

Сводное Резюме

Сара Мидлтон-Ли,
независимый консультант

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА

«Глобальной сети людей,
живущих с ВИЧ»

Сентябрь, 2010 г.



СВОДНОЕ РЕЗЮМЕ



Введение

В июне-августе 2010 г. «Глобальная сеть людей, живущих с ВИЧ» (GNP+) осуществила всестороннюю стратегическую оценку с целью собрать информацию для разработки нового «Стратегического плана на 2011-2015 гг.» и задать направление для развития организации в условиях изменения ситуации в отношении ВИЧ-инфекции и вопросов глобального здоровья. Решение о проведении стратегической оценки было утверждено Международным советом директоров GNP+. Оценка осуществлялась независимым консультантом под руководством Рабочей группы по проведению стратегической оценки. Оценка охватила три темы: роль, деятельность и система управления GNP+, и включала изучение ключевых вопросов (например, что нужно сделать, чтобы вклад GNP+ в глобальный ответ на ВИЧ-инфекцию был более эффективным). В ходе оценки были проанализированы результаты проведенной работы (достижения и недочеты в работе GNP+ в 2006-2010 годах) и перспективы на будущее (определение стратегических проблем и возможностей). Оценка также охватила компетенции и стратегии Международного секретариата GNP+ (но не широкое движение ЛЖВ или региональных сетей и не реализацию программ и адвокационной работы GNP+). В оценке приняли участие более 1160 заинтересованных лиц, привлеченных с помощью пяти методов:

- 1. глобального электронного опроса среди ЛЖВ** – на английском, китайском, французском, испанском и русском языках. В результате проведения этого опроса были заполнены 662 анкеты, получены 995 ответов на ряд вопросов анкеты из 129 стран;
- 2. обсуждений в фокус-группах** – приняли участие 121 человек из более чем 50 стран: 4 обсуждения – с группами ключевых лиц (Совет директоров GNP+, персонал GNP+, персонал Всемирной кампании против СПИДа (WAC) и партнеры GNP+ из национальных программ), 6 обсуждений – с представителями региональных и субрегиональных сетей ЛЖВ (из Азиатско-Тихоокеанского региона, из региона Африки к югу от Сахары, из Латинской Америки, стран Восточной Европы и Средней Азии);
- 3. глубинных интервью** – приняли участие 38 представителей различных организаций (ЛЖВ, доноров, многосторонних агентств и т.д.) и 11 ключевых информантов (лидеров движений ЛЖВ и по борьбе с ВИЧ);
- 4. кратких анкет для программных партнеров GNP+** – получены 4 ответа;
- 5. обзора литературы** – свыше 20 стратегий, планов, предложений и докладов GNP+ в период с 2006 по 2010 гг.

Стратегическую оценку дополнили два других процесса, направленных на определение будущей роли GNP+: оценка потребностей региональных сетей ЛЖВ и картирование ключевых организаций гражданского общества, действующих наряду с GNP+.

Консультант благодарит всех участников оценки и настоящим подтверждает, что все мнения были учтены при подготовке данного резюме и отчета, которые, являясь их синтезом, концентрируются на вышеуказанных ключевых вопросах.

Контекст проведения Стратегической оценки GNP+

Оценка проводилась в критический момент времени для ВИЧ-движения и для GNP+. Глобальная ситуация изменилась: пандемия насчитывает 33,4 млн. ЛЖВ; цели, связанные с обеспечением универсального доступа к 2010 г., не достигнуты; меняется архитектура финансирования; экономический кризис; повторная «медиализация» ВИЧ-инфекции; стремление к более широкому ответу на проблемы глобального здоровья и Цели развития тысячелетия (ЦРТ); возросшее внимание к правам человека. Вместе с тем, и сама GNP+ претерпела быстрый рост, столкнулась со сложной задачей существования в качестве сети ЛЖВ и вынуждена осуществлять свою деятельность на переполненной арене организаций гражданского общества при растущих усилиях к консолидации.

ДОСТИЖЕНИЯ GNP+ В 2006-2010 ГГ.

