დოკუმენტის სათაური

ASF-ის მემკვიდრეობის პოლიტიკა

დოკუმენტის ნომერი	ASF-SUCCESSION-001-v2
ვერსია / გამოცემა	ვერსია 2
სტატუსი	გამოქვეყნებული
გამოქვეყნების თარიღი	2026 წლის 12 სექტემბერი
გამოქვეყნების ადგილი	პარიზი, საფრანგეთი
გამცემი ორგანო	ASF-ის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭო, Accréditation Sans Frontières
ორიგინალის ენა	ინგლისური
ძალაში შესვლის თარიღი	2026 წლის 12 სექტემბერი
შემდეგი დაგეგმილი გადახედვა	2029 წლის 12 სექტემბერი

ანაცვლებს	ვერსია 1

მმართველობის დოკუმენტი — 2026 წლის გამოცემა. ამ დოკუმენტში მოცემული მმართველობის, ეთიკისა და ხარისხის სისტემის დებულებები ძალაში რჩება. იქ, სადაც ნახსენებია „ინსპექტორები“ ან „გამოკითხვები“, მიმდინარე აკრედიტაციის მოდელი იყენებს ოთხი დასახელებული როლი (პასუხისმგებელი პირი, დირექტორი, კოორდინატორი, მონიტორი) და კვარტალური ციკლი. გადასინჯული გამოცემა, რომელიც ამ ტერმინოლოგიას შეესაბამება, მზადდება.

სტრატეგია, ცნობარი და სამართალი

მმართველობის მემკვიდრეობის პოლიტიკა

როგორ აგრძელებს ASF ფუნქციონირებას, თუ მისი დამფუძნებელი ხელმძღვანელობა აღარ შეძლებს მუშაობას

ASF-SUCCESSION-001-v2 · გამოქვეყნებულია · 2026 წლის 12 სექტემბერი · 16 გვერდი

ეს არის სრული ტექსტი მმართველობის მემკვიდრეობის პოლიტიკა (ASF-SUCCESSION-001-v2). PDF არის კონტროლირებადი ვერსია; ეს გვერდი გამოქვეყნებულია წაკითხვის, ძიებისა და ციტირებისთვის. ნაწილია ASF-ის დოკუმენტების ბიბლიოთეკისა.

1. წინასიტყვაობა

ASF-ის ფინანსური მდგრადობისა და ვალდებულებების მართვის პოლიტიკა აცხადებს რეალურ პრინციპს: ASF არ უნდა იყოს დამოკიდებული ერთ დაფინანსების წყაროზე, რადგან ეს დამოკიდებულება არის როგორც ფინანსური, ისე მეუკერძოებლობის რისკი. იგივე ლოგიკას აქვს

შეუსრულებელი ტყუპი. ASF-ის საკანონმდებლო რეგისტრაცია, მიმდინარე აკრედიტაციის უფლებამოსილება და ოცდაათზე მეტი გამოქვეყნებული მმართველი დოკუმენტი პრაქტიკულად ემყარება მისი დამფუძნებელი პრეზიდენტის მუდმივ ყოფნას. ორგანიზაციის საკუთარი აკრედიტაციის სტანდარტები ჩვეულებრივ მოითხოვს, რომ აკრედიტებულმა ობიექტებმა აჩვენონ უწყვეტობის რეალური დაგეგმვა — იქნებოდა რეალური შეუსაბამობა, რომ ASF ამას სხვებს მოსთხოვდეს და საკუთარ პასუხს არასდროს აცხადებდეს.

ეს დოკუმენტი იმიტომ არ არის დაწერილი, რომ რამე არასწორია. იგი იმავე მიზეზით იწერება, რის გამოც საავადმყოფო ინახავს დეფიბრილატორს, რომლის გამოყენებასაც იმედოვნებს, რომ არასდროს დასჭირდება — რადგან პოლიტიკის ასეთი საჭიროება ყველაზე ცუდი მომენტია იმისთვის, რომ იგი პირველად დაიწეროს.

