Фонд One World Trust

Пути к подотчётности - II

Рамочная концепция глобальной подотчётности
Новая редакция (с изменениями и дополнениями)
2011 г.

Отчёт о консультациях со стейкхолдерами и новая концепция показателей

Майкл Хаммер (Michael Hammer) и Роберт Ллойд (Robert Lloyd)
в соавторстве с Дженет Линган (Jeannet Lingan),
Лорен Каминг (Lauren Cumming) и Элис Обрехт (Alice Obrecht)

Фонд One World Trust – это автономная некоммерческая организация, которая проводит исследования, разрабатывает рекомендации и пропагандирует реформы, стремясь к тому, чтобы процессы принятия политических решений в сфере глобального управления были более подотчётны людям, на которых влияют данные процессы (или повлияют в будущем); а также содействует укреплению статуса международного права и обеспечению всеобщего равенства перед законом.

Фонд выполняет проекты в рамках четырех стратегических направлений, каждое из которых имеет решающее значение для усиления подотчётности в сфере глобального управления:

- Подотчётность глобальных организаций;
- Граждане и демократическая практика;
- Подотчётность в сфере исследований и законотворчества; и
- Подотчётность в сфере управления природными ресурсами.

Осуществляя деятельность по укреплению подотчётности глобальных организаций, мы добиваемся более широкого признания общих принципов и ценностей субъектами межправительственного, неправительственного/некоммерческого и корпоративного секторов; проводим активную разъяснительную работу и формируем представление о надлежащей практике подотчётности глобальных организаций; а также формируем компетенции и возможности, обеспечивающие участие гражданского общества в глобальной политике и процессах принятия решений.

Фонд One World Trust	Фонд One World Trust 109-111 Farrington Road London EC1R 3BW United Kingdom	Тел.: +44 (0)20 7713 6790 Email: info@oneworldtrust.org Веб-сайт: www.oneworldtrust.org Регистрационный номер благотворительной организации 1134438

ISBN 978-0-9559460-3-5
© One World Trust, 2011

Наши разработки и ресурсы находятся в открытом доступе на условиях лицензии Creative Commons. Данная лицензия допускает копирование, распространение и презентацию работ и ресурсов без изменения содержания и при наличии подробной ссылки на фонд One World Trust. Если Вы планируете изменить, преобразовать или включить наши материалы в собственные разработки, пожалуйста, направьте запрос по адресу license@oneworldtrust.org.

Перевод выполнен Некоммерческой компанией Evolution and Philanthropy и распространяется с разрешения фонда One World Trust.

Содержание

Краткий обзор 7

1.0 Введение 8

2.0 Подотчетность: глобальные тенденции и задачи на будущее 9
2.1 Обзор изменений на глобальном уровне 9
2.2 Перемены в международном некоммерческом секторе 9
2.3 Тенденции в межправительственном секторе 10
2.4 Перемены в корпоративном секторе 12
2.5 Межсекторные и интеграционные инициативы 13

3.0 Задачи на будущее 14
3.1 Согласование компетенций и навыков с практикой подотчётности 14
3.2 Политика реформы подотчётности 16
3.3 Согласование терминологии, целей и инструментов 16
3.4 Надлежащие подходы к оценке 17
3.5 Объективное восприятие практики саморегулирования 17

4.0 Обзор Рамочной концепции глобальной подотчётности 19
4.1 Процесс консультаций 19
4.2 Что мы узнали: краткий обзор результатов обратной связи 20
4.2.1 Преимущества 20
4.2.2 Проблемы 21
4.2.3 Максимальное расширение деятельности по межсекторному обучению 23
4.2.4 Основные выводы 24

5.0 Основные изменения – выход на более высокий уровень и решение новых задач 25
5.1 Обеспечение более точной и прозрачной оценки: Система присвоения баллов 25
5.2 Управление качеством: Системы мониторинга существующей практики 26
5.3 Новый ключевой параметр: Стратегия подотчётности 27
5.4 Изменение культуры: Создание стимулов и поощрение подотчётного поведения 28
5.5 Роли, обязанности и лидерство в сфере подотчётности 28
5.6 Показатели,учитывающие специфику сектора, и тестирование межсекторных принципов 29
5.7 Расширение аудитории с учётом разнообразия субъектов глобального управления 29
5.8 Оценка добросовестной практики управления 30
5.9 Равенство голосов и эффективность принятия решений 30
5.10 Оценка децентрализованных организационных структур: Новая методология 31
5.11 Взаимодействие и обмен данными / результатами с инициативами, использующими другие концепции эффективной подотчётности 31

6.0 «Пути к подотчетности II» – Рамочная концепция показателей (с изменениями и дополнениями) 33

7.0 Приложение: Участники консультаций 67

Выражение признательности

Мы благодарим всех, кто принял участие в семинарах, направил комментарии в ходе онлайн опроса и оказал иную поддержку в процессе подготовки новой редакции Рамочной концепции глобальной подотчётности (The Global Accountability Framework). Полный список участников приведен в приложении к документу. Мы также хотим отдельно поблагодарить Всемирный банк / World Bank (Джона Гаррисона / John Garrison), международную организацию World Vision International (Берис Гвайн / Beris Gwynne) и Европейский банк реконструкции и развития / The European Bank for Reconstruction and Development (Биляну Радоньик Кер-Линдсей / Biljana Radonjic Ker-Lindsay, Патрисию Кристовао / Patricia Cristovao, Стефанию Галбьяти-Болл / Stephania Galbiati-Ball и Ольгу Филиппову / Olga Filippova) за предоставленные помещения и техническую поддержку семинаров в Вашингтоне, Женеве и в Лондоне. В 2009 году Фонд Форда (The Ford Foundation) поддержал основную часть работ по проведению консультаций. Важнейший этап экспериментального тестирования новой рамочной концепции состоялся благодаря включению оценочного компонента глобальной подотчётности в проект исследования аспектов власти, равноправия и справедливости в сфере противодействия климатическим изменениям, профинансированного в 2010 году британским Советом по экономическим и социальным исследованиям (The UK Economic and Social Research Council). Мы выражаем признательность своим учредителям и донорам за поддержку нашей команды в течение всего периода реализации проекта.

Команда разработчиков отчёта «Глобальная подотчетность»

Исполнительный директор Майкл Хаммер (Michael Hammer) и руководитель проекта Роберт Ллойд (Robert Lloyd) подготовили и отредактировали рабочие версии отчёта и рамочной концепции показателей, а также возглавили работу по проведению консультационных семинаров в Женеве, Лондоне и в Вашингтоне (округ Колумбия). Научный сотрудник Дженет Линган (Jeannet Lingan) участвовала в подготовке рабочей версии показателей и выполнила функции соведущей в рамках семинара в Вашингтоне. Научные сотрудники Лорен Каминг (Lauren Cumming) и Элис Обрехт (Alice Obrecht) внесли существенный вклад в разработку рамочной концепции показателей до и после экспериментального тестирования (2011 г.). Дальнейшую редакционную и материально-техническую помощь оказали Вирджиния Кальво (Virginia Calvo), Элоди Аба (Elodie Aba) и Шарух Мирза (Shahrukh Mirza). Вопросами утверждения итоговой версии документов занимался Майкл Хаммер.

Поддерживайте с нами контакты

Несмотря на то что результаты проекта были достигнуты благодаря вкладу множества людей и организаций, дальнейшие комментарии только улучшат нашу работу. Мы приглашаем всех желающих направить свои отклики по адресу accountability@oneworldtrust.org или связаться с нами по телефону +44(0) 20 7713 6790.

Список иллюстраций

Схема 1: Компетенции, практика и культура в сфере подотчётности

Таблица 1: Пример новой системы присвоения баллов

Таблица 2: Пример показателя для системы управления качеством

Схема 2: Стандартные этапы процесса оценки

Схема 3: Новая рамочная концепция глобальной подотчётности

Определения терминов

Организация гражданского общества: Гражданское общество — это пространство, где граждане выражают общую обеспокоенность и консолидируются для решения конкретных проблем и коллективной деятельности. Организации гражданского общества – это ассоциации, основанные на доверии; трудовые движения; местные объединения на уровне сообществ; и некоммерческие (неправительственные) организации (НКО).

Кодекс поведения / этики: Официальный документ, определяющий ценности и деловую практику организации, а иногда и её филиалов / подразделений. Кодекс представляет собой заявление о минимальных стандартах в совокупности с обязательством организации осуществлять контроль / настаивать на соблюдении данных стандартов подрядчиками, субподрядчиками, поставщиками и лицензиатами.

Исполнительный орган: Выборный или назначаемый орган, который обеспечивает соответствие текущей деятельности уставу организации и (в допустимых случаях) контролирует исполнение распоряжений высшего руководящего органа. Помимо этого, на членов исполнительного органа (например, на директоров компаний) могут быть возложены обязанности, предписанные законодательством.

Глобальное управление: «…нормотворчество и разработка порядка осуществления властных полномочий на глобальном уровне различными субъектами, состав которых не ограничивается организациями, уполномоченными осуществлять данную деятельность в рамках генеральных соглашений. В глобальном управлении могут участвовать государства, религиозные организации и корпорации сферы бизнеса, а также межправительственные и некоммерческие (неправительственные) организации[1].

Глобальные общественные продукты (блага): Ключевые условия и услуги для частных лиц и сообществ, которые необходимы для жизни без нищеты и без угрозы безопасности и стабильности; а также для реализации прав человека. К глобальным общественным продуктам (благам) относятся естественные ресурсы (такие, как устойчивая окружающая среда, климат, вода); созданные человеком материальные ресурсы (такие, как транспортные коммуникации, жилье и иная инфраструктура); и результаты глобальной политики (такие, как здравоохранение, образование, юстиция, свобода от дискриминации, доступ к возможностям)[2].

Межправительственные организации (МПО): Международные организации, членами которых являются два или более правительств или государственных агентств. В контексте отчёта «Глобальная подотчётность» (The Global Accountability Report) в состав МПО также включены межагентские координационные механизмы и смешанные формы институциональных соглашений между агентствами.

Международные некоммерческие (неправительственные) организации (МНКО): НКО, осуществляющие деятельность в более чем одной стране. В контексте отчёта «Глобальная подотчётность» к данной категории также отнесены иные транснациональные объединения гражданского общества.

Высший руководящий орган: Высший руководящий орган обладает исключительными полномочиями в пределах своей организации. Он имеет право вносить поправки в устав и определять общий порядок и направления деятельности организации. Как правило, высший руководящий орган выбирает либо назначает исполнительного директора и контролирует его

---

[1] Кеоан, Р. (Keohane, R.) (2002): Глобальное управление и демократическая подотчётность (Global governance and democratic accountability). Лекция для Лондонской школы экономики (London School of Economics), Лондон.
[2] Кол, И. (Kaul, I.); Грюнберг, И. (Grunberg, I.); Штерн, М.А. (Stern, M.A.). (1999): Глобальные общественные продукты: Международное сотрудничество в 21 веке (Global Public Goods: International Cooperation in the 21st Century), ПРООН, Нью-Йорк.

действия. Возможны иные полномочия, которые видоизменяются в зависимости от специфики организации.

Некоммерческие (неправительственные) организации (НКО): Разновидность гражданских организаций, которые прошли официальную государственную регистрацию; получают значительную часть дохода в виде добровольных взносов; и управляются советом директоров[3].

[3] Эдвардс, М. (Edwards, M.) (2000): Права и обязанности НКО: Новая задача для глобального управления (NGO Rights and Responsibilities: A New Deal for Global Governance). Центр внешней политики (Foreign Policy Centre), Лондон, стр. 7-8.

Краткий обзор

Данный отчёт подводит итоги работы фонда One World Trust по внесению изменений и дополнений в Рамочную концепцию глобальной подотчётности (2009 по 2010 гг.), отражает результаты экспериментального тестирования концепции (2011 г.), а также включает полную версию рамочной концепции показателей «Пути к подотчетности – II» (Pathways to Accountability II). Стимулом для нашей деятельности в данной сфере послужила обеспокоенность недостаточным развитием и низкой эффективностью работы глобальных организаций (представляющих все сектора) над решением задачи по поставке глобальных общественных продуктов гражданам и сообществам - именно тем людям, для которых данные организации (по их утверждению) работают; которым стремятся принести пользу; и которые зачастую больше всего зависят от их деятельности.

Неэффективные концепции законодательного регулирования и отсутствие реальных возможностей для участия граждан в процессах принятия решений (непосредственно затрагивающих их интересы) усложняют проблему, которая заключается в том, что миллиарды людей по всему миру продолжают жить за чертой бедности в условиях возрастающей угрозы экономическому благополучию, не могут участвовать в управлении и реализовать универсальные гражданские, политические, экономические и культурные права, формирующие основу всеобщего представления о глобальном сообществе.

В соответствии с новым представлением о глобальном управлении, которое ставит во главу угла социальные цели, исследования организационного потенциала обязательно должны включать вопросы о реформе. Основываясь на анализе глобальных тенденций и изменений в сфере подотчётности, а также на обзоре прогресса и «узких мест» реформы на глобальном уровне, отчёт предлагает ознакомиться с результатами консультаций, организованных в целях дальнейшего совершенствования Рамочной концепции глобальной подотчётности и Отчёта «Глобальная подотчётность» (The Global Accountability Report). Консультации позволили выявить не только преимущества, но также ряд проблем и потребность в активизации межсекторного обучения, которое участники обозначили в качестве наиболее востребованного направления деятельности.

Отчёт также включает обзор ключевых направлений работы по изменению существующей концепции исследований; и завершается подробной презентацией рамочной концепции показателей «Пути к подотчетности-II», апробированной на экспериментальном этапе небольшой группой глобальных организаций (2011 г.).

Предложенная в данном отчёте итоговая версия рамочной концепции показателей акцентирует внимание на новых принципах надлежащей практики подотчётности. Данные принципы применяются широким кругом организаций, но нуждаются в дальнейшей пропаганде. Кроме того, в концепции обозначены задачи для организаций, использующих разнообразные управленческие механизмы. Помимо постоянной аудитории межправительственных, некоммерческих и корпоративных субъектов, новая концепция также предназначается для правительственных департаментов отдельных стран, которые могут выступать в качестве влиятельных двусторонних доноров; для государственных корпораций (в т.ч. действующих в добывающей отрасли или в финансовой сфере – таких, как суверенные накопительные фонды); для крупных частных доноров (таких, как фонды или даже частные лица); для многосторонних форумов стейкхолдеров и государственно-частных партнерств - для всех, кто выходит на арену глобального управления в качестве значимых субъектов. Благодаря интеграции показателей, касающихся эффективности управления процессами подотчётности, концепция даёт более полное представление о согласованности организационной практики подотчётности с возможностями конкретного института, проистекающей из его политик и управленческих систем.

1.0 Введение

С момента публикации первого отчёта «Глобальная подотчётность» (2003 г.), документ стал признанным инструментом толкования подотчётности в разных секторах. Он выявляет недостатки, стимулирует и распространяет добросовестную практику подотчётности; а также пропагандирует организационные преобразования с целью усиления подотчётности организаций перед людьми, чьи интересы затрагивает их деятельность.

На сегодняшний день в процессе оценки более 90 глобальных организаций мы значительно расширили представление о разработке методологии и обеспечении точности и достоверности результатов. Однако мы также многое узнали о проблемах, связанных с оценкой подотчётности различных организационных структур и видов деятельности. Мы определили сильные стороны существующей концепции показателей, которую можно совершенствовать, как и любую другую исследовательскую концепцию. Мы также понимаем, что с момента подготовки первого Отчёта дискуссия о подотчётности продвинулась вперед, и сфера глобального управления наработала передовую практику. Поэтому, чтобы отчёт «Глобальная подотчётность» по-прежнему оставался актуальным и востребованным инструментом укрепления подотчётности глобальных организаций, в 2009 году мы решили переработать методологию и показатели.

Результаты проделанной работы представлены в новом / данном отчёте (см. далее). Документ обобщает то, что мы узнали - как хорошее, так и плохое; и поясняет, какие поправки были внесены в Рамочную концепцию глобальной подотчётности, составляющую основу отчёта «Глобальная подотчётность». Отчёт также предлагает новый взгляд на тенденции и изменение дискуссии о подотчётности в разных секторах. Данная информация позволяет определить дальнейшие шаги и понять, почему отчёт «Глобальная подотчётность» сохраняет свою актуальность. Таким образом, новый документ подчёркивает, что в настоящий момент задача укрепления подотчётности институтов глобального управления стала ещё более значимой, чем прежде.

Отчёт состоит из двух частей: собственно отчёта и таблицы показателей. Первая часть включает краткий обзор и введение. В Разделе 2 рассматриваются тенденции и характер изменения дискуссии о реформе подотчётности. В Разделе 3 изложены ключевые задачи на будущее, которые проистекают из сегодняшней дискуссии и прогресса реформы подотчётности на глобальном уровне. Раздел 4 содержит описание процесса доработки концепции и основных тематических направлений, которые были определены в ходе консультаций. Основываясь на результатах обратной связи, Раздел 5 предлагает обзор поправок, которые были внесёны в рамочную концепцию, выполняющую функцию основополагающей методологии. Во второй части отчёта представлена подробная версия доработанной рамочной концепции, которая включает таблицы показателей и соответствующих баллов. Документ завершается приложением, где мы указали имена тех, кто внес свой вклад в доработку рамочной концепции.

2.0 Подотчетность: глобальные тенденции и задачи на будущее

2.1 Обзор изменений на глобальном уровне

Начиная с момента, когда мы впервые приступили к разработке темы подотчётности в рамках подготовки Хартии 99 глобальной демократии (Charter 99 for Global Democracy) для Саммита тысячелетия 2000 года, деятельность в данной сфере стала набирать обороты. В разных секторах становится больше организаций, которые согласны с тем, что открытость и прозрачность, взаимодействие со стейкхолдерами, оценка и обучение, а также внимание к поступающим жалобам имеют решающее значение для укрепления их легитимности и повышения эффективности. Немаловажно, что в течение последнего десятилетия многие организации от признания значимости вопроса перешли к практическим действиям: начали определять, перед кем и за что они подотчётны; формулировать обязательства в виде общедоступных политик; и разрабатывать вспомогательные механизмы и структуры.

2.2 Перемены в международном некоммерческом секторе

В течение последних пяти лет в среде международных некоммерческих организаций (МНКО) значительно возросло количество инициатив, нацеленных на укрепление подотчётности как отдельных организаций, так и сектора в целом. Такие организации, как ActionAid International, Plan International и WWF International разработали политики прозрачности; международная благотворительная организация «Помощь Ислама» (Islamic Relief) и другие гуманитарные агентства определили порядок работы с жалобами представителей сообществ, являющихся целевыми аудиториями их проектов. Наряду с этим, НКО Oxfam International и фонд помощи детям Save the Children существенно расширили практику вовлечения внешних ключевых стейкхолдеров в организационное управление, а World Vision International и ряд других организаций назначили сотрудников, которые возглавляют работу, связанную с обеспечением внутренней подотчётности и прозрачности.

Аналогичная динамика наблюдалась в сообществе МНКО нового поколения, которые занимаются разработкой стандартов. Например, в конце 2000 года международная организация Internet Corporation for Assigned Names and Numbers / ICANN[4] (которая присваивает доменные имена и адреса) и Совет по международный стандартам финансовой отчетности (International Accounting Standards Board / IASB) разработали руководство по подотчётности и прозрачности[5]. Также, ISEAL Alliance (коалиция организаций, которая участвовала в создании социальных и экологических стандартов) разработала Кодекс добросовестной практики, согласно которому принципы прозрачности и участия стейкхолдеров имеют решающее значение для устойчивости и легитимности субъектов международной деятельности[6].

Происходящие перемены нашли своё отражение не только в инициативах конкретных организаций, но также в дальнейшем развитии событий в секторе МНКО и в смежных областях, что отчасти было

---

[4] ICANN координирует глобальную интернет-систему уникальных идентификаторов и обеспечивает стабильную и безопасную работу данной системы. Уникальные идентификаторы – это серии символов, которые позволяют устанавливать связь между компьютерами через интернет. *(Прим.пер.)*

[5] В 2007 году МНКО ICANN разработала Рабочие принципы управления процессами подотчётности и прозрачности (Accountability and Transparency Management Operating Principles); в 2006 году Совет IASB определил обязательный порядок разработки стандартов.

[6] Кодекс поведения в процессе разработки социальных и экологических стандартов (Code of Conduct for Setting Social and Environmental Standards), разработанный Международным альянсом социальной и экологической аккредитации и маркировки (International Social and Environmental Accreditation and Labelling Alliance), размещен на веб-сайте www.isealalliance.org.

