

30 Декабря 2005

Компании по управлению ассоциациями: создание успешных ассоциаций

Майкл С. Олсон,
бухгалтер высшей квалификации
Корпорация «СмитБаклин»

Компании по управлению ассоциациями (в английской аббревиатуре «ассосиейшен менеджмент компанизз» или АМС) существуют уже много лет. В 1970-е годы в США было всего около 40 таких компаний; с тех пор их число значительно возросло. Сегодня, по имеющимся оценкам, в США действует 525 компаний по управлению ассоциациями, а в Европе – еще 20–25. Немаловажно и то, что в других частях света тоже есть АМС, хотя число их неизвестно. Основная функция АМС – служить администрацией одновременно для нескольких ассоциаций. Предприниматели, стремящиеся организовать обслуживание профессиональных организаций в своих странах, могут получить в АМС американский опыт управления ассоциациями.

Роль профессиональных ассоциаций в разных странах будет возрастать, а вместе с ней будет расти и потребность в услугах АМС. Ведь для эффективного участия в законодательном процессе и институциональной реформе ассоциации должны развивать свои организационные возможности, улучшать взаимоотношения между своими членами, создавать новые услуги, совершенствовать управление, быть в курсе новейших тенденций экономического и политического развития. Во многих развивающихся странах АМС – не только замечательная идея, но и инструмент, помогающий многим ассоциациям двигаться вперед и успешнее отстаивать реформы.



Введение

Компании по управлению ассоциациями существуют уже много лет. В 1970-е годы в США было всего около 40 таких компаний; с тех пор их число значительно возросло. Сегодня, по имеющимся оценкам, в США действует 525 таких компаний, в Европе – 20–25. Немаловажно и то, что в других частях света тоже есть АМС. Точное их число определить невозможно – не потому что в развивающихся странах нет организаций подобного рода, а потому что зачастую они называют себя иначе, не развивают отношений с другими аналогичными организациями либо считают себя коммерческими фирмами (а не инструментом деятельности ассоциаций, каковым являются на самом деле).

Главная функция АМС – служить администрацией одновременно для нескольких ассоциаций. Если АМС обслуживает только одну ассоциацию, она не является АМС. Но когда у нее появляется второй, третий клиент и так далее, ее сотрудники и материальная база предоставляется им по меру спроса на обслуживание. Таким образом, с экономической точки зрения преимущество от сотрудничества с АМС заключается в том, что организация-клиент платит только за конкретные услуги тогда, когда получает эти услуги.

В прошлом клиентами АМС становились организации, чье управление осуществлялось на общественных началах. В какой-то момент такая организация становилась слишком большой, и руководители больше не успевали выполнять все свои обязанности – планировать мероприятия, привлекать новых членов, выпускать публикации и проч. Они нуждались в помощи, и такую помощь предлагала АМС. Ассоциации, прибегавшие к помощи АМС, были еще слишком малы, чтобы арендовать собственный офис, купить оборудование, нанять сотрудников, но слишком велики, чтобы ими можно было по-прежнему управлять на общественных началах.

Следующим поколением клиентов АМС были ассоциации с малым штатом сотрудников или

«АМС предоставляет ассоциации исполнительного директора, который напрямую подотчетен совету директоров. Он отвечает за налаживание отношений с ассоциацией. Исполнительный директор и сотрудники прилагают все усилия, чтобы обеспечить ассоциацию идеями и стратегией, необходимыми для успеха, и услугами, которые приведут к росту ассоциации и пойдут на пользу ее членам. А когда ассоциация растет и развивается, вместе с ней растет и развивается АМС!»

-Ральф Марлатт,
Руководитель проектов CIPE в Черногории

с сотрудниками, работающими на полставки. Чтобы подняться на новый уровень, таким ассоциациям не хватало опыта, ресурсов для роста и талантливых организаторов. Сотрудничество с АМС оказалось для них очень полезно, поскольку у АМС можно было приобрести отдельные услуги по конкретным проектам.

