



## РУКОВОДСТВО ПО РАБОТЕ СЕТИ

Европейская сеть независимой жизни  
2016

ENIL Brussels Office  
Rue de l'Industrie 10, 1000 Brussels, Belgium  
tel: 0032 (0)2 893 25 83; website: [www.enil.eu](http://www.enil.eu); e-mail: [secretariat@enil.eu](mailto:secretariat@enil.eu)

## Содержание

Введение .....	3
Что такое независимое проживание? .....	3
Что такое сеть? .....	6
Типы сети .....	7
Преимущества сетевой деятельности .....	12
Создание сети .....	13
Структура сети и процесс принятия решений .....	21
Препятствия и факторы успеха .....	26

## Введение

Это руководство разработано в рамках проекта «Расширение прав и возможностей белорусских гражданских общественных организаций в 6-ти регионах, выступающих в защиту социальной вовлечённости и стимулирующих совместное принятие решений для людей с нарушениями интеллекта и психосоциальными нарушениями». Он призван способствовать лучшему пониманию того, что работа в сети – это мощный инструмент для повышения осведомлённости и борьбе со стереотипами и предубеждениями в отношении людей с инвалидностью, для наращивания потенциала заинтересованных сторон (лиц с инвалидностью, их семей, сиделок, профессионалов или политиков и общества в целом) и выступления в защиту социальной вовлечённости и независимого проживания. Право людей с инвалидностью на независимое проживание и вовлечённость в сообщество изложено в Статье 19 Конвенции ООН по правам людей с инвалидностью, которая была подписана Беларусью в 2015 году.

Руководство начинается кратким обзором философии независимого проживания, после которого следует представление некоторых ключевых характеристик сети и разные типы сети. Затем речь пойдёт о процессе создания и укрепления сети и об основных преимуществах и проблемах функционирования сети. Также в качестве иллюстрации будут представлены тематические исследования национальных и европейских/международных сетей.

## Что такое независимое проживание?

Независимое проживание – это «повседневная демонстрация политики в отношении людей с инвалидностью, основанной на правах человека. Независимое проживание становится возможным благодаря комбинации различных факторов окружающей среды и индивидуальных факторов, которые позволяют людям с инвалидностью контролировать собственную жизнь. Это включает в себя возможность делать выбор и принимать решения в отношении того, где жить, с кем жить и как жить. Услуги должны быть доступны для всех и предоставлены на основе равных возможностей, что позволит людям с инвалидностью быть более мобильными в повседневной жизни. Независимое проживание требует того, чтобы были доступными как архитектурная среда и транспорт, так и технические средства, персональная помощь и/или услуги на уровне местного сообщества. Независимое проживание касается **всех** лиц с инвалидностью, вне зависимости от уровня их потребности в поддержке».<sup>1</sup>

Независимое проживание часто понимают неверно и путают с самостоятельностью.

---

<sup>1</sup>European Network on Independent Living, [www.enil.eu](http://www.enil.eu)

Независимое проживание не требует от людей с инвалидностью того, чтобы они жили в одиночку и всё делали сами без помощи со стороны или без контакта со службами поддержки. Это означает контролирование собственной жизни, в том числе выбор того, где, с кем и как жить.

Очень часто думают, что независимое проживание касается не всех, и что некоторым группам лиц с инвалидностью необходим стационарный уход. Например, люди с умственными расстройствами и с проблемными психическими заболеваниями и другими потребностями обычно считаются «слишком неприспособленными» для проживания в обществе. Это миф. Если предоставляется необходимая поддержка, каждый может жить в обществе.<sup>2</sup>

### **Движение за независимое проживание**

Движение за независимое проживание развивалось в Соединённых Штатах Америки в 1960-х и 1970-х годах. Первый широко известный Центр независимого проживания (ЦНП) был учреждён в Калифорнийском университете в Беркли в 1972 году Эдом Робертсом, которого часто считают родоначальником идеи независимого проживания. Концепция независимого проживания начала распространяться в Европе в конце 1970-х гг. Одними из пионеров движения в Европе можно считать Адольфа Ратца, который в 1984 году основал STIL (Стокгольмский кооператив независимой жизни), а также Джона Эванса – одного из тех, кто первыми в Великобритании выступил за введение услуг персональной помощи и пользовался ими сам. Похожие движения самопредставительства возникли приблизительно в это же время в Финляндии, Зимбабве, Швейцарии, Японии и Канаде. В 1990-е и 2000-е гг. идеи независимого проживания стали популярными в странах Центральной и Восточной Европы, где было основано много Центров независимой жизни. Контролируемые людьми с инвалидностью, эти ЦНП занимаются адвокацией и предоставлением взаимоподдержки лицам с инвалидностью.

Вот некоторые ключевые темы Движения за независимое проживание:

- жильё,
- транспорт,
- доступ к услугам,
- образование,
- занятость,
- услуги на уровне местного сообщества,

---

<sup>2</sup>ENIL (2014) Myth Buster.

- персональная помощь,
- взаимоподдержка, и
- деинституционализация

## Что такое сеть?

Понятие «сеть» можно определить разными способами<sup>3</sup>, например как:

- «объединение независимых лиц или учреждений, имеющих общие намерения или цели, члены которого выделяют ресурсы и участвуют в двустороннем обмене или сотрудничестве.»
- «... более или менее официальные, более или менее прочные модели общения, которые возникают в результате таких усилий (то есть усилий по налаживанию отношений друг с другом). Основная цель – не производство продукта или предоставление услуг, но социальное обучение, сотрудничество и создание значимости.»
- «группа экспертных учреждений, работающих вместе над общей идеей с тем, чтобы усилить научно-исследовательский потенциал и развивать сотрудничество, обмениваться накопленными знаниями и разрабатывать решения, которые отвечают потребностям целевых лиц, влияющих на принятие решений на национальном и международном уровне.»
- «сеть может называться сетью в том случае, если отношения тех, кто находится внутри сети, являются добровольными, не нарушается автономия членов и производится взаимная или совместная деятельность.»<sup>4</sup>

На основании приведённых выше определений, могут быть выделены следующие ключевые характеристики сети:

- **Общие цели и ценности:** Общие цели и ценности – вот что объединяет членов сети и позволяет им оставаться вместе (см. главу «Создание сети»)
- **Взаимодействие и обмен между членами сети:** Включает в себя различные виды деятельности, такие, как обмен информацией и знаниями или участие в совместных действиях, которые вносят вклад в достижение цели сети.
- **Добровольное участие:** Организации и отдельные лица могут свободно решать, нужно ли присоединиться и когда покинуть сеть или в какой мере они хотят быть вовлечёнными в систему управления и активную деятельность.
- **Автономия участников:** Члены сети являются независимыми организациями со своей собственной индивидуальностью, основными целями и руководящими структурами.