вызвано нецелесообразным либо фрагментарным и, порой, принудительным характером национального регулирования, а также с отсутствием международных концепций регулирования деятельности глобальных организаций. Инициативы гражданского общества в сфере саморегулирования стали возникать во всех секторах в 1980-х годах. Мощным толчком для развития данного процесса послужила неспособность международного сообщества обеспечить адекватный отклик на геноцид в Руанде (1994 г.)[7]. В частности, в течение последних десяти лет мы наблюдали расширение тематических направлений деятельности в сфере саморегулирования НКО, выходящих далеко за рамки гуманитарной сферы и сектора международного развития. В 2003 году 11 глобальных НКО, которые стремятся решить проблему распространения ВИЧ-инфекции, разработали Кодекс добросовестной практики для НКО, противодействующих ВИЧ / СПИДу (The Code of Good Practice for NGOs Responding to HIV/AIDS). Благодаря тому, что разработка кодекса сопровождалась процессом консультаций, с момента выпуска документа (2008 г.) под ним подписались более 160 организаций. В 2006 году международные правозащитные НКО разработали Хартию подотчетности МНКО (The INGO Accountability Charter), согласно которой организации-члены обязаны соблюдать принципы прозрачности, подотчётности и ответственного лоббирования. Недавно, в 2007 году, Международное партнерство за подотчётность в гуманитарной сфере (The Humanitarian Accountability Partnership International / HAP) приступило к сертификации НКО на основе Стандартов подотчётности и управления качеством (Standards in Accountability and Quality Management) и организовало доработку своей концепции с участием членов партнёрства. Руководствуясь Хартией МНКО (The INGO Charter), Глобальная инициатива по отчётности (The Global Reporting Initiative / GRI) сформировала международную рабочую группу, которая подготовила концепцию отчётности для тех, кто подписался под Хартией. Тем самым инициатива GRI поддержала работу организаций по подготовке отчётности в соответствии с положениями Хартии. Помимо этого, координация на международном уровне преимущественно осуществляется благодаря деятельности наблюдательных органов либо ассоциаций фандрайзеров и аудиторов, таких как Международный комитет фандрайзинговых организаций (The International Committee on Fundraising Organisations / ICFO) или Международная организация высших органов финансового контроля (The International Organisation of Supreme Audit Institutions / INTOSAI). Данные инициативы, реализованные членами организаций-инициаторов либо третьими сторонами, дополняют подход фонда One World Trust к подготовке отчёта «Глобальная подотчетность» и Рамочной концепции для глобального уровня; и получают дальнейшую поддержку в рамках сотен национальных и региональных инициатив по самоурегулированию. Таким образом, процесс создания стандартов подотчётности и эффективности продолжает развиваться. На него оказывает значительное влияние стремление и заинтересованность сектора в самосовершенствовании и поиске приемлемых решений.

2.3 Тенденции в межправительственном секторе

Значительная часть механизмов усиления открытости организаций для внешнего контроля (которые стали появляться в секторе МПО в 1980-х годах) предполагает привлечение представителей гражданского общества к обсуждению политик и формирует условия, при которых граждане получают возможность включать в повестку дня актуальные вопросы. Начиная с 1994 года, когда Всемирный банк (The World Bank) впервые утвердил Политику раскрытия информации (Information Disclosure Policy), использование политик прозрачности стало общепринятой практикой. Также получили более широкое распространение процедуры работы с жалобами. В частности, сегодня все Многосторонние банки развития (The Multilateral Development Banks/MDBs) используют механизмы, позволяющие сообществам, оказавшимся под влиянием проектов, обращаться за возмещением ущерба. Опасения, связанные с внутренней коррупцией и мошенничеством, стали побудительными мотивами для укрепления функций внутреннего аудита и развития политик защиты источников информации / заявителей (whistleblower protection policies). Помимо этого, повысилось внимание к оценке результатов и социального эффекта. В целом ряде агентств были созданы независимые

[7] С документом Руководящего комитета по совместной оценке экстренной помощи Руанде / Steering Committee of the Joint Evaluation of Emergency Assistance to Rwanda (1996 г.) «Международный отклик на конфликт и геноцид: Уроки Руанды» (The International Response to Conflict and Genocide: Lessons from the Rwanda Experience) можно ознакомиться на веб-сайте: www.reliefweb.int/library/nordic/index.html

подразделения, отвечающие за проведение оценки, а также управленческие системы, ориентированные на достижение результатов.

По сравнению с более энергичным формированием официальных каналов саморегулирования в секторе НКО, данная деятельность не получила столь широкого распространения в среде межправительственных организаций; и саморегулирование преимущественно осуществлялось посредством неформальных сетей МПО. Например, сотрудники Многосторонних банков развития (MDBs), взаимодействующие с гражданским обществом либо обеспечивающие порядок работы с жалобами сообществ (целевых аудиторий проектов), постоянно встречаются и обмениваются информацией, а также лучшими практиками и уроками, извлеченными из своего опыта. В агентствах ООН похожую работу проводит группа специалистов в сфере оценки. Созданная в 1984 году неформальная сеть, в 2004-ом стала Группой ООН по оценке (The UN Evaluation Group/UNEG). Впоследствии Группа UNEG разработала документ, устанавливающий общие стандарты оценочной практики[8]. Также следует отметить, что участию многих двусторонних доноров и межправительственных агентств в обсуждении вопросов эффективности внешней помощи в значительной мере поспособствовала Парижская декларация 2005 года, которая упоминается далее.

Однако следует отметить, что на уровне МПО обозначился ряд узких мест и сбоев, в частности, в международных и региональных финансовых институтах. Так, в Международном валютном фонде (International Monetary Fund / IMF) медленно продвигается реформа ключевых управленческих подходов. До сих пор нет соглашения об основных параметрах перераспределения доли голосов (как минимум 5%) в пользу формирующихся рынков и развивающихся стран, которое было одобрено лидерами «Большой двадцатки» (G20)[9]. Более того, изменение представительства в Исполнительном совете МВФ в целях обеспечения большего равновесия голосов государств-членов тормозится нежеланием европейских стран поделиться своими местами.

Реформа управленческого процесса во Всемирном банке увенчалась появлением нескольких ощутимых преимуществ. В 2010 году банк утвердил новую политику раскрытия информации, которую признали прогрессивной как представители гражданского общества, так и эксперты; а некоторые наблюдатели отметили, что она положила начало «новой эры открытости» банка[10]. Примеру Всемирного банка последовало несколько Международных банков развития (MDBs). Межамериканский банк развития (The Inter-American Development Bank/IDB) одобрил новую Политику доступа к информации (Access to Information Policy), где в качестве основы использовалась политика Всемирного банка. Чтобы сформировать более благоприятные условия для привлечения капитала, управляющие Межамериканского банка развития (прежде всего, под давлением Соединенных Штатов) в ходе совещания в Канкуне (апрель 2011 г.) настояли на активных действиях и подчеркнули, что новая политика должна соответствовать аналогичным документам других международных финансовых институтов[11].

Тем не менее, происходящие перемены не стоит оставлять без внимания, так как взаимодополняющие эффекты могут возникнуть только благодаря реформе, затрагивающей различные параметры подотчётности. Последний раунд реформ означает, что странам с высоким уровнем дохода пока принадлежит более 60% голосов, в то время как страны с невысокими доходами могут рассчитывать только на 6%[12]. И в ближайшие пять лет продолжения реформ не будет. Существуют планы по разработке формулы для подсчета количества голосующих акций в Международном банке реконструкции и развития (МБРР / The International Bank for Reconstruction and Development) и в фонде содействия международному развитию International Development

[8] С более подробной информацией можно ознакомиться в разделе UNEG «Norms and Standards» (Нормы и стандарты, разработанные Группой ООН по оценке, 2005 г.), на веб-сайте: http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp
[9] http://www.brookings.edu/opinions/2010/0928_imf_lombardi.aspx
[10] http://www.bicusa.org/en/Article.11936.aspx
[11] http://www.bicusa.org/en/Article.11878.aspx
[12] Проект Bretton Woods Project (2010): Анализ реформы системы голосования во Всемирном банке: Управление остаётся нелегитимным и отсталым (Analysis of World Bank voting reforms: Governance remains illegitimate and outdated), 30 апреля 2010 г., Лондон: http://www.brettonwoodsproject.org/art-566281

Assistance (IDA), входящих в группу Всемирного банка. Данная формула будет учитывать экономическое влияние стран; пожертвования, предоставленные фонду IDA; и вклад в осуществление «миссии развития» банка. Однако в ходе последних реформ значительное внимание уделялось экономическому влиянию (75%), за которым последовали вклады государств в фонд IDA (20%). Оба критерия учитывают интересы стран с высоким уровнем дохода. Компонент развития представлен лишь на 5%, и при этом он отчасти определяется размерами вкладов в фонд IDA. Таким образом, сохраняется значительный дисбаланс, который невозможно уравновесить одним только прогрессом в вопросах прозрачности.

2.4 Перемены в корпоративном секторе

Вопросы подотчётности нашли своё отражение и в корпоративной повестке дня. 1980-е годы ознаменовались разработкой множества корпоративных кодексов поведения в сфере экологии, которые стали откликом на усиление регулирования и общественное давление, возникшее в результате аварий и катастроф на промышленных объектах. В1990-х годах глобализация и активность НКО актуализировали вопросы трудовых отношений и социального развития. Появились инициативы, основанные на участии многих причастных сторон (такие, как Совет по надзору за использованием лесных ресурсов / The Forestry Stewardship Council и Инициатива по этике трудовых отношений / The Ethical Trading Initiative), целью которых являлось объединение корпораций, НКО и МПО для урегулирования социальных и экологических вопросов. Данные процессы сопровождались увеличением числа компаний, которые начали отчитываться об экологических и социальных эффектах / последствиях своей деятельности; и стали уделять больше внимания систематическому взаимодействию со стейкхолдерами. На передний план вышло понятие «корпоративной социальной ответственности» (КСО), нашедшее значительное подкрепление в виде добровольных кодексов поведения и других инструментов саморегулирования. Одним из первых подал пример Европейский совет химической промышленности (The European Chemical Industry Council), разработав Программу ответственной деятельности (Responsible Care Programme) и руководство по отчётности (1985 г.). В начале 1990-х компании стали проявлять повышенный интерес к внешней сертификации, которую могли обеспечить инициативы, подобные «Международной социальной ответственности» (Social Accountability International; 1997 г.). В течение последних десяти лет корпорации стали активно включаться в совместную работу и содействовать развитию инициатив, предполагающих участие многих причастных сторон. К таковым относятся: Инициатива по этике трудовых отношений (The Ethical Trading Initiative; 1998 г.), нацеленная на решение проблем в сфере труда; инициатива ООН по пропаганде корпоративного гражданства The UN Global Compact (2000 г.); Инициатива по прозрачности в добывающих отраслях (The Extractive Industries Transparency Initiative; 2002 г.); Основополагающие принципы (The Equator Principles) ответственного подхода к финансированию проектов (2003 г.); а также Глобальная инициатива по отчётности (The Global Reporting Initiative / GRI), которая сегодня объединяет более 1500 компаний, использующих концепцию публичной отчётности о социальных и экологических последствиях деятельности.

Тем не менее, глобальный экономический кризис выявил существенные недостатки в подходе к формированию корпоративного поведения, который ограничивался КСО и саморегулированием. Обеспечение подотчётности – это не демонстрация деятельности по восполнению причинённого вреда (которая, безусловно, имеет большое значение), но, прежде всего – профилактика системных нарушений и предотвращение возможного ущерба. Потребности в прозрачности и формировании более полного представления о характере влияния деятельности корпораций, особенно в секторе финансовых услуг, способствовали появлению новых институтов (таких, как Совет по финансовой стабильности / The Financial Stability Board). Действующие инициативы (такие, как Базельский комитет по надзору за банковской деятельностью / Basel Committee on Banking Supervision с секретариатом в Банке международных расчетов / The Bank for International Settlements) разрабатывают новые правила, подобные требованиям к достаточности и ликвидности капитала «Базель III». Данная работа имеет значение как для легитимности, так и (в конечном итоге) для эффективности финансовых институтов. Поэтому необходимо повысить степень открытости и готовности к тому, что по всему миру на работу этих институтов будут влиять рядовые граждане, которые больше всего пострадали от экономических потрясений, но оказались ограниченными в возможностях контролировать саму систему.

Однако, несмотря на огромное значение финансовых услуг, изменения произошли не только в этом секторе. Инициатива по прозрачности в добывающих отраслях (EITI), которая стартовала в 2002 году, пользуется широкой продержкой правительств, способствующих увеличению числа компаний, обязанных соблюдать стандарты EITI. Согласно положениям Закона о реформе Уолл-стрит (The Wall Street Reform Act / WRSA), в настоящее время компании США, зарегистрированные в Комиссии по ценным бумагам и биржам (The Securities and Exchange Commission / SEC), обязаны сообщать практически о каждой выплате иностранным правительствам, которая связана с разработкой природных ресурсов. Информация о платежах должна предоставляться с разбивкой по проектам[13]. В дальнейшем закон может поспособствовать тому, что крупные нефтяные компании США (вслед за которыми в результате принятия WRSA скоро будут отчитываться компании по всему миру) станут сторонниками введения аналогичных правил для других корпораций[14].

2.5 Межсекторные и интеграционные инициативы

Помимо вышеупомянутых тенденций, которые в основном складывались в отдельных секторах, также возник ряд интеграционных инициатив, обозначивших усиление позиций национальных правительств в качестве субъектов глобального управления. Интересен тот факт, что происходящие процессы свидетельствуют о большей гибкости и формировании альянсов с конкретными целями. Данный подход может обеспечить выход за рамки модели взаимодействия по глобальным вопросам с жесткими структурными рамками.

В качестве примера можно рассмотреть переход от «Большой восьмерки» (G8) к «Большой двадцатке» (G20), вызванный мировым финансовым кризисом. Некоторые наблюдатели обеспокоены тем, что G20, как самопровозглашенный клуб стран, пока не обладает легитимностью; но это шаг в правильном направлении. Первые три встречи G20 на высшем уровне запомнились твердым намерением группы развивать многостороннюю деятельность и отвечать на кризис скоординированными действиями. Однако практическое значение последующей работы оказалось не столь ощутимым. В конечном итоге успех G20 будет зависеть от индивидуальной и коллективной способности его членов подключаться к работе за пределами ограниченной группы и сотрудничать с более легитимными и подотчётными многосторонними институтами[15]

В другой сфере дискуссия о подотчётности и эффективности, инициаторами которой изначально являлись доноры, оказалась не менее значимой и для некоммерческих организаций. В частности, Парижская декларация 2005 года об эффективности внешней помощи (координатором которой является Организация экономического сотрудничества и развития / OECD), включает подробное описание обязательств доноров по обеспечению контроля, гармонизации, согласованности и управления во имя достижения результатов и взаимной отчётности в сфере оказания помощи. Данный документ пользуется значительной поддержкой не только двусторонних и многосторонних доноров, но также негосударственных источников финансирования. Подписанию декларации предшествовал Первый форум высокого уровня в Риме (2003 г.); за ним последовала встреча в Аккре, в ходе которой была принята «Повестка дня действий» (The Accra Agenda for Action; 2008 г.); и четвертый Форум высокого уровня по эффективности внешней помощи в Пусане (2011 г.). Одним из результатов этой объёмной работы стало появление в 2008 году межсекторной Международной инициативы по прозрачности в сфере внешней помощи (International Aid Transparency Initiative / IATI).

[13] http://www.ethicalcorp.com/content.asp?contentid=7084
[14] Пока существует значительная неопределенность относительно пределов толкования положений Закона о реформе Уолл-стрит (WSRA). Комиссия по ценным бумагам и биржам (SEC) до марта 2011 года планировала опубликовать руководство по исполнению закона; и первый этап отчётности в соответствии с законом состоится в 2012 году.
[15] http://www.brookings.edu/papers/2010/04_multilateralism_jones.aspx

3.0 Задачи на будущее

Таким образом, независимо от принадлежности к конкретному сектору, глобальные организации согласились с тем, что легитимность и эффективность тесно связаны с их индивидуальной и коллективной способностью транслировать информацию о том, перед кем и почему они подотчётны, и каким образом решают эту задачу. Безусловно, организации по-разному вникают в данные вопросы. Некоторые организации (по сравнению с другими) более ответственно относятся к подотчётности; но ключевая идея усиления подотчётности однозначно одержала победу, и глобальные организации разных типов восприняли её положительно, даже если не всегда реагировали «проактивно».

Тем не менее, несмотря на значительный прогресс, остаётся целый ряд важных задач, ожидающих своего решения. Если рассматривать их с позиции проведения организационной реформы, то некоторые задачи имеют концептуальный характер, а другие – оперативный. Основываясь на практике взаимодействия со многими глобальными организациями из разных секторов, на опыте разработки Рамочной концепции глобальной подотчётности, на результатах отчётного цикла в период с 2006 по 2008 гг., а также на анализе тенденций и изменения характера дискуссии о реформе подотчётности, мы определили ряд ключевых задач, над которыми сообществу сферы подотчётности ещё предстоит поработать.

3.1 Согласование компетенций и навыков с практикой подотчётности

Технические реформы имеют решающее значение для практической реализации целей подотчётности. Например, публичные консультации формируют площадки, позволяющие стейкходелам озвучивать свои вопросы к организациям; а механизмы рассмотрения жалоб могут использоваться в качестве источника информации и оснований для пересмотра или отмены решений. Однако внедрение таких систем может оказаться обременительным, особенно в тех случаях, когда данный процесс сопровождается наращиванием внутренних систем отчётности, предназначенных для мониторинга эффективности подотчётности. В зависимости от размера и возможностей организации, чрезмерная (связанная с подотчётностью) нагрузка на оперативные и организационные процессы может стать источником излишней бюрократии и препятствий для инноваций и прогресса в решении приоритетных задач. Особенно на начальных этапах реформ организации вынуждены уделять внимание множеству различных вопросов. Поэтому стейкхолдерам и наблюдателям следует признать, что не все желаемые изменения могут произойти одновременно. Очень важно, чтобы организации могли сделать обдуманный и обоснованный выбор при участии стейкхолдеров, и были готовы публично отстаивать выбранный курс.

Наряду с оснащением организации необходимыми политиками и системами поддержки, также следует понять, как можно действовать в условиях неизбежных расхождений между концепциями подотчётности и практикой, и постепенно приводить их в соответствие. Например, несколько раз наблюдатели указывали организациям, которые в предыдущих выпусках отчёта «Глобальная подотчётность» продемонстрировали высокие результаты (в т.ч. Азиатскому банку развития / The Asian Development Bank, Всемирному банку-МБРР / The World Bank-IBRD и Международному совету по стандартам финансовой отчётности / The International Accounting Standards Board), в каких конкретных случаях они неоднократно проигнорировали установленные процедуры; нарушили собственные политики раскрытия информации; и не предприняли необходимых действий в ответ на законные жалобы.

Наше исследование показало, что основным способом преодоления расхождений между политикой и практикой является внедрение подотчётности в культуру организации. Реформа подотчётности может осуществляться в двух взаимосвязанных, но разных областях – это возможности / компетенции в сфере подотчётности; и культура подотчётности. К таким возможностям, в частности, относится институциональная структура подотчётности – процедуры, механизмы и процессы, такие как политика прозрачности или механизмы рассмотрения жалоб. Что касается культуры подотчётности, то она связана с моделями поведения сотрудников, такими как отношение к

внешним стейкхолдерам и характер взаимодействия с ними. Реформы в этих двух областях имеют решающее значение (см. Схему 1).

Формирование взаимосвязей между компетенциями, культурой и практикой

5

one world trust

Без официальных процедур подотчётность осуществлялась бы произвольно - как неформальная практика, которая не способствует последовательности и согласованности в работе организации. В то же самое время, без благоприятной организационной культуры, механизмов и процедур подотчётности - таких как форумы для стейкхолдеров или консультации с гражданским обществом - организация может постепенно утратить свою значимость и стать для окружающих всего лишь витриной.

Тем не менее, до настоящего времени (и отчасти благодаря концепциям, которые подобны разработкам фонда One World Trust), энергия большинства глобальных организаций главным образом была направлена на формирование возможностей / компетенций в сфере подотчётности. Гораздо меньше внимания уделялось более глубоким вопросам создания культуры подотчётности, т.е. формированию стимулов и концепций, отражающих собственные убеждения сотрудников, и тем самым способствующих соблюдению политики организации.

В целях содействия решению данных задач, новая Рамочная концепция глобальной подотчётности уделяет существенное внимание роли лидеров и стратегическим представлениям организации о своих обязательствах в сфере подотчётности; а также поддержке деятельности по мониторингу эффективности подотчётности посредством систем управления качеством, позволяющих определить, когда и каким образом практика организации расходится с принятыми обязательствами.

3.2 Политика реформы подотчётности

Основной задачей на будущее является реализация политической, а также технической реформы подотчётности во всех секторах. Все виды реформ подотчётности предполагают вмешательство в сложившуюся практику работы организации, и могут стать источниками внутренних конфликтов. Однако некоторые изменения сталкиваются с более значительным сопротивлением, чем другие. Технические реформы подотчётности, такие как разработка политик реагирования на поступающие сигналы о нарушениях (whistle-blower policies) или создание консультативных советов, первоначально могут вызвать отторжение, но оперативное формирование внутренней поддержки и создание стимулов могут посодействовать административным преобразованиям. Политические реформы – которые, в первую очередь, затрагивают аспекты управления и структуру принятия решений – зачастую оказываются самыми неподатливыми. Об этом свидетельствуют трудности, с которыми столкнулись Международный валютный фонд и Всемирный банк в процессе пересмотра квот участия в голосовании; а также проблемы, возникшие у многих МНКО при попытке изменить неравноправную структуру управления, которая за счёт финансовой дискриминации «южных» членов создавала более значительные привилегии представителям «севера». Например, члены международного альянса The International Save the Children Alliance, которые предоставляют 5% (и более) от общего объёма членских взносов, автоматически получают право представительства в Совете альянса. В двух организациях - Greenpeace International и Plan International – когда речь заходит расходах глобального уровня, право участия в голосовании зависит от весьма неравнозначных финансовых взносов государств-членов в международный бюджет. И в Международном совете организации World Vision International по два места принадлежат Канаде и США, в то время как остальные члены осуществляют представительство посредством региональных форумов. Однако наметился и некоторый прогресс. Например, правозащитная организация Amnesty International, не отменяя преимущественного права голоса для крупных секций в Международном совете, ввела новую возможность представительства для отдельных членов, не входящих в национальные секции и структуры.