2. 1. მიზანი და მოქმედების სფერო

ეს პოლიტიკა არეგულირებს, როგორ აგრძელებს ASF აკრედიტაციის უფლებამოსილებას, სტანდარტების გადასინჯვის სამუშაოს და ყოველდღიურ მოქმედებებს შეწყვეტის გარეშე, თუ ASF-ის დამფუძნებელი პრეზიდენტი, ან სხვა პირი, რომელიც ამ პოლიტიკით კრიტიკულად არის დასახელებული, აღარ შეძლებს მუშაობას — მიზეზი მოიცავს უუნარობას, გარდაცვალებას ან ნებაყოფლობით წასვლას. იგი ვრცელდება კონკრეტულად პრეზიდენტზე და

ნებისმიერ საბჭოს თანამდებობის პირზე, რომლის უცბად არყოფნა დატოვებდა კონკრეტულ ASF-ის პროცესს — დოკუმენტის კონტროლს, რეესტრის მოვლას ან ჩივილების მიღებას — კომპეტენტური ოპერატორის გარეშე ASF-ის პერსონალის კომპეტენციისა და ცნობიერების პოლიტიკის მიხედვით.

3. 2. რატომ არსებობს ეს პოლიტიკა: რეალური მტკიცებულებები

ეს არ არის თეორიული რისკი, რომელიც ASF-ის საკუთარი წარმოსახვიდან მოდის. კვლევები BoardSource-ისგან, წამყვანი ამერიკული ავტორიტეტისგან არაკომერციული მმართველობის პრაქტიკაში, რომელიც მრავალ დამოუკიდებელ გამოკითხვაში თანმიმდევრულად ფიქსირდება, აჩვენებს, რომ არაკომერციული ორგანიზაციების სამი მეათედზე ნაკლებს აქვს რაიმე დაწერილი მემკვიდრეობის გეგმა [1–2]. ცალკე კვლევა აჩვენებს, რომ გამოკითხული არაკომერციული ლიდერების დაახლოებით ორი მესამედი გეგმავს თანამდებობის დატოვებას ხუთი წლის განმავლობაში, მაშინ როცა მათ მიერ ხელმძღვანელობილი ორგანიზაციების დიდი უმრავლესობა ამ გადასვლისთვის ფორმალურ მომზადებას არ ახორციელებს [3].

შედეგი, როცა გეგმა არ არსებობს, კარგად არის დოკუმენტირებული: ინსტიტუციური ცოდნის დაკარგვა, დაფინანსებელთა და პარტნიორთა ნდობის დარღვევა და — ორგანიზაციისთვის, რომელიც კონკრეტულად საჯარო

ანგარიშვალდებულების ფუნქციას ასრულებს, როგორც ASF — რეალური რისკი, რომ უკვე მიმდინარე აკრედიტაციის გადაწყვეტილებები და სტანდარტების გადასინჯვები კარგავს ძალას ან თანმიმდევრულობას სწორედ მაშინ, როცა უწყვეტობა ყველაზე მეტად არის საჭირო [3–4]. ASF ამ პოლიტიკას კონკრეტულად იმისთვის იღებს, რომ იყოს იმ უმცირესობაში, რომელმაც ეს სამუშაო უკვე შეასრულა, სანამ ის საჭირო გახდებოდა.

4. 3. რატომ არის თავად დოკუმენტაცია ამ პოლიტიკის პასუხის ნაწილი

ერთი პირის დამოკიდებულებისგან ყველაზე პირდაპირი დაცვა არ არის მემკვიდრის დასახელება — ის არის იმის უზრუნველყოფა, რომ ASF-ის ნამდვილი ცოდნა იმის შესახებ, როგორ მუშაობს იგი, არ ცხოვრობს ერთი ადამიანის მეხსიერებაში. ზუსტად ეს არის BoardSource-ის საკუთარი სახელმძღვანელო, რომელიც გადაუდებელი მემკვიდრეობის დაგეგმვის ძირითად ფუნქციურ კომპონენტად განსაზღვრავს: წინასწარ დოკუმენტირება, თუ ზუსტად რას აკეთებს წასვლის მომზადება ლიდერი, რათა ცოდნა მასთან ერთად არ წავიდეს [4].