<sup>3</sup> ICCO/ECDFM (2004) quoting Plucknett, Creech/Willard, and Engel. Available at:

[www.mande.co.uk/docs/networkingforlearning.pdf](http://www.mande.co.uk/docs/networkingforlearning.pdf)

<sup>4</sup> Church et al (2012) quoted in Østergaard, L. and Nielsen, J. (n.d.) To network or not to network: NGO experiences with technical networks. Available at:

[www.wikiciv.org.rs/images/c/c7/To\\_Network\\_or\\_not\\_to\\_Network.pdf](http://www.wikiciv.org.rs/images/c/c7/To_Network_or_not_to_Network.pdf)

- **Неиерархическая структура:** Если сеть может иметь центр, например, секретариат, учреждённый для того, чтобы способствовать процессам, происходящим в сети, то сотрудничество между членами имеет горизонтальный, неиерархический характер. Все члены сети равны.
- **Стремление к приобретению активов:** каждый из членов вносит добавленную стоимость в работу сети.

### Сеть и её функционирование

- **Функционирование сети** – это действие по обмену информацией и участию в деятельности вместе с другими лицами и/или организациями.
- **Сеть** – это слово, указывающее на устройство, структуру, которая облегчает сотрудничество между лицами и/или организациями.

Вступление в сеть или членство в ней не обязательно означает участие в работе сети. Некоторые из членов сети могут оставаться более пассивными и не стремиться участвовать в операциях с другими членами сети, то есть в функционировании сети.

### Типы сети

Существуют различные классификации сети, основанные на их особенностях, таких, как структура, правовой статус, продолжительность, цель, членство, географический охват и т.д. Важно подчеркнуть, что, хотя такие классификации могут помочь понять многообразие разновидностей сети, они всё-таки не создают общей картины. Деление на разные типы сети не так очевидно, как могут нас заставить думать об этом классификации. Сеть часто подпадает под более чем одну категорию одновременно (напр., деятельность на местном и национальном уровне) или переходит из одной категории в другую (напр., от неформальной к официальной).

### Типы сети по структуре

- Неформальные сети: управление совместное или основанное на ротации членов сети.
- Официальная сеть: с установившимися крепкими структурами и механизмами действия, обычно с централизованным управлением, например, с секретариатом с (оплачиваемыми) сотрудниками.

Эти две категории неоднородны; они включают в себя организации с разной степенью неформальности/официальности. Поэтому было бы более полезно представить структуру сети, скорее, как совокупность неформального и официального, чем как две различительные категории. Большинство организаций окажутся между двумя

конечными точками шкалы.

неформальная ←————→ официальная

По мере того, как сеть развивается и изменяется, степень её официальности может значительно меняться. Некоторые сети создаются как официальные учреждения. Другие начинают как неформальные объединения лиц и/или организаций, а на более позднем этапе, когда возникает необходимость, становятся более официальными. Тем не менее существуют такие организации, которые предпочитают не действовать официально и оставаться неформальными.

Оба типа структуры – неформальная и официальная – имеют свои преимущества и проблемные моменты. Неформальные сети обеспечивают большую гибкость, но если количество их членов возрастает, может оказаться так, что будет сложно обеспечить равноправные отношения и участие в принятии решений. С другой стороны, официальные сети, наоборот, могут иметь механизмы для поддержки демократического принятия решений, но существует риск, что они станут более иерархичными. Таблица, приведённая ниже, демонстрирует список потенциальных преимуществ и недостатков официализации.

Потенциальные преимущества официальной сети	Проблемы, связанные с официализацией
<ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление легитимности в отношениях с политиками</li> <li>- возможность обращаться за финансированием напрямую</li> <li>- возможность справиться с возросшей рабочей нагрузкой (наёмный персонал)</li> <li>- лучшая коммуникация и координация как результат внедрения механизмов, обеспечивающих демократическое принятие решений (для сетей с бо́льшим количеством членов)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- риск концентрации власти в центре сети (иерархизация)</li> <li>- члены, предпочитающие более неформальные отношения, могут выйти из сети</li> <li>- бо́льшие затраты (напр., на персонал, офис) и, соответственно, необходимость обеспечения финансирования</li> <li>- рост бюрократизации</li> </ul>

Среди неформальных сетей, о которых говорится в этой главе, можно назвать Коалицию неправительственных организаций (НПО) в Болгарии и Dizabnet, а из официальных сетей – Латвийское движение за независимую жизнь. Для получения более подробной информации см. главу «Структура сети и управление ею».



## **Виды сети по продолжительности**

- **Краткосрочные:** некоторые сети формируются на определённый срок в качестве ответа на внезапные изменения или для того, чтобы мобилизовать силы для поддержки в решении конкретных вопросов. Это может быть, например, оппонирование изменениям в законодательстве, подготовка отчёта и т. д. Когда цель достигнута, сеть распадается.
- **Долгосрочные:** стремятся достичь цели, которые потребуют долгосрочных усилий, например, деинституционализация, инклюзивное образование и т. д.

Сеть, которая формируется как временное образование для решения определённого вопроса, может трансформироваться в долгосрочную сеть. Однако переход от краткосрочной к долгосрочной деятельности или от неформальной к официальной структуре не обязательно является лучшим вариантом развития для всех без исключения сетей, поэтому не нужно смотреть на него как на показатель успешного развития и эффективности сети. Решение продолжать работать над долгосрочными целями в виде сети должно основываться на анализе ситуации, интересе и предпочтениях членов и ожидаемых затрат и пользы. Иногда время и энергия, затраченные на содержание сети в рабочем состоянии, значительно превышают результаты.

### **Коалиция НПО в Болгарии – неформальная, краткосрочная адвокативная сеть**

В 2004 году пять основанных в Болгарии НПО с опытом в области социальной политики и прав человека, в том числе «Save the Children» («Спасём детей»), Международная инициатива по правам человека, «EveryChild» («Эвричайлд»), софийский Центр независимой жизни и Болгарский Хельсинский комитет совместно образовали временную неформальную коалицию. Целью коалиции была подготовка альтернативного очередного доклада об успехах Болгарии на пути ко вступлению в Европейский Союз. После того, как доклад был подготовлен и представлен соответствующим учреждениям, коалиция была распущена. После этого некоторые организации принимали участие и в других совместных мероприятиях.

## **Типы сети по членству**

Существуют различные типы членства в зависимости от используемых критериев, например:

- **Лица/организации:** Некоторые сети полностью состоят из лиц или организаций, в то время как в других членами являются как отдельные лица, так и организации.
- **Межсекторное/односекторное:** состоит из лиц и/или организаций из одного или разных секторов, например, НПО, частные компании, правительство, СМИ и академическое сообщество.