С 2006 г. GNP+ разработала новую модель сбора доказательных данных, расширила взаимодействие с региональными сетями ЛЖВ и отдельными ЛЖВ, улучшила доступ к техническим знаниям глобальных партнеров, улучшила структурные взаимоотношения с другими сетями, а также партнерами из сферы гражданского общества. Работа по-новому доказала свою успешность по таким направлениям, как поддержка глобальных, региональных и национальных структур, формирование и развитие сетевых функций, которые не могут финансироваться иным образом, создание механизмов документирования голоса и опыта ЛЖВ, содействие адвокационным усилиям ЛЖВ, которые могут привести к позитивным изменениям на глобальном, региональном и национальном уровнях.

Примеры конкретных результатов:

- Повышение доходной части GNP+ на 458% за 2005-2009 гг.
- К 2009 г. количество субподрядчиков/грантополучателей GNP+ увеличилось на более 90 (в основном, за счет национальных сетей ЛЖВ).
- Масштабное распространение инструментов для сбора доказательных данных, таких как «Сканер криминализации» (применяется в более чем 200 странах).
- Оказание влияния на международные организации, такие как ВОЗ («Руководство по АРТ», 2010 г.) и ЮНЭЙДС («Позитивное здоровье, достоинство и профилактика»).



Результаты стратегической оценки GNP+



ТЕМА 1: Роль GNP+:

Оценка показала, что, приветствуя видение, изложенное в «Стратегическом плане на 2006-2010 годы» («содействие лидерству и праву голоса ЛЖВ»), респонденты имели неоднозначное мнение о его реализации. В онлайн-опросе более половины респондентов-ЛЖВ из числа тех, кто указал, что знает хотя бы немного о деятельности GNP+, заявили, что организация содействует праву голоса ЛЖВ «вполне хорошо» или «очень хорошо». Другие заявили, особенно в интервью и фокус-группах, что организация уделяет слишком много внимания программной работе, пренебрегая своей основной задачей по глобальной адвокации. В документах GNP+ говорится об ориентации на целевую аудиторию и ставится задача расширения связей и консультаций. При этом многие респонденты во всех группах заинтересованных лиц считают GNP+ организацией, базирующейся на севере и возглавляемой геями. GNP+ признается в качестве организации, которая может вывести ЛЖВ на глобальный уровень, но вызывает озабоченность тот факт, что ее представители не отражают всего спектра ЛЖВ. Возникает ощущение разобщенности между ЛЖВ на местах и GNP+ на международном уровне. Многие не знают, чем занимается GNP+, и/или как подключиться к ее работе.


GNP+ позиционирует себя как сеть сетей, которой управляют шесть автономных региональных сетей ЛЖВ. Тем не менее, многие респонденты характеризуют отношения между Секретариатом и региональными сетями, как «нарушенные». В то время как некоторые сети считают, что Секретариат не проявляет уважения к ним и не оказывает поддержки (в том числе, во время кризиса), ряд сотрудников организации уверены, что некоторые из сетей не поддерживают связь и не несут ответственности перед своими целевыми аудиториями. Оценка потребностей подтвердила наличие существенных неудовлетворенных потребностей у некоторых региональных сетей, включая потребности в базовом финансировании и укреплении потенциала для стратегического планирования, финансового менеджмента и непосредственных контактов с целевой аудиторией. GNP+ необходимо безотлагательно восстановить все связи в глобально-регионально-национальной цепочке отношений и сотрудничества.

Респонденты высоко оценивают сильные позиции GNP+ в общем ответе гражданского общества на ВИЧ-инфекцию, но рекомендуют придать большую системность сотрудничеству на основе максимального взаимодополнения в работе, при сохранении своей уникальной роли. Респонденты также отмечают наличие у GNP+ значимых связей с ключевыми стратегическими и политическими институтами, такими как ВОЗ. Вместе с тем, работа Секретариата оценивается высоко за возрождение GNP+ «из пепла» после 2006 г., обеспечение финансовой стабильности и внушительного роста программ и персонала. К ключевым аспектам такой трансформации относятся: профессионализация систем и процессов организации, стратегическая оформленность деятельности, что нравится донорам, а также занятие сильной технической ниши (адвокация в интересах ЛЖВ на основе доказательной базы).