С аналогичными проблемами сталкиваются такие глобальные организации, как корпорация The Internet Corporation for Assigned Names and Numbers (ICANN), в которой реформы подотчётности достаточно быстро привели к большей открытости и прозрачности; а преобразования, касающиеся состава Совета директоров и представительства пользователей сети интернет, оказались более спорными и продвигались медленно. Таким образом, понимание подлинной подотчётности требует соответствующего изменения властных отношений внутри организации.

Пока глобальные организации не займутся решением более сложных политические вопросов, связанных с властными полномочиями и их распределением, легитимность данных организаций будет оставаться под сомнением. Отчёт «Глобальная подотчётность» продолжает уделять значительное внимание этим аспектам; и предлагает уникальный подход, рассматривая существующие проблемы как с позиции отдельных секторов, так и на глобальном уровне.

3.3 Согласование терминологии, целей и инструментов

Необходимо точно определить, для кого и во имя каких целей планируется использовать подход к подотчётности. В частности, в свете экономического кризиса и сокращения финансирования стало более актуальным толкование подотчётности, которое акцентирует внимание на усилении контроля за финансовыми потоками, начиная с финансирующих организаций. Результаты такого контроля показали, что зачастую публичные заявления организации о подотчётности с учетом интересов стейкхолдеров (которая в первую очередь ориентируется на целевые аудитории организации и признает потребность и значение баланса интересов при наличии множества отношений) во многом не соответствуют реальным подходам к формированию структуры взаимоотношений и использованию таких инструментов, как контракты (которые способствуют установлению двусторонних отношений между донором и организацией-исполнителем). Именно так реализуются властные полномочия и укрепляются вертикальные типы подотчётности, которые ориентируются на узкие интересы основной организации. Зачастую подобные случаи происходят на глазах у внешних наблюдателей и, в некоторой степени, даже руководителей высшего звена, которые не уделяют

достаточного внимания вопросам изменения практики оперативного управления и организационной культуры подотчётности.

Отчёт и Рамочная концепция глобальной подотчётности могут посодействовать раскрытию этих проблемных противоречий посредством анализа эффективности, уделяющего отдельное внимание политикам, системам управления и контролю качества.

3.4 Надлежащие подходы к оценке

В частности, сообщество профессионалов в сфере оценки занимается поиском согласованных подходов к оценке результатов, (a) позволяющих проводить сравнительный анализ эффективности и устойчивых результатов, достигнутых благодаря инвестициям и осуществлению преобразований; и (b) обеспечивающих соответствие показателей и применяемых методов предмету оценки. Несмотря на то что данная дискуссия в основном нацелена на выработку общего понимания и поиск способов оценки фактических устойчивых изменений, она также имеет отношение и к оценке эффективности подотчётности. Организации неизбежно столкнуться с самыми разнообразными трудностями, пытаясь понять, действительно ли они стали более подотчётными перед конкретными группами стейкхолдеров, и какое значение имеют внешние параметры и изменения для оценки эффективности реформ подотчётности. Универсальный подход к оценке эффективности найти достаточно сложно.

Рамочная концепция глобальной подотчётности учитывает все существенные различия, и для рассмотрения параметра оценки использует отраслевые показатели конкретных секторов. Она также требует того, чтобы результаты оценки были взаимосвязаны с организационными системами обучения и, таким образом, создавали стимулы для проведения действительно востребованных и содержательных оценок, вместо получения данных и сведений, которые не имеют существенного значения для повышения эффективности.

3.5 Объективное восприятие практики саморегулирования

Саморегулирование по-прежнему остаётся сферой, которая одновременно характеризуется огромным потенциалом и непредсказуемостью эффекта. Обзор тенденций в Разделе 2 (см. выше) показывает, что различные инициативы по саморегулированию на разных уровнях представлены на протяжении всего континуума – от неофициальных объединений, осуществляющих совместное обучение и обмен опытом, до сводов принципов, более детальных правил поведения, официальной сертификации и контроля с участием третьих сторон. Выбор подхода, как правило, отражает уровень обсуждения аспектов подотчётности в конкретном секторе. Например, вопросы, касающиеся сертификации, возникают только в том случае, если дискуссия о подотчётности уже «доросла» до отчётливого понимания и согласия относительно единых стандартов, по которым организации предлагают оценивать их деятельность. В силу того, что стандарты зачастую формулируются очень точно, возможность их применения ограничивается основной проблемной областью или «сектором происхождения», а усиленный контроль соответствия стандартам (со стороны участников инициатив), на основе которых осуществляется сертификация, может также привести к снижению их аналитического качества. Однако этот недостаток часто компенсируется встречными предложениями, поступающими от пользователей.

В обзоре также обозначен ряд других проблем. Добровольные объединения по определению могут самостоятельно решать, в какой мере они способны (либо не способны) действовать в соответствии со стандартами или принципами, предлагаемыми инициативой по саморегулированию. Данное обстоятельство ограничивает эффект, который мог бы возникнуть в секторе благодаря саморегулированию, и, следовательно, также огранивает радиус его применения в качестве инструмента подотчётности. Чтобы поощрить участие организаций, необходимо создать стимулы, которые в качестве прибавочной стоимости от участия в клубе могли бы предложить (в том числе) возможность подтвердить эффективность, способность формировать организационное поведение и добиваться признания. Однако более проблематичным, возможно, является то, что большинству инициатив в сфере саморегулирования зачастую недостаёт эффективных механизмов соблюдения

и принуждения. Даже после присоединения к инициативе, за организацией зачастую сохраняется право обеспечивать соблюдение принципов по своему усмотрению, а также определять, в какой мере отчётность организации демонстрирует общественности соответствие стандартам. Отсутствие принудительных мер является источником проблем, поскольку такое положение дел иногда приводит к «самодеятельности», и в конечном итоге умаляет ценность данной инициативы для всех остальных участников.

Рамочная концепция глобальной подотчётности рассматривает задачи и возможности, которые саморегулирование актуализирует посредством активного вовлечения организаций в инициативы по укреплению внешней подотчётности. Помимо этого, документ стремится обеспечить использование данных, полученных наиболее признанными и надёжными инициативами в сфере саморегулирования, и тем самым поддержать сам процесс составления рейтинга.

4.0 Обзор Рамочной концепции глобальной подотчётности

Полная версия Рамочной концепции глобальной подотчётности, опубликованная в 2005 году, позволила оценить более 90 организаций и тем самым поддержала первый цикл работ по подготовке отчёта «Глобальная подотчётность» (2006 - 2008 гг.). В течение данного периода мы существенно расширили представление о развитии методологии и получении целостной картины результатов. Однако мы также выявили достаточно проблем, связанных с измерением подотчётности в условиях многообразия организационных структур и видов деятельности. Чтобы отчёт «Глобальная подотчётность» сохранил свою актуальность в качестве важнейшего инструмента укрепления подотчётности глобальных организаций, в 2009 году мы решили провести ревизию методологии и показателей.

4.1 Процесс консультаций

Консультации были проведены в период с октября 2009-го по октябрь 2010 года. Данный процесс включал семь основных этапов:

1. Изучены мнения сотрудников фонда One World Trust, которые участвовали в процессе подготовки отчёта «Глобальная подотчётность»; и получена обратная связь от партнеров и организаций, прошедших оценку в течение последних трёх лет. Это помогло выявить ключевые вопросы, которые легли в основу дальнейших консультаций.

2. Три основных семинара, прошедших в Женеве, Вашингтоне и в Лондоне, в общей сложности посетили 58 участников. Помимо ключевых внешних стейкхолдеров и экспертов, приглашения получили все организации, которые были оценены в рамках подготовки отчёта «Глобальная подотчётность».

3. Приглашения к участию в онлайн опросе были направлены в 90 организаций, которые были вовлечены в процесс оценки в ходе подготовки отчёта «Глобальная подотчётность». Опрос проведён в период с ноября по декабрь 2009 года.

4. В ходе опроса мы также получили дополнительный отклик от 100 стейкхолдеров, экспертов и представителей других инициатив в сфере подотчётности и оценки качества. Многие из них ранее были вовлечены в процесс оценки, состоявшейся в ходе подготовки отчёта «Глобальная подотчётность». В рамках двух сегментов опроса мы получили более 100 ответов, и показатель отклика составил 51%.

5. В целях выявления новых проблем, на которые могла бы отреагировать рамочная концепция, сотрудники фонда One World Trust и партнеры изучили основные тенденции в сфере глобального управления, уделяя внимание наиболее существенным вопросам, а также новым субъектам и характеру дискуссии о подотчётности.

6. Основываясь на полученной информации, коллектив фонда подготовил пилотную версию рамочной концепции, которая была представлена основным членам Международного совета экспертов и Совета учредителей фонда One World Trust для обсуждения и выработки рекомендаций с учётом конкретного опыта, существующего на данном уровне.

7. И, наконец, в 2011 году была сформирована небольшая выборка глобальных организаций, которые воспользовались рабочей версией рамочной концепции и протестировали её в реальных условиях. Данный эксперимент являлся компонентом более масштабного исследовательского проекта. Полученный опыт помог уточнить некоторые формулировки, которые были предложены в проекте концепции, и разработать руководство для дальнейшей работы исследователей, вовлечённых в данный проект. Итоговая версия рамочной концепции представлена в данном документе.

4.2 Что мы узнали: краткий обзор результатов обратной связи

В данном разделе предлагается краткий обзор откликов, полученных от стейкхолдеров в ходе консультаций.

4.2.1 Преимущества

Основная мысль, озвученная в ходе консультаций, заключалась в том, что **отчёт «Глобальная подотчётность» предлагает организациям полезные концептуальные рамки для практического воплощения подотчётности**. Слово «подотчётность» используют часто, но редко подразумевают при этом нечто конкретное. **Отчёт «Глобальная подотчётность» помог прояснить, что означает «быть подотчётным», и сделал концепцию более актуальной для организаций**. Об этом, в частности, участники сообщили следующим образом: *«Отчёт "Глобальная подотчётность" облегчил понимание рамочной концепции показателей, ориентированных на процесс (прозрачность и участие) и оценку (оценка, обратная связь и работа с жалобами). Отчёт содействует формированию активной позиции в отношении подотчётности» или «Отчёт заставил организации задуматься о том, что означает подотчётность, и предложил концепцию, которую организации (желающие укрепить свою подотчётность) могут использовать в качестве отправного пункта. Вполне возможно, что не существует других направлений, где можно было бы объективно сравнивать организации, особенно некоммерческие, для которых даже нет базовых показателей»*.

Некоторым организациям **отчёт «Глобальная подотчётность» также помог расширить представление о подотчётности, обеспечив выход за рамки традиционных концепций**, таких как оценка и финансовое управление: *«Отчёт "Глобальная подотчётность" помог расширить масштабы дискуссии о подотчётности внутри организации, позволив вывести обсуждение за рамки того, что было запланировано»*.

Наряду с надёжной концептуальной основой укрепления подотчётности, **отчёт «Глобальная подотчётность» также предоставил полезный диагностический инструмент, который помог организациям определить сильные и слабые стороны**: *«Отчёт помог нам более пристально взглянуть на себя, благодаря чему мы обратили внимание на те направления, где существуют недостатки. Трудность заключается в том, что необходимо поддерживать этот диалог и дискуссию, начиная с того момента, когда организация приступает к использованию инструмента. Тогда он будет жизнеспособным, и его применение войдёт в разряд повседневных задач»*.

Помимо этого, отзывы стейкхолдеров свидетельствуют о том, что **благодаря формированию внутриорганизационных связей отчёт «Глобальная подотчётность» сделал повестку дня подотчётности более актуальной**. Организации, прошедшие оценку, в целом отметили, что процесс оценки в рамках подготовки отчёта «Глобальная подотчётность» позволил укрепить контакты между различными подразделениями организации, которые редко взаимодействуют друг с другом (например, отдел кадров, бюро по вопросам этики, департамент коммуникаций, программный отдел), а также помог заложить основу для постоянного обсуждения вопросов подотчётности между различными направлениями и департаментами.

Некоторые стейкхолдеры также сообщили о том, что помимо повышения уровня осведомлённости, **отчёт «Глобальная подотчётность» помог создать стимулы для проведения реформ**. Респонденты обозначили несколько различных путей, которые привели к такому результату. Во-первых, демонстрируя преимущества инициатив организаций по совершенствованию практики подотчётности, **отчёт помог сформировать благоприятные условия для дальнейших преобразований в различных институтах**: *«Отчёт "Глобальная подотчётность" повысил уровень осведомлённости, положил начало дискуссии о подотчётности [в нашей организации] и помог создать микроклимат, позволяющий реализовать дальнейшие шаги и продвигаться вперёд».*

Во-вторых, публично освещая сильные стороны организации, а также показывая её слабые стороны и недостатки, **отчёт «Глобальная подотчётность» подтолкнул сторонников внутриорганизационных преобразований к дальнейшим активным действиям**: *«Вне всякого сомнения, внешнее признание существенно поддержало тех, кто внутри организации настаивает на большей прозрачности».*

В-третьих, **составление публичного рейтинга организаций также стало движущей силой перемен**. Организации, которые оказались на высоких позициях, желают сохранить свои высокие баллы, а менее успешные стремятся улучшить показатели: *«Занимать невысокую позицию в рейтинге неприятно. Данное обстоятельство стало убедительным стимулом для совершенствования нашей практики подотчётности».*

Кроме того, **благодаря публичному рейтингу информация становится достоянием общественности и может применяться внешними субъектами для пропаганды более значительных преобразований**: *«Благодаря использованию прозрачного комплекса показателей отчёт "Глобальная подотчётность" обладает потенциалом для выявления сильных и слабых сторон в деятельности глобальных игроков. Таким образом, он становится источником справочной информации для гражданского общества, которую, как правило, невозможно найти в процессе изучения веб-сайтов организаций и компаний»*.

Большинство респондентов и стейкхолдеров сочли чрезвычайно важным тот факт, что **отчёт позволяет сравнивать подотчётность организаций, выполняющих похожую деятельность (как в самом секторе, так и за его пределами)**: *«Отчёт "Глобальная подотчётность" стал первым шагом к межсекторной оценке подотчётности. Он предлагает систему координат для сравнительного анализа подотчётности; и на более высоком уровне создаёт благоприятные условия для применения единых стандартов подотчётности для международных правительственных, а также и неправительственных нормотворческих органов и политиков»*.

Благодаря применению межсекторного подхода к подотчётности, отчёт внёс ещё один существенный вклад, который выражается в **расширении сотрудничества и взаимного обучения организаций как внутри каждого из трёх секторов, так и на межсекторном уровне**. В ходе консультаций организации часто отмечали, что **отчёт «Глобальная подотчётность» положил начало формированию и развитию общего языка, позволяющего организациям обсуждать вопросы подотчётности**: *«Я считаю, что наличие общего набора параметров свидетельствует о том, что мы начинаем разговаривать на одном языке и видеть взаимосвязи между тем, что мы делаем, и тем, как мы реализуем идею подотчётности»*.

Наконец, в ходе консультаций наметилось понимание ценности, которую межсекторная оценка подотчётности глобальных организаций привнесла в обсуждение вопросов, связанных с поставкой и распределением глобальных общественных продуктов (благ). Возвращаясь к некоторым изначальным мотивам создания Хартии глобальной демократии 99 (The Charter 99 for Global Democracy), разработка которой стала поиском общих принципов подотчётности, один из участников подытожил: *«Управление служит конкретной цели – содействовать формированию стабильного и более благоприятного общества, предлагающего более широкие возможностями для реализации прав человека и процветания людей. Глобальная рамочная концепция подотчётности и Отчёт должны продолжить работу по оценке преданности организаций идее служения людям и обеспечения благосостояния граждан посредством эффективной деятельности в социальном контексте»*.

4.2.2 Проблемы

Многие участники консультаций считают процесс внтурисекторной и межсекторной оценки организаций сильной стороной отчёта «Глобальная подотчётность», однако их **беспокоит то, что рассматривая всех игроков через общий объектив, отчёт не зафиксировал существенные отличия разных субъектов, а также их подходов к подотчётности**: *«Вам необходимо*

учитывать особые обстоятельства, сложившиеся в разных секторах (и, следовательно, в организациях), которые влияют на структуру подотчётности», «Отчёту "Глобальная подотчётность" следует уделять особое внимание различиям между секторами и разрабатывать показатели, отражающие данную специфику» или «В силу своих особенностей, организации разных типов [...] имеют разные обязательства перед стейкхолдерами».

Также, стейкхолдеры были обеспокоены тем, что **действующая рамочная концепция показателей необъективно рассматривала организационные структуры с централизованными политиками и полномочиями принятия решений**: *«Проверка, концентрирующая внимание на уровне штаб-квартиры, укрепляет представление о том, что идею подотчётности можно наилучшим образом реализовать в иерархических организациях»*.

Многие организации отметили, что «переоценка» могла бы оказаться весьма полезной, так как подтолкнула бы организации к выполнению рекомендаций, а если они уже выполнены, то открыла бы возможности для демонстрации преимуществ реформы. Однако стейкхолдеров также интересовал **вопрос о пользе, которую они смогут извлечь в результате первой переоценки в рамках отчёта «Глобальная подотчётность»**. Они отметили, что *каждый раунд оценки должен предлагать нечто новое, чтобы постоянно мотивировать организации к дальнейшим улучшениям*.

Некоторые стейкхолдеры, представляющие, в частности, некоммерческий и корпоративные сектора, акцентировали внимание ещё на одном моменте, отметив, что **отчёту «Глобальная подотчётность» необходимо усилить контакты с другими инициативами в сфере подотчётности, оценки качества и отчётной практики**. Они объяснили это тем, что глобальные организации во всех трёх секторах столкнулись с возрастающим спросом на информацию со стороны ряда инициатив. Многие организации осознают ценность разных инициатив, но опасаются присоединяться к ним в силу того, что участие требует ресурсов. Согласование стандартов могло бы стать шагом вперёд.

Помимо этого, в ходе консультаций отчётливо прозвучала мысль о том, что **отчёту «Глобальная подотчётность» следует расширить границы оценки, чтобы изучать не только возможности и компетенции (т.е. политики и системы), но и практику подотчётности организаций**: *«[Отчёт "Глобальная подотчётность"] в основном использует доступные сведения, которые можно получить на веб-сайтах либо от организаций, вовлечённых в проект и предоставляющих соответствующую информацию (например, политики и руководства). В результате положение дел рассматривается лишь под одним углом, который не учитывает таких аспектов, как осведомленность и мотивация сотрудников, и не позволяет взглянуть на практику глазами знающих клиентов, целевых сообществ и иных причастных сторон. В силу данного обстоятельства может сложиться неверное представление о безопасности».*

Приведенные в отчёте примеры из практики (начиная с 2007 года) участники консультаций расценили как полезный вклад. Например, организация может получить высокие баллы за компетенции в сфере прозрачности и даже занять более высокие позиции по сравнению с коллегами, однако исследование практики (case study) может выявить целый ряд случаев, когда организация не соблюдала собственные политики. Тем не менее, **следует признать, что подобные примеры имеют для организаций меньшее значение, чем положение в рейтинге**.

Первая причина заключается в том, что практика изучается отдельно от количественной оценки и, в силу данного обстоятельства, **не влияет на итоговые баллы**. Результаты исследования можно не принимать в расчёт, потому что аудитория отчёта в основном концентрирует внимание на баллах. Во-вторых, было отмечено, что **создание кейсов** (несмотря на эффективное выявление трудностей, связанных с подотчётностью) **является менее действенным инструментом привлечения внимания высшего руководства**. Как отметил один из участников семинара в Лондоне: *«Низкие баллы по сравнению с другими организациями, выполняющими аналогичную деятельность – именно это (а не подробный кейс) может заставить руководителя высшего звена обратить внимание на отчёт "Глобальная подотчётность". Примеры из практики полезны, но они являются инструментом, предназначенным для технической аудитории, и не побуждают к действиям руководителей на ключевых позициях, которые принимают решения».*

И, наконец, мы получили комментарии, которые свидетельствуют о **расширении круга организаций-участников глобальных нормотворческих процессов, влияющих на жизни людей** и вовлечённых в обсуждение соответствующих проблем: *«В настоящий момент рамочная концепция показателей позволяет оценивать организации, обладающие общей характерной чертой: все они являются членами тех или иных объединений. Но что мы сегодня можем сказать о государственных департаментах (таких как двусторонние доноры), состоятельных частных лицах и фондах, частных или государственных компаниях либо партнерствах государства и частного сектора?! Они тоже должны проходить аналогичные проверки результативности и подотчётности».*

4.2.3 Максимальное расширение деятельности по межсекторному обучению

Наряду с различными предложениями, выдвинутыми в целях пересмотра рамочной концепции (см. далее Раздел 5), в ходе консультаций был озвучен ряд замечаний и рекомендаций, на которые невозможно откликнуться посредством корректировки показателей. Однако они имеют особое значение, и стейкхолдеры / пользователи отчёта считают, что их необходимо учесть. Речь идёт о выполнении **функции, связанной с межсекторным обучением**.

