



UNDEF



Руководство по подотчетности НПО перед бенефициариями

Алматы, 2013 г.

Благодарности

Фонд Евразия Центральной Азии благодарит Фонд демократии ООН за возможность реализовать инициативу по развитию потенциала организаций гражданского сектора путем поддержки проекта «Продвижение принципов и механизмов подотчетности НПО». В рамках реализации проекта будет осуществлено обучение НПО принципам и механизмам подотчетности, проведены исследования НПО и доноров об их понимании и отношении к подотчетности НПО вниз, выданы минигранты для НПО на внедрение механизмов подотчетности, проведено общественное обсуждение подотчетности НПО в Казахстане.

Срок реализации проекта: 2013–2015 гг.

Бюджет проекта: \$250,000

В руководстве даются рекомендации для некоммерческих неправительственных организаций Казахстана по внедрению систем подотчетности перед бенефициарами. Может быть использовано НПО, как руководство к действию. Составитель руководства: Андрей Емелин.

© Фонд Евразия Центральной Азии, 2013 г.

ФЕЦА выражает благодарность экспертам за участие в разработке рекомендаций, включенных в данное руководство:

Абай Мырхин, директор ОФ «СМЕДА»

Адиль Нурмаков, руководитель проекта blogbasta.kz

Айгуль Каптаева, правовой консультант, ICNL

Аскар Кушкунбаев, координатор программы, Фонд Сорос

Бахытнур Отарбаева, «Экспертный Центр НПО» при МАБ

Виталий Кулик, директор консалтинг-центра «ЗУБР»

Гаухар Оспанова, Всемирный банк

Гульмира Капенова, ОФ «Гражданские инициативы» (ГрИн)

Елена Швецова, ОФ «МИСК»

Жанар Кошпанова, корпорация «Шеврон» в Казахстане

Жулдыз Омарбекова, БФ «Баурыжан»

Зульфия Байсакова, ОЮЛ «Союз кризисных центров»

Кайрат Иманалиев, руководитель ООИ «Намыс»

Ляззат Калтаева, руководитель ОО «АЖИ «Шырақ»

Нина Еркаева, ОО «Образование и развитие»

Роза Абилова, ОО ДПК «Болашак»

Сагынғали Елькеев, КА «Равный-Равному»

Тыныбек Байтоков, заместитель директора «АРГО»

Хасан Жанибек, Фонд Сорос-Казахстан

Ринад Темирбеков

Исполнительный директор

КФ «Фонд Евразия Центральной Азии»

Выпуск данного руководства является частью работы по проекту «Продвижение принципов и механизмов подотчетности НПО», реализуемого Фондом Евразия Центральной Азии с целью повышения уровня устойчивости и эффективности НПО путем внедрения механизмов и принципов подотчетности перед получателями услуг НПО и другими заинтересованными лицами. Руководство подготовлено в помощь казахстанским НПО для внедрения и развития систем подотчётности перед бенефициарами.

Андрей Емелин

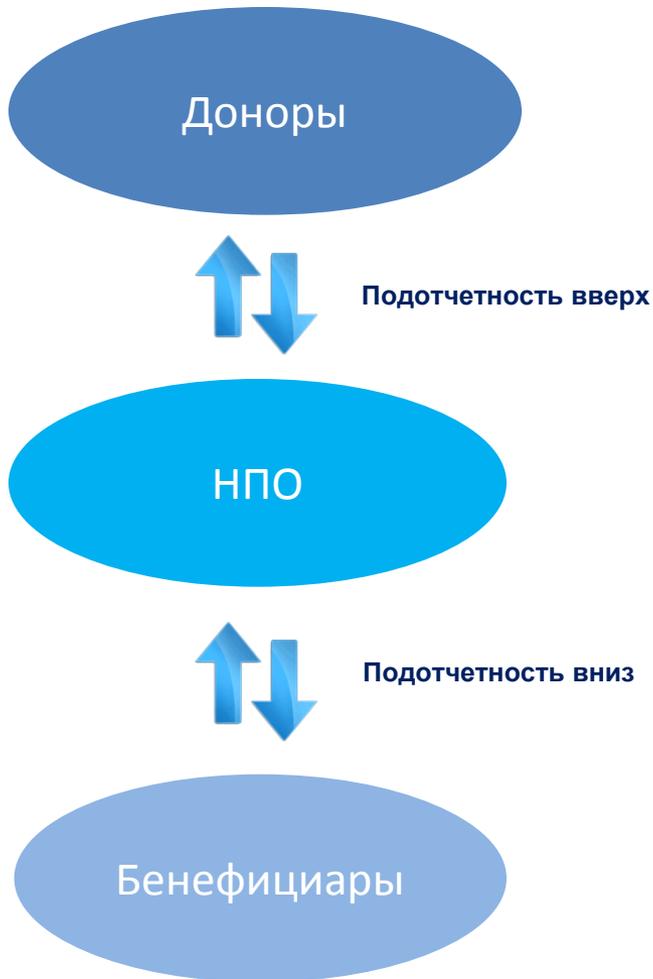
Эксперт проекта «Продвижение подотчетности НПО в Казахстане», составитель руководства.