Что касается будущего, почти все респонденты (91,5 % в онлайн-опросе) заявили, что глобальная сеть ЛЖВ все еще необходима, и что ее основная роль должна заключаться в том, чтобы быть глобальным защитником интересов и голосом ЛЖВ. Некоторые призвали к более планомерному подходу к обеспечению лидерства ЛЖВ и более разнообразному представительству в GNP+. Такие шаги представляются важными для того, чтобы GNP+ вышла за рамки модели сети сетей и стала современным и инновационным глобальным «форумом» или «альянсом» с целевой аудиторией из организаций и сетей ЛЖВ, работающих на национальном, региональном и глобальном уровнях. Секретариату потребуется лидерство и видение, чтобы осуществить такие изменения. Секретариат также должен восстановить и выстроить отношения с региональными сетями ЛЖВ, а те, в свою очередь, восстановить отношения с их национальными целевыми аудиториями. Секретариат должен содействовать улучшению функционирования региональных сетей, обеспечению подотчетности и разрешению кризис-

ных ситуаций. Вместе с тем, было высказано мнение, в частности, в ходе интервью с институциональными представителями, что GNP+ следует сохранить свои сильные позиции среди глобальных структур, особенно структур гражданского общества, и целенаправленно изучить возможности сотрудничества и даже слияния с ключевыми международными организациями, такими как Международное сообщество женщин, живущих с ВИЧ (ICW) и Международной кампанией по готовности к лечению (ITPC).

ТЕМА 2: ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ GNP+: :



Респонденты весьма положительно отозвались об адвокативной деятельности GNP+ на основе доказательной базы, что восстановило репутацию организации в технической области и ее легитимность в области адвокации. Исследовательские инструменты («Сканер криминализации», «Индекс стигматизации» и др.) в сочетании с технической и финансовой поддержкой национальных сетей ЛЖВ отмечаются в качестве хорошей «модели изменения» в плане сбора доказательных данных, усиления потенциала, оказания влияния на политику и т.д. Были высказаны некоторые замечания, включая медлительность в обобщении выводов из полученных материалов для проведения адвокации, и мнение (в том числе, со стороны некоторых региональных сетей ЛЖВ), что эти инструменты являются слишком академическими. Некоторые респонденты подвергли сомнению процесс и прозрачность выбора стран/партнеров и устойчивость работы в странах.

Как следует из документов, GNP+ также осуществляла широкую плановую и ситуативную работу по адвокации – от прямого лоббирования до технических консультаций. Были приведены примеры достигнутых изменений в политике (например, внесение поправок в текст стандарта ВОЗ по АРТ) и привлечения внимания к актуальным вопросам (например, концепция «Позитивное здоровье, достоинство и профилактика»). Приветствуя подобные отдельные достижения, участники опроса призвали поставить работу на прочную стратегическую основу, уделяя основное внимание ключевым глобальным изменениям в политике (таким, как участие гражданского общества в ЮНЭЙДС и Глобальном фонде).

Из оценки следует серьезный вывод о несбалансированности национальных программ и глобальной адвокации. В частности, респонденты указывают на программы, как жизненно важный источник средств и доказательных данных. И хотя незначительное меньшинство заявили, что GNP+ не должна вести никакой программной работы, многие, включая партнеров из национальных сетей ЛЖВ, призвали GNP+ пересмотреть приоритетность адвокации и отношение к программам как средству ее поддержки. Вместе с тем, мнения разошлись по поводу вовлечения ЛЖВ в работу GNP+. Более половины ЛЖВ в онлайн-опросе оценили состояние дел по вовлечению ЛЖВ как «вполне хорошее» или «очень хорошее». В качестве актуальных возможностей для консультирования были упомянуты электронные опросы и саммиты ЛЖВ, например, «Living 2008», а координирующая роль GNP+ в Международных конференциях по СПИДу была отмечена как стратегически важная для ЛЖВ. В целом, респонденты высоко оценили широкое использование партнерских связей для совместной работы – от программы «Лидерство через подотчетность» (вместе с WAC) до пакета мер в области сексуального и репродуктивного здоровья (в сотрудничестве с «EngenderHealth», ICW, Международной федерацией планирования семьи (IPPF), Объединенной программой ООН по СПИДу (ЮНЭЙДС), Фондом народонаселения ООН (ЮНФПА), ВОЗ и «Young Positives»).

