эти материалы в основном предоставлены ВФГ и/или другими организациями.</p> <p>Некоторые ресурсы также переведены на местный язык/местные языки.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации есть много образовательных материалов от ВФГ и/или других организаций, которые распространяются среди большинства членов.</p> <p>Нужные ресурсы переведены на местный язык/местные языки.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация регулярно распространяет образовательные материалы для пациентов на местном языке/местных языках. Эти материалы либо изначально были разработаны нашей организацией и/или МР, либо являются ресурсами, созданными ВФГ или другими организациями.</p> <p>Образовательные материалы, переведенные на местный язык/местные языки, также размещаются в хранилище ресурсов, легко доступном членам сообщества.</p>

3-Й КОМПОНЕНТ: СИСТЕМЫ И СТРУКТУРА

Описание: Комплекс процессов и процедур, используемых организацией для обеспечения выполнения задач, необходимых для достижения целей и различных аспектов деятельности организации.

Задание: По каждой области потенциала с помощью галочки отметьте описание, которое лучше всего характеризует текущее состояние или результаты работы вашей организации. Если к вашей организации не подходит ни одно из предложенных описаний, поставьте «НП» (неприменимо) в графе «комментарии» и при необходимости внесите туда любые другие комментарии/предложения.

Области Потенциала	Уровни Потенциала			
	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
СИСТЕМЫ И СТРУКТУРА				
3.01 Организационная структура Проясняет роли членов организации, чтобы каждый член знал, что нужно делать и перед кем отчитываться.	<input type="checkbox"/> В нашей организации нет организационной схемы. Роли и обязанности сотрудников (если есть), членов организации и волонтеров четко не определены.	<input type="checkbox"/> У нашей организации есть организационная схема, в которой указаны региональные отделения (если имеются), но она устарела. Роли и обязанности сотрудников (если есть), членов организации и волонтеров четко определены. Однако при этом роли и обязанности региональных организаций определены нечетко.	<input type="checkbox"/> Наша организация имеет четкую и актуализированную организационную схему, включая отделения (если есть). Роли и обязанности сотрудников (если есть), членов и волонтеров четко определены, но не проходят регулярный пересмотр для отражения текущих реалий, в которых работает организация.	<input type="checkbox"/> Наша организация имеет четкую и актуализированную организационную схему, включая отделения (если таковые имеются), которая также отражает текущую реальность, в которой работает организация. Роли и обязанности организации и ее отделений дополняют друг друга, формализованы и четко определены.

Комментарии

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
<p>СИСТЕМЫ И СТРУКТУРА</p> <p>3.02 Системы управления человеческими ресурсами (кадрами) и волонтерами</p> <p>Включает набор, управление и удержание сотрудников, волонтеров и членов.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>В нашей организации нет систем и процессов для найма, управления, обучения и удержания сотрудников (если имеются), членов и волонтеров.</p> <p>Набор волонтеров осуществляется от случая к случаю.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>В нашей организации есть система и процесс для найма, управления, обучения и удержания сотрудников (если имеются), членов и волонтеров.</p> <p>В нашей организации также есть базовая система, регулирующая вознаграждение сотрудникам и неденежные поощрения для членов и волонтеров.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация обладает внутренними экспертными знаниями (или имеет доступ к помощи внешних экспертов) для кадрового планирования и внедрила у себя налаженную систему, регулирующую вознаграждения сотрудникам (если есть) и неденежные поощрения для членов организации. Кадровая система и политика также основываются на принципах справедливости, многообразия и инклюзии.</p> <p>Наша организация также имеет налаженную систему управления волонтерами.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация имеет налаженную систему и процесс найма, развития и удержания сотрудников и членов. В эту систему также входит и хорошо налаженная система управления волонтерами.</p> <p>Кадровая система и политика также основываются на принципах справедливости, многообразия и инклюзии.</p> <p>Наша организация обладает всеми возможностями для управления кадровыми функциями и имеет кадровый план, увязанный со стратегическим планом и используемый для регулирования практической работы с кадрами.</p>
<p>3.03 Оперативное планирование и принятие решений</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация редко проводит встречи для обсуждения и принятия решений по оперативным планам, мероприятиям и ключевым вопросам.</p> <p>Процесс принятия решений носит весьма неформальный характер. Решения принимаются от случая к случаю одним человеком и/или тем, кто доступен.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация дважды в год проводит встречи для обсуждения и принятия решений по оперативным планам, мероприятиям и ключевым вопросам.</p> <p>Процесс принятия решений у нас отлажен хорошо. Хотя в целом он соблюдается, но иногда происходят сбои, и он становится неформальным.</p> <p>Решения формируются и принимаются ключевыми лидерами/руководителями и некоторыми отдельными членами.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация проводит встречи 3-4 раза в год для обсуждения и принятия решений по оперативным планам, мероприятиям и ключевым вопросам.</p> <p>В нашей организации существует четкая и официально оформленная система принятия решений. Принятые решения в большинстве случаев должным образом реализуются или соблюдаются.</p> <p>Решения формируются и принимаются ключевыми лидерами и представителями от разных групп.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация проводит регулярные ежемесячные встречи для обсуждения и принятия решений по оперативным планам, мероприятиям и ключевым вопросам.</p> <p>В нашей организации существует четкая и официально оформленная система принятия решений. Принятые решения неукоснительно реализуются и соблюдаются должным образом.</p> <p>Решения формируются и принимаются лидерами вместе с представителями разных групп (включая сегменты/участников, которые представлены недостаточно), а затем доводятся до их сведения.</p>