В казахстанском неправительственном секторе назрела необходимость внедрения механизмов подотчетности перед бенефициарами. Реалии показывают, что большинство НПО достаточно узко взаимодействуют со своими бенефициарами только предоставляя им услуги и не информируя их о своей деятельности, не налаживая обратную связь и не вовлекая получателей услуг в свою работу. Внедрение механизмов подотчетности НПО перед бенефициариями позволит повысить доверие к неправительственному сектору, привлечь ресурсы, улучшить имидж НПО, верифицировать НПО в глазах общественности как организаций, приверженных своей миссии и интересам бенефициаров.

СОДЕРЖАНИЕ

Понятие подотчетности	4
Необходимость подотчетности НПО перед бенефициариями	7
Механизмы подотчетности	9
Подготовка годового отчета НПО	11
Отчетность перед бенефициариями на постоянной основе	15
Каналы подотчетности НПО перед бенефициарами	17
Подотчетность и организационное развитие НПО	18
Глоссарий	19
Список литературы	19

ПОНЯТИЕ ПОДОТЧЕТНОСТИ



Вопросы подотчетности сохраняют актуальность в казахстанском обществе. В последние годы все чаще НПО, занимающиеся вопросами развития некоммерческого сектора, ведут дискуссии о легитимности, прозрачности и подотчетности третьего сектора перед целевыми группами.

Подотчетность в НПО связана с такими понятиями, как *ответственность, прозрачность, легитимность, надежность, законность, добросовестность, доверие и взаимопонимание*. Системы подотчетности в НПО взаимосвязаны с организационным управлением, реализацией проектов, финансовым менеджментом и обеспечением доступа к информации.

Подотчетность в НПО может быть практической и стратегической. **Практическая подотчетность** разъясняет, как и где были получены ресурсы, каким образом они использовались, как деятельность осуществлена и какие результаты получены с учетом затрат. Практическая отчетность включает финансовый компонент. **Стратегическая подотчетность** показывает деятельность НПО, осуществляемые изменения по отношению к миссии, целям и задачам организации. Данное руководство в первую очередь направлено на поддержку стратегической подотчетности НПО перед бенефициарами.

Для неправительственных организаций можно выделить следующие типы подотчетности: подотчетность вверх – перед донорами, подотчетность вниз – перед бенефициариями, целевой группой, заинтересованными сторонами, внутренняя подотчетность для руководства, активистов и членов НПО.

Наиболее распространённой формой подотчетности НПО является подотчетность вверх, которая частично осуществляется НПО в обязательном порядке перед государством (статистическая и финансовая отчетность) и на основании взятых на себя договорных обязательств перед источниками финансовых ресурсов НПО: государственных органов в рамках государственного социального заказа, казахстанских, иностранных и международных донорских организаций.

ПОНЯТИЕ ПОДОТЧЕТНОСТИ

Подотчетность, регулируемая государством и самостоятельно регулируемая НПО различаются по своей природе. Подотчетность вверх в НПО формируется регулированием извне донорскими организациями или государственным регулированием, в отличие от подотчетности вниз, которая может быть сформирована НПО на основе саморегулирования и носит добровольный характер. Не смотря на то, что подотчетности и прозрачности в деятельности НПО можно достигнуть разными методами с использованием государственного и самостоятельного регулирования - подотчетность НПО перед бенефициариями должна носить добровольный характер и конечно быть адекватной масштабу НПО.

Подотчетность НПО перед бенефициариями наименее развита и часто остается без внимания НПО, хотя является ключевой системой неправительственной организации, которая обеспечивает устойчивость, признание со стороны общественности, легитимность действий и возможность мобилизовать и привлекать ресурсы населения. Независимо от того как меняется подотчетность вверх, в связи с изменениями действующего законодательства или требований донорских организаций, перед НПО всегда стоит вопрос подотчетности вниз перед бенефициариями.



Подотчетность неотъемлема от группы понятий, определяющих ценности и принципы работы НПО

Подотчетность НПО перед бенефициариями – это ответственность неправительственных организаций перед получателями услуг за исполнение принятых обязательств путем систематического предоставления достоверной информации о целях и деятельности организации, вовлечения заинтересованных сторон в планирование и оценку качества услуг и создания каналов обратной связи.

ПОНЯТИЕ ПОДОТЧЕТНОСТИ

Системы подотчетности в НПО перед бенефициарами при использовании простых структур и механизмов, направлены также на достижение большего взаимодействия с бенефициаром, повышение прозрачности, увеличение ответственности сотрудников, повышение эффективности НПО, совершенствование управления и ответственности за достижение результатов.