Респонденты горячо приветствовали внимание GNP+ к правам человека, и этот круг вопросов рассматривается как очень актуальный и уместный. Но многие решительно критикуют пренебрежение вопросами лечения и низкий уровень участия в более широкой повестке дня по вопросам глобального здоровья и финансирования, где GNP+ могла бы определить для себя ключевую, комплементарную роль.

В отношении будущего GNP+ призывают сделать приоритетом глобальную адвокатию, опирающуюся на доказательную базу ее программ. GNP+ было настоятельно рекомендовано лучше информировать о своих результатах с тем, чтобы целевая аудитория и заинтересованные лица по-



нимали реальный (а не субъективно оцениваемый) масштаб и качество результатов. Что касается программ, некоторые респонденты попросили GNP+ более ясно определить свою «дорожную карту», обратив особое внимание на то, где начинается и заканчивается ее участие (со стратегиями выхода, предполагающими продолжение поддержки и обеспечение устойчивого развития работы организации). Организация также должна ускорить процесс определения направлений адвокации и гарантировать прозрачные подходы к выбору стран и партнеров. Что касается адвокации, GNP+ рекомендовано «работать умно», опираясь на четкую стратегию, ориентированную на ключевые организации и процессы для обеспечения изменений в глобальной политике. Вместе с тем, как и в «Теме 1», GNP+ рекомендовано продолжать масштабное расширение и практиковать творческий подход к консультированию и вовлечению ЛЖВ. В своих ответах ЛЖВ внесли сотни предложений, начиная от блогов и кончая информационными платформами. Вместе с тем, другие респонденты обратились к GNP+ с просьбой обеспечить наличие согласованных задач в рамках партнерств и институционализацию этих партнерств. Наконец, хотя ЛЖВ хотели бы, чтобы GNP+ в идеале решала широкий круг проблем, приоритет был отдан доступу к лечению и правам человека в сочетании с призывом участвовать в ЦРТ и обеспечении глобального здоровья и финансирования. При этом, среди ЛЖВ и ключевых популяций не было единства мнений в отношении степени внимания, которое GNP+ должно уделять данным проблемам.

ТЕМА 3: СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ GNP+:

Респонденты приветствовали тот факт, что региональные сети ЛЖВ были в центре внимания в системе управления GNP+. Однако в отношении реализации этой модели была высказана критика, особенно по полноправному участию всех регионов. Были также высказаны замечания относительно оказания Советом директоров соответствующей поддержки Секретариату в плане стратегии и быстрого принятия решения. Хотя в предпринимаемом «Процессе обновления» понимание некоторых ролей и обязанностей улучшилось, еще остаются неясности. В целом, было признано, что некоторые высоко заинтересованные члены Совета директоров принесли ощутимую пользу GNP+. Вместе с тем, были высказаны замечания в отношении прозрачности процесса выбора и подотчетности некоторых членов перед своими целевыми аудиториями. Возникло также много вопросов в отношении недостаточно эффективной работы и вклада Совета с точки зрения наличия у членов Совета организационных, политических и программных умений и навыков, а также опыта и необходимого влияния. Эти проблемы усугубляются нечетким построением систем и напряженными отношениями между Секретариатом и Советом GNP+, при этом с обеих сторон была высказана озабоченность по поводу недостаточной связи и отсутствия доверия.

В отношении будущего большинство респондентов заявили, что руководство GNP+ должно по-прежнему осуществляться только людьми, живущими с ВИЧ. Но при этом многие подчеркнули, что все члены Совета должны обладать необходимыми умениями, навыками и опытом на соответствующем уровне.