ASF-ის ყოველი დოკუმენტი, რომელიც გამოქვეყნებულია ASF-ის დოკუმენტის კონტროლის პროცედურით — სრული მეთოდოლოგია „როგორ ავითარებს და გადასინჯავს ASF სტანდარტებს“, ყოველი ორგანიზაციული სტანდარტი,

ყოველი მმართველობისა და ანგარიშვალდებულების პოლიტიკა — არსებობს იმისთვის, რომ ASF-ის ინსტიტუციური ცოდნა გადარჩეს ნებისმიერი ცალკეული პირის წასვლის შემდეგ, მათ შორის დამფუძნებლისა. ეს პოლიტიკა ეყრდნობა იმას, რომ ეს დოკუმენტაცია არსებობს და რეალურად მიმდინარეა — არა ფორმალობად, არამედ იმ უწყვეტობის რეალურ მექანიზმად, რომელსაც BoardSource-ის საკუთარი კვლევა ასახელებს განსხვავებად იმ ორგანიზაციებს შორის, რომლებიც უცბად გადასვლას კარგად უძლებენ და იმათ შორის, ვინც ვერ უძლებს [4].

5. 4. სამი მემკვიდრეობის ვადა

CompassPoint-ისა და BoardSource-ის მიერ არაკომერციული მემკვიდრეობის დაგეგმვისთვის გამოყენებულ ჩარჩოსთან თანხვედრაში, ეს პოლიტიკა განასხვავებს სამ რეალურად განსხვავებულ ვადას, რომელთაგან თითოეული განსხვავებულ მომზადებას მოითხოვს [4–5]:

4.1 გადაუდებელი მემკვიდრეობა

ეხება უშუალო, დაუგეგმავ წასვლას — უცბად უუნარობას, გარდაცვალებას ან მოულოდნელ გადადგომას წინასწარი შეტყობინების გარეშე. ეს ვადა განხილულია ამ პოლიტიკის მე-5 მუხლში (დროებითი უფლებამოსილება) და წლიურად იხილება მე-9 მუხლის თანახმად, მიუხედავად იმისა, გააქტიურდება თუ არა იგი ოდესმე.

4.2 სტრატეგიული მემკვიდრეობა

ეხება გრძელვადიან ლიდერობის განვითარებას, ნებისმიერი კონკრეტული წასვლის წინასწარ მოლოდინამდე — როგორც წესი, თვრამეტიდან ოცდათექვსმეტ თვემდე ჰორიზონტით, რაც შეესაბამება რეალურ არაკომერციული მმართველობის პრაქტიკას [5]. ASF-ის საკუთარი საბჭო, Call and Selection Procedure-ის მიხედვით, რომელიც უკვე არეგულირებს ახალი საბჭოს წევრობას, ყოველ საბჭოს დანიშვნას ამ სახის მომზადების რეალურ შესაძლებლობად განიხილავს და არა უბრალოდ ვაკანსიად.

4.3 წასვლის მემკვიდრეობა

ეხება პერიოდს, როცა დაგეგმილი გადასვლა უკვე გამოცხადებულია — პრეზიდენტის საკუთარი განზრახვა გადადგეს, წინასწარ განცხადებული, დროით ორგანიზებული გადაბარებისთვის. ეს სამი ვადიდან ყველაზე პირდაპირია, სწორედ იმიტომ, რომ ყველაზე ნაკლებად გადაუდებელია; იგი ამ პოლიტიკის მე-7 მუხლის ჩვეულებრივი პროცესით განიხილება, გადაუდებელი მემკვიდრეობისთვის საჭირო შეკუმშული ვადის გარეშე.

ამ ვადების ერთ შეუმჩნეველ „მემკვიდრეობის პრობლემად“ განხილვა თავად არის ჩვეულებრივი შეცდომა, რომელსაც რეალური კვლევა ასახელებს — გადაუდებელი გეგმა და სტრატეგიული განვითარების გეგმა სრულიად განსხვავებულ პრობლემებს წყვეტს, სრულიად განსხვავებულ დროით [4–5].