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ				
<p>3.04 Коммуникационная стратегия/план (внутри организации)</p> <p>Коммуникации внутри организации, а также с членами и/или волонтерами.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации нет никакой коммуникационной стратегии или плана.</p> <p>Коммуникация с сотрудниками, членами и волонтерами осуществляется редко.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации нет какой-либо отдельной коммуникационной стратегии или плана.</p> <p>Ключевая информация о нашей организации и новостях в области гемофилии изредка доводится до сведения членов и заинтересованных сторон.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации есть коммуникационная стратегия и/или план.</p> <p>Ключевая информация о нашей организации и актуальные новости в области гемофилии и других коагулопатий доводятся до сведения сотрудников, членов и заинтересованных сторон в целом последовательно и скоординировано.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация имеет четкую коммуникационную стратегию и план, которые регулярно обновляются и известны большинству сотрудников, членов и заинтересованных сторон.</p> <p>Наша организация регулярно осуществляет адресную коммуникацию с членами и заинтересованными сторонами и в своих сообщениях всегда придерживается последовательной позиции.</p>
<p>3.05 Информационные материалы</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации нет опубликованных (электронных или печатных) материалов, сообщающих о том, кто мы и чем занимаемся.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации есть некоторые опубликованные материалы о том, кто мы и чем занимаемся, однако они не обновляются для отражения новых программ и актуальной информации о медицинской помощи и лечении при гемофилии.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации есть подборка коммуникационных материалов, которые регулярно используются. Содержащаяся в материалах информация актуализирована и отражает текущие программы, мероприятия и результаты.</p> <p>Большая часть материалов доступна как в электронном, так и в печатном виде.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации есть полная, качественно составленная и удобная в использовании подборка коммуникационных материалов, которая дает хорошее представление об организации, а также о помощи и лечении при коагулопатиях в нашей стране. Материалы предназначены для различных заинтересованных сторон и соответствуют четким стандартам «брендинга».</p> <p>Все необходимые материалы выпускаются как в электронном, так и в печатном варианте и доступны как на английском, так и на местном языке. Материалы постоянно распространяются и поддерживаются в актуальном состоянии.</p>

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся	
ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ					
3.06 Веб-сайт и социальные сети	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>У нашей организации нет веб-сайта, но есть страница в Фейсбуке, которая содержит минимум информации и лишь изредка обновляется.</p> <p>Наша организация мало пользуется платформами других социальных сетей и имеет к ним ограниченный доступ.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>У нашей организации нет веб-сайта, но есть страница в Фейсбуке, которая содержит общую информацию о нашей организации и регулярные обновления о мероприятиях, проводимых нами в области гемофилии.</p> <p>Наша организация использует другие платформы в социальных сетях для привлечения внимания к различным мероприятиям и информирования о них наших членов и заинтересованных сторон.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>У нашей организации есть веб-сайт с общей информацией об организации и полезной информацией и ресурсами для лиц с коагулопатиями (например, перечень ЦЛГ и т.д.). На сайте регулярно появляется новая информация о мероприятиях, которые проводит как наша организация, так и ВФГ.</p> <p>Наша организация рассматривает социальные сети как полезный инструмент и активно ищет возможности для информирования и привлечения не только сообщества лиц с коагулопатиями, но и более широкой аудитории.</p> <p>В нашей организации также есть руководящие рекомендации по тому, как использовать социальные сети для доведения информации до сотрудников и членов организации.</p>	<div style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></div> <p>У нашей организации есть веб-сайт с информацией о ней и ее отделениях. Там содержится полезная информация и ресурсы для лиц с коагулопатиями (включая перечень ЦЛГ с контактными данными), образовательные ресурсы по гемофилии и другим коагулопатиям, а также регулярные новостные обновления и сведения о мероприятиях, проводимых нашей организацией и ВФГ.</p> <p>Наша организация считает социальные сети полезным инструментом, последовательно и активно взаимодействуя с нашим сообществом через эти каналы. В отношении социальных сетей у нашей организации есть знания и опыт, разработаны руководящие рекомендации, а возникающие инициативы являются частью более широкой коммуникационной стратегии или плана.</p>	