Подотчетность НПО также предполагает наличие информации о финансах, связанных с деятельностью НПО в отношении бенефициаров. На текущем этапе становления подотчетности среди НПО, лидеры НПО пока критично относятся к необходимости привязывать отчеты о деятельности НПО и движение денежных средств в организации. Также подотчетность предполагает, что в НПО имеются четкие правила, где указано, кто перед кем подотчетен и за что и, наконец предусматривается возможность обратной связи и готовность к тому, что НПО будут готовы принять рекомендации бенефициаров, принять совет и критику и изменить свою деятельность с учетом этого.

Подотчетность НПО перед бенефициариями это не только публикация годового и финансового отчета, это постоянный контакт с бенефициариями в плане предоставления информации о работе НПО, разрабатываемых и принимаемых решениях, возможности обеспечить обратную связь бенефициарам и их участие в выработке и принятии решений влияющих на деятельность НПО. Подотчетность НПО перед бенефициариями подразумевает наличия постоянных каналов доведения информации до получателей услуг и обратной связи, возможности общественного мониторинга и социального аудита деятельности НПО. Подотчетность НПО перед бенефициариями – это также инструмент подтверждения достоверности НПО, повышения доверия к НПО со стороны населения, привлечения ресурсов в НПО и построения имиджа.

ТРИ УРОВНЯ ПОДОТЧЕТНОСТИ:

1. Фискальная подотчетность – демонстрирует как НПО управляет своими финансовыми ресурсами;

2. Подотчетность процессов – показывает как НПО осуществляла свою деятельность в соответствии с миссией, целями, задачами организации а также в соответствии с принятыми руководством НПО процедурами и решениями

3. Программная / проектная подотчетность – показывает какие услуги оказывает НПО или какую продукцию производит, для кого это делается и насколько эффективно

НПО, которая только начинает внедрять подотчетность перед бенефициарами, лучше начинать с третьего уровня подотчетности и двигаться вверх.

НЕОБХОДИМОСТЬ ПОДОТЧЕТНОСТИ

ПРОБЛЕМЫ И ТРУДНОСТИ РАБОТЫ ТРЕТЬЕГО СЕКТОРА:



ПОДОТЧЕТНОСТЬ СПОСОБСТВУЕТ РАЗРЕШЕНИЮ СУЩЕСТВУЮЩИХ ТРУДНОСТЕЙ

Дискуссии о подотчетности НПО разворачиваются на фоне критики неправительственного сектора о том, что общественность в основной своей массе мало информирована о деятельности НПО и отсутствует доверие к НПО. Одним из следствий сложившейся ситуации является то, что в Казахстане не получили развитие НПО, которые привлекают средства для своей деятельности со стороны населения и представителей малого и среднего бизнеса.

Неправительственным организациям Казахстана приходится действовать в условиях существенной ограниченности ресурсов и высокой конкуренции за них, тенденции со стороны общественности подвергать сомнению эффективность НПО и в целом отсутствия поддержки и непонимания деятельности сектора НПО со стороны общественности. Критика вызвана тем, что НПО, в подавляющем большинстве, перед своими бенефициарами не согласовывают свои действия, которые они ведут от их имени и также НПО прилагают усилия, чтобы доказывать бенефициарам и стейкхолдерам, что они ведут деятельность эффективно и оказывают позитивное воздействие на целевые группы.

В тоже время способность вызывать доверие у значимого окружения и бенефициаров – конкурентное преимущество НПО. Неправительственной организации гораздо проще выстроить отношения с бенефициарами, чем коммерческому или государственному сектору. Внедрение в НПО механизмов и принципов подотчетности позволяет преодолеть ряд указанных выше трудностей.

НЕОБХОДИМОСТЬ ПОДОТЧЕТНОСТИ

Подотчетность НПО перед бенефициариями это:

Инструмент
повышения доверия
к НПО

Инструмент
привлечения
ресурсов для НПО

Инструмент обратной
связи с
бенефициариями

Инструмент
построения имиджа
НПО

Подтверждение
достоверности
(верификация) НПО

Подотчётность НПО перед бенефициариями позволяет не только продемонстрировать значимость и вклад деятельности НПО перед обществом, но становится инструментом создания деловой репутации и привлечения ресурсов. Системы подотчетности при этом выполняют презентационную функцию, при этом более ясно раскрывая текущее положение дел, показывая связь между привлеченными ресурсами и результатами деятельности НПО, что важно при мобилизации дополнительных человеческих, финансовых, материальных ресурсов для выполнения миссии НПО.

Подотчетность НПО перед бенефициариями знакомит их с влиянием и вкладом НПО в качество жизни бенефициариев, что позволяет улучшить деловую репутацию организации, повышает легитимность действия НПО и НПО получает мандат доверия со стороны населения на осуществление своей детальности, защиту и продвижение интересов своих целевых групп. В конечном итоге, это ведет к улучшению позиций организации на рынке и созданию благоприятных условий для привлечения различных партнеров.

Подотчетность НПО перед бенефициариями является важным элементом, демонстрирующим уровень организационного развития НПО. Регулярно действующие системы подотчетности позволяют систематизировать и анализировать разнообразную информацию о деятельности НПО, использовать ее для стратегического планирования, корректировать вектор развития, видеть результаты работы, тем самым мотивируя актив организации. Системы подотчетности являются одним из индикаторов устойчивости НПО и также создают имидж профессиональной и открытой для общества современной организацией, готов ответить на любые вызовы.