Большинство респондентов высказались за то, чтобы все региональные сети ЛЖВ сохранили место в Совете, обратив также внимание на необходимость полного межрегионального представительства и на недостаточно охваченные территории (страны Ближнего Востока и Северной Африки). Они также высказались – и это касается всех групп заинтересованных лиц – за включение и других представителей: из целевых аудиторий (например, ключевых популяций), организаций такого же уровня (например, ICW и ИТРС) и профессиональных областей (например, права). Респонденты призвали обеспечить прозрачность процесса выдвижения и выбора всех членов Совета в рамках текущего «Процесса обновления» на основе согласованных требований и т.д. С точки зрения структуры, меньшинство респондентов высказались за то, чтобы система управления GNP+ осталась прежней. Другие высказались за изменения, в основном в пользу модели, сочетающей немногочисленный исполнительный комитет и более масштабную консультативную группу. Наконец, было подчеркнуто, что успех управления в будущем зависит от улучшения систем и отношений между Секретариатом и Советом.

Заключения и рекомендации

На основе результатов стратегической оценки по трем темам были сделаны следующие **выводы**:

1. GNP+, по своей сути, представляет образование, в которое **множество людей вложили много труда, и к которому многие прониклись глубокой заботой**. Более чем 1160 респондентов, принявших участие в стратегической оценке (из различных стран, культур, секторов и т.д.), выразили глубокую заинтересованность в том, чтобы обеспечить и укрепить будущее этой организации.
2. Такой круг заинтересованных лиц имеет широкий **диапазон (иногда резко отличающихся) надежд и ожиданий от организации**, которая, несмотря на внушительный рост, остается скромной по размерам и возможностям. Как и любая глобальная сеть, GNP+ «не может нравиться всем и всегда». Однако она может лучше отвечать ожиданиям и способствовать причастности людей к своей работе, определив и более ясно сформулировав, чем она является, что делает, и чего можно ожидать и не ожидать от нее.
3. GNP+ в 2010 г. разительно отличается от самой себя в 2006 г. Она претерпела **драматическую трансформацию** – из почти обанкротившейся, отчаянно пытающейся выжить организации превратилась в финансово стабильную, с растущим профессиональным подходом и хорошей технической репутацией. Необходимо отдать должное многим людям и организациям, но особенно руководству и персоналу GNP+.
4. В настоящее время GNP+ реализует широкий спектр работ, включая поддержку национальных сетей ЛЖВ, строительство партнерских отношений, создание доказательной базы по вопросам, которым ЛЖВ отдают приоритет, и т.д. Но существует риск растущей напряженности между **все более хвалебными отзывами со стороны внешних заинтересованных лиц и внутренним ощущением разобщенности** (когда многие целевые аудитории чувствуют себя не вовлеченными и не представленными).
5. В некоторой мере такая разобщенность «подпитывается» **проблемами в системах и динамике** внутри самой GNP+, что требует срочных действий. Примерами являются отношения между Международным секретариатом и региональными сетями ЛЖВ, и между исполнительным руководителем, Председателем Совета директоров и Советом, в целом. В условиях растущей профессионализации организации такие отношения требуют такого же пристального внимания, как и проблемы структуры и функций.
6. Разобщенность также «подпитывается» разрывом между **действительностью** GNP+ (то есть ее задокументированной работой и результатами) и ее **восприятием**. Несмотря на существенные усилия по расширению связей и консультаций, многие представители целевой аудитории и заинтересованные лица не имеют представления о масштабе, диапазоне и качестве результатов реализации программ и адвокации сети.
7. **Глобальная ситуация для ЛЖВ быстро меняется** – подходит к концу время «исключительности ВИЧ-инфекции» в политике и финансировании. Ресурсов не хватает, и сети ЛЖВ сталкиваются с необходимостью сокращения. В этих условиях GNP+ оказалась перед выбором: продолжать работать, как обычно, и попытаться пережить «бурю» или начать реформы, **переосмыслить для себя характер организации** и содержание выражения «соответствовать задаче» на последующие пять лет.
8. Стратегическое планирование на 2011-2015 гг. дает **своевременную возможность** попытаться решить многие из проблем, выявленных в ходе стратегической оценки GNP+. Кроме того, оно дает возможность прислушаться к мнениям заинтересованных лиц, выйти на новые/существующие целевые аудитории и поработать вместе с ними над тем, чтобы возродить энтузиазм в отношении **значимого вовлечения ЛЖВ в борьбу с ВИЧ-инфекцией** и сделать GNP+ именно той глобальной организацией, которая превратит это в реальность.