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
АКТИВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ИНФРАСТРУКТУРА				
3.07 Правовой статус НЧО	<input type="checkbox"/> У нашей организации нет документа о регистрации.	<input type="checkbox"/> Наша организация не зарегистрирована, но является аффилированной и действует в рамках официально зарегистрированного юридического лица.	<input type="checkbox"/> Наша организация зарегистрирована в местном органе власти, чтобы иметь возможность работать на законных основаниях, но эта регистрация не позволяет получать международное финансирование.	<input type="checkbox"/> Наша организация зарегистрирована в соответствующем органе власти, чтобы иметь возможность работать на законных основаниях и получать международное финансирование.
3.08 Помещение для собраний/офис, офисное оборудование и другие технические ресурсы (телефон, компьютеры, подключение к интернету)	<input type="checkbox"/> У нашей организации нет своего офисного помещения или постоянного адреса. Собрания проводятся в доме одного из членов организации (или членов правления). У организации нет отдельно выделенного компьютера или телефона. При необходимости члены организации пользуются личным компьютером и своим подключением к интернету.	<input type="checkbox"/> У нашей организации нет постоянного офиса, но ей было разрешено работать в офисном помещении ЦЛГ. Группа ключевых членов организации имеет доступ к компьютерам и интернету, однако у региональных представителей или в отделениях техническая инфраструктура ограничена.	<input type="checkbox"/> У нашей организации есть офисное помещение, но мы пользуемся им совместно с другой организацией. В центральном офисе и в других регионах имеется доступ к адекватной технической базе и программному обеспечению. Касательно доступности могут существовать некоторые ограничения.	<input type="checkbox"/> У нашей организации есть арендованное помещение, где НЧО проводит собрания и другие мероприятия. У нас есть все необходимое компьютерное оборудование с современными приложениями, которое полностью объединено в локальную сеть. У всех сотрудников есть индивидуальные компьютеры и доступ к интернету.

4-ЫЙ КОМПОНЕНТ: ЛЮДИ И СООБЩЕСТВО

Описание: Возможности управленческой команды/сотрудников, членов и волонтеров.

Instruction: По каждой области потенциала с помощью галочки отметьте описание, которое лучше всего характеризует текущее состояние или результаты работы вашей организации. Если к вашей организации не подходит ни одно из предложенных описаний, поставьте «НП» (неприменимо) в графе «комментарии» и при необходимости внесите любые другие комментарии/предложения.

Уровни Потенциала

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
СОТРУДНИКИ И ВОЛОНТЕРЫ				
4.01 Сотрудники НЧО и управленческая команда	<input type="checkbox"/> Наша организация не имеет сотрудников на полной занятости и полагается на нескольких волонтеров, выполняющих повседневную работу и другие виды деятельности. Общей деятельностью НЧО руководит правление.	<input type="checkbox"/> В нашей организации на неполной занятости трудоустроен административный персонал, управляя повседневной деятельностью и координируя различные мероприятия с помощью нескольких волонтеров. Административный персонал подчиняется правлению и работает под его руководством.	<input type="checkbox"/> В нашей организации на полной занятости трудоустроен менеджер и административный персонал, управляя повседневной деятельностью и координируя различные проекты/мероприятия. Менеджер подчиняется правлению и работает под его руководством. Многие волонтеры проявляют активность и поддерживают выполнение различных проектов и мероприятий.	<input type="checkbox"/> В нашей организации на полной занятости трудоустроена постоянная управленческая команда и административные сотрудники для поддержки работы волонтеров, членов и отделений организации. Управленческая команда и сотрудники имеют большой опыт в руководстве некоммерческими организациями и обладают замечательными компетенциями в других областях. Управленческая команда разрабатывает стратегии и рекомендации для правления по вопросам роста и устойчивости организации.