#### **Виды сети по географическому охвату**

- Местные
- Региональные
- Национальные
- Международные

#### **Латвийское движение за независимую жизнь - официальная межсекторная адвокативная сеть**

Латвийское движение за независимую жизнь - это официальная межведомственная адвокативная сеть, действующая в сфере предоставления независимого проживания, деинституционализации и реализации социальной модели инвалидности в Латвии. Членами сети являются лица и организации, включая поставщиков услуг, профессиональные организации, организации людей с инвалидностью, родительские организации и отдельных учёных.

Более детальная информация - на сайте [www.lkndz.lv](http://www.lkndz.lv)

#### **Виды сетей гражданского общества по назначению**

Двумя наиболее обобщёнными целями сети НПО являются социальные изменения и укрепление потенциала членов сети.

- **Социальные изменения:** Эти сети, для обозначения которых часто используются слова «альянсы», «коалиции», «адвокативные сети», стремятся достичь своих целей, оказывая влияние на политиков. В их сферу деятельности входят прямые контакты с политиками путём пропаганды и лоббирования, а также организация кампаний. Большинство примеров таких сетей, упоминаемых в «Руководстве по работе сетей» касаются адвокативных сетей, в том числе это Латвийское движение за независимую жизнь и Коалиция НПО в Болгарии, о которых говорилось выше, Альянс против сокращений лиц с инвалидностью и «Лица с инвалидностью против сокращений» (см. главу «Структура сети и принятие решений»).

- **Взаимное обучение и/или укрепление потенциала:** Сети, занимающиеся различными видами деятельности, которая способствует обмену между членами сети информацией и опытом, такими, как веб-сайты, рассылка, библиотеки, семинары и тренинги, обмен визитами, обмен информацией, опытом, обсуждение проблем и лучших практик.

**Дизабнет (Dizabnet) – неформальная, межсекторная сеть, занимающаяся укреплением потенциала**

Дизабнет – румынская сеть поставщиков социальных услуг в сфере инвалидности с более чем 70 членами, представляющими общественный и частный секторы. Его цель – поощрять активное сотрудничество между организациями – поставщиками услуг для лиц с инвалидностью и внести свой вклад в улучшение качества этих услуг.

Более детальная информация – на сайте [www.disabnet.ro](http://www.disabnet.ro)

Также у сети бывают и другие типы целей, они более распространены среди организаций, работающих в конкретных сферах. Например, международные организации по вопросам развития учреждают координационные сети для координации политики, программ и действий во избежание дублирования<sup>5</sup>. Публично финансируемые организации и учреждения в сфере здравоохранения и услуг, направленных на человека, формируют сети (по предоставлению услуг или сети интегрированных услуг) для обеспечения того, чтобы уход был индивидуально направленным (основанным на потребностях потребителя) и своевременным и для того, чтобы избежать дублирования и перебоев в предоставлении услуг<sup>6</sup>.

Некоторые сети имеют только одну цель, например, содействие во взаимном обучении членов по темам, представляющим общий интерес, таким, как деинституализация или организация служб поддержки в местном сообществе. При этом многие сети имеют сразу несколько целей – и адвокацию и укрепление потенциала членов сети.

**Сеть деинституализации (Deinstitutionalisation Network (MDI)) – неформальная, односекторная сеть по адвокации и укреплению потенциала**

<sup>5</sup> Ashman, D, Charles, C., Cuenca, A., Luca, C., Singer, B. and Schmith, M. (2005) *Supporting civil society networks in international development programmes*. Academy for Educational Development. Available at: <http://www.ngoconnect.net/documents/592341/749044/Supporting+Civil+Society+Networks+in+International+Development>

<sup>6</sup> Liebler, C. and Ferri, M. (2004) *NGO networks: building capacity in a changing world*. BDCHA. Available at: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadb767.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadb767.pdf)

Сеть деинституализации (MDI) – словенская сеть, объединяющая неправительственные организации, работающие в сфере деинституализации. Она обеспечивает поддержку НПО с целью улучшить их ресурсы и знания, а также повысить их роль и влияние в процессе деинституализации в стране. В то же время она стремится влиять на политические процессы с целью обеспечения успешной деинституализации и предоставления людям с инвалидностью качественных услуг на основе местного сообщества.

Более детальная информация – на сайте <http://www.za-mdi.si>

## Преимущества сетевой деятельности

Объединение знаний и ресурсов нескольких организаций и/или лиц может иметь целый ряд преимуществ для членов сети, в том числе<sup>7</sup>:

- **Усиление воздействия:** Участие в работе сети может способствовать достижению целей и задач членов сети. Например, адвокативные сети позволяют членам сети «усилить свой голос»<sup>8</sup>, привлекая внимание более высокопоставленных политиков, и, тем самым, позволяют оказывать большее влияние. С другой стороны, поставщики услуг, если они являются частью сети, могут улучшить качество предоставляемых услуг, расширить круг воздействия своих программ и охватить большее количество людей.
- **Расширение доступа к ресурсам:** Все члены сети имеют доступ к совместным ресурсам сети, таким, как информация, специальные знания, способы передовой технологии (ноу-хау), контакты, каналы влияния и т. д.
- **Повышение эффективности:** Обмен выученными уроками и лучшими практиками сокращает расходы отдельных организаций. К тому же, участие в работе сети допускает некоторую специализацию, что тоже может сделать работу членов сети более экономически эффективной.
- **Большая заметность:** Работая вместе организации могут охватить более широкую аудиторию, что делает более заметными их работу (напр., лучшие практики, успешные кампании) и проблемы, решением которых они занимаются (напр., деинституализация или инклюзивное образование).
- **Повышение доверия:** Так как многие сети имеют особые требования к членству, например, учитывают ценности, опыт или сферу деятельности,

---

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> Ashman, D. et al. *op. cit.*

участие в работе сети показывает, что организация представляет собой способного и надёжного партнёра. Это открывает двери к политике, донорству и новым партнёрским отношениям.

- **Солидарность и поддержка** между членами сети.
- **Уменьшение изоляции:** Благодаря сетевой работе, НПО даже в наиболее удалённой местности имеют доступ к знаниям и ресурсам партнёров во всём мире.
- **Улучшенный социальный капитал:** Хорошие связи, установленные с другими организациями и лицами при обмене схожими ценностями и целями, остаются даже после того, как сеть перестаёт существовать, и могут быть использованы в качестве ресурса для дальнейшей деятельности.