МЕХАНИЗМЫ ПОДОТЧЕТНОСТИ



Ряд механизмов применимых для подотчетности перед донорами уже широко используются НПО в большей мере для повышения узнаваемости, отчетности перед донорами, привлечения средств и в меньшей мере для подотчетности перед бенефициариями.

Характеристики механизмов подотчетности:

Публикация отчетов и информации о деятельности НПО. Наиболее распространённая практика подотчётности НПО, которая может включать подготовку и публикацию годовых, программных и проектных отчетов на постоянной основе. Информация может издаваться на бумажных и электронных носителях, публиковаться в отдельных изданиях, СМИ, веб сайте организации и социальных сетях. Является наиболее распространённым и понятным бенефициариям механизмом подотчетности НПО.

Осуществление общественного мониторинга и оценки. Реализация данного механизма требует наличия в НПО систем обратной связи с получателями услуг, которая предусматривает возможность бенефициарам на постоянной основе оценивать качество услуг и продуктов, производимых НПО, обеспечивать полный охват бенефициаров, использовать интернет технологии с учетом того, что ряд бенефициаров может не иметь доступ в интернету /компьютеру.

Участие бенефициаров в деятельности НПО. Механизмы, позволяющие бенефициарам принимать участие в работе НПО, выработке и принятии решений. Приглашение бенефициаров на собрания, слушания и совещания НПО и другие мероприятия где вырабатываются и принимаются решения. Могут включать в себя правила рассмотрения обращений бенефициаров, обязательное вовлечение бенефициаров в мероприятия организации в качестве волонтеров. Волонтерское направление деятельности НПО также может ориентироваться на человеческий ресурс бенефициариев.

МЕХАНИЗМЫ ПОДОТЧЕТНОСТИ



Характеристики механизмов подотчетности:

Саморегулирование. Механизмы, при использовании которых НПО разрабатывает и/или принимает внутренние правила и процедуры, и берет на себя дополнительные обязательства, гарантирующие бенефициарам получение информации о деятельности НПО и возможность участия в работе НПО, выработке и принятии решений. Примером саморегулирования может быть: принятие Кодекса этики НПО, в котором предусмотрен единый подход и стандарты подотчетности; принятие стандартов подотчетности международных организаций; публикация отчетов на едином интернет портале; самостоятельная выработка правил и процедур, накладывающих на НПО дополнительные обязательства по подотчетности перед бенефициариями и заинтересованными сторонами. Также использование данного механизма предусматривает сертификацию, лицензирование организации или работающих в ней специалистов.

Осуществление социального аудита. Социальный аудит – практика проведения внешней оценки деятельности организации клиентами, СМИ, партнерами, общественностью. Оценка позволяет узнать мнения бенефициариев о качестве работы НПО и определить насколько они соответствуют ожиданиям и потребностям целевых групп и действительно ли они изменяют ситуацию и помогают бенефициарам.

К СВЕДЕНИЮ:

Конкурентное преимущество НПО – это способность вызывать доверие у значимого окружения и бенефициаров. Неправительственной организации гораздо проще выстроить отношения с бенефициарами, чем коммерческому или государственному сектору. Внедрение в НПО механизмов и принципов подотчетности позволяет преодолевать трудности, препятствующие развитию НПО.

ПОДГОТОВКА ГОДОВОГО ОТЧЕТА НПО ДЛЯ БЕНЕФИЦИАРИЕВ

Законодательство Республики Казахстан предусматривает подготовку неправительственными организациями отчетов различного характера. НПО на ежеквартальной и ежегодной основе готовит отчеты в налоговую и статистическую отчетность. Фонды (в т.ч. общественные, частные и корпоративные) обязаны ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества в официальных печатных изданиях. Общественные объединения обязаны не менее одного раза в год проводить собрания своих членов и в целом обеспечивать их право на доступ к документам и решениям, затрагивающим их права и интересы, информировать своих членов и поступления и расходовании денежных средств.

НПО, осуществляющие деятельность на договорной основе с государством и частным сектором, в рамках государственного социального заказа, реализации проектов за счет грантовых средств, спонсорской поддержки в подавляющем большинстве случаев берет на себя обязательства готовить отчеты о проделанной работе.

Соответственно за календарный год работы у постоянно действующей НПО собирается достаточно много материалов о деятельности организации, который может быть использован для подготовки годового отчета для бенефициариев. Годовой отчет НПО перед бенефициарами носит добровольный и публичный характер.

РЕКОМЕНДАЦИИ:

Готовить и публиковать отчеты методами, понятными и доступными для ознакомления и обратной связи;

По согласованию с донорами публиковать отчеты или использовать материалы отчетов для публикации перед бенефициарами;

Ввести практику внутреннего и внешнего мониторинга и оценки проектов и программ НПО с привлечением бенефициариев.