Основные особенности АМС

Одна из уникальных особенностей АМС состоит в том, что, будучи профессиональной управленческой компанией, АМС при этом обеспечивает полную административную независимость ассоциации-клиента. Иными словами, хотя АМС является официальной «администрацией» ассоциации, последняя имеет собственный телефонный номер, URL, веб-сайт, финансовые счета, бухгалтерию, реквизиты. Бланки организации, адрес для переписки, данные на визитных карточках сотрудника также содержат реквизиты ассоциации, а не АМС. Все делается для того, чтобы ассоциация предстала своим клиентам и членам независимой, самодостаточной организацией. Так, рядовой член ассоциации может вообще не знать, что в офисе, где находится его администрация, обслуживаются и множество других организаций. Вопрос независимости принципиально важен

для успеха работы АМС; не зря одна из самых распространенных жалоб клиентов на свои АМС – это нарушение имиджа независимости.

Глядя на штатное расписание своей ассоциации, ее члены могут прочесть имена сотрудников ассоциации, которые на самом деле являются персоналом АМС. Иными словами, даже если в реальности технический персонал или исполнительный директор, предоставленный АМС, работают на ассоциацию лишь 10% своего времени, члены ассоциации видят, что эти сотрудники действуют в их интересах, исходя из нужд их программ. Они видят внушительный список, который без АМС включал бы, возможно, всего одного-двух человек.

Особый момент кадровой политики АМС состоит в том, что зачастую ассоциации не могут позволить себе нанять начальника отдела кадров на полный рабочий день. Таким образом, функции начальника отдела кадров одновременно в двух-трех ассоциациях часто выполняет специалист АМС. Каждая из ассоциаций-клиентов АМС оплачивает соответствующую часть рабочего дня такого специалиста. Однако если ассоциация «делит» своего начальника отдела кадров с другой организацией, это не значит, что он присутствует на службе в этой ассоциации в определенные часы. Напротив, он уделяет внимание ассоциации двадцать четыре часа в сутки, семь дней в неделю!

Схема оплаты услуг АМС допускает много вариантов. Многие АМС берут с клиентов оговоренную плату за год вперед. Если в «самодостаточной» ассоциации бюджет распределен по статьям – заработная плата, льготы, аренда, компьютеры и другая оргтехника, техническое обслуживание и т. д., – то в модели с участием АМС бюджет состоит всего из одной статьи – плата за управление. В такую плату включены офисные помещения, оплата труда сотрудников, их льготы, накладные расходы, пользование оборудованием АМС, пользование конференц-залом в помещении офиса АМС.

Некоторые АМС покрывают все расходы за счет единого годового взноса, другие (в их числе «СмитБаклин») разделяют плату за управление на две части: как правило, фиксированную сумму за работу директора в течение финансового года и почасовую оплату труда остальных сотрудников с документальным подтверждением (сюда входит административная и техническая поддержка, контакты с общественностью и государственными организациями, планирование совещаний и т. д.). Однако общая сумма почасовой оплаты входит в утвержденный бюджет ассоциации, и АМС не может без одобрения правления ассоциации превысить расходы на оплату труда сотрудников и на управление. Поэтому, сотрудничая с профессиональной АМС, ассоциация может не сомневаться в ее финансовой надежности и подотчетности.

Чтобы подробнее ознакомиться с тем, из чего складывается стоимость услуг АМС, рассмотрим следующую модель. Время, которое сотрудники АМС тратят на помощь ассоциации-клиенту, умножается на почасовой тариф. Тариф в свою очередь определяется заработной платой сотрудников АМС, помноженной на коэффициент из накладных расходов, стоимости помещений и льгот. За управленческие услуги АМС берут фиксированную плату, которая также складывается из заработной платы и коэффициента из накладных расходов, помещения и льгот. Клиенты АМС ежемесячно получают счет, в котором указано количество отработанных часов, общая сумма к оплате за отчетный период и отдельно – ежемесячная фиксированная плата за управление. Новым ассоциациям часто предлагают сниженный тариф за управление и даже сниженные почасовые расценки – но с надбавками в зависимости от числа привлеченных членов, дохода от конференций, рекламы в печатных изданиях и других источников дохода.