## Создание сети

В целом, процесс создания сети включает в себя несколько стадий, при обсуждении которых необходимо прояснить несколько ключевых вопросов<sup>9</sup>. Сюда входят вопросы, касающиеся целей и задач сети, сфера деятельности, конкретные действия, структура и управление, процесс принятия решений, членство, ресурсы и т. д. При этом развитие сети не является последовательным процессом перехода от одной стадии к другой. По мере того, как сеть растёт и изменяется, может появиться необходимость в том, чтобы вернуться и снова обсудить некоторые вопросы.

### Формирование сети

Сети начинают своё существование по-разному. Иногда сети естественным образом вырастают из различных событий (протестов, рабочих групп, конференций, семинаров и т. д.), когда собираются люди с общими интересами и ценностями. Например, Европейская сеть независимой жизни (ENIL) была учреждена на конференции, посвящённой независимому проживанию (см. информационную вставку в конце данной главы). «Лица с инвалидностью против сокращений», сеть общества людей с инвалидностью и их сторонников, действующая в Великобритании, была основана после протестного марша, который послужил толчком для создания DPAC (Лица с инвалидностью против сокращений) (см. информационную вставку в главе «Структура сети и процесс принятия решений»).

Формирование сети также может быть инициировано лицами и/или организациями,

---

<sup>9</sup>Augustin, E. (2009) *Civil society networks – types and success factors*. Available at: [www.saned.com/file/Network%20analysis\\_Cairo\\_2009.pdf](http://www.saned.com/file/Network%20analysis_Cairo_2009.pdf)

которые стремятся добиться более тесного сотрудничества в достижении цели, имеющей для них особую важность.

**Европейская коалиция за независимую жизнь (ECCL)** – это всеевропейская инициатива в сфере социальной интеграции людей с инвалидностью, содействующая предоставлению комплексных, качественных услуг на основе местных сообществ как альтернативы институционализации. Европейская коалиция за независимую жизнь была основана в 2005 г. Европейской сетью независимой жизни, организацией «Autism Europe», Центром политических исследований Центрально-Европейского университета, Европейским Форумом лиц с инвалидностью, организациями «Inclusion Europe», «Mental Health Europe» и Открытым обществом «Mental Health Initiative». Сейчас в ней 85 членов – лиц и организаций.

Более детальная информация – на сайте <http://community-living.info/>

Стимул к созданию сети также может появиться извне – от донора или внешней организации.

**Европейский форум лиц с инвалидностью (EDF)** был создан Европейской Комиссией как консультативный орган для одной из своих программных действий, направленной на выражение взглядов людей с инвалидностью. Он состоял из представителей организаций лиц с инвалидностью, работодателей и профсоюзов. После окончания программы, Европейский форум лиц с инвалидностью был официально учреждён как сеть, представляющая людей с инвалидностью в Европе. В данный момент он объединяет национальные советы лиц с инвалидностью и европейские НПО/представительские организации лиц с инвалидностью на национальном уровне и НПО лиц с инвалидностью, имеющие филиалы в большинстве европейских стран.

Более детальная информация – на сайте <http://www.edf-feph.org/>

Важно отметить, что стимул к созданию сети будет иметь влияние на её развитие.

### **Постановка проблемы и изложение ценностей и целей**

Обычно на первой стадии развития сети происходит признание группой людей (представителями организации(-ий) или не являющимися членами организаций) существования проблемы, которую сеть может помочь преодолеть. Это может быть, например, нехватка знаний, касающихся определённого мировоззрения или подхода в целом (например, о независимом проживании) среди людей с инвалидностью, политиков и общества, ограниченный эффект воздействия усилий НПО в той или иной сфере (например, деинституционализация или персональная помощь), недостаточная

информированность или компетенция профессионалов в конкретных областях, необходимость обеспечения качества предоставляемых услуг и т. д.

В начале процесса развития сети основатели должны договориться об основных ценностях и целях, ответив на следующие вопросы:

- Во что мы верим?
- Каких изменений мы хотим добиться?
- Как мы собираемся действовать для того, чтобы добиться этих изменений?

Вопрос о целях сети очень важен. Во-первых, сосредоточенная на проблеме и чётко сформулированная цель, приемлемая для всех членов сети, может предотвратить будущие проблемы в работе сети, которые происходят из-за разницы в представлении членов сети о её целях. Членство в сети должно ограничиваться людьми и/или организациями, разделяющими цели и ценности (см. следующий раздел «Решение о структуре сети и управлению ею»). Во-вторых, чёткие общие цели также гарантируют то, что деятельность сети будет соответствовать целям и ценностям. Это может повлечь за собой принятие сложных решений, касающихся отказа от финансирования или других ресурсов<sup>10</sup>. В-третьих, в силу того, что цели являются основанием для принятия решения, касающегося структуры и объёма, чётко определённые цели гарантируют то, что структура и объём сети соответствуют её потребностям.

Чаще оказывается так, что лучше обсудить ценности и цели сети с основной группой учредителей и, как только основная задача будет чётко согласована, представить её новым членам. Если с самого начала сеть слишком большая, удовлетворить требования всех членов сети при определении целей будет труднее.

Ценности и цели могут быть представлены в качестве концепции, основной задачи, целей и стремлений сети.

- Концепция: идеальный вид ситуации в будущем. Например, «Мир, в котором люди с инвалидностью контролируют собственную жизнь и могут жить независимо».
- Основная задача (миссия): Обычно это одно предложение, описывающее сеть, общее изменение, которого она хочет достичь, и то, каким образом она собирается этого добиться. Например, «Основная задача ХХХ – проведение кампании и предоставление информации о независимом проживании».
- Цели и задачи: Цели могут быть долгосрочными и краткосрочными (часто они

---

<sup>10</sup>ICASO (2002) *HIV/AIDS networking guide*, second edition. Available at: [http://gametlibrary.worldbank.org/FILES/464\\_HIV%20AIDS%20Networking%20Guide\\_ICASO.pdf](http://gametlibrary.worldbank.org/FILES/464_HIV%20AIDS%20Networking%20Guide_ICASO.pdf)

называются «задачами»). «Содействие в распространении права людей с инвалидностью на независимое проживание и участие в полной мере в открытом к вовлечению людей с инвалидностью и доступном обществе». Задачи более конкретны и измеримы, например, «Заккрытие пансионатов для людей с инвалидностью и их замена доступными общими для всех услугами и отвечающей требованиям поддержкой на уровне местного сообщества, в том числе персональной поддержкой». Определяются конкретные действия, основанные на целях и задачах, например, «издание руководства по переходу от стационарного ухода к услугам на уровне местного сообщества».

В зависимости от того, какой вопрос находится в центре внимания сети, та же самая формулировка, например, «деинституциализация и развитие услуг на основе местных сообществ», может выступать и в качестве цели и в качестве задачи. Например, для сети которая стремится к развитию независимого проживания в целом, она будет задачей, но она же может быть целью для той сети, которая в первую очередь сконцентрирована на деинституциализации. Важно иметь в виду, что цели – это не желания. Для того, чтобы быть реализованными, они должны быть реалистичными и достаточно конкретными.