Комментарии

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
СОТРУДНИКИ И ВОЛОНТЕРЫ				
<p>4.02 Возможности волонтеров</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Для поддержания своей деятельности наша организация располагает ограниченным числом активных волонтеров.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации есть несколько искусных волонтеров с опытом в разных областях.</p> <p>Это надежные люди, преданные успеху организации и всегда готовые поддержать НЧО при любой необходимости.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>В нашей организации есть очень умелые волонтеры, которые приносят в нее необходимые навыки.</p> <p>Они активно вовлечены в работу и в высшей степени привержены успеху организации. Эти люди работают во взаимодействии с большинством сотрудников (если есть).</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>В нашей организации есть чрезвычайно эффективные волонтеры, которые приносят в нее взаимодополняющие навыки.</p> <p>Это весьма надежные люди, которые исключительно преданы успеху организации и активно способствуют достижению поставленных организацией целей. Они работают в тесном взаимодействии с широким кругом сотрудников.</p>
ЧЛЕНСТВО И ПОСТРОЕНИЕ СООБЩЕСТВА				
<p>4.03 Построение и вовлечение сообщества</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация редко проводит мероприятия по вовлечению сообщества, на которых члены организации могли бы встретиться и обсудить общие проблемы.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Ежегодно наша организация проводит несколько мероприятий (не менее двух) по вовлечению сообщества. На собраниях присутствуют в основном члены организации, проживающие в главном городе, а для живущих в отдаленных районах предусмотрены виртуальные средства связи.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация регулярно проводит мероприятия по вовлечению сообщества, которые являются возможностью услышать мнение сообщества и отреагировать на новые перспективы или озвученную потребность.</p> <p>Наша организация оценивает свои приоритеты и стратегии, чтобы по мере необходимости адаптироваться к меняющимся реалиям сообщества.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации есть четкая стратегия взаимодействия с сообществом.</p> <p>Она охватывает большую часть страны через хорошо отлаженные программы во всех главных городах и регионах в партнерстве с местными представителями.</p> <p>Наша организация постоянно оценивает эту программу, чтобы подстраиваться под меняющиеся реалии сообщества.</p>

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся	
ЧЛЕНСТВО И ПОСТРОЕНИЕ СООБЩЕСТВА					
<p>4.04 Развитие отделений организации</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации нет отделений.</p> <p>Однако мы определили одного или двух волонтеров (как минимум в одном районе за пределами столицы), которые могут помочь с координацией нашей деятельности.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>У нашей организации есть несколько отделений за пределами столицы, и они координируют некоторые мероприятия (каждый в своей местности).</p> <p>Однако в этих отделениях ограниченные ресурсы и небольшой круг членов.</p> <p>У них налажен контакт с командами ЦЛГ в своей местности.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация имеет несколько сформировавшихся отделений за пределами столицы, в которых состоит определенное количество членов.</p> <p>Они координируют деятельность в своей местности и поддерживают хорошие отношения с командами ЦЛГ у себя в районе.</p> <p>Основные роли, обязанности и ожидания между организацией и ее отделениями понятны многим членам.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация имеет много отделений, сформировавшихся за пределами столицы, с большим количеством волонтеров и членов.</p> <p>Они координируют деятельность в своей местности в сотрудничестве с ЦЛГ.</p> <p>Между нашей организацией и ее отделениями заключены официальные соглашения, в которых четко прописаны их роли и обязанности, а также взаимные ожидания. Вышеперечисленное известно и понятно большинству членов организации.</p>	

5-ЫЙ КОМПОНЕНТ: ФИНАНСИРОВАНИЕ И ФИНАНСЫ

Комментарии

Описание: Планирование, организация, контроль, мониторинг и рост финансовых ресурсов, необходимых для достижения целей и задач организации.

Задание: По каждой области потенциала с помощью галочки отметьте описание, которое лучше всего характеризует текущее состояние или результаты работы вашей организации. Если к вашей организации не подходит ни одно из предложенных описаний, поставьте «НП» (неприменимо) в графе «комментарии» и при необходимости внесите любые другие комментарии/предложения.