Например, участники внесли следующее предложение: *«Я являюсь большим поклонником отчёта "Глобальная подотчётность" и считаю, что он открывает новое поле для деятельности. Вполне возможно, что фонд OWT может сформировать профессиональное сообщество специалистов (которые отвечают за подотчётность в своих организациях), объединяющее представителей всех трёх секторов для дальнейшего диалога, выработки общего языка и совместного решения проблем в сфере подотчётности. Такая работа могла бы стать не только источником мастерства в данной области, но также укрепила бы доверие и сблизила сектора» или «Обучающий форум по теме подотчётности мог бы стать "местом встречи" для организаций из разных секторов, где они могли бы обсуждать опыт укрепления подотчётности, обмениваться знаниями и совместными усилиями разрабатывать инструменты для совершенствования практики подотчётности».*

Стало очевидным, что участники консультаций убеждены в том, что помимо самого отчёта можно разработать другие механизмы, которые позволят использовать выводы в процессе организационных реформ с максимальной отдачей: *«Отчёт – это не единственный способ обмена опытом, поддержки и пропаганды подотчётности [...] дискуссия в защищённом пространстве (в отличие от публичного обсуждения недостатков и неудач) была бы более эффективной» и «Ключевой задачей отчёта "Глобальная подотчётность" является укрепление межсекторного диалога и распространение знаний о подотчётности. До сих пор первичным средством осознания ценности данной работы являлся Отчёт и его специальные мероприятия и семинары, где встречались представители разных секторов. Продвигаясь вперед, необходимо создавать официальное профессиональное сообщество, которое в значительной мере структурирует данный процесс и будет стимулировать стратегическое обсуждение наиболее актуальных вопросов. Однако это непростая задача».*

Таким образом, конкретные предложения относительно дальнейших шагов заключаются в организации **обучающего форума, который, возможно, будет существовать в виде защищенного пространства, где организации смогут «встречаться» и обсуждать общие проблемы, не опасаясь излишней огласки**. Помимо этого, в рамках данной дискуссии обсуждались проблемы, связанные с оценкой существующей практики. Благодаря этому были озвучены идеи создания **безопасного сообщества профессионалов, которое могло бы выполнять роль «площадки» для первичного осуждения результатов самооценки в доверительной обстановке**: *«Может оказаться, что оценить практику извне невозможно, и было бы более целесообразно задуматься о сообществе организаций, которые желают более пристально изучить вышеупомянутые факторы [как организация осуществляет подотчётность на практике] с помощью самооценки» или «Вам следует рассмотреть возможности создания площадки, где организации смогут обсуждать свои проблемы и разрабатывать инструменты для самостоятельной оценки».*

4.2.4 Основные выводы

Таким образом, результаты обратной связи в целом свидетельствуют о достаточно положительной оценке вклада отчёта в дискуссию о подотчётности, в развитие понятийного аппарата, в обучение и проведение реформ в отдельных организациях, а также в расширение полномочий стейкхолдеров в сфере контроля за деятельностью глобальных организаций. Однако остался открытым ряд очевидных и актуальных вопросов о том, каким образом:

- Найти разумный баланс между едиными требованиями рамочной концепции (которые формируют основу для сравнительного анализа) и потребностью в учёте специфики секторов и организационных особенностей;
- Добиться большей открытости в отношении инновационных и видоизменяющихся организационных структур и классификаций;
- Сохранить конструктивный настрой на совершенствование способов презентации информации;
- Решить сложную проблему, связанную с устранением расхождений между компетенциями / возможностями и практикой обеспечения эффективной подотчётности организаций;
- Создать условия для применения рамочной концепции во всех типах организаций, участвующих в формировании и распределении глобальных общественных продуктов и/или оказывающих существенное влияние на жизни людей; и
- Создать (и профинансировать») «площадку» для конфиденциального (защищённого) обсуждения организационных реформ, показателей эффективности и результатов самооценки. Данный пункт был обозначен в качестве неоспоримой потребности.

5.0 Основные изменения – выход на более высокий уровень и решение новых задач

Руководствуясь результатами обратной связи, последующих исследований и обсуждения возможных вариантов, наша команда разработала новую концепцию, которая (основываясь на существующей методологии и показателях) обозначает новое поле для деятельности. Цель переработанной версии рамочной концепции заключается не только в том, чтобы отслеживать прогресс многих организаций, но также в том, чтобы всегда быть на пике событий и проводить проверки в организациях, ориентируясь на добросовестную практику, существующую в данный момент времени. Наряду с этим, основной характерной чертой отчёта «Глобальная подотчётность» должны стать постоянные циклы, включающие этапы практической реализации, анализа и корректировки концепции. Далее приводится описание наиболее важных изменений, а также разъясняется, почему они были внесены.

5.1 Обеспечение более точной и прозрачной оценки: Система присвоения баллов

В течение последних трёх лет работы по подготовке отчёта «Глобальная подотчётность», мы пришли к выводу, что бинарная система обработки показателей («да» или «нет», «имеется» или «отсутствует») в некоторых случаях не обеспечила гибкость, которая необходима для точной оценки подотчётности организаций. Например, организация может не иметь официальной политики прозрачности, но, в то же самое время, прозрачность может являться ключевой ценностью организации. Прозрачность может обеспечиваться посредством организационных процессов и процедур, и данный факт требует признания.

Чтобы решить проблему недостаточной гибкости (характерной для прежнего метода) мы перешли к системе присвоения баллов. Используя шкалу от 0 до 3, мы предлагаем 4 уровня для каждого показателя, где каждый уровень отражает более значительные компетенции в сфере подотчётности (см. Таблицу 1: Пример новой системы присвоения баллов). Благодаря этому анализ подотчётности организаций будет осуществляться с учётом нюансов, обеспечивая тем самым точность оценки.

Система присвоения баллов обладает двумя дополнительными преимуществами. Во-первых, она в большей степени совпадает со шкалой, которую используют исследователи фонда One World Trust. Подробное описание того, что должно быть в наличии на каждой отметке шкалы, поможет исследователям принимать решения, касающиеся оценки организации, а также внесёт большую ясность в отношении оснований для начисления баллов конкретным организациям. Во-вторых, система определения баллов предоставит организациям более широкие возможности для постепенного совершенствования практики. Например, в случае бинарной системы (для получения более высокой позиции в рейтинге) организации, не имеющей политики прозрачности, пришлось бы разработать такой документ, а с введением системы начисления баллов мы можем предоставить организации возможность для выполнения промежуточных шагов.

Таблица 1: Пример новой системы присвоения баллов

Показатель	Описание	Балл
Организация использует специальную политику, определяющую порядок раскрытия информации	Организация не использует политику прозрачности и/или ограничивается нечеткими обязательствами по обеспечению открытости и прозрачности.	0
	Организация заявляет о своем стремлении к прозрачности в основных документах (например: в кодексе поведения, в миссии, видении, ценностях), но не имеет специальных документов, определяющих порядок раскрытия информации.	1
	Организация использует специальную политику, определяющую порядок раскрытия информации. Политика обязательна для исполнения, но распространяется только на отдельные виды деятельности/функции (например, финансы или взаимодействие со СМИ) и не проясняет, когда и какая информация подлежит публикации.	2
	Организация использует политику прозрачности, которая утверждена советом директоров; обязательна для исполнения; распространяется на все виды деятельности и функции; точно устанавливает, когда и какая информация подлежит публикации; и сопровождается руководством по применению, которое помогает сотрудникам выполнять и толковать её положения.	3

5.2 Управление качеством: Системы мониторинга существующей практики

Оценка практического воплощения идеи подотчётности в конкретной организации – это задача, которую мы пытаемся решить с момента возникновения инициативы по подготовке отчёта «Глобальная подотчётность», периодически сталкиваясь с целым рядом проблем. На сегодняшний день наш подход заключался в расширении практики тематических исследований, имеющих непосредственное отношение к развитию компетенций. Недостатки данного подходы выявлены, но теперь появилась непростая задача построения более совершенной системы.

Департамент, который занимается оценкой в рамках отчёта «Глобальная подотчётность» – это глобальная организация, которая, по определению, выполняет множество функций, иногда в более чем ста странах. Безусловно, можно использовать надежные методологии формирования выборки, позволяющие обеспечить репрезентативность результатов для организаций, которые выполняют тысячи проектов в сотнях стран. Однако даже в случае узкой выборки общее количество исследований (которые необходимо провести в 90 организаций) будет слишком значительным для выполнения данной работы экономически эффективным и, самое главное, эмпирически проверенным способом. В частности, выборочные проверки, осуществляемые посредством оценки отдельного подразделения или проекта организации (которое определяется методом случайной выборки), позволили бы сделать единственное заключение о том, как организация реализует идею подотчётности в единственном месте или в конкретных обстоятельствах. Несмотря на то что подобные инициативы могли бы послужить источником сведений для отчёта «Глобальная подотчётность», они охватили бы лишь незначительную аудиторию представленных в отчёте глобальных организаций, а проблемы большинства организаций остались бы нерешёнными.

В качестве ещё одного возможного варианта мы также рассматривали проведение опроса, в ходе которого стейкхолдеры могли бы поделиться своими представлениями о подотчётности. Но проблема заключается в том, что по своей природе информация такого типа не подходит для присвоения баллов действующим политикам и системам управления. В итоге любые сводные баллы могут вызвать сомнения в объективности данных, основанных на изучении мнений, и создать предпосылки для предвзятого отношения к методу получения необходимой информации. Безусловно, результаты опроса можно рассматривать отдельно от сводного балла, который присваивается компетенциям / возможностям в сфере подотчётности, но этот сценарий всё равно не позволяет свести воедино полученные выводы и выразить их в виде одного итогового балла.

Всё вышесказанное показывает, насколько сложно добиться того, чтобы сравнительная оценка практики подотчётности в глобальных организациях обеспечивала получение проверенных эмпирическим путём и достоверных сведений. По итогам обсуждения возможных вариантов с участниками семинара и дальнейших исследований мы пришли к выводу, что вместо изучения практики подотчётности, сложившейся в организации, более эффективным и лучшим способом достижения нашей цели могла бы стать оценка систем управления качеством, которые организации используют для мониторинга собственной деятельности.

Таким образом, для каждого параметра мы разработали показатель оценки систем, используемых организацией для управления процессом подотчётности (см. Таблицу 2: Пример показателя для системы управления качеством). Более высокие баллы присваиваются организациям, которые раскрывают информацию о своей эффективности в форме публичных отчётов.

Основная идея подхода, одобренного участниками семинара и нашими международными консультантами, заключается в том, что систему управления качеством правильнее оценивать по её способности обеспечивать организацию достоверными данными, позволяя тем самым добиваться большей согласованности между практикой и политикой организации. И, тем более, если эти данные публикуются, то у внешних стейкхолдеров тоже появляются основания для выяснения причин неудачной работы организации и создания дополнительных стимулов для совершенствования практики.

Таблица 2: Пример показателя для системы управления качеством

Показатель	Описание	Балл
Система управления качеством, предназна-ченная для обеспечения прозрачности	Организация не сформировала систем мониторинга, проверки и отчётности об исполнении обязательств, связанных с обеспечением прозрачности либо расширением работы с запросами на информацию.	0
	В организации нет системы мониторинга исполнения обязательств в сфере прозрачности; однако есть факты, свидетельствующие о проведении эпизодического мониторинга в рамках отдельных направлений деятельности.	1
	В организации действует система мониторинга, позволяющая отслеживать исполнение обязательств в сфере прозрачности, и на постоянной основе создаются отчеты, которые, в том числе, отражают сведения о количестве полученных запросов на информацию, о проценте отклонённых запросов и причинах отклонения. Данные отчёты предназначены только для внутреннего использования.	2
	В организации действует система мониторинга, позволяющая отслеживать исполнение обязательств в сфере прозрачности, и на постоянной основе создаются отчеты, которые, в том числе, отражают сведения о количестве полученных запросов на информацию, о проценте отклонённых запросов и причинах отклонения. Данные отчеты регулярно публикуются.	3

5.3 Новый ключевой параметр: Стратегия подотчётности

Рамочная концепция, составляющая основу отчёта «Глобальная подотчётность», рассматривает четыре параметра подотчётности – прозрачность, участие, оценка и механизмы рассмотрения / реагирования на жалобы. Когда организация проходит оценку в рамках Отчёта, ей присваиваются баллы по каждому из четырёх параметров.

В процессе данной работы складывается общая картина компетенций организации в ключевых областях подотчётности, но при этом не проводятся различия между организациями, которые воплощают идею подотчётности в произвольной форме, и теми, кто разработал чёткие стратегии укрепления подотчётности в масштабах всей организации. Например, организация X могла разработать политику прозрачности в ответ на настоятельные требования стейкхолдеров, а также утвердить порядок работы с жалобами представителей сообществ лишь по той причине, что другие организации в данной сфере деятельности уже имеют аналогичные процедуры. Организация Y поступила иначе, приступив к работе с поиска ответов на вопросы о том, на кого влияет её деятельность, и кто является её стейкхолдерами. Затем организация определила, какие стейкхолдеры являются ключевыми; какие механизмы и практики способствуют подотчётности перед каждой из этих причастных сторон; и выявила основные недостатки.

Далее организация Y утвердила политику прозрачности, увидев потребность в более последовательной работе по обеспечению доступа к информации для общественности – ключевого стейкхолдера, от которого зависит дальнейшая легитимность её деятельности. Помимо этого, для представителей сообщества организация разработала политику работы с жалобами, руководствуясь тем, что она существует благодаря именно этому стейкхолдеру, у которого в данный момент нет доступа к рычагам влияния на организацию.

Наличие чёткой стратегии укрепления подотчётности проводит грань между организацией, которая становится подотчётной под давлением и с подачи внешнего окружения, и той, которая стремится к подотчётности, потому что осознаёт её определяющее значение для выполнения своей миссии и уставных целей. Руководствуясь данным выводом, мы дополнили отчёт «Глобальная подотчётность» новым параметром, который получил название «Стратегия подотчетности». Он включает в себя три ключевых показателя:

Карта стейкхолдеров и определение приоритетных групп – Имеет ли организация отчётливое представление о том, кто является её стейкхолдерами, и какие из них имеют приоритетное значение? Имеются ли сведения, подтверждающие, что систематическое обновление карты является неотъемлемой частью данного процесса? Был ли составлен соответствующий документ, и доступен ли он общественности?

Карта подотчётности и план действий - Имеет ли организация отчётливое представление о собственных механизмах и процессах, которые в настоящий момент используются для

подотчётности перед каждой группой ключевых стейкхолдеров? Является ли процесс систематического обновления карты (утверждённый и изложенный в документах) неотъемлемой частью данной деятельности? Был ли (на основе этой карты) разработан план действий, отражающий конкретные шаги по исправлению недостатков; обеспечен ли данный план ресурсами; и утвержден ли порядок контроля за выполнением плана?

Осведомлённость и стремление к исполнению обязательств в сфере внешней подотчётности - Имеет ли организация отчётливое представление обо всех существующих обязательствах в сфере внешней подотчётности (например, кодексы добросовестного поведения; принципы и стандарты, под которыми подписалась организация либо согласилась соблюдать в качестве члена объединения)? Перечислены ли данные обязательства в конкретном разделе веб-сайта организации наряду с информацией о странах/видах деятельности, где причастные стороны могли бы с ними ознакомиться? Разработаны ли чёткие планы мониторинга и отчётности об исполнении каждого из данных обязательств; и назначены ли должностные лица, обязанные контролировать выполнение каждой инициативы?

Большинство организаций (независимо от сектора) являются членами объединений либо присоединились к целому ряду инициатив в сфере саморегулирования, таких как кодексы этики / поведения или схемы сертификации. Данные инициативы озвучивают обязательства, касающиеся внешней подотчётности. Они являются важными инструментами подотчётности, так как с их помощью устанавливаются минимальные стандарты деятельности для сектора и создаются условия для ответственного поведения организаций. Однако для крупных многопрофильных глобальных организаций зачастую существует широкий спектр инициатив, под которыми подписываются различные подразделения организации; и не всегда существуют системы, обеспечивающие соответствие стандартам. Новый показатель в данном случае позволяет выяснить, действительно ли организация (a) в полной мере осведомлена о своих обязательствах; и (b) поддерживает внутренние процессы, чтобы обеспечить соответствие требованиям.

5.4 Изменение культуры: Создание стимулов и поощрение подотчётного поведения

Подотчётность должна прочно войти в культуру организации и стать её неотъемлемой частью. И в этом деле нет ни лёгких путей, ни простых способов, которые позволили бы оценить степень решения данной задачи. Тем не менее, повышение мотивации сотрудников и поощрение ответственного («подотчетного») поведения является ключевым моментом. Например, сотрудников необходимо поощрять за то, что они - прежде чем принять решение - посвящают время взаимодействию со стейкхолдерами. Аналогичным образом, организация, которая считает организационное обучение своим приоритетом, должна создать для своих сотрудников условия, благоприятствующие развитию дискуссии, обучению, открытому обсуждению допущенных ошибок и поиску лучших способов работы. Чтобы выяснить, в какой мере организация пытается повлиять на поведение сотрудников и усилить их стремление к совершенствованию деятельности, мы разработали новый показатель, который предлагает организациям продемонстрировать, каким образом они пропагандируют подотчётность среди персонала.

5.5 Роли, обязанности и лидерство в сфере подотчётности

Отчёт «Глобальная подотчётность» всегда придавал особое значение роли лидеров в процессе укрепления подотчётности. Данный факт объясняется тем, что если повестка дня подотчётности не подкреплена авторитетом высшего руководства организации, то реформы неизбежно будут фрагментарными и несогласованными. Предыдущая рамочная концепция включала показатель, согласно которому организация должна была сообщить о наличии (или отсутствии) управленцев высшего звена, на которых возложена ответственность за подотчётность организации. Однако опыт показал, что организации могут информировать о назначении управленца высшего звена (который отвечает, например, за прозрачность), но не представляют сведений о дальнейшем распределении ответственности на других управленческих уровнях. В новой рамочной концепции мы оцениваем, в какой мере (и насколько отчётливо) роли и обязанности распределяются на различных уровнях организации (глобальном, региональном или национальном).

5.6 Показатели, учитывающие специфику сектора, и тестирование межсекторных принципов

Некоторые авторы комментариев небезосновательно призвали нас к тому, чтобы отчёт «Глобальная подотчётность» уделял больше внимания специфике сектора и особым обстоятельствам, в которых действуют организации. В то же самое время, сравнительный межсекторный анализ является одним из важных преимуществ (а может даже самым главным преимуществом) Отчёта и Рамочной концепции. В ответ на комментарии, полученные на этапе обратной связи, мы (там, где было необходимо и возможного) разработали показатели, которые отражают конкретные проблемы подотчётности и учитывают передовые практики трёх секторов. Однако при этом мы сохранили межсекторный взгляд, который должен оставаться ключевой характеристикой рамочной концепции.

Просмотрев раздел, посвященный параметру «оценка», можно понять, как мы этого добились: компаниям предлагается сконцентрировать внимание на измерении воздействия на общество / экологию и на отчётности о последствиях деятельности, а межправительственным организациям (МПО) и международным некоммерческим организациям (МНКО) - на мониторинге и оценке деятельности. Эти разные акценты отчасти (a) помогают найти ответ на главный / общий вопрос отчёта «Глобальная подотчётность» - как организации воздействуют на общество, и как они решают эту задачу положительным образом [В результате мы не концентрируемся на системе управления эффективностью компаний, которая отвечает за общий процесс создания продукта.]; и (b) отражают ход дискуссии, происходящей в данный момент в каждом секторе. Компаниям показатели помогают сконцентрировать внимание на таких вопросах, как: разработаны ли показатели, позволяющие отслеживать социальные и экологические последствия деятельности компании; охватывают ли они все существенные направления; и включает ли действующая система управления сбором / анализом информации и отчётностью не только внутренние, но и внешние процедуры, обеспечивающие надежность и точность данных. Межправительственные организации мы просим сообщить, существует ли в организации отдел оценки, который действует независимо от руководства и внимательно изучает работу организации. Что касается международных НКО (о которых мы знаем, что они не имеют департаментов оценки, действующих независимо от руководства, и чаще пользуются услугами независимых оценщиков), то их мы просим показать, что действующие процедуры предназначены (a) для проведения соответствующих оценочных исследований независимо от отделов, политик и управленческих подразделений, являющихся объектами проверки; и (2) для доведения информации о результатах оценки до сведения высшего руководства. При этом мы ожидаем, что как МНКО, так и МПО пояснят, является ли для них систематическим процесс, призванный обеспечить управление практикой использования рекомендаций оценки (например, план действий и/или соглашение, точно распределяющее обязанности) и контроль за их выполнением (например, периодический доклад о текущем статусе соответствующих работ).