### **Решения, касающиеся структуры сети и управления ею**

Эти решения включают в себя следующие вопросы:

- каким будет объём сети (местным, национальным или международным),
- каким будет членство (лица и/или организации, из какого(-их) сектора(-ов) и т. д.)
- какой способ принятия решения выбрать, и
- каков будет масштаб структуры и какую структуру выбрать.

Решение о членстве может также включать в себя представление критериев, связанных с ценностями или подходами членов сети в дополнение к критериям, связанным с сектором, охватом территории и т. д. Организации, работающие в одной и той же области, могут иметь очень разные, даже противоположные ценности и подходы. Например, некоторые организации могут разделять социальное понимание инвалидности как вызванное ограничениями окружающей среды, в то время как другие могут поддерживать индивидуальное/медицинское понимание, которое объясняет трудности, с которыми сталкиваются люди с инвалидностью в своей повседневной жизни, физическими, сенсорными или умственными нарушениями. Первые более склонны поддерживать инклюзивное образование, в то время как вторые – распространение специальных образовательных практик. Даже если



заявленные цели организаций похожи, например, «обеспечение качества жизни людей с инвалидностью», некоторые из них могут сконцентрироваться на благотворительности, в то время как другие – на борьбе за права. Поэтому на ранней стадии члены сети должны решить, требуют ли цели сети дополнительных критериев в отношении ценностей и подходов членов сети. Например, Европейская сеть независимой жизни требует, чтобы «лица или ассоциации, которые хотят быть членами ENIL, должны защищать, принимать и соблюдать принципы независимого проживания и персональной помощи»<sup>11</sup>. Этот критерий логически вытекает из основной цели ENIL, которая заключается в продвижении философии независимого проживания.

Следующий раздел рассмотрит более детально различные структуры сети и механизмы принятия решений.

### **Как сделать сеть функциональной**

После того, как основная задача, цели и задачи сети прояснились, сеть входит в стадию функциональности. Если процесс происходит в соответствии с основной задачей, он может включать в себя деятельность, направленную на рекламирование сети и привлечение новых членов, такую, как создание веб-сайта и рассылка информации, касающейся сети, потенциальным будущим членам и другим заинтересованным лицам.

Постоянное общение между членами сети (например, в форме новостной рассылки) может тоже быть организовано на этой стадии. В зависимости от финансовых и человеческих ресурсов, сеть может организовать совместную деятельность, например, онлайн семинары и мастерские. В самом начале, особенно если ресурсы ограничены, возможно, лучше сфокусироваться только на совместной работе и сделать её как следует. Неудовлетворительно выполненная работа может разочаровать членов сети и её потенциальных членов, в то время как успех может способствовать укреплению доверия и большей вовлечённости и участию в работе сети.

### **Рост и устойчивость**

Часто рост является естественным результатом функциональности сети. Например, успешная деятельность обеспечивает заметность сети и может привести к тому, что заявки на членство в сети подадут ещё больше организаций/лиц. В дополнение к увеличивающемуся числу членов, рост может заключаться в расширении сферы влияния (напр., с местного до национального или международного) и развитии новых направлений работы и деятельности, в том числе присоединении к другим сетям и созданию альянсов или сетей, работающих с конкретными темами.

---

<sup>11</sup><http://www.enil.eu/join-enil/>

Росту сети, как правило, сопутствует появление различных препятствий. Он часто требует пересмотра структуры управления и перехода от неформальной к более официальной организации, в том числе, например, учреждение секретариата и набор персонала. Вопросы, касающиеся основной задачи сети и её целей могут также возникнуть с ростом количества новых членов, которые привносят в сеть своё собственное видение и идеи, и с возрастающей степенью вовлечённости вашей сети в другие сети и группы. Быстрое расширение может также привести к превышению лимита ресурсов сети. Все эти проблемы необходимо осознать и обсудить открыто для того, чтобы найти наиболее подходящее решение.

С ростом сети встаёт вопрос о стабильности: как обеспечить долгосрочное функционирование сети? В зависимости от вида сети и её целей этот вопрос может потребовать мобилизации как внутренних ресурсов (финансовых, человеческих и натуральных, таких, как офисные помещения и оборудование), так и внешних. Чем больше стоимость администрирования сети, тем более сложно обеспечить её стабильность без внешнего финансирования. Сбор средств на работу сети является сложной задачей, поэтому важное значение имеет обеспечение того, чтобы основные расходы на сеть покрывались из собственных средств или из средств донора. Основной принцип – это наличие подходящей и доступной по средствам структуры сети.<sup>12</sup>

Не все сети стремятся к долгосрочной стабильности или росту, так как это может не соответствовать их целям. Например, сети, образованные для того, чтобы достичь очень конкретной и ограниченной по времени цели обычно распадается после того, как их первоначальные цели достигнуты. Однако члены сети могут принять решение о новых целях и добиваться стабильности.

## **Оценка**

Постоянная оценка работы сети имеет важное значение для гарантии того, что эта работа продуктивна и эффективна в достижении целей сети и в том, что она ценна для членов сети. В целом, оценка включает в себя сравнение того, что было запланировано, с тем, что на самом деле состоялось. Оценка может охватывать:

- Функционирование сети: в том числе проблемы, связанные с членством, общением между членами сети, процесс принятия решений и т. д. Например, большим достижением может стать расширение членства или создание более стабильной структуры сети.

---

<sup>12</sup> Augustin, E, *op. cit.*

- Деятельность сети (итоговая оценка): предоставляет информацию о продуктах, произведённых сетью. Например, количество тренингов, число участников, количество публикаций и т. д.
- Прогресс сети в отношении целей и задач (итоговая оценка или оценка влияния): содержит подробную информацию об изменениях, которые произошли в результате деятельности. Например, повышение знаний и навыков участников в результате тренингов, изменения в законодательстве как результат пропагандистской деятельности, улучшение качества услуг и т. д.

В качестве дополнения к результатам, оценка должна также предоставить информацию о процессе, то есть о том, как были достигнуты результаты и существуют ли другие способы достижения таких же или лучших результатов. Например, если желаемый результат – расширение прав и возможностей людей с инвалидностью, которое достигается посредством тренингов, важное значение имеет вовлечение людей с инвалидностью в создание и презентацию тренингов, а не только их присутствие в качестве участников.

#### **Учреждение и развитие Европейской сети независимой жизни (ENIL)**

В апреле 1989 года более восьмидесяти человек, имеющих инвалидность, из четырнадцати европейских стран собрались в Страсбурге на первую Европейскую конференцию по независимому проживанию. Результатом конференции стало основание Европейской сети независимой жизни с правом добиваться понимания концепции независимого проживания и распространения философии независимого проживания в Европе.