В договор об управлении, как правило, входит подробный перечень услуг – документ, в котором подробно описано, какие услуги компания будет оказывать ассоциации по договору. К перечню прилагается смета стоимости указанных услуг,

включая фиксированную плату за управление и почасовую оплату труда сотрудников. Компания «СмитБаклин» предлагает следующие категории услуг: административная поддержка (телефон, факс, электронная почта, оформление счетов, сбор оплаты по счетам); управление (обеспечение взаимодействия с комиссиями, правлением, третьими сторонами, организация контактов, планирование); организация конференций (выбор места конференции, разработка программы, организационная работа на месте, составление сметы, контакты с докладчиками, торговые выставки); финансовая деятельность (поддержание банковских счетов, составление ежемесячных финансовых отчетов для правления, контроль над потоками средств, координация аудиторских проверок в конце года); техническая

поддержка (базы данных по членству, создание и поддержка веб-сайта, рассылка по электронной почте); реклама и коммуникации (кампании по привлечению новых членов, реклама в СМИ – при необходимости, реклама конференций, отдельные рекламные кампании); взаимоотношения с властями (мониторинг, составление отчетов, поддержка работы комиссий, при необходимости – защита интересов ассоциации и ее членов).

Число и должностные обязанности сотрудников АМС ничем не ограничены. Однако следует заметить, что в хорошо организованной и правильно укомплектованной АМС всегда имеются специалисты, которые знают местное законодательство, касающееся общественных организаций, хорошо разбираются в финансовых вопросах, умеют выделить и проанализировать важнейшие данные и тенденции финансового развития и довести их до сведения своих клиентов. Предполагается также, что АМС владеет современной техникой – либо собственной, либо арендованной у третьей стороны – и надежную систему телекоммуникации. Наконец, АМС обязана проявлять понимание и чуткость в таких деликатных вопросах, как отношения между наемными сотрудниками и избранным руководством ассоциации.

В обслуживании сразу нескольких ассоциаций-клиентов есть и еще одно преимущество, а именно, возможность обмена передовым опытом. Например, один из клиентов компании «СмитБаклин» – организация здравоохранения – только что благополучно преодолела разногласия, возникшие у нее с Администрацией финансирования здравоохранения (США) в связи с кодификацией и компенсацией своих услуг. Уроки, вынесенные клиентом из этой ситуации, могут быть полезны другой организации здравоохранения, которая только собирается разрабатывать для себя систему кодификации. При этом источник полезных советов находится в том же здании, через две двери по коридору. Таким образом, в АМС создаются все условия для обмена информацией, ресурсами и способами решения проблем.

«В международном контексте действующие ассоциации могут рассматривать АМС как источник доходов. Каким образом организации, с которыми вы сотрудничаете, смогут (имея соответствующие возможности) обеспечить себе источник доходов, чтобы расти и развиваться? Начните с того, что удастся вам лучше всего. Если ваша сильная сторона – организация конференций, вы можете за определенную плату предложить свои услуги в этой области. Это же касается управления базами данных, защиты прав и интересов ассоциаций и так далее. Предложив одну-две подобные услуги, вы со временем, возможно, перейдете к полномасштабному сотрудничеству. В странах, где много маленьких организаций, сильные ассоциации и федерации могли бы взять на себя роль компаний по управлению ассоциациями, предлагая кадровые услуги – например, услуги исполнительного директора.»

~Ральф Марлатт,
Руководитель проектов CIPE в Черногории

«Очень трудно учредить АМС в развивающейся стране, и главная проблема здесь – это проблема доверия. В балканской стране или в бывшем Советском Союзе очень трудно убедить одних людей поделиться какой-нибудь информацией с другими – очень часто эта информация считается конфиденциальной. Таким образом, главный вопрос, возникающий при организации АМС в развивающихся странах, таков: как убедить ассоциацию в том, что вы сохраните конфиденциальность информации? Это одна из самых серьезных проблем.