Кто готовит годовой отчет НПО?

Подготовка годового отчета НПО это командная работа, в которой могут быть задействованы все сотрудники и активисты НПО, включая менеджеров проектов и программ, административных и финансовых сотрудников и руководства НПО. В процесс подготовки годового отчета могут быть вовлечены волонтеры, члены и целевая группа НПО. Финальную версию отчета необходимо показать нескольким независимым партнерам, консультантам или экспертам организации для предварительной оценки. Подготовленная коллективом разноплановая информация сводится в единый документ и утверждается руководящим составом НПО или командой, ответственной за подготовку итогового документа. Оптимальным периодом подготовки годового отчета НПО может быть первый квартал календарного года, следующим за отчетным.

ПОДГОТОВКА ГОДОВОГО ОТЧЕТА НПО ДЛЯ БЕНЕФИЦИАРИЕВ



Цель Подготовки Годового Отчета:

При подготовке годового отчета следует учесть специфику бенефициариев. Какая информация о деятельности НПО была бы для них наиболее интересна и полезна, и каким образом она им может помочь.

Цель подготовки годового отчета соответствует целям подотчетности НПО перед бенефициарами и может носить следующий характер:

- ознакомление бенефициариев с деятельностью организации;
- повышение узнаваемости, понимания и доверия к деятельности НПО со стороны бенефициариев;
- формирование имиджа и позиционирование НПО, получение широкой общественной поддержки;
- привлечение ресурсов для деятельности организации;
- вовлечение бенефициариев в работу организации, получение обратной связи и общественной оценки деятельности НПО;
- продвижение ценностей и принципов деятельности НПО.

Принципы подготовки годового отчета

- Информация, указанная в отчете должна быть точной и достаточно подробной, чтобы бенефициарии могли оценить результаты деятельности НПО.
- Информация в отчете должна отражать ожидания и заинтересованность бенефициаров. Отчет должен содержать качественную информацию, которая может быть полезной для бенефициария.
- Информация в отчете должна быть достаточно полной, чтобы отразить воздействие на бенефициара и позволить и дать ему возможность оценить масштабы изменений, сделанных НПО за отчетный период.
- Информацию в отчете необходимо доносить в понятном формате без использования узкоспециализированной терминологии.
- Данные, указанные в отчете должны опираться на имеющуюся информацию в НПО, которая оформлена и может быть подтверждена документально: протоколами, анкетными данными, результатами опросов, публикациями с СМИ



Годовой отчет НПО - документ, ежегодно предоставляемый исполнительным органом НПО руководящему органу (правлению, общему собранию) и содержащий отчет об основных результатах деятельности НПО за истекший период. Указанный документ должен быть подписан руководителем организации, а также содержать отметку о его утверждении руководящим органом общества. Годовой отчет может быть публичным и предназначаться для публикации перед общественностью, бенефициарами, партнерами и другими заинтересованными сторонами.

ПОДГОТОВКА ГОДОВОГО ОТЧЕТА НПО ДЛЯ БЕНЕФИЦИАРИЕВ

СОДЕРЖАНИЕ ГОДОВОГО ОТЧЕТА

Вводная часть, включает приветственные слова и благодарности руководящего состава НПО, попечителей, спонсоров по подготовке и публикации отчета. А также информацию о самом отчете: отчетный период и дату публикации, методы сбора информации и источники данных для отчета

Общая характеристика организации, включая наименование, организационно-правовую форму, миссию, ценности и принципы деятельности, информацию о целевой группе, географию и масштаб деятельности НПО, информацию о количестве сотрудников, членов и волонтеров, целевой аудитории, бенефициариях и стейкхолдеров организации

Основные достижения за отчетный период, которые могут включать резюмированную качественную и количественную информацию о деятельности НПО, ключевые достижения и результаты

Информацию, связанную с руководством и управлением организации и выборными процессами, ротацию и выборы руководства, правления, контрольно-ревизионных органов организации, структуру управления организации

Непосредственно проектную и программную деятельность НПО, включающую систематизированную информацию о деятельности программ и проектов, реализуемых мероприятиях

Участие во внешних мероприятиях и инициативах. Может включать в себя информацию о подписании НПО меморандумов и соглашений или принятия на себя обязательств. Также в данном разделе публикуется информация о членстве НПО в ассоциациях, союзах, коалициях и деятельность, осуществленная НПО в рамках существующего членства

Финансовая часть отчета, содержащая информацию об доходах и расходах организации с указанием источников доходов и обобщенных статей расходов в разрезе проектной и программной деятельности

Приложения к отчету, которые могут содержать табличные данные, диаграммы, схемы, публикации в СМИ и ссылки на них, фотоматериалы

ФОРМА ПУБЛИКАЦИИ ГОДОВОГО ОТЧЕТА НПО

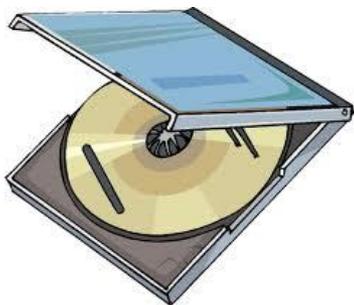
На бумажном носителе



«+» – Может быть опубликован в периодических изданиях (газеты, журналы) и в качестве отдельного издания; У одного издания может быть несколько читателей; Не требует специальных приспособлений для ознакомления и может быть использован для любой целевой группы умеющей читать.