Первичная структура ENIL имела три уровня: члены организации, совет и генеральная ассамблея. Членство было представлено лицами с инвалидностью и организациями людей с инвалидностью, поддерживающими философию независимого проживания, а, в случае организаций, и её реализацию, которую осуществляли и контролировали сами люди с инвалидностью. Первые мероприятия ENIL были сконцентрированы на наращивании потенциала и взаимном обучении; они были организованы с использованием очень ограниченных ресурсов. Например, участники третьего семинара ENIL, который состоялся в 1991 году и был организован Стокгольмским кооперативом независимой жизни (STIL), были расселены в домах членов STIL, обеспечивавших их едой и транспортом<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> ENIL (1991) Third ENIL seminar, report. Available at: [www.independentliving.org/docs2/enilstockholmsem1.html](http://www.independentliving.org/docs2/enilstockholmsem1.html)

Лояльность и готовность членов организации тратить время и ресурсы в развитие ENIL привели к образованию и дальнейшему росту сети. Через двадцать семь лет после своего создания ENIL является сильной сетью с сотнями лиц и организаций в качестве членов и представляет большинство стран Европы. Она пропагандирует и лоббирует ценности независимого проживания среди властей на местном, региональном и национальном уровне, в учреждениях Европейского Союза, других европейских и международных организациях и агентствах, СМИ и обществе в целом. Она также работает в области развития и поддержки движения за независимое проживание в Европе с целью увеличения его потенциала в устранении препятствий к независимому проживанию, пропаганде реформ и расширению прав и возможностей людей с инвалидностью.

В своей работе ENIL использует подходы, основанные на правах человека, и вся деятельность организации базируется на принципах расширения прав и возможностей и свободном волеизъявлении. Деятельность ENIL включает в себя проведение *мероприятий по наращиванию потенциала*, таких, как конференции, тренинги и семинары, а также представление ролевых моделей; создание условий для *взаимного обмена* и обмена лучшими практиками во время обучающих встреч, летних школ и вебинаров (онлайн-семинаров); *мониторинг* и сбор информации с помощью опросов и вопросников; *пропаганда* изменений в политике, законодательстве и практике посредством проведения круглых столов, семинаров, встреч с политиками и теми, от кого зависит принятие тех или иных решений, а также публикация брошюр, информационных бюллетеней и отчётов; *проведение кампаний* посредством организации и поддержки протестов и протестных маршей, публикации отчётов наблюдателей; *распространение информации* через поддерживаемый организацией веб-сайт [www.enil.eu](http://www.enil.eu), публикация онлайн-бюллетеня, выпуск пресс-релизов и использование социальных медиа.

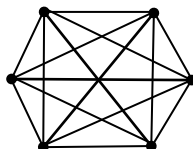
С точки зрения структуры, в ENIL сейчас действует секретариат с наёмными сотрудниками, которые поддерживают работу сети. С 2015 года секретариат располагается в Брюсселе, но в секретариате базируются не все сотрудники. ENIL работает децентрализованно, что обеспечивает тесную связь с местными организациями людей с инвалидностью и лучшее взаимодействие с самими людьми с инвалидностью. В настоящее время сотрудники ENIL находятся в Швеции, Бельгии (в Генте и Брюсселе), Болгарии и Великобритании.

Более детальная информация – на сайте [www.enil.eu](http://www.enil.eu)

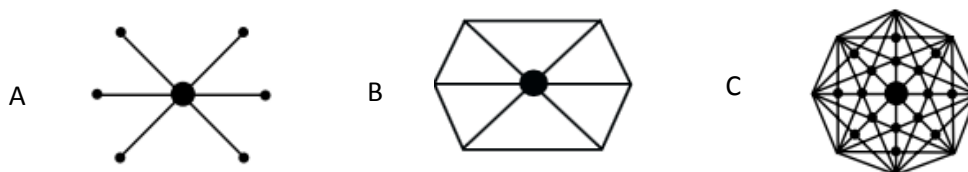
## Структура сети и процесс принятия решений

Структура сети должна быть спланирована таким образом, чтобы помочь в достижении целей сети. Структура должна опираться на цели, а не наоборот.

Некоторые сети, обычно неформальные, имеют относительно неструктурированные и свободные взаимоотношения и обмен между членами, без посредничества центрального органа (см. рис.).



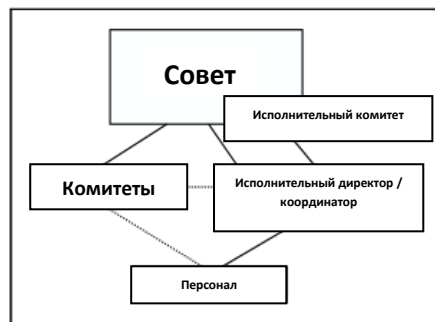
Другие для достижения своих целей требуют более официальной структуры. Одна из простейших структур предусматривает создание секретариата (или руководящего комитета, исполнительного бюро и т. д.). Секретариат выступает в качестве координационного центра в самой сети и как служба поддержки для облегчения работы и связи с членами сети. Связь между секретариатом и членами сети может быть организована разными способами, как это показано на трёх нижерасположенных рисунках<sup>14</sup>. На рисунке А члены сети коммуницируют друг с другом через центр – они посылают информацию в секретариат, а он распределяет её по сети. На рисунке В секретариат играет главную роль, но члены сети также обмениваются информацией между собой. На рисунке С отражено очень активное взаимодействие между членами сети, а секретариат в деятельности, осуществляемой членами сети, играет, в основном, вспомогательную роль.



Тем не менее, существуют и другие сети, для которых необходима более проработанная структура, например:

- **Совет**, чтобы наблюдать за работой со стороны и устанавливать для сети долгосрочные цели.
- **Управляющий комитет** и/или **исполнительный директор** для координации работы **сотрудников** сети.
- **Региональные группы** или **специализированные комитеты** для того, чтобы следить за ситуацией в конкретной, тематической сфере или области.

<sup>14</sup> ICASO, *op. cit.*



### Процесс принятия решения в сети

После того, как структуры управления встали на свои места, важно установить механизмы принятия решений. Чёткие механизмы принятия решений помогут избежать конфликтов и обеспечат слаженную работу сети. Три типичных формы процесса принятия решений – это консенсус, демократия и распоряжение и контроль<sup>15</sup>.

**Консенсус**, или совместное принятие решений, не означает, что окончательное решение является предпочтительным для всех членов сети. Оно означает, что члены сети чувствуют себя комфортно по отношению к окончательному решению, согласны с ним и поддерживают его. Обсуждение – существенная часть консенсуса как процесса принятия решения, и оно должно быть организовано таким образом, чтобы обеспечить участие в нём всех, кто участвует в процессе.