Данные изменения существенно продвигают отчёт «Глобальная подотчётность» в разработке контекстуальных показателей, которые учитывают конкретные трудности и успешную практику трёх секторов, но при этом по-прежнему базируются на основополагающих принципах подотчётности.

5.7 Расширение аудитории с учётом разнообразия субъектов глобального управления

Один из вопросов, заданных в ходе консультаций, касался распространения новой рамочной концепции на участников глобального управления, не подпадающих под традиционную типологию (МНКО, ТНК и МПО), которая прежде использовалась в отчёте «Глобальная подотчётность». Списки предложенных организаций, сведённые воедино по итогам семинаров, оказались обширными. В них, в частности, вошли многосторонние инициативы стейкхолдеров, государственные компании, двусторонние доноры, хедж-фонды, государственно-частные партнерства, сети публичной политики, научно-исследовательские сети и т.д. Многие из них не соответствуют модели «принадлежности организации своим членам», на которой строилась рамочная концепция 2005 года.

Согласно рамочной концепции 2005 года, параметр «участие» подразделялся в отчёте «Глобальная подотчётность» на две части: первая оценивала организационные компетенции, связанные с обеспечением участия внешних стейкхолдеров; а вторая – в какой мере организация обеспечивает своим членам (тем, которые являются официальными «собственниками» организации) равное право

контроля за процессом принятия решений. Чтобы дополненная Рамочная концепция глобальной подотчётности оставалась эффективным инструментом укрепления подотчётности глобальных субъектов (независимо от их организационно-правовой формы), мы внесли в данный раздел целый ряд поправок.

5.8 Оценка добросовестной практики управления

Проблема, с которой мы столкнулись оценивая контроль со стороны членов организации, заключается в том, что некоторые организации не имеют «членов» и управляются, как правило, советом директоров или учредителями. В данных организациях директора в большинстве случаев избираются с учётом их опыта и заслуг, а не по способности представлять интересы «членов». С аналогичными трудностями мы столкнулись и в компаниях, которые принадлежат частному лицу или управляются семьёй. Если учесть, что, оценивая компании, мы уделяем внимание способности акционеров влиять на сферу принятия решений, то в случае, когда собственниками всех акций является одна семья, количество наших показателей становится избыточным.

Чтобы решить эти две проблемы, вместо показателей контроля со стороны членов мы разработали новый показатель, который позволяет проверить, придерживается ли организация практики добросовестного управления. Содержательную часть показателя мы почерпнули в действующих принципах добросовестного управления, разработанных Советом по делам некоммерческого сектора (Panel on Non-profit Sector)[16], а также в «Принципах добросовестного корпоративного управления ОЭСР» (OECD Principles for Good Corporate Governance)[17]. В частности, данные принципы устанавливают, что действующие процедуры должны точно определять порядок формирования состава совета директоров; устанавливать конкретные сроки деятельности в качестве члена высшего руководящего органа и количество допустимых переизбраний на очередной срок; обеспечивать независимое большинство в составе совета; и не допускать совмещения должностей исполнительного директора организации и председателя совета директоров.

5.9 Равенство голосов и эффективность принятия решений

В течение последних лет мы много спорили (внутри организации) со сторонниками принципа, согласно которому равенство голосования и представительства (один член - один голос) должно гарантировать наиболее равноправное влияние на процесс принятия решений. Однако действительность требует внимания к некоторым нюансам. Проверенные практики голосования в некоторых организациях имеют глубокие исторические корни и показывают, что права на участие в принятии решений могут распределяться в зависимости от доли собственности. Например, публичные корпорации распределяют права на участие в голосовании по акциям. Те случаи, когда акции обеспечивают равенство голосов, были одобрены и не стали поводом для особых дебатов в ходе консультаций. В то же самое время, участники консультаций сочли, что некоторые публичные финансовые институты (например – международные, которые действуют аналогичным образом) в силу своей публичной природы должны перейти к системе «один член – один голос». С другой стороны, некоторые публичные институты используют системы, которые формально предоставляют равные права, но на практике весьма открыто ограничивают участие большинства членов в принятии решений. Однако в итоге идея повсеместного внедрения системы «один член – один голос» была отклонена на том основании, что прежде следует найти компромиссное решение, которое стало бы разумным балансом между эффективностью и подотчётностью.

С введением системы присвоения баллов у нас появилась возможность отражать данные нюансы в виде баллов. Организации, которые используют систему, предоставляющую некоторым членам

---

[16] Совет по делам некоммерческого сектора / Panel on the Non-profit Sector (2007). «Принципы добросовестного управления и этической практики: Руководство для благотворительных организаций и фондов» / Principles for Good Governance and Ethical Practices: a guide for charities and foundations, Коалиция «Независимый сектор» / Independent Sector: http://www.nonprofitpanel.org/report/principles/Principles_Guide.pdf

[17] Организация экономического сотрудничества и развития / Organization for Economic Cooperation and Development (2004). «Принципы добросовестного корпоративного управления ОЭСР» / OECD Principles for Good Corporate Governance, ОЭСР, Париж: http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf

преимущественное право голоса по сравнению с другими, смогут претендовать на определенные баллы, если покажут, каким образом они устраняют неравенство (по крайней мере, частично). Например, они могут использовать правило «двойного большинства»; вводить ограничения прав участия в голосовании и региональные либо иные квоты, которые будут обеспечивать баланс преимуществ. Однако для получения максимального количества баллов организациям придётся подтвердить наличие прочной системы, гарантирующей равный доступ к участию в процессах принятия решений.

5.10 Оценка децентрализованных организационных структур: Новая методология

Чтобы откликнуться на озвученные замечания о том, что отчёт «Глобальная подотчётность» не обладает достаточными ресурсами для оценки децентрализованных структур, мы будет использовать методологию, которая позволит нам лучше фиксировать способы работы различных объединений и сетевых организаций. В данном случае ключевым является вопрос о том, на каком организационном уровне принимаются решения о политиках в сфере подотчётности и регулируются системы контроля за соблюдением установленных требований. Применительно к организациям, где политику утверждает главный офис / штаб-квартира, а также хорошо прослеживается распределение полномочий до нижнего организационного уровня, мы будем использовать существующую методологию (вариант 1). Для оценки организаций, в которых политики в сфере подотчётности регулируются на национальном уровне (и где системы контроля и обеспечения соответствия установленным требованиям видоизменяются в зависимости от специфики каждой страны), мы будем выбирать три национальных офиса и вычислять средний балл. Критериями отбора национальных офисов будут являться как объёмы финансовых операций, так и масштабы деятельности. Распределение баллов в выборке будет отражено в сводной таблице, отражающей баллы данной организации (вариант 2). В тех случаях, когда политики в сфере подотчётности утверждаются на международном уровне, а системы контроля и соответствия установленным требованиям существуют только на национальном уровне, мы также будем использовать методологию, предполагающую составление выборки (вариант 3). Чтобы фонд One World Trust мог правильно подобрать методологию, на начальном этапе оценочного процесса организациям будет предложено определить, какой подход более всего соответствует их реалиям.

5.11 Взаимодействие и обмен данными / результатами с инициативами, использующими другие концепции эффективной подотчётности

В ходе консультаций отчётливо прозвучала идея о том, что отчёту «Глобальная подотчётность» следует эффективнее координировать работу с другими инициативами, чтобы сократить требования к отчётности организаций и избежать дублирования запросов на информацию. Например, вполне может оказаться, что организация НКО-сектора предоставляет информацию международному Партнерству в сфере подотчётности гуманитарных организаций (The Humanitarian Accountability Patnership / HAP), инициативе «Хартия подотчётности международных некоммерческих организаций» (The INGO Accountability Charter), Управляющему комитету в сфере гуманитарной помощи (The Steering Committee for Humanitarian response / SCHR), Комитету по чрезвычайным ситуациям (The Disaster Emergency Committee) и ассоциации «Люди приходят на помощь» (People in Aid). В свою очередь, компания может заниматься сбором информации, чтобы отчитаться в соответствии со стандартами инициативы Global Compact и Глобальной инициативы по отчётности (The Global Reporting Initiative / GRI), а также предоставлять информацию о результатах самооценки движению «Бизнес в сообществах» (Business in the Community) и Индексу устойчивости Доу-Джонса (The Dow Jones Sustainability Index). В течение одного года межправительственная организация семейства Многосторонних банков развития (МБР / Multilateral Development Banks) может пройти коллегиальную оценку по Общей системе оценки эффективности (The Common Performance Assessment System); внешнюю проверку Многосторонней сети по оценке эффективности (The Multilateral Performance Assessment Network / MOPAN), которая проводится по заказу финансирующих организаций; и оценку двустороннего донора, такого как Департамент международного развития Великобритании (The Department for International Development / DfID), который использует собственную Многостороннюю рамочную концепцию оценки эффективности (The Multilateral Effectiveness Framework).

Несмотря на то что мы пытались воспользоваться такими сведениями в 2008 году, мы также понимаем, что можно было продвинуться гораздо дальше. Чтобы облегчить доступ к существенной информации, процесс оценки на основе новой рамочной концепции в настоящее время предполагает поиск общепризнанных отчётов об эффективности практики в сфере подотчётности. В данных документах могут содержаться сведения, необходимые на этапе изучения исходных данных (читайте Схему 2 снизу вверх), в сочетании с информацией, относящейся к новому показателю в рамках параметра «стратегия подотчётности» (который позволяет выяснить, в какой мере организация стремится к соблюдению других действующих принципов внешней подотчётности или концепций).

Данная работа будет дополнена рекомендациями для экспертов, которые помогут сопоставить новые показатели отчёта «Глобальная подотчётность» с показателями других ключевых и признанных форматов оценки или отчётности. Такой подход позволит выявить совпадения и источники, в которых мы сможет почерпнуть информацию, поступающую не только от организаций. Однако трудности неизбежны и на этом пути. В настоящее время информация, используемая для подсчёта баллов организации в процессе подготовки отчёта «Глобальная подотчётность», тщательно проверяется фондом One World Trust. Мы контролируем её качество и можем предоставить соответствующие гарантии организациям-участникам оценки. Любая информация третьих сторон (особенно тех, которые полагаются на сведения, предоставленные организациями), должна пройти тест на достоверность, чтобы обеспечить точность данных.

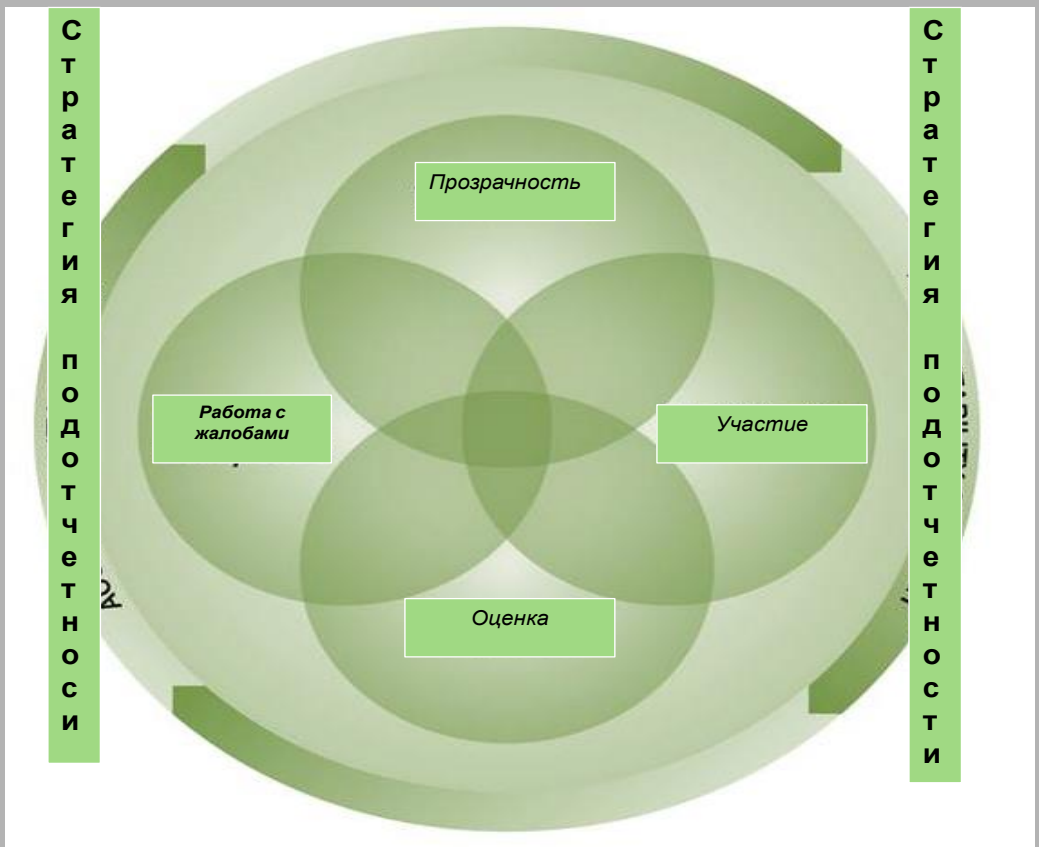
Схема 2. Стандартные этапы процесса оценки

6.0 «Пути к подотчетности II» – Рамочная концепция показателей (с изменениями и дополнениями)

Так же как и предыдущая рамочная концепция, документ «Пути к подотчётности – II» в редакции 2011 года предназначен для практического использования в целях (a) измерения и получения новых эмпирических данных о компетенциях и практике подотчётности одной или нескольких организаций, действующих на глобальном уровне; (b) более глубокого понимания и осведомлённости о добросовестной практике подотчётности; а также (c) для развития межсекторного обучения и организационных реформ. Данная работа и её дальнейшая пропаганда осуществляется с пониманием проблем, с которыми сталкиваются глобальные организации в процессе участия в управлении на глобальном уровне. Постоянную озабоченность вызывают не только способности отдельных организаций и системы в целом эффективно и оперативно предоставлять гражданам глобальные общественные продукты, но также и властные отношения между глобальными субъектами и теми, для кого они должны работать или (по крайней мере) не причинять никакого вреда, продолжая действовать в интересах институтов.

Таким образом, несмотря на значительный прогресс (о котором сказано выше в Разделе 2), необходимо решить множество разнообразных проблем. Новая рамочная концепция глобальной подотчётности может посодействовать этому, предложив свой уникальный подход, предназначенный для глобального уровня и межсекторного сравнительного анализа. Однако ни изменения к документу 2005 года, ни пересмотренная / новая Рамочная концепция глобальной подотчётности и Отчёт 2011 года не являются единственными способами исследования, изучения и содействия прогрессу реформы подотчётности глобальных субъектов. Концептуальный подход, а также выводы отчёта необходимо понимать в контексте различных инициатив в сфере подотчётности. Безусловно, Рамочная концепция глобальной подотчётности и Отчёт не могут и не ставят перед собой цели найти ответы на все вопросы о том, каким образом весьма фрагментированная и неразвитая система глобального управления могла бы повысить качество предоставления гражданам глобальных общественных благ.

Схема 3: Новая Рамочная концепция глобальной подотчётности



Тем не менее, межсекторный подход, который используется в Рамочной концепции глобальной подотчётности и в Отчёте (и который в очередной раз был одобрен в ходе консультаций), акцентирует внимание на том, что авторитетные и влиятельные организации (независимо от того, как они предоставляют глобальные общественные продукты гражданам – напрямую или опосредованно) в силу значительного воздействия на жизни людей обязаны контролировать свои методы работы и соблюдать единые принципы подотчётности. Для этого необходим подход к подотчётности, уделяющий особое внимание многообразию отношений подотчётности перед стейкхолдерами (которые организациям следует сбалансировать) и подчёркивающий, что на влиятельные институты возложено бремя ответственности за предотвращение возможного ущерба; демонстрацию подотчётности; и расширение полномочий, позволяющих гражданам призывать к ответу данные институты на постоянной основе.

Чтобы наглядно продемонстрировать такой подход, мы также пересмотрели используемое нами рабочее определение подотчётности и предлагаем читать его следующим образом:

Подотчетность – это процесс, в ходе которого организация активно формирует официальную структуру сбалансированных взаимоотношений с различными стейкхолдерами, наделяя их полномочиями повышать ответственность организации за принимаемые решения, деятельность и социальный эффект с целью постоянного улучшения результатов с точки зрения миссии.

Данное определение в очередной раз подчёркивает, что традиционные бинарные формы подотчётности больше не способны обеспечить должное понимание подотчётности в контексте многоуровневого управления. Простые модели подотчётности «принципал-агент»[18] - независимо от того, участвуют ли в них государства или авторитетные институты – недостаточно «оснащены» для создания условий, при которых стейкхолдеры, подверженные влиянию решений глобального или регионального уровня, могли бы озвучивать своё мнение относительно данных решений. В связи с этим, возрастающая сложность и плотность взаимодействия между субъектами национального, регионального и глобального уровней приводит не только к появлению множества пробелов в сфере подотчётности, но также усиливает осознание потребности в восполнении этих пробелов надлежащими политиками организационной подотчётности и управленческими практиками.

Далее приведена пересмотренная и дополненная рамочная концепция, которая представляет собой эмпирически обоснованную попытку помочь организациям, исследователям и стейкхолдерам, действующим в сфере принятия управленческих решений глобального уровня, продолжать преобразовательную работу в данном направлении.

[18] В парадигме «принципал-агент» принципал играет первую роль в работе некоторой системы, но делегирует операционный контроль за данной системой агенту *(Прим. пер.)*

Пути к подотчётности-II

Новая редакция Рамочной концепции глобальной подотчётности (с изменениями и дополнениями)

1. Стратегия подотчётности

2. Прозрачность

3a Участие – Внешние стейкхолдеры

3b Участие – Внутренний контроль со стороны членов организации / добросовестное управление

3b Участие – Контроль со стороны акционеров / добросовестное управление

4a Оценка (МПО и МНКО)

4b Оценка воздействия на общество и окружающую среду (ТНК)

5a Механизмы рассмотрения / реагирования на жалобы (внешние)

5b Механизмы рассмотрения / реагирования на жалобы (внутенние)

1. Стратегия подотчётности		
Показатель	**Описание**	**Балл**
1.1 Карта стейкхолдеров и определение приоритетных групп	Организация не упоминает своих стейкхолдеров на веб-сайте или в каких-либо организационных документах.	0
	Организация упоминает некоторых стейкхолдеров на своём веб-сайте либо в организационном документе, однако нет свидетельств в пользу того, что данный факт является результатом систематического процесса работы с картой стейкхолдеров.	1
	Организация осведомлена о своих стейкхолдерах и выделяет среди них наиболее приоритетных. Данный факт является результатом систематического процесса картирования, который отражен в документах; однако описание процесса не опубликовано.	2
	Организация осведомлена о своих стейкхолдерах и выделяет среди них наиболее приоритетных. Данный факт является результатом систематического процесса картирования, который отражен в документах. Описание процесса опубликовано и находится в открытом доступе.	3
1.2 Карта подотчётности и план действий	Организация не отражает в отдельном источнике (в документе либо на веб-сайте) действующие механизмы и процессы, обеспечивающие подотчётность перед каждой группой стейкхолдеров.	0
	Организация отражает в отдельном источнике (в документе или на веб-сайте) действующие механизмы и процессы, обеспечивающие подотчётность перед каждой группой стейкхолдеров; однако нет свидетельств в пользу того, что разработка данных механизмов и процессов является результатом систематического картирования.	1
	Организация отражает в отдельном источнике (в документе либо на веб-сайте) действующие механизмы и процессы, обеспечивающие подотчётность перед каждой группой стейкхолдеров. Разработка данных механизмов и процессов является результатом систематического картирования, который отражен в документах; однако факт разработки плана действий по устранению недостатков не подтверждается.	2
	Организация отражает в отдельном источнике (в документе либо на веб-сайте) действующие механизмы и процессы, обеспечивающие подотчётность перед каждой группой стейкхолдеров. Разработка данных механизмов и процессов является результатом систематического картирования, который отражен в документах. С учетом результатов картирования разработан план действий по устранению недостатков. Утверждён порядок мониторинга и контроля за выполнением плана. План действий обеспечен ресурсами.	3
1.3 Осведомлённость и стремление к исполнению обязательств в сфере внешней подотчётности	Организация не стремится выполнять требования к внешней подотчётности либо действовать в соответствии с положениями иных концепций (например, организация не подписалась под какими-либо кодексами поведения, принципами или стандартами).	0
	Организация стремится выполнять требования, установленные одним или несколькими стандартами внешней подотчётности либо иными концепциями (например, кодексы поведения, принципы или стандарты, под которыми подписалась организация в качестве члена соответствующего объединения); однако на веб-сайте организации перечислены лишь некоторые из этих обязательств.	1
	Организация стремится выполнять требования, установленные несколькими стандартами внешней подотчётности либо иными концепциями (например, кодексы поведения, принципы или стандарты, под которыми подписалась организация в качестве члена соответствующего объединения). Данные обязательства перечислены на веб-сайте организации в одном разделе; однако нет свидетельств мониторинга и отчётности о соблюдении этих требований.	2
	Организация стремится выполнять требования, установленные несколькими стандартами внешней подотчётности либо иными концепциями (например, кодексы поведения, принципы или стандарты, под которыми подписалась организация в качестве члена соответствующего объединения). Данные обязательства перечислены на веб-сайте организации и сопровождаются пояснениями о том, в каких странах или в рамках каких направлений выполняются соответствующие требования. Утвержден и тщательно проработан план мониторинга и отчётности о выполнении каждого обязательства. В плане указаны ключевые сотрудники, которые обязаны контролировать реализацию каждой из указанных инициатив.	3