Уровни Потенциала

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
ФИНАНСИРОВАНИЕ				
5.01 Привлечение финансирования Привлечение финансирования - это постоянное стратегическое позиционирование организации для поддержания и роста ее ресурсов.	<input type="checkbox"/> Наша организация может обеспечить минимальный объем финансирования из немногих источников, который покрывает наши базовые потребности, но недостаточен для поддержки стратегического развития. Наш подход - это сбор средств под конкретный проект.	<input type="checkbox"/> Наша организация признает необходимость разработки систем долгосрочного финансирования и имеет стратегию привлечения финансирования. Стратегия привлечения финансирования включает несколько направлений деятельности. Однако она не очень хорошо увязана с долгосрочным стратегическим планом и бюджетными прогнозами. Мероприятия по привлечению средств носят скорее ситуативный, чем стратегический характер.	<input type="checkbox"/> Наша организация может покрывать основные потребности и привлекать достаточно диверсифицированное финансирование для различных проектов и программ в соответствии со своей финансовой политикой и политикой привлечения средств. Существуют определенные системы для долгосрочного финансового планирования. У организации есть стратегия привлечения финансирования, которая включает в себя многочисленные мероприятия и по большей части увязана с долгосрочным стратегическим планом и бюджетными прогнозами. Стратегия привлечения средств скорее проактивная, чем реагирующая.	<input type="checkbox"/> Наша организация регулярно получает диверсифицированное финансирование проектов и программ в соответствии со своей политикой привлечения средств и финансовой политикой. Наша организация может осуществлять долгосрочные проекты и покрывать прочие потребности в соответствии со своими стратегическими целями. В нашей организации также существует хорошо разработанная и задокументированная система долгосрочного финансового планирования и имеется стратегия привлечения финансирования. Затраты и эффективность стратегий привлечения финансирования регулярно анализируются. Многосторонняя стратегия привлечения финансирования является проактивной и интегрирована в бюджетные прогнозы и долгосрочный стратегический план, однако при этом организация способна быстро реагировать на изменения в ситуации с финансированием.

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся	Комментарии
ФИНАНСИРОВАНИЕ					
5.02 Политика касательно получения средств	<input type="checkbox"/> У нашей организации нет политики, касающейся получения средств/грантов/поддержки от фармацевтических компаний, а также другого частного финансирования или пожертвований. Но у нее есть некие руководящие принципы, которые в качестве меры предосторожности периодически используются в отношениях с фармацевтическими компаниями и/или применительно к получаемой от них поддержке.	<input type="checkbox"/> В нашей организации есть определенная политика в отношении получения средств/грантов/поддержки от частных компаний и учреждений. Эта политика не является обширной, но она четко сформирована в качестве меры предосторожности и касается отношений с фармацевтическими компаниями, взаимодействия с ними и получаемой от них поддержки.	<input type="checkbox"/> Наша организация имеет четкие правила и политику касательно получения средств от частных компаний, фондов, государственных учреждений и индивидуальных жертвователей. Внешние аудиты проводятся по мере необходимости.	<input type="checkbox"/> В нашей организации существует процесс мониторинга, обеспечивающий следование принятым правилам и политике в получении средств. Внешний аудит проходит регулярно, а его результаты доводятся до сведения членов нашей организации.	
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ					
5.03 Финансовые системы и процессы	<input type="checkbox"/> У нашей организации есть банковский счет и некоторые способы контроля за финансовыми средствами. Базовая бухгалтерия ведется в основном казначеем или финансовым сотрудником (волонтером).	<input type="checkbox"/> У нашей организации есть банковский счет, предназначенный для грантов/финансирования; мы составляем годовые бюджеты, отражаем финансовые операции и составляем финансовую отчетность. Бухгалтер в основном управляет движением денежных средств, занимается бухгалтерским учетом и выполняет другие бухгалтерские обязанности.	<input type="checkbox"/> У нашей организации имеются банковские счета для каждой организации, предоставляющей гранты/финансирование. Мы ежегодно разрабатываем и пересматриваем бюджетные планы, ежеквартально контролируем расходы и движение денежных средств, составляем и представляем финансовую отчетность. Бухгалтер выполняет бухгалтерские функции и обязанности.	<input type="checkbox"/> У нашей организации есть разные банковские счета для каждой организации, предоставляющей гранты/финансирование. У нас есть годовой бюджет, составленный на основе трезвой оценки и опирающийся на долгосрочный финансовый план организации. Бухгалтерские обязанности выполняет сертифицированный бухгалтер (со свидетельством государственного образца), включая подготовку к ежегодным аудиторским проверкам и другие соответствующие задачи.	