«-» - Ограниченный объем публикуемого материала и ограниченный тираж; Значительные затраты по сравнению с электронными носителями на изготовление; Высокие затраты, связанные с доставкой отчетов до бенефициаров.

На электронном носителе (компакт диск, флеш карта)



«+» - Стоимость электронного носителя; Неограниченный объем публикуемого материала

«-» – Для ознакомления с информацией на носителе необходимо считывающее устройство: компьютер, DVD-проигрыватель и навыки владения техникой; Ограниченный тираж носителей.

Электронная версия отчета, опубликованного на интернет ресурсе организации

«+» - Неограниченное количество потенциальных получателей информации; Неограниченный срок хранения информации в сети интернет; Возможность получения моментальной обратной связи.

«-» – От бенефициария требуется доступ в интернет, навыки работы в сети интернет и поиска информации в сети интернет;

В формате живой презентации

«+» - Возможность установить прямой и постоянный контакт с бенефициарием;

Прямой контакт с бенефициарием, не требующий от него специальных навыков; Возможность получения моментальной обратной связи.

«-» – Информация, полученная бенефициарием носит разовый характер и может быть быстро забыта

Для НПО оптимально комбинировать формы публикации годового отчета с целью оптимизации расходов, обеспечения доступа для различных целевых групп, налаживания эффективной обратной связи.



ОТЧЕТНОСТЬ ПЕРЕД БЕНЕФИЦИАРИЯМИ НА ПОСТОЯННОЙ ОСНОВЕ

Работа с окружением НПО требует постоянного контакта и постоянного обновления информации о своей деятельности. Неправительственные организации, имеющие системы членства и постоянно находящиеся в контакте со своими целевыми группами не смогут осуществлять качественную работу и взаимодействие, не предоставляя информацию о себе на постоянной основе. Большинство постоянно действующих НПО осуществляют информирование своих стейкхолдеров и бенефициариев на регулярной основе, но не всегда информирование происходит с использованием системного подхода на основе единых механизмов.

Если отчет НПО перед бенефициарами готовится один раз в календарный год или один раз за несколько лет и представляет собой обширный документ, то отчеты, формируемые на постоянной основе, могут носить самый разнообразный характер и быть использованы при подготовке годовых отчетов как базовая информация о проделанной работе НПО.

Если НПО готовит информацию о своей деятельности и доводит ее до бенефициария как минимум раз в квартал, то уже можно говорить о том, что НПО подотчетно перед бенефициарами на постоянной основе. Конечно, более эффективным может быть подотчетность НПО перед бенефициарами, осуществляемая на еженедельной или ежемесячной основе. Это позволяет НПО быть в постоянном прямом контакте с бенефициарами и реагировать на те изменения, которые происходят в их среде.

Отчетность может иметь различные формы, включая публикации в интернете или на бумажном носителе, в виде одной публикации или на основе цикла информационных сообщений. Это также могут быть встречи, дни открытых дверей НПО, специальные приемные дни, обсуждения с бенефициариями, сбор мнений и предложений по различным аспектам деятельности НПО. НПО использует и комбинирует различные формы исходя из ресурсов, которыми располагает.

Рекомендации по развитию структур подотчетности с использованием возможностей интернета и социальных сетей, электронных и печатных СМИ и других инструментов:

- Диверсифицировать инструменты публикации отчетов и информации об НПО для бенефициаров через: самостоятельные полиграфические издания; размещение информации на сайтах, социальных сетях, электронных носителях, периодических изданиях и распечатке на бумаге;
- Открыть профайлы организации или реализуемых программ и проектов в социальных сетях и блогерских платформах и регулярно (не реже одного раза в неделю) обновлять их содержание;
- Регулярно осуществлять информационную и дискуссионную рассылку информации через электронные почтовые службы, собственный сайт или социальные сети;
- При подготовке презентаций о деятельности НПО, подходить с позиции подотчетности;
- Выработать единые принципы подачи информации бенефициарам через интернет ресурсы и СМИ, наиболее доступные бенефициарам;
- Работать со СМИ, которые максимально понятно доносят информацию до бенефициариев НПО.