На основании полученных результатов и выводов были даны следующие **РЕКОМЕНДАЦИИ** для GNP+:

1. Перестроиться, активизироваться и переориентироваться, чтобы стать **ГЛОБАЛЬНЫМ** выразителем **ГОЛОСА, ЗАЩИТНИКОМ И ЛИДЕРОМ ЛЖВ**.
2. Разработать **«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН НА 2011-2015 ГОДЫ»**, в котором ясно определить и обосновать эту основополагающую роль. Его ключевыми элементами должны быть: определение/формирование заинтересованной целевой аудитории, в том числе посредством дальнейшего творческого общения и консультаций; выработка планомерного подхода к строительству глобального лидерства среди ЛЖВ; усиление руководства самой организацией, в том числе через более разнообразное представительство.
3. Выйти за пределы формата сети сетей. Изучить различные модели и перестроиться в **СОВРЕМЕННЫЙ ТИП ГЛОБАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**, – возможно, в «форум» или «альянс», с целевой аудиторией, состоящей из **ОРГАНИЗАЦИЙ И СЕТЕЙ ЛЖВ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ НА НАЦИОНАЛЬНОМ, РЕГИОНАЛЬНОМ И ГЛОБАЛЬНОМ УРОВНЯХ**.
4. Укрепить свою роль и модель, **ВОССТАНОВИВ/ВЫСТРОИВ ПРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С МЕЖДУНАРОДНЫМ СЕКРЕТАРИАТОМ (Т.Е. СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ И ПЕРСОНАЛОМ) И РЕГИОНАЛЬНЫМИ СЕТЯМИ ЛЖВ**, учитывая их важность для привлечения целевой аудитории и, в свою очередь, обеспечения легитимности GNP+. Использовать результаты оценки потребностей региональных сетей для выработки совместного подхода, в рамках которого GNP+ будет *содействовать* (вместо того, чтобы *реализовывать*) укреплению работы и подотчетности регионов и их участию в глобальных усилиях GNP+. Кроме того, оказывать поддержку в разрешении кризисов, где это возможно.
5. Значительно **РАСШИРИТЬ ГЛОБАЛЬНУЮ АДВОКАЦИЮ** и более четко направить свою программную работу на получение доказательных данных. В «Стратегическом плане» сделать акцент на адвокации, направленной на ключевые механизмы обеспечения изменений в политике, используя которые GNP+ может внести свой вклад и добиться реальных изменений.
6. Безотлагательно обратиться к лидерам ЛЖВ в Африке, чтобы найти соответствующий, практически пригодный механизм **ВОВЛЕЧЕНИЯ АФРИКАНСКОГО СООБЩЕСТВА ЛЖВ** в управление и работу GNP+.
7. Сохранить акцент на **КОМПЛЕКСЕ ВОПРОСОВ ПО ПРАВАМ ЧЕЛОВЕКА**, но при этом вновь активно заняться вопросами **ЛЕЧЕНИЯ ВИЧ-ИНФЕКЦИИ** и более полно участвовать в актуальных вопросах **ГЛОБАЛЬНОГО ЗДОРОВЬЯ, ЦРТ И ФИНАНСИРОВАНИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В СФЕРЕ ВИЧ-ИНФЕКЦИИ**. Определить, что эти проблемы означают для GNP+, и найти свою нишу (дополнить работу других).
8. Опираясь на стратегическую оценку и **ОЦЕНКИ ПРОГРАММ GNP+**, обратить внимание не только на результаты и воздействие, но и на то, как осуществляется работа. В частности, проанализировать вовлечение ЛЖВ, партнерские связи, авторские права на исследовательские инструменты и «дорожную карту» с тем, чтобы посмотреть, где GNP+ может наилучшим образом использовать свой потенциал и внести свой вклад.
9. Сохранить **РУКОВОДЯЩУЮ РОЛЬ ЛЖВ В ИНТЕРЕСАХ ЛЖВ**, при этом только ЛЖВ должны иметь полномочия принимать решения. После принятия «Стратегического плана» расширить круг ЛЖВ в Совете директоров GNP+, сохранив членство региональных сетей ЛЖВ и **включив в качестве членов ВИЧ-положительных представителей из определенных целевых аудиторий** (таких, как ключевые популяции), профессиональных областей (таких, как право) и/или от **СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРОВ** (таких, как ICW и ИТРС). На основе аудита навыков, умений и знаний, необходимых для руководства выполнением Плана, обеспечить состав Совета, имеющий необходимый уровень квалификаций, и проводить выдвижение/избрание в рамках прозрачного процесса.
10. После принятия «Стратегического плана» **РЕСТРУКТУРИРОВАТЬ СОВЕТ** по модели, которая обеспечит более эффективное принятие решений в организации и окажет поддержку Международному секретариату в предстоящие проблемные годы. Изучить различные модели, например, модели, в которых сочетается немногочисленное, но активно действующее правление с консультативной группой с широким и гибким представительством.