2. Прозрачность		
Показатели: Политика	**Комментарий**	**Балл**
2.1 Политика прозрачности	Организация не выработала официальной позиции в отношении раскрытия информации либо реализует своё (пока недостаточно отчётливое) стремление к прозрачности посредством публикации информации в материалах, предназначенных для внешней коммуникации (веб-сайт, годовые отчеты).	0
	Организация заявляет о своем стремлении к прозрачности в своем основном документе (например: в кодексе поведения, в миссии, видении, ценностях), но не предлагает инструкций по реализации данного обязательства; либо организация разработала официальную политику раскрытия информации, но она распространяется на отдельные виды деятельности и функции (например: финансы, работа с клиентами, информация о пользователях и т.д.).	1
	Организация использует официальную политику, которая определяет, когда и какая информация подлежит публикации. Политика обязательна для исполнения, распространяется на все виды деятельности и функции, но не подкреплена публичным руководством (например: вспомогательными инструментами), которое помогло бы коллективу организации и стейкхолдерам толковать политику, а сотрудникам – выполнять её положения.	2
	Организация использует официальную политику, которая определяет, когда и какая информация подлежит публикации. Политика обязательна для исполнения, распространяется на все виды деятельности и функции, и подкреплена публичным руководством (например: вспомогательными инструментами), которое позволяет коллективу организации и стейкхолдерам толковать политику, а сотрудникам – выполнять её положения.	3
2.2 Точное определение условий, при которых информация не подлежит раскрытию	Организация не определяет условий и обстоятельств, при которых информация не подлежит раскрытию / считается конфиденциальной.	0
	Организация определяет условия и обстоятельства, при которых информация не подлежит раскрытию / считается конфиденциальной; однако данные определения имеют общий характер.	1
	Организация определяет условия и обстоятельства, при которых информация не подлежит раскрытию / считается конфиденциальной; условия сформулированы конкретно и точно; однако подход к прозрачности пока не предписывает обязательного раскрытия информации (означающего, что вся информация – за исключением конфиденциальной – является открытой и может быть опубликована / раскрыта как по запросу, так и по собственной инициативе организации).	2
	Организация определяет условия и обстоятельства, при которых информация не подлежит раскрытию / считается конфиденциальной; условия сформулированы конкретно и точно; подход к прозрачности предписывает обязательное раскрытие информации (означающее, что вся информация – за исключением конфиденциальной – является открытой и может быть опубликована / раскрыта как по запросу, так и по собственной инициативе организации).	3
2.3 Обязательство предоставлять информацию в ответ на все поступающие запросы	Организация не обязуется предоставлять информацию в ответ на все поступающие запросы.	0
	Организация публично заявляет о своём обязательстве предоставлять информацию в ответ на поступающие запросы; однако оно распространяется только на конкретных стейкхолдеров (например: СМИ, акционеры, доноры).	1
	Организация публично заявляет о своём обязательстве предоставлять информацию в ответ на запросы, поступающие от любых стейкхоледров, и сообщать основания для отказа в каждом случае; однако процедура подачи запроса и сроки предоставления ответов не определены.	2
	Организация публично заявляет о своём обязательстве предоставлять информацию в ответ на запросы, поступающие от любых стейкхоледров, и сообщать основания для отказа в каждом случае; процедура подачи запроса и сроки предоставления ответов точно определены.	3

2. Прозрачность		
Показатели: Политика	**Комментарий**	**Балл**
2.4 Процесс обжалования отказа в предоставлении информации	Организация не поддерживает процесс, позволяющий стейкхолдерам официально обжаловать отказ в предоставлении информации.	0
	Организация поддерживает процесс, позволяющий стейкхолдерам официально обжаловать отказ в предоставлении информации; однако данная процедура распространяется только на внутренних стейкхолдеров.	1
	Организация поддерживает процесс, позволяющий стейкхолдерам официально обжаловать отказ в предоставлении информации. Данная процедура распространяется на внутренних и на внешних стейкхолдеров.	2
	Организация поддерживает процесс, позволяющий стейкхолдерам официально обжаловать отказ в предоставлении информации. Данная процедура распространяется на внутренних и на внешних стейкхолдеров. Соответствующий орган отчитывается непосредственно перед советом директоров.	3
2.5 Участие стейкхолдеров в разработке политики	В процессе разработки подхода / политики прозрачности организация не консультировалась со стейкхолдерами.	0
	В разработке подхода / политики прозрачности участвовали некоторые внутренние стейкхолдеры организации.	1
	В разработку подхода / политики прозрачности был вовлечён широкий круг внутренних стейкхолдеров организации. Помимо этого, были проведены неофициальные / внеплановые консультации с некоторыми внешними стейкхолдерами.	2
	В разработку подхода / политики прозрачности был вовлечён широкий круг внутренних стейкхолдеров организации. Помимо этого, проводились систематические консультации с широким кругом внешних стейкхолдеров.	3

2. Прозрачность		
Показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
2.6 Роли, обязанности и лидерство в сфере подотчётности	В организации нет конкретного должностного лица (или лиц) высшего управленческого звена, обязанного обеспечивать условия, при которых организация может действовать открыто и прозрачно.	0
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано обеспечивать условия, при которых организация может действовать открыто и прозрачно; однако данная обязанность официально не отражена в его / её должностной инструкции.	1
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано обеспечивать условия, при которых организация может действовать открыто и прозрачно. Данная обязанность отражена в его / её должностной инструкции; однако роли и обязанности, связанные с обеспечением открытости и прозрачности, чётко не прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, международном и т.д.).	2
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано обеспечивать условия, при которых организация может действовать открыто и прозрачно. Данная обязанность отражена в его / её должностной инструкции. Роли и обязанности, связанные с обеспечением открытости и прозрачности, чётко прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, международном и т.д.).	3
2.7 Развитие компетенций сотрудников	Организация не инструктирует и не поддерживает сотрудников в их деятельности по исполнению обязательств организации в сфере прозрачности.	0
	Организация оказывает сотрудникам **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Обзор обязательств организации в сфере прозрачности для всех новых сотрудников (часть вводного курса); • Набор инструментов и/или руководство для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации в сфере прозрачности; • Официальные тренинги для сотрудников, участвующих в данной деятельности.	1
	В рамках вводного курса организация информирует всех новых сотрудников о своих обязательствах в сфере прозрачности **и** дополнительно предоставляет **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Набор инструментов и/или руководство для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации в сфере прозрачности; • Официальные тренинги для сотрудников, участвующих в данной деятельности.	2
	Организация оказывает сотрудникам **все** из нижеуказанных видов поддержки: • Обзор обязательств организации в сфере прозрачности для всех новых сотрудников (часть вводного курса); • Набор инструментов и/или руководство для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации в сфере прозрачности; • Официальные тренинги для сотрудников, участвующих в данной деятельности.	3
2.8 Распространение информации об обязательствах организации	Политика прозрачности / информация об обязательствах организации в сфере прозрачности не упоминается на веб-сайте или в публичных отчётах организации.	0
	Политика прозрачности / информация об обязательствах организации в сфере прозрачности находится в открытом доступе на веб-сайте; однако нет данных, свидетельствующих о наличии плана распространения / расширения доступа к информации для ключевых стейкхолдеров.	1
	Политика прозрачности / информация об обязательствах организации в сфере прозрачности находится в открытом доступе на веб-сайте. Утверждён общий план распространения / расширения доступа к информации; однако он не учитывает потребности и обстоятельства, от которых зависит степень доступности информации для различных групп стейкхолдеров,	2
	Политика прозрачности / информация об обязательствах организации в сфере прозрачности находится в открытом доступе на веб-сайте. Утверждён общий план распространения / расширения доступа к информации, учитывающий потребности и обстоятельства, от которых зависит степень доступности информации для различных групп стейкхолдеров, Помимо этого, план отражает продуманные стратегии, способные обеспечить причастным сторонам доступ к информации об обязательствах организации.	3

2. Прозрачность		
Показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
2.9 Поощрения и стимулы	Организация не сформировала систему стимулирования и поощрения сотрудников за поведение, отвечающее требованиям прозрачности и открытости.	0
	Организация не сформировала систему стимулирования и поощрения сотрудников за поведение, отвечающее требованиям прозрачности и открытости; однако есть факты, свидетельствующие о наличии практики, имеющей соответствующий эффект.	1
	Организация сформировала систему стимулирования и поощрения сотрудников за поведение, отвечающее требованиям прозрачности и открытости.	2
	Организация сформировала систему стимулирования и поощрения сотрудников за поведение, отвечающее требованиям прозрачности и открытости. Ключевые сотрудники определяют цели в сфере прозрачности, которые отражаются в должностных инструкциях и учитываются в ходе ежегодной индивидуальной оценки деятельности.	3
2.10 Системы управления качеством	Организация не сформировала единую официальную систему мониторинга и оценки исполнения обязательств в сфере прозрачности.	0
	Организация не сформировала единую официальную систему мониторинга и оценки исполнения обязательств в сфере прозрачности; однако есть факты, свидетельствующие о наличии практики мониторинга на уровне отдельных подразделений, департаментов и отделов.	1
	В организации сформирована и действует единая утвержденная система мониторинга и оценки исполнения обязательств в сфере прозрачности. Отчеты о результатах оценки деятельности создаются с определенной периодичностью и распространяются внутри организации.	2
	В организации сформирована и действует единая утвержденная система мониторинга и оценки исполнения обязательств в сфере прозрачности. Отчёты о результатах оценки деятельности создаются с определенной периодичностью и распространяются как внутри, так и за пределами организации (данные отчеты содержат информацию о количестве полученных и отклонённых запросов; а также отражают основания для отказа).	3

3а. Участие – Внешние стейкхолдеры		
Показатели: Политика	**Комментарий**	**Балл**
3а.1 Политика, обеспечивающая участие стейкхолдеров	Организация не имеет политики, которая обеспечивала бы участие внешних стейкхолдеров; либо её обязательства, связанные с обеспечением участия причастных сторон, ограничиваются материалами коммуникационного характера (веб-сайт, годовые отчёты).	0
	О своих обязательствах, связанных с участием внешних стейкхолдеров, организация заявляет в основных организационных документах (например: в кодексе поведения, в миссии, видении, ценностях), либо использует политику, регулирующую взаимодействие как минимум с одной из установленных групп внешних стейкхолдеров.	1
	Организация использует политику (политики) участия внешних стейкхолдеров. Данная политика (политики) распространяется на несколько установленных групп внешних стейкхолдеров.	2
	Организация использует политику (политики) участия внешних стейкхолдеров. Данная политика (политики) распространяется на большую часть установленных групп внешних стейкхолдеров и сопровождается публичным руководством, которое предлагает причастным сторонам и сотрудникам организации эффективные способы реализации стремления к взаимодействию.	3
3а.2 Обязательства, связанные с обеспечением и поддержкой процесса	Организация не связывает себя какими-либо обязательствами, определяющими порядок консультаций с причастными сторонами.	0
	Организация обязуется выполнять **одно** из перечисленных ниже обязательств в отношении одной группы внешних стейкхолдеров: • Обеспечение соразмерного соотношения голосов стейкхолдеров в процессе консультаций; • Предоставление необходимой информации стейкходлерам до начала консультационного процесса; • Предоставление обратной связи в целях информирования стейкхолдеров о результатах консультаций сразу после завершения процесса.	1
	Организация обязуется выполнять **два** из перечисленных ниже обязательств в отношении нескольких установленных групп внешних стейкхолдеров: • Обеспечение соразмерного соотношения голосов стейкхолдеров в процессе консультаций; • Предоставление необходимой информации стейкходлерам до начала консультационного процесса; • Предоставление обратной связи в целях информирования стейкхолдеров о результатах консультаций сразу после завершения процесса.	2
	Организация обязуется выполнять **все** перечисленные ниже обязательства в отношении большей части установленных групп внешних стейкхолдеров: • Обеспечение соразмерного соотношения голосов стейкхолдеров в процессе консультаций; • Предоставление необходимой информации стейкходлерам до начала консультационного процесса; • Предоставление обратной связи в целях информирования стейкхолдеров о результатах консультаций сразу после завершения процесса.	3
3а.3 Участие стейкхолдеров в разработке политики	Организация не консультировалась с причастными сторонами в процессе разработки политики участия внешних стейкхолдеров.	0
	К разработке политики участия внешних стейкхолдеров привлекались некоторые внутренние стейкхолдеры.	1
	В разработку политики участия внешних стейкхолдеров был вовлечён широкий круг внутренних причастных сторон. С некоторыми внешними стейкхолдерами были проведены неофициальные / внеплановые консультации.	2
	В разработку политики участия внешних стейкхолдеров был вовлечён широкий круг внутренних причастных сторон. Помимо этого, проводились систематические консультации с широким кругом внешних стейкхолдеров.	3

3а. Участие – Внешние стейкхолдеры		
Показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
3а.4 Роли, обязанности и лидерство	В организации нет конкретного должностного лица (или лиц) высшего управленческого звена, обязанного контролировать процесс участия внешних стейкхолдеров.	0
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать процесс участия внешних стейкхолдеров. Однако данная обязанность не отражена в его / её (их) должностной инструкции.	1
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать процесс участия внешних стейкхолдеров. Данная обязанность отражена в его / её (их) должностной инструкции; однако роли и обязанности, связанные с обеспечением участия стейкхолдеров, чётко не прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	2
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать процесс участия внешних стейкхолдеров. Данная обязанность отражена в его / её (их) должностной инструкции. Роли и обязанности, связанные с обеспечением участия стейкхолдеров, чётко прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	3
3а.5 Развитие компетенций сотрудников	Организация не инструктирует сотрудников и не поддерживает их работу, связанную с участием внешних стейкхолдеров.	0
	Организация оказывает сотрудникам **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Обзор обязательств организации, связанных с участием внешних стейкхолдеров - часть вводного курса для всех новых сотрудников; • Набор инструментов и/или руководство для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации, связанных с участием внешних стейкхолдеров; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данный процесс.	1
	В рамках вводного курса организация информирует всех новых сотрудников о своих обязательствах, связанных с участием внешних стейкхолдеров, **и** дополнительно предоставляет **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Набор инструментов и/или руководство для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации, связанных с участием внешних стейкхолдеров; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данный процесс.	2
	Организация предоставляет сотрудникам **все** нижеуказанные виды поддержки: • Обзор обязательств организации, связанных с участием внешних стейкхолдеров - часть вводного курса для всех новых сотрудников; • Набор инструментов и/или руководство для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации, связанных с участием внешних стейкхолдеров; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данный процесс.	3
3а.6 Распространение информации об обязательствах организации	На веб-сайте либо в публичных отчётах организации не отражена политика взаимодействия с внешними стейкхолдерами и не размещена подробная информация о возможностях участия, которыми могут воспользоваться причастные стороны.	0
	Политика взаимодействия с внешними стейкхолдерами, а также подробная информация о возможностях участия (которыми могут воспользоваться причастные стороны) опубликована на веб-сайте организации; однако нет данных, свидетельствующих о наличии плана распространения / расширения доступа к этим сведениям для ключевых стейкхолдеров.	1
	Политика взаимодействия с внешними стейкхолдерами, а также подробная информация о возможностях участия (которыми могут воспользоваться причастные стороны) опубликована на веб-сайте организации. Утверждён общий план распространения / расширения доступа к данной информации; однако он не учитывает потребности и обстоятельства, от которых зависит степень доступности информации для различных групп стейкхолдеров,	2
	Политика взаимодействия с внешними стейкхолдерами, а также подробная информация о возможностях участия (которыми могут воспользоваться причастные стороны) опубликована на веб-сайте организации. Утверждёны планы распространения информации, учитывающие потребности и обстоятельства, от которых зависит степень доступности информации для различных групп стейкхолдеров, Помимо этого, планы отражают продуманные стратегии, способные обеспечить причастным сторонам доступ к информации об обязательствах организации.	3

3а. Участие – Внешние стейкхолдеры		
Показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
3а.7 Поощрения и стимулы	Организация не сформировала систему стимулирования и поощрения сотрудников за работу, обеспечивающую участие внешних стейкхолдеров.	0
	Организация не сформировала систему стимулирования и поощрения сотрудников за работу, обеспечивающую участие внешних стейкхолдеров; однако, есть свидетельства неофициальной практики, имеющей соответствующий эффект.	1
	Организация сформировала систему стимулирования и поощрения сотрудников за работу, обеспечивающую участие внешних стейкхолдеров.	2
	Организация сформировала систему стимулирования и поощрения сотрудников за работу, обеспечивающую участие внешних стейкхолдеров. Сотрудники, вовлечённые в процессы взаимодействия, определяют для себя цели, связанные с участием стейкхолдеров, которые отражаются в должностных инструкциях и учитываются в процессе ежегодной индивидуальной оценки деятельности.	3
3а.8 Системы управления качеством	Организация не сформировала систему мониторинга и оценки, позволяющую определить, в какой мере и каким образом сотрудники взаимодействуют с внешними стейкхолдерами и обеспечивают их участие.	0
	Организация не сформировала систему мониторинга и оценки, позволяющую определить, в какой мере и каким образом сотрудники обеспечивают участие внешних стейкхолдеров в деятельности и процессах; однако есть факты, свидетельствующие о наличии практики мониторинга на уровне отдельных подразделений, департаментов и секторов.	1
	В организации сформирована и действует единая утвержденная система мониторинга и оценки, позволяющая определить, в какой мере и каким образом сотрудники обеспечивают участие внешних стейкхолдеров в деятельности и процессах. Отчеты о результатах оценки создаются с определенной периодичностью, но распространяются только внутри организации.	2
	В организации сформирована и действует единая утвержденная система мониторинга и оценки, позволяющая определить, в какой мере и каким образом сотрудники обеспечивают участие внешних стейкхолдеров в деятельности и процессах. Отчеты о результатах оценки создаются с определенной периодичностью и распространяются как внутри, так и за пределами организации.	3
3а.9 Участие стейкхолдеров в принятии решений на высшем управленческом уровне	Организация не использует механизма, обеспечивающего прямое участие внешних стейкхолдеров в деятельности руководящих органов / высшего управленческого звена.	0
	Организация использует механизм, обеспечивающий прямое участие внешних стейкхолдеров в деятельности руководящих органов / высшего управленческого звена.	1
	Организация использует механизм, обеспечивающий прямое участие внешних стейкхолдеров в деятельности руководящих органов / высшего управленческого звена. Процедура участия точно определена; однако информация о рекомендациях / вкладе стейкхолдеров в работу высшего управленческого звена / руководящих органов не является публичной.	2
	Организация использует механизм, обеспечивающий прямое участие внешних стейкхолдеров в работе руководящих органов / высшего управленческого звена. Процедура участия точно определена. Информация о рекомендациях / вкладе стейкхолдеров в работу высшего управленческого звена / руководящих органов является публичной.	3

3b. Участие – Внутренний контроль со стороны членов организации / добросовестное управление		
Показатели	**Комментарий**	**Балл**
3b.1 Контроль со стороны членов за деятельностью высшего директивного органа, уполномоченного принимать решения	В высшем директивном органе (decision-making body) представлены не все члены организации и/или правила распределения голосов сформулированы неточно, и не являются публичными.	0
	В высшем директивном органе (уполномоченном принимать решения) представлены все члены организации; но при этом не гарантируется равенство участия в голосовании, и не принимаются меры по устранению возникающей диспропорции в доступе к процессу принятия решений; правила распределения голосов точно сформулированы и являются публичными; все члены могут вносить дополнения в повестку дня; однако отдельный член может заблокировать внесение изменений в положения, регулирующие порядок управления организацией.	1
	В высшем директивном органе все члены обладают равным правом участия в голосовании либо (если они не наделены равными правами) организация реализует меры по устранению данной диспропорции (например, двойное большинство, региональные квоты, установление предельно допустимого количества голосов, совместное принятие решений и т.д.); все члены могут вносить дополнения в повестку дня; отдельный член не может заблокировать внесение изменений в положения, регулирующие порядок управления организацией; однако равное представительство / доступ к дополнительным официальным механизмам обеспечения эффективной подготовки или обсуждения решений высшего уровня (таким, как формализованные совещательные практики) гарантирован не всем членам, и при этом не существует механизмов устранения данной диспропорции.	2
	В высшем директивном органе все члены обладают равным правом участия в голосовании либо (если они не наделены равными правами) организация реализует меры по устранению данной диспропорции (например, двойное большинство, региональные квоты, установление предельно допустимого количества голосов, совместное принятие решений и т.д.); все члены могут вносить дополнения в повестку дня; отдельный член не может заблокировать внесение изменений в положения, регулирующие порядок управления организацией; и *либо* не существует дополнительных официальных механизмов обеспечения эффективной подготовки или обсуждения решений высшего уровня (таких, как формализованные совещательные практики), *либо* принимаются меры по устранению диспропорций, возникающих вследствие применения данных механизмов (например, двойное большинство, региональные квоты, установление предельно допустимого количества голосов, совместное принятие решений и т.д.).	3
3b.2 Контроль со стороны членов за деятельностью исполнительного органа	Организация не выполняет **ни одного** из нижеуказанных условий либо выполняет всего **одно** условие, касающееся деятельности своего исполнительного органа: • Члены организации могут выдвигать кандидатов на все должности в исполнительном органе; • Члены организации могут отклонять кандидатуры либо выступать с инициативой о снятии с должности лиц, входящих в состав исполнительного органа; • Кандидаты на должности в исполнительном органе избираются большинством либо равным количеством голосов, отданных членами в пользу кандидата; • Члены исполнительного органа обладают равным количеством голосов либо (если определены иные условия) организация реализует меры по устранению возможной диспропорции (например, двойное большинство, региональные квоты, установление предельно допустимого количества голосов, совместное принятие решений и т.д.).	0
	Среди нижеуказанных условий, касающихся деятельности исполнительного органа, организация обеспечивает выполнение **двух** пунктов: • Члены организации могут выдвигать кандидатов на все должности в исполнительном органе; • Члены организации могут отклонять кандидатуры либо выступать с инициативой о снятии с должности лиц, входящих в состав исполнительного органа; • Кандидаты на должности в исполнительном органе избираются большинством либо равным количеством голосов, отданных членами в пользу кандидата; • Члены исполнительного органа обладают равным количеством голосов либо (если определены иные условия) организация реализует меры по устранению возможной диспропорции (например, двойное большинство, региональные квоты, установление предельно допустимого количества голосов, совместное принятие решений и т.д.).	1
	Среди нижеуказанных условий, касающихся деятельности исполнительного органа, организация обеспечивает выполнение **трёх** пунктов: • Члены организации могут выдвигать кандидатов на все должности в исполнительном органе; • Члены организации могут отклонять кандидатуры либо выступать с инициативой	2