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся	
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ					
5.04 Внутренний контроль	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>В нашей организации есть некоторые механизмы финансового контроля для обеспечения добросовестного процесса счетоводства.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>В нашей организации имеются адекватные механизмы финансового контроля для обеспечения добросовестности процессов бухгалтерского учета.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>В нашей организации существуют финансовые системы и политика, а также внутренний контроль, соответствующий общепринятому порядку ведения бухгалтерского учета в стране.</p> <p>Аудиторские проверки проводятся по мере необходимости.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>В нашей организации существуют надежная финансовая система и политика, включая письменно оформленные комплексные меры внутреннего контроля, соответствующие общепринятому порядку ведения бухгалтерского учета в стране и передовым методам бухгалтерского учета.</p> <p>Ежегодные аудиторские проверки проводит сторонняя организация/консультант.</p>	

6-ОЙ КОМПОНЕНТ: СОТРУДНИЧЕСТВО И ВНЕШНИЕ СВЯЗИ

Комментарии

Описание: Взаимодействие, коммуникация и координация с ВФГ и прочими сторонними организациями.

Задание: По каждой области потенциала с помощью галочки (✓) отметьте описание, которое лучше всего характеризует текущее состояние или результаты работы вашей организации. Если к вашей организации не подходит ни одно из предложенных описаний, поставьте «НП» (неприменимо) в графе «комментарии» и при необходимости внесите туда любые другие комментарии/предложения.

Уровни Потенциала

Области Потенциала	Уровни Потенциала			
	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВФГ				
6.01 Участие в программах и мероприятиях ВФГ	<input type="checkbox"/> Наша организация принимает участие в ежегодном собрании Генеральной ассамблеи ВФГ и в мероприятиях Всемирного дня гемофилии.	<input type="checkbox"/> Наша организация принимает участие в ежегодном собрании Генеральной ассамблеи ВФГ, в мероприятиях Всемирного дня гемофилии, а также избирательно в ряде других мероприятий.	<input type="checkbox"/> Наша организация активно участвует во многих мероприятиях и видах деятельности, организованных ВФГ, и время от времени обращается за сотрудничеством к ВФГ для реализации программ и проведения работы внутри страны.	<input type="checkbox"/> Наша организация активно участвует в большинстве мероприятий и видов деятельности, организуемых ВФГ, и регулярно обращается за сотрудничеством в ВФГ для реализации программ и проведения работы внутри страны.
6.02 Участие в программах ВФГ по сбору данных	<input type="checkbox"/> Наша организация не предоставляет или редко предоставляет данные для «Годового всемирного опроса» (ГВО); англ. Annual Global Survey, AGS.	<input type="checkbox"/> Наша организация время от времени предоставляет в ВФГ данные в рамках ГВО (1 или 2 раза за последние 5 лет); при этом иногда предоставляются неполные данные.	<input type="checkbox"/> Наша организация часто предоставляет ежегодные данные в рамках ГВО (не менее трех раз за последние 5 лет) и помогает ВФГ популяризировать использование Всемирного регистра коагулопатий (ВРК) (в том числе и в виде приложения) среди ЦЛГ и лиц с коагулопатиями.	<input type="checkbox"/> Наша организация ежегодно предоставляет полные данные в ВРК и активно помогает ВФГ продвигать использование ВРК и приложения на его основе среди ЦЛГ и лиц с коагулопатиями.

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся		
ENGAGEMENT WITH WFH						
<p>6.03 Коммуникации общего характера и обмен с ВФГ</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Как у нашей организации с ВФГ, так и у ВФГ с нами общение ограничено.</p> <p>Общение с ВФГ происходит только по конкретным вопросам и на разовой основе.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация периодически общается с региональным менеджером ВФГ.</p> <p>Наша организация хорошо понимает роль ВФГ и ее отделов, с которыми мы общаемся по конкретным вопросам по мере необходимости.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация часто общается с региональным менеджером и соответствующими сотрудниками.</p> <p>Наша организация имеет четкое представление о роли ВФГ и ее различных отделов и часто обращается к ним с вопросами или просьбами.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация очень часто и тесно общается с региональным менеджером и всеми другими соответствующими сотрудниками ВФГ.</p> <p>Наша организация сотрудничает с ВФГ в рамках совместных программ и мероприятий в стране, а потому тесно общается с различными сотрудниками и/или волонтерами.</p>		
<p>6.04 Отчетность и подотчетность</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация редко представляет отчеты в ВФГ и не имеет установленных процессов для отслеживания финансовой помощи, полученной на свои проекты.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация нерегулярно представляет отчеты в ВФГ из-за нехватки человеческих ресурсов и отсутствия систем. Исходящие отчеты в основном представляются после истечения установленных сроков.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация предоставляет отчеты в ВФГ в соответствии с полученным запросом. Однако некоторые отчеты не такие подробные.</p>	<p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p>Наша организация предоставляет ВФГ подробные и своевременные отчеты в соответствии с полученным запросом. В наших отчетах содержится основная информация о результатах проекта, финансовая сверка, копии квитанций и фотографии.</p>		