Когда CIPE начинал работу в Черногории, предприниматели не доверяли друг другу, власти не доверяли предпринимателям, а простые граждане не доверяли ни властям, ни предпринимателям. Нам с трудом удалось убедить участников Альянса предпринимателей Черногории делиться друг с другом информацией для создания эффективной программы защиты интересов бизнеса. Дело пошло на лад после поездки из Подгорицы в Приштину. Путь был долгим – шесть часов в автобусе; за это время предприниматели разговорились между собой и обнаружили, что у многих из них одни и те же проблемы. Они стали рассказывать друг другу о своих делах и осознали, как полезно делиться знаниями. Когда мы вернулись из Косово, у участников поездки сложились совершенно особые отношения. Эта группа составила активное ядро в Альянсе и в конце концов привела его к успеху во многих проектах, связанных с законодательством и регулированием. Жесточайшие конкуренты в конце концов сели за стол переговоров и сообща решили все поставленные задачи.

Чтобы завоевать доверие, нужна прозрачность и побольше энтузиазма. Многим странам предстоит долгий путь к доверию, но в некоторых случаях достаточно и маленького шажка».

-Ральф Марлатт,
Руководитель проектов CIPE в Черногории

Работа с несколькими ассоциациями из одного сектора, несомненно, дает АМС большие возможности для накопления полезного опыта. Однако следует учесть и фактор возможного конфликта интересов. В любых взаимоотношениях доверие играет важную роль, а в отношениях АМС и ассоциаций-клиентов особенно. Для АМС нежелательно одновременно обслуживать клиентов, чьи интересы могут вступить в конфликт. Например, если к АМС за помощью обращается организация, работающая в сфере, в которой работают и другие клиенты АМС, АМС должна сообщить об этом своим текущим клиентам и напрямую спросить их, не возникнет ли конфликт интересов, если АМС возьмется помогать обратившейся к ней организации. Если конфликта интересов нет, АМС может сотрудничать с новой организацией; если же конфликт интересов возможен, АМС должна

отказаться от сотрудничества. В ситуациях такого рода решающее слово всегда принадлежит старым клиентам.

Иногда ассоциация нанимает своих руководящих сотрудников совместно с АМС. Так, АМС может предложить исполнительному комитету организации-клиента две кандидатуры на должность директора. В собеседовании с кандидатами принимают участие как представители АМС, так и представители клиента. Таким образом, избранная кандидатура будет устраивать как тех, так и других. Между выбранным директором, организацией-клиентом и АМС создается тесная связь.

Еще одна уникальная особенность АМС состоит в том, что АМС могут помочь своим клиентами в

работе, не являясь при этом их администрацией. Например, ассоциация, имеющая небольшой штат, может успешно справляться со своими функциями, за исключением организации широкой PR-акции, для которой ей нужны дополнительные ресурсы, или ей нужна более эффективная программа связей с общественностью, или она хочет привлечь к себе внимание властей и местных деловых кругов, или ей необходима профессиональная помощь в организации веб-сайта либо в проведении большой конференции. АМС может предложить такой организации свою помощь и свой опыт на основе почасовой оплаты труда специалистов.

В чем, в данном случае, преимущество АМС перед организацией, специализирующейся на PR-акциях? В том, что АМС хорошо знают специфические аспекты работы членских организаций. Они знают, что такое система членства и работа на общественных началах, у них есть данные о том, какие виды программ лучше всего подходят тем или иным ассоциациям.