СИСТЕМЫ ПОДОТЧЕТНОСТИ В НПО НА ПОСТОЯННОЙ ОСНОВЕ

Подготовка (1 квартал), публикация и распространение (в течение года) публичного годового отчета

Публикация новостного листа (раз в месяц) с информацией о работе НПО, миссии, проектах, донорах

Подготовка и публикация в сети интернет или СМИ тематических статей о деятельности НПО (раз в месяц)

Публикация на сайте НПО новостей организации (1 раз в неделю)

Публикация комментариев, полезной информации и новостей НПО в социальных сетях (2-3 раза в неделю)

Публикация новостей НПО, заметок, связанных с деятельностью НПО на блог платформах (1 раз в неделю)

Публикация видео материалов НПО в сети интернет (1-2 раза в месяц)

Короткие опросы / замер мнений бенефициаров (раз в месяц) по различным аспектам деятельности НПО

Интервью и анкетирование бенефициаров (раз в полгода или год) при разработке проектов и планов работы

Проведение внешней общественной оценки (аудита) деятельности НПО (1 раз в год)

Вовлечение бенефициариев в проведение мероприятий НПО (на каждое мероприятие)

Прием бенефициаров руководством или сотрудниками НПО (не менее одного раза в неделю)

Дни открытых дверей НПО (один раз в месяц)

Январь; Февраль; Март; Апрель; Май; Июнь; Июль; Август; Сентябрь; Октябрь; Ноябрь; Декабрь

КАНАЛЫ ПОДОТЧЕТНОСТИ НПО ПЕРЕД БЕНЕФИЦИАРАМИ

При использовании различных каналов сбора и распространения информации для бенефициариев следует сравнивать затраты на обеспечение коммуникаций и охват бенефициариев. Для НПО, работающей в условиях ограниченных финансовых возможностей удобными и эффективными являются интернет каналы коммуникаций:

- рассылка по электронной почте;
- странички организации в социальных сетях;
- блог платформы;
- онлайн инструменты, позволяющие проводить опросы, сборы подписей, геолокацию проблем (мэппинг), публиковать презентации и видео материалы.

При этом, следует учитывать, что есть группы бенефициаров, которые не имеют доступ к компьютеру или интернету.



Необходимо четко определить количество бенефициаров НПО перед которыми НПО подотчетно. Частым примером деятельности НПО является то, что в качестве бенефициаров может определяться очень большая группа людей. Например городская молодежная общественная организация может считать, что ее бенефициарами является молодежь города, но по факту деятельность НПО охватывает 300 человек. В данном случае для этого НПО целевой группой является молодежь города, но бенефициарами только 300 человек. Соответственно все каналы коммуникаций должны быть ориентированы на эти 300 человек, которые получают услуги НПО, могут участвовать в мероприятиях, обеспечивать обратную связь и просто знать об НПО. Остальная молодежь может даже не знать об НПО, которое их считает своими бенефициарами. Поэтому для НПО важно разделять бенефициаров и целевую группу. Четко знать количество бенефициариев и их локализацию, а также наиболее эффективные каналы коммуникаций.

ПОДОТЧЕТНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ НПО



НПО может публиковать ежегодные отчеты о своей деятельности, публиковать материалы в СМИ, на сайте организации и в социальных сетях, вовлекать бенефициаров в мероприятия, изучать их мнения и собирать рекомендации для выработки и принятия решений, но в тоже время сохранять закрытой для общественности информацию о наличии и работе руководящего органа НПО (правления, координационного совета), системе выборов руководства и назначения сотрудников, правил и порядке управления организацией и порядке формирования политики НПО.

Для НПО, которая стремится быть подотчетной и также стремится быть на высоком уровне организационного развития, необходимо быть подотчетной в плане организационного развития и управления НПО. Не каждая организация может обеспечить подотчетность относительно систем внутреннего управления и руководства, но это необходимый компонент подотчетности, который НПО важно внедрить, чтобы обеспечить большую устойчивость НПО и в частности привлечь дополнительные ресурсы для работы НПО. В правой колонке приводятся рекомендации НПО по развитию подотчетности в рамках организационного развития НПО.

Рекомендации по развитию подотчетности в рамках организационного развития и легитимности деятельности НПО:

- Развивать коллегиальную систему управления НПО на ротационной основе путем формирования и разделения органов руководства (общее собрание, правление, координационный совет и пр.) и управления (директорат, штатные сотрудники, рабочие группы) в НПО, действующих на постоянной основе. В тех НПО, где законодательством не предусмотрена коллегиальная система управления (например фонд), предусмотреть такую систему на инициативной основе;
- Публиковать информацию о правилах и порядке управления организацией и формирования политики НПО и органов руководства; и их реализации.
- Внедрить в НПО системы, позволяющие бенефициарам участвовать в выработке и принятии решений;
- Сформировать устойчивую внутреннюю организационную культуру, направленную на повседневное воплощение видения и миссии НПО, формирование поведения и действий НПО, основанных на определенных ценностях и принципах, либо внутреннего Кодекса Этики;
- Создать системы, позволяющие оперативно готовить и предоставлять информацию о работе НПО сотрудникам и бенефициарам;
- Обеспечить доступность к информации об источниках финансирования и распределения ресурсов перед бенефициарами;
- В НПО предусмотреть и опубликовать правила, по которым бенефициары имели бы право доступа на предоставление информации о деятельности НПО;
- Разработать и внедрять системы и индикаторы подотчетности пропорционально возможностям и размеру НПО. Создание системы обратной связи с бенефициарами (включая вторичных бенефициаров) о предоставлении услуг.