6. 5. დროებითი უფლებამოსილება

თუ პრეზიდენტი უცბად ვერ მუშაობს — გადაუდებელი ვადა, რომელიც განსაზღვრულია მე-4.1 მუხლში — ASF-ის მიმდინარე ოპერაციებზე დროებითი უფლებამოსილება დაუყოვნებლივ გადადის მუდმივად მოქმედ ASF-ის საერთაშორისო სტანდარტების საბჭოზე, რომელიც კოლექტიურად მოქმედებს, საბჭოს არსებული უფლებამოსილების შესაბამისად, „როგორ ავითარებს და გადასინჯავს ASF სტანდარტებს“-ის მე-7–მე-9 მუხლების თანახმად. არც ერთი ცალკეული პირი არ არის დასახელებული როგორც ავტომატური ერთადერთი მემკვიდრე — კოლექტიური ანგარიშვალდებულების პრინციპი, რომელიც უკვე არეგულირებს ASF-ის ყოველ სხვა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებას, აქაც მოქმედებს და არ არის გამონაკლისი.

დროებითი პერიოდის განმავლობაში არცერთი აკრედიტაციის გადაწყვეტილება, სტანდარტების გადასინჯვის ეტაპი ან საჯარო ვალდებულება, რომელიც უკვე მიმდინარეობს, არ შეჩერდება და არ შეიცვლება მხოლოდ თავად ხელმძღვანელობის გადასვლის გამო. აკრედიტაციის მიმდინარე შემოწმების ან გადასინჯვის პროცესში მყოფი სტანდარტი ძველი პროცესითა და არსებული დოკუმენტაციით გრძელდება, ზუსტად იმიტომ, რომ ეს პროცესი არ არის დამოკიდებული ერთი პირის მუდმივ ყოფნაზე.

7. 6. ფიდუციური მოვალეობები, რომლებიც ამ პოლიტიკის საფუძველია

შესაბამისობაში იმ სამ მოვალეობასთან, რომლებიც ზოგადად აღიარებულია არაკომერციული საბჭოების მომსახურების რეგულირებისთვის — ზრუნვის მოვალეობა, ერთგულების მოვალეობა და დამორჩილების მოვალეობა ორგანიზაციის საკუთარი მისიისადმი [1] — ზრუნვის მოვალეობა კონკრეტულად მოითხოვს, რომ ASF-ის საბჭომ უზრუნველყოს ორგანიზაციული მდგრადობა, მათ შორის აღმასრულებელი ხელმძღვანელობის უწყვეტობის რეალური ზედამხედველობა და არა მხოლოდ მიმდინარე დამკვირვებლის ხმის მიცემა. ეს პოლიტიკა ამ მოვალეობის ერთი კონკრეტული გამოხატულებაა და არა დოკუმენტი, რომელიც მის გვერდით არსებობს.

8. 7. მუდმივი მემკვიდრის შერჩევა

საბჭო განსაზღვრავს და ნიშნავს მუდმივ მემკვიდრეს პროცესით, რომელიც მინიმუმ იმდენად მკაცრია, რამდენადაც Call and Selection Procedure, რომელიც არეგულირებს ახალი საბჭოს წევრებს „როგორ ავითარებს და გადასინჯავს ASF სტანდარტებს“-ის მე-9 მუხლის მიხედვით — ღია, კრიტერიუმებზე დაფუძნებული და დოკუმენტირებული, და არა არაფორმალური შიდა გადაწყვეტილება. რეალური არაკომერციული მმართველობის პრაქტიკის შესაბამისად, საბჭო განიხილავს როგორც შიდა კანდიდატებს, რომლებიც

ინსტიტუციურ უწყვეტობას და კულტურულ ცნობადობას მოაქვთ, ისე გარე კანდიდატებს, რომლებსაც შეუძლიათ ახალი, რეალური პერსპექტივა მოიტანონ, რომლითაც ASF-ის მუდმივი ზრდა შეიძლება სარგებლობდეს — არცერთი არ არის წინასწარ უპირატესი [5].