Снижение риска

Еще один аспект деятельности АМС – снижение риска во всех его проявлениях. Мы уже упоминали об этом ранее, когда говорили о принципе обеспечения независимости клиентов АМС. Риск должен быть минимальным как для клиента, так и для АМС. Ассоциация, сотрудничающая с АМС, все равно имеет собственного внешнего аудитора или квалифицированного бухгалтера. АМС может предложить ассоциации на выбор двух-трех опытных бухгалтеров высшей квалификации для проведения ежегодного аудита и оформления налоговой декларации.

Решение о выборе бухгалтера в любом случае должно принимать правление ассоциации, а не АМС. Правление ассоциации выбирает также и главного юрисконсульта, который будет представлять ее интересы, независимого от юристов, работающих в АМС. Все банковские счета оформляются на ассоциацию и чеки выписываются от имени ассоциации. У каждой ассоциации-клиента – свои отдельные счета.

Деньги ассоциации и АМС никогда не смешиваются.

Все делается для того, чтобы разделить юридическую ответственность АМС и юридическую ответственность ассоциации-клиента, за исключением аспектов, ограниченных рамками их сотрудничества. Что касается страхования ответственности, то правление ассоциации должно самостоятельно обеспечивать страхование ответственности своих директоров и руководства. Часто АМС может договориться о более выгодных условиях страхования для своих клиентов, поскольку как правило страхуют своих клиентов «оптом» у той или иной страховой организации.

Отметим, что в США судебные жалобы в адрес членских организаций поступают в основном от их же сотрудников и включают разного рода домогательства, отказ в продвижении по службе, плохие условия труда. Такие жалобы составляют 80% исков против членских организаций. Однако же, если организация заключает договор с АМС, у нее нет своих сотрудников. Сотрудники (и, соответственно, все проблемы найма и трудовых отношений) есть только у АМС. Таким образом, поскольку ассоциация пользуется услугами АМС, у нее больше нет ни своего штата, ни проблем оформления, учета и выплаты заработной платы. Одним этим ассоциация моментально снижает свой судебный риск на 80%, сокращая число исков, которые обычно поступают в их страховые организации.

АМС в развивающихся странах

У АМС большое будущее во всем мире. Местные предприниматели, которые хотят организовать фирмы по обслуживанию отраслевых членских организаций в своих странах, могут обратиться к АМС за американским опытом в этой сфере. Первые шаги к созданию успешной АМС – это привлечение инициативных сотрудников, которые готовы вложить в дело собственные средства, осознают риск, связанный с организацией нового бизнеса, и стремятся получить признание

государства как полноценное коммерческое предприятие, приносящее пользу экономике и социальному развитию региона.

В некоторых странах власти начинают приветствовать инициативы по улучшению управления отраслевыми членскими организациями. Хороший пример тому – недавний опыт Египта. Несколько лет назад египетские лидеры отраслевых ассоциаций разработали и начали воплощать в жизнь Программу по управлению ассоциациями в Каире. В рамках программы было проведено интереснейшее мероприятие. Двести человек со всего Египта приняли участие в двухдневной конференции и семинарах по управлению ассоциациями. Среди участников были и вожди племен в традиционных, национальных костюмах, и люди, одетые на западный манер. Почти никто из них не говорил по-английски, но предложенные семинары вызвали их интерес и обеспечивались синхронным переводом. В перерывах между сессиями лекторы и участники конференции (лидеры отраслевых ассоциаций) обсуждали, каким образом деятельность ассоциаций и их сотрудничество с правительством Египта может способствовать развитию соответствующих отраслей и предприятий. Главной идеей конференции и семинаров было партнерство ассоциаций и власти. В итоге на второй день конференции к ней присоединились еще несколько высокопоставленных правительственных чиновников.