ГЛОССАРИЙ

Бенефициар – выгодоприобретатель. Лицо, в отношении которого оказывается услуга, получатель услуг НПО.

НПО (неправительственная организация) - некоммерческая организация (за исключением политических партий, профессиональных союзов и религиозных объединений), созданная гражданами и (или) негосударственными юридическими лицами на добровольной основе для достижения ими общих целей в соответствии законодательством Республики Казахстан.

Подотчетность вниз - подотчетность НПО перед благополучателями, целевыми группами, партнёрами.

Подотчетность вверх – подотчетность НПО перед частными или государственными донорами

Подотчетность НПО перед бенефициарами – ответственность неправительственных организаций перед получателями услуг за исполнение принятых обязательств путем систематического предоставления достоверной информации о целях и деятельности организации, вовлечения заинтересованных сторон в планирование и оценку качества услуг и создания каналов обратной связи.

Прозрачность НПО – набор управленческих практик, которые позволяют НПО быть подотчетными и обеспечивает: общедоступную и точную финансовую информацию; информацию о своей миссии и реализуемых программах/проектах и мероприятиях.

Стейкхолдер - группы, организации или индивидуумы, на которые влияет НПО и от которых она зависит. Значимое окружение НПО.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бюллетень INTRAC №53, июль 2013 года
2. Закон Республики Казахстан от 16 января 2001 года № 142-II «О некоммерческих организациях»
3. Закон Республики Казахстан от 31 мая 1996 года № 3-І «Об общественных объединениях»
4. А.А. Гордеева, «Публичный годовой отчет о работе НКО», 2008
5. Global Reporting Initiative, «Руководство по отчетности в области устойчивого развития», 2010
6. Alnoor Ebrahim, «Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs», World Development Vol. 31, No. 5,
7. Sue Cavilla & M. Sohaila «Increasing strategic accountability: a framework for international NGOs», Development in Practice, Volume 17, Issue 2, 2007

ПРИМЕРЫ ГОДОВЫХ ОТЧЕТОВ

Фонд Бота:

<http://www.bota.kz/index.php/pages/index/98>

Фонд Сорос:

http://ru.soros.kz/about_us/annual_reports

Фонд Ержана Татишева:

<http://www.tatishevfoundation.kz/Annual-reports>

Виталий Кулик
Директор
Консалтинг-центр «ЗУБР»

На протяжении ряда лет неправительственный сектор Казахстана, с высоких и не очень трибун, взывал к государственным органам о необходимости прозрачности финансов и подотчетности деятельности. Мы привыкли считать, что от нас скрывают все (информацию, деньги и т.д.), хотя мы имеем право. Поэтому вопрос, которым пропитано руководство - А ты сам готов быть подотчетным? - оказался действительно неожиданным, хотя вполне ожидаемым.

Инициаторам и авторам удачи и терпения!

Адиль Нурмаков
Руководитель проекта blogbasta.kz

Подотчетность НПО вниз долгое время даже не обсуждалась как необходимость - именно потому, что средства шли не от граждан, а от организаций с четким форматом требований по документации. Сегодня, и всегда впредь, институты гражданского общества должны ставить собой пример и высокие планки прозрачности своей работы, этичности и ответственности перед теми, в чьих интересах они действуют - начиная с оценки нужд целевых групп (а не критериев выдачи грантов донорскими организациями) и вплоть до привлечения их к оценке эффективности проделанного. И, конечно, эдвокаси должно быть необходимым и активным компонентом работы НПО не только в отношении государственных политик или бизнес-практик, но и в адрес подходов доноров - будь то правительство или иностранный фонд.

Данное руководство - первый шаг к объяснению смысла и механизмов подотчетности неправительственных организаций перед бенефициарами и обществом в целом. Это смелая и серьезная попытка систематизировать понятийный аппарат и приглашение - дискутировать или практиковать это в своей ежедневной деятельности и стратегическом планировании. Я рассматриваю это как интересный и важный эксперимент - ведь если изменений нет в плане роста добровольчества и филантропии среди казахстанцев, то смогут ли НПО доказать приверженность идеалам открытого общества и тем самым дать импульс общественному сознанию в направлении этих идеалов.

Тыныбек Байтоков
Заместитель директора
«Ассоциация развития гражданского общества»

Данный проект исторически имеет право на существование, ведь появились много серьезных профессиональных НПО в Казахстане, напрямую работающих с донорскими организациями в разных направлениях по развитию гражданского общества в РК.

Ожидаемое пособие по подотчетности и правильное использование его задач организациями будет интересно и для донорских организации по определению будущих партнеров/грантеров для осуществления своих программ/проектов. Ведь целью многих зарубежных донорских организаций является работать напрямую с местными профессиональными НПО и данный проект является стимулом для развития организационного потенциала для многих НПО в РК.