თუ წასვლის მქონე პირს შეუძლია ამ პროცესში მონაწილეობა, მისი მოსაზრება ეძებება; თუ არა, საბჭო პროცესს მის გარეშე აგრძელებს და არა თანამდებობას განუსაზღვრელი ვადით ვაკანტურად ტოვებს.

9. 8. კრიზისული კომუნიკაცია

ლიდერობის გადასვლა, რომელზეც ASF-მა ნათლად არ აცნობა, არის გადასვლა, რომელზეც აკრედიტებული ორგანიზაციები, ინსპექტორები და საზოგადოება სპეკულირებენ — რაც თავად არღვევს ნდობას, რომლის თავიდან აცილებისთვისაც ეს პოლიტიკა არსებობს, თანხვედრაში იმ კრიზისული კომუნიკაციის კომპონენტთან, რომელსაც რეალური გადაუდებელი მემკვიდრეობის ჩარჩოები პირდაპირ აშენებს [4]. გადაუდებელი გადასვლიდან გონივრულ დროში საბჭო ავრცელებს მკაფიო, საჯარო განცხადებას, რომელიც ადასტურებს, რომ ASF-ის აკრედიტაციის უფლებამოსილება, სტანდარტები და მიმდინარე შემოწმებები და მიმოხილვები შეუწყვეტლად გრძელდება ამ პოლიტიკის შესაბამისად.

ეს განცხადება ფაქტობრივი და მშვიდია, შესაბამისად იმ ტონთან, რომლის შენარჩუნებისთვისაც მთელი ეს დოკუმენტების კომპლექსი აშენდა — ის ამბობს, რა გრძელდება და არა მხოლოდ, რა მოხდა.

10. 9. წლიური განხილვა

რეალური საუკეთესო პრაქტიკის შესაბამისად, რომელიც გადაუდებელი მემკვიდრეობის დავალებების წლიურ განხილვას ითვალისწინებს [4], ამ პოლიტიკის პრაქტიკული მზადყოფნა — და არა მხოლოდ მისი არსებობა — განიხილება ASF-ის წლიური მმართველობითი განხილვის ყოველი ციკლის ნაწილად: რჩებიან თუ არა პირები, რომლებიც დროებითი საბჭოს უფლებამოსილებისთვის არიან გათვალისწინებულნი, რეალურად ხელმისაწვდომი, და რჩება თუ არა ASF-ის საკუთარი დოკუმენტაცია საკმარისად მიმდინარე იმისთვის, რომ რეალურად მხარი დაუჭიროს უწყვეტობას, რომელსაც ეს პოლიტიკა ჰპირდება.

11. 10. კავშირი ASF-ის სხვა პროცესებთან

- დროებითი და მუდმივი ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილებები აღირიცხება ASF-ის დოკუმენტის კონტროლის პროცედურის შესაბამისად, ისევე როგორც ნებისმიერი სხვა მმართველობის გადაწყვეტილება

- ხელმძღვანელობის გადასვლა და ამ პოლიტიკის საკუთარი წლიური მზადყოფნა არის სავალდებულო განსახილველი საკითხები ASF-ის მმართველობითი განხილვის პროცედურაში (მე-9 მუხლი)
- ეს პოლიტიკა არ ცვლის საბჭოს არსებულ უფლებამოსილებას „როგორ ავითარებს და გადასინჯავს ASF სტანდარტებს“-ის შესაბამისად — იგი ამბობს, რა ხდება იმ უფლებამოსილების საკუთარ ხელმძღვანელობასთან, და არა იმას, რისი გაკეთებაც შეუძლია იმ უფლებამოსილებას

12. ციტირებული წყაროები

- Forvis Mazars US. თქვენი როლი მემკვიდრეობის დაგეგმვაში არაკომერციულ საბჭოზე. 2023.
- BoardSource. Leading with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices. Washington, DC: BoardSource; 2021.
- Glick Davis. არაკომერციული მემკვიდრეობის დაგეგმვა: საბჭოს სახელმძღვანელო. 2026.
- Skillpanel. არაკომერციული მემკვიდრეობის დაგეგმვა: უფასო შაბლონების სახელმძღვანელო, CompassPoint-ისა და BoardSource-ის გადაუდებელი მემკვიდრეობის ჩარჩოების ციტირებით. 2026.
- Boardable. საბჭოს მემკვიდრეობის დაგეგმვა: სახელმძღვანელო არაკომერციული ორგანიზაციებისთვის. 2026.