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
ОТНОШЕНИЯ С ВНЕШНИМИ СТОРОНАМИ				
6.05 Министерство здравоохранения или другие органы здравоохранения	<input type="checkbox"/> У нашей организации нет отношений с Министерством здравоохранения и другими органами здравоохранения.	<input type="checkbox"/> У нашей организации существуют ограниченные отношения с Министерством здравоохранения и другими органами здравоохранения.	<input type="checkbox"/> У нашей организации существуют хорошие отношения с Министерством здравоохранения, и иногда нас привлекают к работе соответствующих правительственных комитетов и рабочих групп по здравоохранению.	<input type="checkbox"/> У нашей организации существуют прочные и надежные отношения с органами здравоохранения в нашей стране. Представители нашей организации участвуют в работе соответствующих правительственных комитетов и рабочих групп по здравоохранению. Наша организация осуществляет совместный(-ые) проект(-ы), в котором(-ых) официально участвуют соответствующие государственные учреждения.
6.06 Медицинские работники (МР) - местные	<input type="checkbox"/> У нашей организации ограниченные связи с МР у себя в стране.	<input type="checkbox"/> У нашей организации есть определенные отношения и контакты с МР в нашей стране, и мы оказываем им поддержку по запросу и при наличии возможности.	<input type="checkbox"/> У нашей организации хорошие отношения с МР в нашей стране, и мы сотрудничаем с ними по проектам и мероприятиям.	<input type="checkbox"/> Наша организация установила прочные отношения с местными МР. МР поддерживают работу нашей организации, предоставляя консультации и участвуя в работе комитетов и в тренингах. Кроме того, наша организация наладила отношения с международными медицинскими группами.

Уровни Потенциала

Комментарии

Области Потенциала	1 От низкого до базового	2 Средний	3 Продвинутый	4 Выдающийся
ОТНОШЕНИЯ С ВНЕШНИМИ СТОРОНАМИ				
6.07 Другие пациентские организации	<input type="checkbox"/> Нашей организации неизвестно о других группах пациентов в области гемофилии или других наследственных коагулопатий.	<input type="checkbox"/> Наша организация знает о существовании других групп пациентов, но у нас минимальный уровень координации или сотрудничества с ними.	<input type="checkbox"/> Наша организация знает о существовании других групп пациентов и регулярно с ними сотрудничает.	<input type="checkbox"/> Наша организация часто сотрудничает с другими группами пациентов. Наши организации тесно координируют и реализуют совместные адвокационные* инициативы (и другие проекты, если это уместно) для усиления поддержки, получаемой от государства в области коагулопатий. *адвокационный, т.е. направленный на защиту интересов
6.08 Партнерства и союзы с другими организациями и группами	<input type="checkbox"/> Наша организация не участвует ни в каких партнерствах или союзах.	<input type="checkbox"/> Наша организация участвует в партнерствах или союзах, которые не оказывают явного влияния на оказание медицинской помощи или на лечение.	<input type="checkbox"/> Наша организация активно участвует в партнерствах и союзах с другими ассоциациями, нацеленными на улучшение медицинской помощи в нашей стране.	<input type="checkbox"/> Наша организация активно участвует в партнерствах и союзах с другими ассоциациями и группами (национальными или международными) и участвует в процессе принятия ими решений.
6.09 Местные СМИ (телевидение, радио, пресса)	<input type="checkbox"/> У нашей организации нет отношений с местными/национальными СМИ.	<input type="checkbox"/> Наша организация время от времени взаимодействует с местными/национальными СМИ.	<input type="checkbox"/> У нашей организации хорошие отношения с местными/национальными СМИ, и мы обычно договариваемся с ними о новостных релизах.	<input type="checkbox"/> У нашей организации крепкие отношения с местными СМИ. В дополнение к активному пользованию каналами социальных сетей, все запланированные нашей организацией кампании по адвокации и/или повышению информированности координируются с основными местными/национальными СМИ для увеличения нашего охвата и воздействия.