Представители власти подняли ряд важных, актуальных вопросов. По окончании двухдневной программы они согласились с необходимостью поддержки ассоциаций при условии, если в деятельность ассоциаций будут входить и социальные вопросы. В то время в Египте по-прежнему действовали законы, препятствующие деятельности членских организаций. В частности, закон запрещал предпринимателям состоять одновременно в нескольких членских организациях. Запрещалось выпускать периодические издания. На протяжении многих лет сохранялись многочисленные препятствия

на пути создания новых членских организаций. Однако в результате каирской Программы по управлению ассоциациями и ее конференции было создано Египетское общество директоров ассоциаций, и 200 человек, чувствуя себя гораздо более информированными и готовыми к партнерским отношениям, поверили в свое будущее. Лидеры египетских ассоциаций своим энтузиазмом и долгосрочными планами подали вдохновляющий пример ассоциациям всего мира.

Отраслевые ассоциации будут по-прежнему играть важную роль в развитии разных стран, и по мере их развития будет возрастать необходимость в АМС – компаниях по управлению ассоциациями. Для успешной защиты интересов своих членов и проведения институциональных реформ ассоциации должны наращивать организационную базу, улучшать взаимодействие между своими членами, постоянно предлагать новые услуги, улучшать управление и, в целом, шагать в ногу со временем. Для многих развивающихся стран АМС – не просто перспективный бизнес, но и действенный инструмент, который помогает многим ассоциациям двигаться вперед и успешнее отстаивать реформы.

Майкл С. Олсон занимает должность вице-президента компании «СмитБаклин» и отвечает за вопросы работы с клиентами и развития бизнеса в вашингтонском отделении компании. Одновременно с этим, будучи одним из руководителей фирмы «СмитБаклин». Олсон играет важную роль в организации работы и отношений с отраслевыми ассоциациями.

До работы в «СмитБаклин» Майкл Олсон в течение пяти лет был президентом и исполнительным директором Американского общества директоров ассоциаций (ASAE). В этот же период он был президентом и директором Фонда ASAE – ведущего аналитического центра США, занимающегося прогнозированием и анализом факторов, влияющих на деятельность

ассоциаций, а также компании «ASAE-Сервис», которая предлагает специализированные услуги (финансовые, страхования и проч.) для ассоциаций и их членов.

Майкл Олсон был членом совета директоров Фонда «Поинтс оф лайт» и круглого стола «Турбизнес», занимал должность адъюнкта в Университете штата Северная Каролина в Райли и преподавал общественные отношения аспирантам кафедры политологии и государственного управления.

В 1974 г. Майкл Олсон получил диплом бухгалтера высшей квалификации, а в 1989 г. «Премию ключа» – высшую награду ASAE. В 1985–1986 г.г. он возглавлял различные комитеты ASAE и был председателем правления ассоциации. В течение двух сроков, в 1978–1987 г.г., был секретарем-казначеем и членом правления ASAE.

Майкл Олсон закончил колледж Ленуар-Райн в Хикори, Северная Каролина, а затем аспирантуру университета «Атлантик» в Бока-Ратон, штат Флорида, по специальности управление бизнеса со специализацией управление ассоциациями.

Предлагаемая статья написана на основе доклада Олсона и Марлатта 6 декабря 2005 г. в Центре международного частного предпринимательства.

Мнения, высказанные в статье, принадлежат ее автору и могут не совпадать с официальной точкой зрения Центра международного частного предпринимательства (CIPE). CIPE разрешает воспроизведение, перевод и публикацию оригинала статей из «Economic Reform Feature Service» при соблюдении следующих условий: 1) указано имя автора и имеется ссылка на CIPE; 2) CIPE уведомлен об издании, в котором воспроизведена статья, и в Вашингтонское отделение CIPE направлен экземпляр этого издания посредством почты, электронной почты или факсимильного сообщения.

Центр международного частного предпринимательства – некоммерческая партнерская организация Торговой палаты США и один из четырех главных институтов Национального фонда поддержки демократии. CIPE принимал участие в более чем 800 проектах в 90 странах с развивающейся экономикой. Проекты CIPE направлены на защиту частным бизнесом его прав и интересов в законодательной сфере, институциональную реформу, совершенствование управления, просвещение общества в области демократии и рыночной экономики. Программы CIPE поддерживаются также Агентством США по международному развитию (ЮСАИД).