13. დანართი A — გადაუდებელი მემკვიდრეობის გააქტიურების ჩანაწერი

ივსება საბჭოს მიერ გადაუდებელი მემკვიდრეობის ვადის გააქტიურებისთანავე (მე-4.1 მუხლი).

გააქტიურების თარიღი: _____

წასვლის ხასიათი (უუნარობა / გარდაცვალება / მოულოდნელი გადადგომა):

_____

დროებითი საბჭოს უფლებამოსილება დადასტურებულია მე-5 მუხლის შესაბამისად

საჯარო კრიზისული კომუნიკაცია გამოქვეყნდა მე-8 მუხლის შესაბამისად

უწყვეტობის დადასტურება

მიმდინარე აკრედიტაციის გადაწყვეტილებები დადასტურებულია შეუწყვეტელი

მიმდინარე სტანდარტების გადასინჯვები დადასტურებულია შეუწყვეტელი

მუდმივი მემკვიდრის პროცესი

შერჩევის პროცესი დაიწყო: _____

მემკვიდრე დაინიშნა: _____

14. ინდექსი

კრიზისული კომუნიკაცია, 8

წასვლის მემკვიდრეობა, 4.3

ზრუნვის მოვალეობა, 6

გადაუდებელი მემკვიდრეობა, 4.1, დანართი A

არსებითი ფუნქციები, 3

ფიდუციური მოვალეობები, 6

დროებითი უფლებამოსილება, 5

მუდმივი მემკვიდრე, 7

სტრატეგიული მემკვიდრეობა, 4.2

სამი მემკვიდრეობის ვადა, 4

აკრედიტაციის ორგანო, რომელმაც დაწერა ყველაფერი, რაც იცის, ისევე როგორც ახლა ამას აკეთებს ეს, არ არის დამოკიდებული ერთ პირზე არსებობის გასაგრძელებლად. ეს პოლიტიკა ამას პირდაპირ აცხადებს, ასე რომ იგი დოკუმენტირებული ფაქტია და არა ვარაუდი, რომელიც არავის შეუმოწმებია.

დოკუმენტის კონტროლი

PDF-ის ჩამოტვირთვა ↓

ამ გვერდზე

წინასიტყვაობა1. მიზანი და მოქმედების სფერო2. რატომ არსებობს ეს პოლიტიკა: რეალური მტკიცებულებები3. რატომ არის თავად დოკუმენტაცია ამ პოლიტიკის პასუხის ნაწილი4. სამი მემკვიდრეობის ვადა4.1 გადაუდებელი მემკვიდრეობა4.2 სტრატეგიული მემკვიდრეობა4.3 წასვლის მემკვიდრეობა5. დროებითი უფლებამოსილება6. ფიდუციური მოვალეობები, რომლებიც ამ პოლიტიკის საფუძველია7. მუდმივი მემკვიდრის შერჩევა8. კრიზისული კომუნიკაცია9. წლიური განხილვა10. კავშირი ASF-ის სხვა პროცესებთანციტირებული წყაროებიდანართი A — გადაუდებელი მემკვიდრეობის გააქტიურების ჩანაწერიინდექსი

15. გაქვთ კითხვა ამ დოკუმენტთან დაკავშირებით?

გასწორებები, თარგმანის მოთხოვნები და წინადადებები შემდეგი გადასინჯვის ციკლისთვის მოხარულები ვართ ყველასგან.

მოგვწერეთ

QR code

QR კოდი

დასკანირეთ გასახსნელად. დაბეჭდეთ გასაზიარებლად.

გაზიარებაFacebookLinkedInXWhatsApp

ბმულის კოპირება

დოკუმენტიQR-ის ჩამოტვირთვა

ბეჭდვა / PDF