ЛИТЕРАТУРА

- WFH Strategic Framework and 2021-2025 Priorities, июнь 2021 г. [«ВФГ: стратегическая рамочная основа и приоритеты на 2021–2025 гг.». На английском языке <https://wfh.org/wp-content/uploads/2021/12/WFH-Strategic-Plan-2021-2025.pdf>
- O'Mahony, B. 'Hemophilia Societies: Challenges and Development (Revised 2011)'. *WFH Hemophilia Organization Development Series*. Published by the 2000, revised 2011. [О'Махони В., 2000 г., «Общества гемофилии: сложности и развитие» (новая редакция 2011 г.). Серия ВФГ «О развитии организации». Опубликовано в 2000 г., обновленная редакция 2011 г.]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://www1.wfh.org/publication/files/pdf-1239.pdf>. (по состоянию на: август 2021 г.)
- USAID Learning Lab (2021) 'Monitoring Organizational Capacity Development Efforts, Version 2'. *Program Cycle, Monitoring Toolkit*. [Учебная лаборатория Агентства по международному развитию США (2021 г.). «Мониторинг усилий по развитию организационного потенциала», версия 2. Цикл программы, инструменты мониторинга]. На английском языке. Доступно по ссылке: https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/monitoring_org_cap_dev_efforts_final2021.pdf (По состоянию на: май 2022 г.).
- Venture Philanthropy Partners (2001) 'Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations'. [«Эффективное наращивание потенциала некоммерческих организаций»]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://capacitycanada.ca/wp-content/uploads/2014/09/Effective-Capacity-Building-in-Nonprofit-Organizations.pdf> (По состоянию на: июль 2021 г.).
- World Federation of Hemophilia (2011) 'Hemophilia Patient Organization Self-Assessment'. [Всемирная федерация гемофилии (2011 г.). «Самооценка пациентского общества гемофилии»]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://www1.wfh.org/publications/files/pdf-1605.pdf>. (По состоянию на: июль 2021 г.).
- Management Sciences for Health (2013) 'BLC Organizational Capacity Assessment Tool User Guide'. *Building Local Capacity for Delivery of HIV Services in Southern Africa*. [Управленческая наука для здравоохранения (2013 г.) «Руководство BLC для пользователей инструмента оценки потенциала организации». «Создание местного потенциала для оказания услуг лицам с ВИЧ в Южной Африке»]. На английском языке. Доступно по ссылке: https://msh.org/wp-content/uploads/2015/09/2015_08_msh_organizational_capacity_assessment_tool_ocat.pdf (по состоянию на: апрель 2022 г.).
- Nazzaro, A. and Strazabosco, J. (2009) 'Group Dynamics and Team Building'. *WFH Hemophilia Organization Development Series*. [Наццаро, А. и Стрзабоско, Дж. «Групповая динамика и построение команды», (2009 г.). Серия ВФГ «О развитии организации»]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://www1.wfh.org/publication/files/pdf-1245.pdf> (по состоянию на: июнь 2022 г.).
- Clarke, G (2010) 'Action Planning'. *WFH Hemophilia Organization Development Series*. [Гордон Кларк, 2010 г. «Планирование действий». Серия ВФГ «О развитии организации»]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://www1.wfh.org/publication/files/pdf-1241.pdf> (по состоянию на: июнь 2022 г.)
- World Federation of Hemophilia (2015) 'Planning and initiating projects: A guide for emergent NMOs' [Всемирная федерация гемофилии (2015 г.). Планирование и инициирование проектов: руководство для формирующихся НЧО]. На английском языке. Доступно по ссылке: <https://elearning.wfh.org/ru/resource/planning-and-initiating-projects-a-guide-for-emergent-nmos-ru/> (по состоянию на: июнь 2022 г.).
- World Federation of Hemophilia By-laws (last approved by the WFH General Assembly on May 7, 2022), Appendix 1 [Устав Всемирной федерации гемофилии (последний раз утверждался Генеральной ассамблеей ВФГ 7 мая, 2022), Приложение 1]. На английском языке. <https://wfh.org/wp-content/uploads/2022/08/WFH-ByLaws-May2022.pdf>
- The University of Edinburgh, <https://www.ph.ed.ac.uk/equality-diversity-and-inclusion/about-ed/what-does-equality-diversity-and-inclusion-mean> (Эдинбургский университет; по состоянию на 17 июня 2022 г.). На английском языке.

World Federation of Hemophilia
1425 René Lévesque Boulevard West
Suite 1200, Montréal
Québec H3G 1T7, CANADA
Tel.: (514) 875-7944
Fax: (514) 875-8916
E-mail: wfh@wfh.org

www.wfh.org