11. Занять более четкую стратегическую позицию в рамках усилий (таких как «Инициатива свободного пространства»), направленных на обеспечение **СОТРУДНИЧЕСТВА, КОНСОЛИДАЦИИ И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В РАМКАХ ГЛОБАЛЬНОГО ОТВЕТА ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА НА ВИЧ-ИНФЕКЦИЮ**. В частности, уточнить и укрепить связи и отношения по принципу взаимодополнения с другими ключевыми глобальными организациями (такими, как ICW и ИТРС) и изучить возможности для более систематического сотрудничества и/или слияния.
12. Наряду с вышеупомянутыми стратегическими действиями, **СРОЧНО ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА МЕЖЛИЧНОСТНУЮ ДИНАМИКУ И СТРУКТУРНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ** внутри GNP+. Продолжить процесс обновления и профессионализацию организации, а также активно способствовать разрешению конфликтов и формированию общекомандного духа.
13. Опираясь на стратегическую оценку, использовать процесс разработки следующего стратегического плана как возможность **ПРОДОЛЖАТЬ СЛУШАТЬ, КОНСУЛЬТИРОВАТЬСЯ И ДИСКУТИРОВАТЬ** с целевой аудиторией GNP+ и с заинтересованными лицами – как с друзьями, так и с противниками. Использовать окончательный вариант «Стратегического плана» для **ПЕРЕГРУППИРОВКИ И МОБИЛИЗАЦИИ**. Обеспечить понимание «Стратегического плана» и добиться его поддержки со стороны всех ключевых заинтересованных лиц – особенно, со стороны персонала и членов Совета, чтобы они могли выступать в качестве «послов» GNP+, являясь авангардом в широком корпоративном общении и «двигателем членства» с целью расширения и вовлечения целевой аудитории.

Издано:
The Global Network of People Living with HIV (GNP+)
P.O. BOX 11726
1001 GS Amsterdam
The Netherlands

Website: www.gnpplus.net
E-mail: infognp@gnpplus.net

Некоторые права зарезервированы: Настоящий документ можно свободно передавать, копировать, переводить, рецензировать и распространять частично или полностью, но не для продажи или использования в коммерческих целях. Только санкционированный перевод, адаптация и перепечатка могут носить эмблему GNP+. Запросы следует направлять по адресу: GNP+, P.O. Box 11726, 1001GS Amsterdam, The Netherlands, infognp@gnpplus.net.

© September 2010. The Global Network of People Living with HIV (GNP+)
GNP+ (2010). Стратегическая оценка «Глобальной сети людей, живущих с ВИЧ» Сводное резюме. Амстердам, GNP+

Дизайн: Raffaele Teo (arteo71@hotmail.com)