**Консультативное**, или демократическое, принятие решения базируется на информации и консультации. Членов сети поощряют поделиться своим мнением и поддерживают их в этом. Решения, принятые таким способом, не обязательно будут одобрены всеми членами сети, но каждый будет знать, что его голос услышан.

Принятие решений методом **распоряжения и контроля** осуществляется директором или руководящим органом сети без широких консультаций с её членами. Хотя, возможно, это – самая эффективная из трёх форм принятий решений, она должна применяться с осторожностью. Если распорядительные решения принимаются слишком часто, члены сети будут чувствовать себя исключёнными из процесса принятия решения, что снизит их поддержку сети.

<sup>15</sup> ICASO, *op. Cit.*

Обычно в работе сети используются все три формы принятия решений. Существуют некоторые вопросы, такие, как концепция и основная задача сети, по которым необходимо иметь консенсус. Когда планируется изменение политики или процессов в сети, при демократическом консультативном процессе необходимо знать мнения всех членов сети. В чрезвычайных ситуациях, когда требуется быстрое действие, например, сеть просят предоставить материалы для политического документа, который вскоре должен быть опубликован, наиболее подходящим будет метод распоряжения и контроля.

В целом важно обеспечить прозрачный и демократический процесс принятия решений с вовлечением в него членов сети.

### **Тематические исследования разных типов сетевой структуры и механизмов принятия решений**

#### **Альянс против сокращений лиц с инвалидностью (AaDC), Европа**

Альянс против сокращений лиц с инвалидностью – это неформальная коалиция гражданского общества, учреждённая с целью противостоять непропорциональному воздействию экономического и финансового кризиса в Европе на людей с инвалидностью с помощью повышения информированности о нём и более высокой приоритетности в европейской политической повестке дня.

Сформированный в 2013 году по инициативе Европейской сети независимой жизни, на сегодняшний день альянс объединяет 10 национальных и европейских сетей, в том числе Европейскую сеть независимой жизни, Европейский фондовый центр, Европейский форум лиц с инвалидностью, организации «Inclusion Europe», «Mental Health Europe», «Autism Europe», Европейская сеть пользователей психиатрических услуг и переживших психиатрическое вмешательство, Лица с инвалидностью против сокращений, Европейская реабилитационная платформа и Европейская ассоциация поставщиков услуг для лиц с инвалидностью.

Альянс имеет неформальную структуру без наёмного персонала. Он имеет председателя, представителя одного из членов альянса, который проводит внутренние совещания, готовит повестку дня и рецензирует протокол перед передачей его на ознакомление. Это равноправное партнёрство, и все члены альянса принимают участие в подготовке и осуществлении его деятельности.

Члены альянса встречаются примерно раз в три месяца для планирования и координирования совместной деятельности, такой, как слушания в Европейском Парламенте, дебаты и общественные собрания. На последней встрече года они принимают план действий на следующий год. Официальной процедуры принятия

решений не существует, но обычно бывает необходимо согласие всех членов. Участники встреч имеют возможность высказать своё мнение и поддержку определённых решений. Затем всем, в том числе тем членам альянса, которые не смогли присутствовать, рассылается протокол, их, в свою очередь, приглашают оставить свой комментарий.

### **Лица с инвалидностью против сокращений (DPAC), Великобритания**

DPAC – большая сеть, охватывающая более миллиона человек, которая осталась неформальной несмотря на свои размеры. Сеть органично выросла из небольшой группы людей, которые собрались вместе, чтобы спланировать марш в Бирмингеме против сокращений. Вот как Дебби Джолли, одна из основателей DPAC описывает организацию работы:

*«DPAC была создана в октябре 2010 года, после того, как люди с инвалидностью провели марш и протестовали против прихода к власти коалиционного правительства. На самом деле мы не собирались делать ничего, кроме марша, который мы рассматривали как способ дать понять нашим официальным организациям людей с инвалидностью о последствиях предложений политики коалиционного правительства, которую они проводили. Люди попросили нас продолжать в течение нескольких недель, эти недели выросли в месяцы, а потом в годы.*

*На раннем этапе, в 2010 году, инфраструктура DPAC была организована тремя людьми, был создан веб-сайт, аккаунт в Фейсбуке и аккаунт в Твиттере. Ядро группы DPAC составляет избранная координационная группа. Она была создана в 2011 году с повторными выборами в 2014-м. Здесь принималось большинство решений, но координационная группа не ограничивается только принятием решений. Если у кого-то есть идея, он предлагает её по электронной почте или другими способами, она обсуждается, подкрепляется практическими вопросами, люди добровольно работают с той или иной стороной вопроса. У нас также множество запросов от других групп или компаний. Так что пока координационная группа занимается основными повседневными исследованиями, планированием конкретных действий, работой с сетью, поддержанием инфраструктуры в рабочем состоянии, DPAC расширяется всё дальше. Например, собирая данные 24-х наших автономных местных групп DPAC, других групп, с которыми мы работаем, как с членами, так и не с членами сети.*

*Основная проблема – не в том, кто ответственен, люди с инвалидностью достаточно хорошо знакомы с горизонтальной иерархией, но что мы должны сделать как коллектив, чтобы показать то, что происходит с людьми с*



*инвалидностью, и что мы должны делать дальше для расширения возможностей и большей поддержки людей с инвалидностью, для представления права на независимое проживание и прав человека в целом.*

*Таковы цели у всех нас, тех, кто работает с DPAC, а энтузиазм и лояльность многих людей позволяет сети расти и развиваться».*

Более детальная информация о DPAC – на сайте <http://dpac.uk.net/>

### **Ассамблея НПО, Беларусь**

Ассамблея – это ассоциация неправительственных организаций и гражданских инициатив с более чем 300 членами. Структура ассамблеи включает в себя:

**Конгресс:** Высший орган ассамблеи. Он проводится раз в два года с участием представителей всех организаций-членов. Конгресс утвердил стратегический план организации, обсуждает и утверждает устав ассамблеи и вносит в него изменения; выбирает членов рабочей группы (которая является руководящим органом ассамблеи между конгрессами). Он подписывает от имени ассамблеи декларации, делает заявления, принимает другие документы. Конгресс принимает и утверждает отчёты руководителя рабочей группы и главы комитета по аудиту.

**Рабочая группа:** Это руководящий орган ассамблеи, который действует между конгрессами и обеспечивает выполнение решений, принятых на конгрессах. Рабочая группа собирается раз в два месяца. Она принимает документы, регулирующие работу органов ассамблеи и механизмы их координации на основании положений устава. Она утверждает программы и планы в рамках стратегического плана ассамблеи. Она решает вопросы о членстве в соответствии с положением о членстве в ассамблее.