	о снятии с должности лиц, входящих в состав исполнительного органа; • Кандидаты на должности в исполнительном органе избираются большинством либо равным количеством голосов, отданных членами в пользу кандидата; • Члены исполнительного органа обладают равным количеством голосов либо (если определены иные условия) организация реализует меры по устранению возможной диспропорции (например, двойное большинство, региональные квоты, установление предельно допустимого количества голосов, совместное принятие решений и т.д.).	
	Организация обеспечивает выполнение **всех** нижеуказанных условий, касающихся деятельности своего исполнительного органа: • Члены организации могут выдвигать кандидатов на все должности в исполнительном органе; • Члены организации могут отклонять кандидатуры либо выступать с инициативой о снятии с должности лиц, входящих в состав исполнительного органа; • Кандидаты на должности в исполнительном органе избираются большинством либо равным количеством голосов, отданных членами в пользу кандидата; • Члены исполнительного органа обладают равным количеством голосов либо (если определены иные условия) организация реализует меры по устранению возможной диспропорции (например, двойное большинство, региональные квоты, установление предельно допустимого количества голосов, совместное принятие решений и т.д.).	3
3b.3 Добросовестное управление (для организаций, не имеющих членов)	Организация: • Не имеет прозрачной процедуры поиска, отбора и найма членов совета директоров, которая открывала бы доступ для широкого круга кандидатов; • Не ограничивает срок деятельности в качестве члена высшего руководящего органа и количество допустимых переизбраний на очередной срок; • Не обеспечивает в составе совета большинства членов, которые способны продемонстрировать независимость от организации; • Допускает совмещение должностей исполнительного директора и председателя совета директоров.	0
	Организация обеспечивает выполнение **двух** из нижеуказанных условий, определяющих работу высшего руководящего органа: • Прозрачная процедура поиска, отбора и найма членов совета директоров открывает доступ для широкого круга кандидатов; • Установлены конкретные сроки деятельности в качестве члена высшего руководящего органа и количество допустимых переизбраний на очередной срок; • В составе совета директоров обеспечено большинство челнов, способных продемонстрировать независимость от организации; • Совмещение должностей исполнительного директора и председателя совета директоров не допускается.	1
	Организация обеспечивает выполнение **трёх** из нижеуказанных условий, определяющих работу высшего руководящего органа: • Прозрачная процедура поиска, отбора и найма членов совета директоров открывает доступ для широкого круга кандидатов; • Установлены конкретные сроки деятельности в качестве члена высшего руководящего органа и количество допустимых переизбраний на очередной срок; • В составе совета директоров обеспечено большинство челнов, способных продемонстрировать независимость от организации; • Совмещение должностей исполнительного директора и председателя совета директоров не допускается.	2
	Организация обеспечивает выполнение **всех** нижеуказанных условий, определяющих работу высшего руководящего органа: • Прозрачная процедура поиска, отбора и найма членов совета директоров открывает доступ для широкого круга кандидатов; • Установлены конкретные сроки деятельности в качестве члена высшего руководящего органа и количество допустимых переизбраний на очередной срок; • В составе совета директоров обеспечено большинство челнов, способных продемонстрировать независимость от организации; • Совмещение должностей исполнительного директора и председателя совета директоров не допускается.	3

3b. Участие – Контроль со стороны акционеров / добросовестное управление		
Показатели	**Комментарий**	**Балл**
3b.4 Объективный контроль со стороны Общего ежегодного собрания акционеров	В составе Общего ежегодного собрания акционеров представлены не все акционеры.	0
	Организация обеспечивает представительство всех акционеров в составе Общего ежегодного собрания акционеров.	1
	В составе Общего ежегодного собрания акционеров организация обеспечивает представительство всех акционеров, а также гарантирует возможность внесения дополнений в повестку дня всех акционеров с пакетом акций в размере 1% или более.	2
	Организация гарантирует представительство всех акционеров в составе Общего ежегодного собрания акционеров, а также возможность вносить дополнения в повестку дня для всех акционеров с пакетом акций в размере 1% или более. Исключения из правила «одна акция - один голос» не допускаются.	3
3b.5 Контроль со стороны акционеров за деятельностью совета директоров	В организации: • Акционеры не могут отклонять кандидатуры либо выступать с инициативой о снятии с должности лиц, входящих в состав совета директоров; • Для избрания членов совета директоров большинство голосов акционеров не является определяющим принципом; • Акционеры не могут выдвигать кандидатов в совет директоров на индивидуальной основе либо от имени группы акционеров, если размер их пакета акций составляет 3% или менее.	0
	Организация обеспечивает выполнение **одного** из нижеуказанных условий: • Акционеры могут отклонять кандидатуры либо выступать с инициативой о снятии с должности лиц, входящих в состав совета директоров; • Члены совета директоров избираются большинством голосов акционеров; • Акционеры, которые индивидуально либо вместе с другими акционерами являются держателями пакета акций в размере 3% или менее, могут выдвигать кандидатов в совет директоров.	1
	Среди нижеуказанных условий, организация обеспечивает выполнение **двух** пунктов: • Акционеры могут отклонять кандидатуры либо выступать с инициативой о снятии с должности лиц, входящих в состав совета директоров; • Члены совета директоров избираются большинством голосов акционеров; • Акционеры, которые индивидуально либо вместе с другими акционерами являются держателями пакета акций в размере 3% или менее, могут выдвигать кандидатов в совет директоров.	2
	Организация обеспечивает выполнение **всех** нижеуказанных условий: • Акционеры могут отклонять кандидатуры либо выступать с инициативой о снятии с должности лиц, входящих в состав совета директоров; • Члены совета директоров избираются большинством голосов акционеров; • Акционеры, которые индивидуально либо вместе с другими акционерами являются держателями пакета акций в размере 3% или менее, могут выдвигать кандидатов в совет директоров.	3

3b. Участие – Контроль со стороны акционеров / добросовестное управление		
Показатели	**Комментарий**	**Балл**
3b.6 Добросовестное управление (для частных организаций либо организаций в собственности семьи)	Организация: • Не имеет прозрачной процедуры поиска, отбора и найма членов совета директоров, которая открывала бы доступ для широкого круга кандидатов; • Не ограничивает срок деятельности в качестве члена высшего руководящего органа и количество допустимых переизбраний на очередной срок; • Не обеспечивает в составе совета большинства членов, которые способны продемонстрировать независимость от организации; • Допускает совмещение должностей исполнительного директора и председателя совета директоров.	0
	Организация обеспечивает выполнение **двух** из нижеуказанных условий, определяющих работу высшего руководящего органа: • Прозрачная процедура поиска, отбора и найма членов совета директоров открывает доступ для широкого круга кандидатов; • Установлены конкретные сроки деятельности в качестве члена высшего руководящего органа и количество допустимых переизбраний на очередной срок; • В составе совета директоров обеспечено большинство челнов, способных продемонстрировать независимость от организации; • Совмещение должностей исполнительного директора и председателя совета директоров не допускается.	1
	Организация обеспечивает выполнение **трёх** из нижеуказанных условий, определяющих работу высшего руководящего органа: • Прозрачная процедура поиска, отбора и найма членов совета директоров открывает доступ для широкого круга кандидатов; • Установлены конкретные сроки деятельности в качестве члена высшего руководящего органа и количество допустимых переизбраний на очередной срок; • В составе совета директоров обеспечено большинство челнов, способных продемонстрировать независимость от организации; • Совмещение должностей исполнительного директора и председателя совета директоров не допускается.	2
	Организация обеспечивает выполнение **всех** нижеуказанных условий, определяющих работу высшего руководящего органа: • Прозрачная процедура поиска, отбора и найма членов совета директоров открывает доступ для широкого круга кандидатов; • Установлены конкретные сроки деятельности в качестве члена высшего руководящего органа и количество допустимых переизбраний на очередной срок; • В составе совета директоров обеспечено большинство челнов, способных продемонстрировать независимость от организации; • Совмещение должностей исполнительного директора и председателя совета директоров не допускается.	3

4a. Оценка (МПО и МНКО)		
Показатели: Политика	**Комментарий**	**Балл**
4a.1 Политика и концепция оценки	Организация не обязуется оценивать свою деятельность и её эффекты / последствия (impact).	0
	Организация публично заявляет о своём стремлении к оценке, однако не имеет политики либо формализованной (и предназначенной для применения в пределах всей организации) концепции / системы мониторинга, оценки, обучения и отчётности, которая определяла бы время / периодичность и способы оценки деятельности и её эффектов / последствий.	1
	Организация использует политику и/или формализованную концепцию / действующую систему мониторинга, оценки, обучения и отчётности, которая определяет время / периодичность и способы оценки деятельности и её эффектов / последствий. Однако организация не публикует данную политику.	2
	Организация руководствуется публичной политикой, определяющей время / периодичность и способы оценки деятельности и её эффектов / последствий. В пределах всей организации используется концепция / действует система мониторинга, оценки, обучения и отчётности.	3
4a.2 Участие стейкхолдеров, прозрачность и обучение в процессе оценки	Организация не связывает себя **ни одним** из нижеуказанных обязательств: • Привлечение внешних стейкхолдеров к участию в оценке; • Публикация результатов оценки; • Использование результатов оценки для принятия дальнейших решений.	0
	Организация исполняет **одно** из нижеуказанных обязательств: • Привлечение внешних стейкхолдеров к участию в оценке; • Публикация результатов оценки; • Использование результатов оценки для принятия дальнейших решений.	1
	Организация исполняет **два** из нижеуказанных обязательств: • Привлечение внешних стейкхолдеров к участию в оценке; • Публикация результатов оценки; • Использование результатов оценки для принятия дальнейших решений.	2
	Организация исполняет **все** нижеуказанные обязательства: • Привлечение внешних стейкхолдеров к участию в оценке; • Публикация результатов оценки; • Использование результатов оценки для принятия дальнейших решений.	3
4a.3 Условия, обеспечивающие проведение независимой оценки	Организация не обязуется использовать и не использует каких-либо процедур, которые могли бы обеспечить объективность и непредвзятость оценки.	0
	Организация связывает себя обязательствами общего характера, которые отражают гарантии объективности и непредвзятости оценки.	1
	В организации действует независимое оценочное подразделение (отдел оценки и его сотрудники не подвержены влиянию либо контролю со стороны лиц, принимающих решения, которые несут ответственность за деятельность, подлежащую оценке; данное подразделение отчитывается о результатах оценки перед главой или заместителем главы организации либо перед её высшим руководящим органом).	2
	В организации действует независимое оценочное подразделение (отдел оценки и его сотрудники не подвержены влиянию либо контролю со стороны лиц, принимающих решения, которые несут ответственность за деятельность, подлежащую оценке; данное подразделение отчитывается о результатах оценки перед главой или заместителем главы организации либо перед её высшим руководящим органом), которое с определённой периодичностью проводит оценку деятельности и политики организации.	3

4a. Оценка (МПО и МНКО)		
Показатели: Политика	**Комментарий**	**Балл**
4a.4 Уровень оценки	Организация не обязуется проводить оценку в целях изучения конкретных вопросов или проблем.	0
	Используемая в организации концепция мониторинга, оценки, обучения и отчётности об эффективности требует проведения оценки на **одном** из следующих уровней: • Операционный / полевой уровень; • Уровень политики / тематической области; • Стратегический уровень.	1
	Используемая в организации концепция мониторинга, оценки, обучения и отчётности об эффективности требует проведения оценки на **двух** из нижеуказанных уровней: • Операционный / полевой уровень; • Уровень политики / тематической области; • Стратегический уровень.	2
	Используемая в организации концепция мониторинга, оценки, обучения и отчётности об эффективности требует проведения оценки на **всех** нижеуказанных уровнях: • Операционный / полевой уровень; • Уровень политики / тематической области; • Стратегический уровень.	3
4a.5 Участие стейкхолдеров в разработке политики	В процессе разработки политики / подходов к оценке организация не проводила консультаций с причастными сторонами.	0
	К разработке политики / подходов организации к оценке привлекались некоторые внутренние стейкхолдеры.	1
	В разработке политики / подходов организации к оценке участвовал широкий круг внутренних стейкхолдеров. С некоторыми внешними стейкхолдерами проводились неформальные / внеплановые консультации.	2
	В разработке политики / подходов организации к оценке участвовал широкий круг внутренних стейкхолдеров. Помимо этого, проводились систематические консультации с широким кругом внешних стейкхолдеров.	3

4a. Оценка (МПО и МНКО)		
Показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
4a.6 Роли, обязанности и лидерство	В организации нет конкретного должностного лица (или лиц) высшего управленческого звена, обязанного контролировать процессы и сложившуюся в организации оценочную практику.	0
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать процессы и сложившуюся в организации оценочную практику. Однако данные обязанности не отражены в его / её (их) должностной инструкции.	1
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать процессы и сложившуюся в организации оценочную практику. Данные обязанности отражены в его / её (их) должностной инструкции; однако роли и обязанности, связанные с контролем оценочного процесса, чётко не прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	2
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать процессы и сложившуюся в организации оценочную практику. Данные обязанности отражены в его / её (их) должностной инструкции. Роли и обязанности, связанные с контролем оценочного процесса, чётко прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	3
4a.7 Развитие компетенций сотрудников	Организация не поддерживает деятельность сотрудников по мониторингу и оценке.	0
	Организация оказывает сотрудникам **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Обзор обязательств организации в сфере оценки - для всех новых сотрудников (часть вводного курса); • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации в сфере оценки; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в процесс оценки.	1
	В рамках вводного курса организация информирует всех новых сотрудников о своих обязательствах в сфере оценки **и** дополнительно предоставляет **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации в сфере оценки; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в процесс оценки.	2
	Организация предоставляет **все** нижеуказанные виды поддержки: • Обзор обязательств организации в сфере оценки - для всех новых сотрудников (часть вводного курса); • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации в сфере оценки; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в процесс оценки.	3
4a.8 Поощрения и стимулы	В организации не действует система стимулирования и поощрения сотрудников за углублённый анализ полученных сведений и обучение на основе результатов оценки.	0
	В организации не действует система стимулирования и поощрения сотрудников за углублённый анализ полученных сведений и обучение на основе результатов оценки; однако, есть свидетельства неофициальной практики, имеющей соответствующий эффект.	1
	В организации действует система стимулирования и поощрения сотрудников за углублённый анализ полученных сведений и обучение на основе результатов оценки (например, деятельность с учётом выводов оценки); однако в должностных инструкциях сотрудников не отражены цели, связанные с обучением и оценкой.	2
	В организации действует система стимулирования и поощрения сотрудников за углублённый анализ полученных сведений и обучение на основе результатов оценки (например, деятельность с учётом выводов оценки). В должностных инструкциях сотрудников отражены цели, связанные с обучением и оценкой, которые учитываются в процессе ежегодной индивидуальной оценки деятельности.	3

4a. Оценка (МПО и МНКО)		
Показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
4a.9 Системы управления качеством	В организации нет официально действующей системы мониторинга и проверки качества оценочной практики.	0
	В организации нет официально действующей системы мониторинга и проверки качества оценочной практики; однако есть свидетельства мониторинга на уровне отдельных подразделений, департаментов и секторов.	1
	В организации сформирована и действует официальная система мониторинга и проверки качества оценочной практики; однако данная система не предусматривает управленческих процессов, которые могли бы обеспечить дальнейшее использование выводов оценки и контроль выполнения рекомендаций оценщиков.	2
	В организации сформирована и действует официальная система мониторинга и проверки качества оценочной практики, которой предусмотрены систематические управленческие процессы, обеспечивающие дальнейшее применение рекомендаций оценки (например, периодические отчёты о статусе выполнения рекомендаций оценщиков).	3
4a.10 Распространение обучающей информации и выводов оценки	Организация не использует внутренних механизмов распространения выводов и результатов оценки, а также не информирует о результатах оценки внешних стейкхолдеров.	0
	В организации действуют только внутренние механизмы распространения выводов и результатов оценки, либо внешние стейкхолдеры получают информацию о результатах оценки в неформальном порядке.	1
	В организации действуют внутренние механизмы распространения выводов и результатов оценки, а также подтверждается практика неформального информирования внешних стейкхолдеров о результатах оценки.	2
	Организация использует разнообразные внутренние механизмы распространения выводов и результатов оценки. Помимо этого, разрабатываются планы взаимодействия, целью которых является информирование внешних стейкхолдеров о результатах основных оценочных исследований. Планы учитывают потребности и обстоятельства, определяющие степень доступности информации для различных стейкхолдеров. Данные планы также отражают продуманные стратегии выхода на различные аудитории.	3

4b. Оценка воздействия на общество и экологию (ТНК)		
Показатели: Экологическая политика	**Комментарий**	**Балл**
4b.1 Экологическая политика	Организация не обязуется оценивать и минимизировать эффекты / последствия своей деятельности для окружающей среды.	0
	В своих публикациях организация сообщает об обязательствах в сфере оценки и минимизации последствий своей деятельности для окружающей среды, однако не имеет специализированной политики либо формализованной концепции оценки и совершенствования существующей практики.	1
	В организации существует политика (действующая в пределах всей организации) и/или концепция мониторинга и минимизации последствий деятельности для окружающей среды; однако данная политика не является публичной.	2
	В пределах всей организации действует политика, которая находится в открытом доступе, а также используется формализованная концепция оценки и совершенствования существующей практики, которая отражает меры по мониторингу и минимизации последствий воздействия на экологию.	3
4b.2 Обязательства, связанные с обеспечением процессов (прозрачность и обратная связь)	Организация не обязуется публично отчитываться о своей экологической эффективности, привлекать внешних стейкхолдеров к оценке последствий воздействия на экологию, либо использовать результаты проверок для принятия обоснованных решений в будущем.	0
	Организация исполняет **одно** из перечисленных ниже обязательств: • Публичная отчётность об экологической эффективности деятельности организации; • Привлечение внешних стейкхолдеров к оценке экологических последствий деятельности организации; • Использование результатов проверок для принятия обоснованных решений в будущем.	1
	Организация исполняет **два** из перечисленных ниже обязательств: • Публичная отчётность об экологической эффективности деятельности организации; • Привлечение внешних стейкхолдеров к оценке экологических последствий деятельности организации; • Использование результатов проверок для принятия обоснованных решений в будущем.	2
	Организация исполняет **все** перечисленные ниже обязательства: • Публичная отчётность об экологической эффективности деятельности организации; • Привлечение внешних стейкхолдеров к оценке экологических последствий деятельности организации; • Использование результатов проверок для принятия обоснованных решений в будущем.	3