**Административный совет рабочей группы ассамблеи:** Он координирует работу всех других органов ассамблеи, представляет их интересы и утверждает их проекты. Административный совет состоит из председателя рабочей группы, заместителя(-ей) председателя и руководителя исполнительного бюро ассамблеи. Председатель совета является руководителем рабочей группы. Административный совет действует между сессиями рабочей группы, собираясь раз в две недели.

**Исполнительное бюро ассамблеи НПО** является постоянно действующим исполнительным органом ассамблеи. Оно обеспечивает реализацию решений административного совета и рабочей группы.

Источник: <http://belngo.info/>

## Препятствия и факторы успеха

Действующая сеть – это не всегда история успеха и выдающихся достижений. Несмотря на существование многочисленных потенциальных выгод от объединения ресурсов и работы для достижения общей цели, при создании и поддержании эффективности сети существует также много препятствий.

### Препятствия

Некоторые основные внутренние препятствия, с которыми сталкиваются сети, включают в себя:

- **Потребность в ресурсах:** Несмотря на то, что участие в работе сети может привести к более эффективному использованию ресурсов членами сети, оно также потребует от них выделения ресурсов, таких, как время, на поддержку работы сети. Например, эффективная работа в сети может потребовать участия в собраниях, систематической переписки по электронной почте, написания статей для веб-сайта, посвящённого работе сети, предоставления информации для поддержки деятельности сети (напр., исследований), и т. д. Это может оказаться слишком большим грузом для некоторых организаций, а основные виды их деятельности могут пострадать.
- **Конфликты:** Хотя члены сети разделяют общие цели и ценности, они являются независимыми организациями со своими собственными приоритетами и интересами, которые могут привести к конфликтным ситуациям. Например, они могут конкурировать, когда речь идёт о финансировании, получаемом от тех же самых организаций или о контактах и т. д. Некоторые могут иметь опыт предшествующей совместной работы, который может негативно (но также и положительно) отражаться на их способности к сотрудничеству, которая имеет важное значение для эффективности работы в сети. Культурные различия (этнические, социальные, политические убеждения, основополагающие ценности) также могут послужить источником конфликтных ситуаций в сети.
- **Дисбаланс власти:** Совместная работа более опытных и признанных организаций с относительно новыми и неопытными может привести к несправедливым отношениям между ними, когда более влиятельные члены сети берут её под свой контроль. Сеть может стать территорией, которой «обладают» более влиятельные члены сети.
- **Ограниченное участие:** Активное участие и вклад членов сети находится в

самом центре работы сети – без вклада не будет и сети. Однако лояльности трудно добиться; также трудно его сохранить. Признаки отсутствия лояльности: сдержанное отношение членов сети, члены сети не выполняют задачи, которые согласились выполнять и т. д.

- **Чрезмерное администрирование/бюрократизация:** По мере того, как сеть растёт и формализуется, её административные потребности (бухгалтерский учёт, управление финансами, коммуникация и т. д.) будут возрастать, а баланс между администрированием и деятельностью может быть нарушен.
- **Финансирование как основная мотивация:** Это препятствие, с которым также сталкиваются многие организации – баланс между вниманием, направленным на финансирование и вниманием, направленным на цели. Если первичной мотивацией для учреждения сети является облегчение доступа членов сети к финансированию, например, подача заявки на конкретные предложения или программы, то, скорее всего, после того, как финансирование закончится, сеть перестанет существовать.

## Факторы успеха

Многие факторы, которые могут помочь преодолеть вышеперечисленные препятствия и обеспечить успешность функционирования сети, уже были упомянуты в предыдущих разделах. Они включают в себя, например, необходимость убедиться в том, что:

- **цели и задачи** сети выражены ясно и поддерживаются членами сети,
- **структура управления** отвечает потребностям сети,
- все члены сети знакомы со своими **обязанностями**,
- **процедура принятия решений прозрачна и демократична**, она имеет чёткие правила,
- существует эффективная **координация**, и т. д.

Для успешного функционирования также важно приложить усилия к обеспечению хорошей коммуникации между членами сети и добиться лояльности и доверия членов сети и поддерживать их.

- **Коммуникация:** Сеть нуждается в чёткой коммуникации на всех уровнях – со своими членами, целевыми группами, заинтересованными лицами и с обществом в целом. Это обеспечит имидж сети и может иметь положительное влияние на умение достигать своих целей (напр., привлекая сторонников идеи, устанавливая контакты, привлекая финансирование и т. д.). Хорошая коммуникация и систематические встречи также важны для создания атмосферы доверия и лояльного отношения.

Полезными инструментами для упрощения коммуникации являются информационные и коммуникационные технологии. С помощью электронной почты и Скайпа члены сети могут находиться в контакте и обмениваться информацией за границей. Систематические сеансы связи по интернету служат хорошим дополнением к обычным встречам, которые зачастую бываете организовать более сложно. Общение по интернету также бываете очень полезно при информировании целевых групп о деятельности сети. Если веб-сайт и/или систематическая рассылка работают активно, информация о сети или её деятельности может стать легко доступной.

- **Доверие:** Доверие – это ключевое условие как для создания сети, так и для поддержания её в рабочем состоянии. Сеть состоит из людей, а доверие – это соединительное вещество, которое позволяет сети оставаться цельной. Если доверия нет, нет и прочного фундамента для создания сети. Доверие складывается из совместной работы для достижения общих целей, соучастия и вовлечения в эффективное и справедливое партнёрство. Взаимное расположение – это ключ для завоевания доверия и укрепления сети; члены сети должны охотно делиться информацией с другими членами сети и в то же время усваивать новую информацию и учиться на чужом опыте. Повышению доверия может способствовать хорошее управление сетью, её чёткая структура и процедуры. Также важны хорошая коммуникация и систематические встречи.
- **Лояльность:** Члены сети участвуют и вносят вклад в работу сети, потому что хотят этого, а не потому что должны. Поэтому обеспечение права собственности и лояльность имеет важное значение для успешной работы сети. Вовлечение членов сети в принятие решений в отношении целей, структуры и деятельности, внимательное отношение к их точке зрения имеет решающее значение для возникновения лояльности. Кроме того, члены сети будут более лояльными, если цели и задачи совместной работы чётко сформулированы, а нагрузка распределена пропорционально. Успех деятельности сети, как с точки зрения результатов, так и с точки зрения процесса (см. раздел об оценке) тоже является сильной мотивацией в пользу более активного участия. Сеть не может существовать просто для того, чтобы существовать, она должна иметь чёткую добавленную стоимость в глазах общества и его членов.