4b. Оценка воздействия на общество и экологию (ТНК)		
Показатели: Экологическая политика	**Комментарий**	**Балл**
4b.3 Задачи по повышению экологической эффективности	Организация не ставит перед собой задач, отражающих её стремление к экологической эффективности.	0
	Организация ставит перед собой задачи, связанные с повышением эффективности **как минимум в трёх** областях, которые имеют существенное значение для её деятельности: • Использование сырьевых ресурсов; • Использование энергетических ресурсов; • Использование водных ресурсов (экономия за счет сохранения и более эффективного использования энергии); • Выбросы (инициативы, нацеленные на сокращение выбросов парниковых газов; и фактическое сокращение объёма выбросов); • Продукты и услуги (инициативы, нацеленные на смягчение последствий для экологии от использования продуктов и оказания услуг); • Транспорт; • Биоразнообразие	1
	Организация ставит перед собой задачи, связанные с повышением эффективности **как минимум в четырёх** областях, которые имеют существенное значение для её деятельности: • Использование сырьевых ресурсов; • Использование энергетических ресурсов; • Использование водных ресурсов (экономия за счет сохранения и более эффективного использования энергии); • Выбросы (инициативы, нацеленные на сокращение выбросов парниковых газов; и фактическое сокращение объёма выбросов); • Продукты и услуги (инициативы, нацеленные на смягчение последствий для экологии от использования продуктов и оказания услуг); • Транспорт; • Биоразнообразие.	2
	Организация ставит перед собой задачи, связанные с повышением эффективности **во всех** областях, которые имеют существенное значение для её деятельности: • Использование сырьевых ресурсов; • Использование энергетических ресурсов; • Использование водных ресурсов (экономия за счет сохранения и более эффективного использования энергии); • Выбросы (инициативы, нацеленные на сокращение выбросов парниковых газов; и фактическое сокращение объёма выбросов); • Продукты и услуги (инициативы, нацеленные на смягчение последствий для экологии от использования продуктов и оказания услуг); • Транспорт; • Биоразнообразие.	3
4b.4 Привлечение стейкхолдеров к разработке политики	Организация не консультировалась с причастными сторонами в процессе разработки политики / подходов к мониторингу и минимизации последствий своей деятельности для экологии.	0
	В разработке политики / подходов к мониторингу и минимизации экологических последствий деятельности организации участвовали некоторые внутренние причастные стороны.	1
	В разработку политики / подходов к мониторингу и минимизации экологических последствий деятельности организации был вовлечён широкий круг внутренних причастных сторон. С некоторыми внешними стейкхолдерами были проведены неофициальные / внеплановые консультации.	2
	В разработку политики / подходов к мониторингу и минимизации экологических последствий деятельности организации был вовлечён широкий круг внутренних причастных сторон. Помимо этого, с широким кругом внешних стейкхолдеров проводились систематические консультации.	3

4b. Оценка воздействия на общество и экологию (ТНК)		
Экологические показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
4b.5 Роли, обязанности и лидерство	В организации нет конкретного должностного лица (или лиц) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать процессы мониторинга и оценки экологических последствий деятельности организации.	0
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое отвечает за контроль процессов мониторинга и оценки экологических последствий деятельности организации. Однако данные обязанности не отражены в его / её (их) должностной инструкции.	1
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое отвечает за контроль процессов мониторинга и оценки экологических последствий деятельности организации. Данные обязанности отражены в его / её (их) должностной инструкции; однако роли и обязанности, связанные с контролем процессов мониторинга и оценки воздействия на экологию, чётко не прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	2
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое отвечает за контроль процессов мониторинга и оценки экологических последствий деятельности организации. Данные обязанности отражены в его / её (их) должностной инструкции. При этом роли и обязанности, связанные с контролем процессов мониторинга и оценки воздействия на экологию, чётко прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	3
4b.6 Развитие компетенций сотрудников	Организация не поддерживает работу сотрудников по мониторингу и минимизации экологических последствий своей деятельности.	0
	Организация оказывает сотрудникам **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Обзор обязательств организации в сфере оценки и минимизации экологических последствий - часть вводного курса для всех новых сотрудников; • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации в сфере оценки и минимизации экологических последствий; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данную деятельность.	1
	В рамках вводного курса организация информирует всех новых сотрудников о своих обязательствах в сфере оценки и минимизации экологических последствий, а **также** дополнительно предоставляет **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации в сфере оценки и минимизации экологических последствий; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данную деятельность.	2
	Организация предоставляет **все** нижеуказанные виды поддержки: • Обзор обязательств организации в сфере оценки и минимизации экологических последствий - часть вводного курса для всех новых сотрудников; • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации в сфере оценки и минимизации экологических последствий; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данную деятельность.	3
4b.7 Системы управления качеством	В организации нет официально утверждённой системы стимулирования и поощрения сотрудников за проведение мониторинга и изучение экологических последствий деятельности.	0
	В организации нет официально утверждённой системы стимулирования и поощрения сотрудников за проведение мониторинга и изучение экологических последствий деятельности; однако, есть свидетельства неофициального мониторинга на уровне департаментов / подразделений.	1
	В организации действует система стимулирования и поощрения сотрудников за проведение мониторинга и изучение экологических последствий деятельности организации. Данное направление включает в себя регулярную внешнюю отчётность об эффективности на основе ключевых показателей экологической эффективности. Точность и достоверность данной информации обеспечивают только внутренние системы.	2
	В организации действует система стимулирования и поощрения сотрудников за проведение мониторинга и изучение экологических последствий деятельности организации. Данное направление включает в себя регулярную внешнюю отчётность об эффективности по ключевым показателям экологической эффективности. Точность и достоверность данной информации обеспечивают не только внутренние, но и внешние системы.	3

4b. Оценка воздействия на общество и экологию (ТНК)		
Экологические показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
4b.8 Поощрения и стимулы	В организации не существует системы поощрения / повышения мотивации сотрудников к проведению мониторинга и снижению экологических последствий деятельности организации.	0
	В организации не существует системы поощрения / повышения мотивации сотрудников к проведению мониторинга и снижению экологических последствий деятельности организации; однако есть свидетельства неофициальной практики, имеющей соответствующий эффект.	1
	В организации сложилась система поощрения / повышения мотивации сотрудников к проведению мониторинга и снижению экологических последствий деятельности организации; однако соответствующие цели не отражены в должностных инструкциях сотрудников.	2
	В организации сложилась система поощрения / повышения мотивации сотрудников к проведению мониторинга и снижению экологических последствий деятельности организации. В должностных инструкциях сотрудников отражены соответствующие цели, которые учитываются в процессе ежегодной индивидуальной оценки деятельности.	3
4b.9 Распространение обучающей информации и полученного опыта	В организации нет механизмов распространения опыта, полученного в результате мониторинга и оценки воздействия на экологию.	0
	В организации действует ограниченный комплекс внутренних механизмов распространения опыта, полученного в результате мониторинга и оценки экологической эффективности организации.	1
	В организации действует широкий спектр внутренних механизмов распространения и передачи опыта, полученного в результате мониторинга и оценки экологической эффективности организации. Также, по неофициальным данным, организация делится полученными выводами и опытом с внешними субъектами.	2
	Организация использует широкий спектр как внутренних, так и внешних механизмов распространения и передачи опыта, полученного в результате мониторинга и оценки экологической эффективности организации.	3

4b. Оценка воздействия на общество и экологию (ТНК)		
Показатели: Социальная политика	**Комментарий**	**Балл**
4b.10 Организация использует специальную политику, регулирующую оценочную деятельность	Организация не обязуется осуществлять мониторинг, оценку и отчётность о социальном эффекте / последствиях своей деятельности для общества.	0
	Организация публично заявляет о своих обязательствах, связанных с мониторингом, оценкой и отчётностью о социальном эффекте своей деятельности; но при этом не имеет политики (для применения в пределах всей организации) либо формализованной концепции / системы мониторинга, оценки и отчётности, которая определяла бы время / периодичность и способы оценки деятельности и её последствий для общества.	1
	Организация использует политику и/или формализованную концепцию / систему мониторинга, оценки и отчётности о социальном эффекте; однако данная политика не публикуется.	2
	Организация руководствуется публичной политикой, определяющей время / периодичность и способы оценки деятельности и её последствий для общества. Помимо этого, организация использует формализованную концепцию / систему мониторинга, оценки, обучения и отчётности, которая действует в пределах всей организации.	3
4b.11 Участие стейкхолдеров и прозрачность	Организация не стремится к публичной отчётности о своей социальной эффективности, привлечению внешних стейкхолдеров к оценке эффекта / последствий своей деятельности для общества, либо к использованию результатов проверок для принятия обоснованных решений в будущем.	0
	Организация исполняет **одно** из перечисленных ниже обязательств: • Публичная отчётность о социальной эффективности организации; • Привлечение внешних стейкхолдеров к оценке социального эффекта деятельности организации; • Использование результатов проверок для принятия обоснованных решений в будущем.	1
	Организация исполняет **два** из перечисленных ниже обязательств: • Публичная отчётность о социальной эффективности организации; • Привлечение внешних стейкхолдеров к оценке социального эффекта деятельности организации; • Использование результатов проверок для принятия обоснованных решений в будущем.	2
	Организация исполняет **все** нижеперечисленные обязательства: • Публичная отчётность о социальной эффективности организации; • Привлечение внешних стейкхолдеров к оценке социального эффекта деятельности организации; • Использование результатов проверок для принятия обоснованных решений в будущем.	3

4b. Оценка воздействия на общество и экологию (ТНК)		
Показатели: Социальная политика	**Комментарий**	**Балл**
4b.12 Задачи по повышению социальной эффективности	Организация не ставит перед собой задач, связанных с достижением социального эффекта.	0
	Организация ставит перед собой задачи, связанные с повышением эффективности в **одной** из нижеуказанных областей, которые имеют для неё существенное значение: • Права человека (в т.ч. практика инвестиций и тендеров, свобода объединений и право на ведение коллективных переговоров, детский труд, практики общественной безопасности, права коренных народов); • Коррупция; • Влияние на государственную политику; • Социальный эффект для сообществ.	1
	Организация ставит перед собой задачи, связанные с повышением эффективности в **двух** из нижеуказанных областей, которые имеют для неё существенное значение: • Права человека (в т.ч. практика инвестиций и тендеров, свобода объединений и право на ведение коллективных переговоров, детский труд, практики общественной безопасности, права коренных народов); • Коррупция; • Влияние на государственную политику; • Социальный эффект для сообществ.	2
	Организация ставит перед собой задачи, связанные с повышением эффективности во **всех** нижеуказанных областях, имеющих для неё существенное значение: • Права человека (в т.ч. практика инвестиций и тендеров, свобода объединений и право на ведение коллективных переговоров, детский труд, практики общественной безопасности, права коренных народов); • Коррупция; • Влияние на государственную политику; • Социальный эффект для сообществ.	3
4b.13 Участие стейкхолдеров и прозрачность	Организация не консультировалась с причастными сторонами в процессе разработки подходов к мониторингу и оценке социального эффекта своей деятельности.	0
	В разработке подходов к мониторингу и оценке социального эффекта участвовали некоторые внутренние причастные стороны.	1
	В разработку подходов к мониторингу и оценке социального эффекта был вовлечён широкий круг внутренних причастных сторон. С некоторыми внешними стейкхолдерами были проведены неофициальные / внеплановые консультации.	2
	В разработку подходов к мониторингу и оценке социального эффекта был вовлечён широкий круг внутренних причастных сторон. Помимо этого, проводились систематические консультации с широким кругом внешних стейкхолдеров.	3

4b. Оценка воздействия на общество и экологию (ТНК)		
Социальные показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
4b.14 Роли, обязанности и лидерство	В организации нет конкретного должностного лица (или лиц) высшего управленческого звена, обязанного контролировать проведение мониторинга и оценки социального эффекта деятельности организации.	0
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать проведение мониторинга и оценки всех аспектов воздействия организации на общество. Однако данные обязанности не отражены в его / её (их) должностной инструкции.	1
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать проведение мониторинга и оценки всех аспектов воздействия организации на общество. Данные обязанности отражены в его / её (их) должностной инструкции; однако роли и обязанности, связанные с контролем мониторинга и оценки социального эффекта, чётко не прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	2
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать проведение мониторинга и оценки всех аспектов воздействия организации на общество. Данные обязанности отражены в его / её (их) должностной инструкции. При этом роли и обязанности, связанные с контролем мониторинга и оценки социального эффекта, чётко прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	3
4b.15 Развитие компетенций сотрудников	Организация не поддерживает сотрудников в их деятельности по мониторингу и оценке социального эффекта.	0
	Организация оказывает сотрудникам **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Обзор обязательств организации в сфере мониторинга и оценки социального эффекта - часть вводного курса для всех новых сотрудников; • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки сотрудников в их деятельности по мониторингу и оценке социального эффекта; • Официальные тренинги для сотрудников, участвующих в данной деятельности.	1
	В рамках вводного курса организация информирует всех новых сотрудников о своих обязательствах в сфере мониторинга и оценки социального эффекта, а **также** дополнительно предоставляет **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Набор инструментов и/или руководство для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации в сфере мониторинга и оценки социального эффекта; • Официальные тренинги для сотрудников, участвующих в данной деятельности.	2
	Организация предоставляет **все** нижеуказанные виды поддержки: • Обзор обязательств организации в сфере мониторинга и оценки социального эффекта - часть вводного курса для всех новых сотрудников; • Набор инструментов и/или руководство для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации в сфере мониторинга и оценки социального эффекта; • Официальные тренинги для сотрудников, участвующих в данной деятельности.	3
4b.16 Поощрения и стимулы	В организации нет официальной системы поощрения / повышения мотивации сотрудников к проведению мониторинга и оценки эффектов / последствий деятельности организации для общества.	0
	В организации нет официальной системы поощрения / повышения мотивации сотрудников к проведению мониторинга и оценки эффектов / последствий деятельности организации для общества; однако, есть факты, свидетельствующие о неофициальной практике подобного характера.	1
	В организации действует система поощрения / повышения мотивации сотрудников к проведению мониторинга и оценки эффектов / последствий деятельности организации для общества; однако в должностных инструкциях не отражены соответствующие цели.	2
	В организации действует система поощрения / повышения мотивации сотрудников к проведению мониторинга и оценки эффектов / последствий деятельности организации для общества. В должностных инструкциях сотрудников отражены соответствующие цели, которые учитываются в процессе индивидуальной ежегодной оценки деятельности.	3

4b. Оценка воздействия на общество и экологию (ТНК)		
Социальные показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
4b.17 Системы управления качеством	В организации нет действующей системы мониторинга и оценки социального эффекта / последствий деятельности.	0
	В организации нет действующей системы мониторинга и оценки социального эффекта / последствий деятельности; однако, есть свидетельства проведения мониторинга на уровне отдельных департаментов / подразделений / отделов.	1
	В организации сложилась система мониторинга и оценки социального эффекта / последствий деятельности. Данное направление включает регулярную внешнюю отчётность об эффективности на основе ключевых показателей социальной эффективности. Однако точность и достоверность этих сведений обеспечивают только внутренние системы.	2
	В организации сложилась система мониторинга и оценки социального эффекта / последствий деятельности. Данное направление включает регулярную внешнюю отчётность об эффективности по ключевым показателям социальной эффективности. Точность и достоверность этих сведений обеспечивают как внутренние, так и внешние системы.	3
4b.18 Распространение обучающей информации и полученного опыта	В организации нет механизмов распространения опыта, полученного в результате мониторинга и оценки социального эффекта / последствий деятельности организации для общества.	0
	В организации действует ограниченный комплекс внутренних механизмов распространения и передачи опыта, полученного в результате мониторинга и оценки социального эффекта / последствий деятельности организации для общества.	1
	В организации действует широкий спектр внутренних механизмов распространения и передачи опыта, полученного в результате мониторинга и оценки социального эффекта / последствий деятельности организации для общества. Также, по неофициальным данным, организация делится опытом с внешними субъектами.	2
	Организация использует широкий спектр как внутренних, так и внешних механизмов, предназначенных для распространения и передачи опыта, полученного в результате мониторинга и оценки социального эффекта / последствий деятельности организации для общества.	3

5a. Механизмы рассмотрения и реагирования на жалобы (внешние)		
Показатели: Политика	**Комментарий**	**Балл**
5a.1 Политика работы с внешними жалобами	Организация не связывает себя обязательством отвечать на жалобы внешних стейкхолдеров.	0
	Организация обязуется отвечать на жалобы внешних стейкхолдеров.	1
	Организация использует специальную политику (политики) приёма и рассмотрения жалоб, поступающих от одной группы внешних стейкхолдеров.	2
	Организация использует политику (политики) приёма и рассмотрения жалоб, поступающих от нескольких групп внешних стейкхолдеров.	3
5a.2 Процесс (каналы взаимодействия и процедуры)	Организация не имеет политики или утверждённого порядка рассмотрения жалоб внешних стейкхолдеров.	0
	Организация предоставляет единственный канал (например, адрес электронной почты или номер телефона), которым внешние стейкхолдеры могут воспользоваться для обращения с жалобой. При этом организация не предлагает описания процесса расследования и реагирования на жалобу.	1
	Организация предоставляет разнообразные каналы, которыми внешние стейкхолдеры могут воспользоваться для обращения с жалобой, а также предлагает общее описание процесса работы с жалобами.	2
	Организация предоставляет внешним стейкхолдерам множество каналов, которыми можно воспользоваться для обращения с жалобой, а также предлагает точное описание этапов и сроков рассмотрения жалобы, проведения расследования и предоставления ответа.	3
5a.3 Обеспечение условий для проведения независимого расследования	Организация не обязуется создавать условия, при которых те, кто рассматривает жалобы, могли бы действовать независимо от тех, на кого обращена жалоба.	0
	Организация обязуется создавать условия, при которых те, кто рассматривает жалобы, могли бы действовать независимо от тех, на кого обращена жалоба.	1
	Организация обязуется создавать условия, при которых те, кто рассматривает жалобы и расследует соответствующие обстоятельства, действуют независимо от тех, на кого обращена жалоба.	2
	Организация обязуется создавать условия, при которых те, кто рассматривает жалобы и расследует соответствующие обстоятельства, действуют независимо от тех, на кого обращена жалоба. Помимо этого, в организации действует механизм(ы), позволяющий заявителю обжаловать решение и настаивать на рассмотрении жалобы на более высоком уровне; **либо**, если механизм работы с жалобами является функционально независимым, то отчётность в рамках независимого механизма рассмотрения жалоб осуществляется непосредственно перед высшим руководящим органом организации.	3

5a. Механизмы рассмотрения и реагирования на жалобы (внешние)		
Показатели: Политика	**Комментарий**	**Балл**
5a.4 Защита внешних стейкхолдеров	Организация не обязуется защищать внешних стейкхолдеров, которые обращаются с жалобой	0
	Организация обязуется выполнять **одно** из следующих условий: • Сохранять конфиденциальность источников информации (заявителей) либо точно определять исключительные обстоятельства, допускающие отмену режима конфиденциальности; • Гарантировать условия, не допускающие преследования в отношении заявителя; • Применять санкции в отношении лиц, преследующих заявителя.	1
	Организация обязуется выполнять **два** из нижеуказанных условий: • Сохранять конфиденциальность источников информации (заявителей) либо точно определять исключительные обстоятельства, допускающие отмену режима конфиденциальности; • Гарантировать условия, не допускающие преследования в отношении заявителя; • Применять санкции в отношении лиц, преследующих заявителя.	2
	Организация обязуется выполнять **все** нижеуказанные условия: • Сохранять конфиденциальность источников информации (заявителей) либо точно определять исключительные обстоятельства, допускающие отмену режима конфиденциальности; • Гарантировать условия, не допускающие преследования в отношении заявителя; • Применять санкции в отношении лиц, преследующих заявителя.	3
5a.5 Участие стейкхолдеров в разработке политики	Организация проводила ограниченные консультации либо не консультировалась со стейкхолдерами в процессе разработки политики / подходов организации к рассмотрению внешних жалоб.	0
	В разработке политики / подходов организации к рассмотрению внешних жалоб участвовали некоторые внутренние стейкхолдеры.	1
	В разработку политики / подходов организации к рассмотрению внешних жалоб был вовлечён широкий круг внутренних причастных сторон. С некоторыми внешними стейкхолдерами были проведены неофициальные / внеплановые консультации.	2
	В разработку политики / подходов организации к рассмотрению внешних жалоб был вовлечён широкий круг внутренних причастных сторон. Помимо этого, проводились систематические консультации с широким кругом внешних стейкхолдеров.	3

5a. Механизмы рассмотрения и реагирования на жалобы (внешние)		
Показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
5a.6 Роли, обязанности и лидерство	В организации нет конкретного должностного лица (или лиц) высшего управленческого звена, обязанного контролировать работу с жалобами внешних стейкхолдеров.	0
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать работу с жалобами внешних стейкхолдеров. Однако данная обязанность не отражена в его / её (их) должностной инструкции.	1
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать работу с жалобами внешних стейкхолдеров. Данная обязанность отражена в его / её (их) должностной инструкции; однако роли и обязанности, связанные с реагированием на поступающие жалобы, чётко не прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	2
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать работу с жалобами внешних стейкхолдеров. Данная обязанность отражена в его / её (их) должностной инструкции. При этом роли и обязанности, связанные с реагированием на поступающие жалобы, чётко прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	3
5a.7 Развитие компетенций сотрудников	Организация не поддерживает сотрудников и не разъясняет им порядок работы с жалобами внешних стейкхолдеров.	0
	Организация оказывает сотрудникам **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Обзор обязательств организации, связанных с рассмотрением и реагированием на жалобы внешних стейкхолдеров - часть вводного курса для всех новых сотрудников; • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки работы сотрудников по рассмотрению жалоб внешних стейкхолдеров; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данный процесс.	1
	В рамках вводного курса организация информирует всех новых сотрудников о своих обязательствах, связанных с рассмотрением жалоб внешних стейкхолдеров, а **также** дополнительно предоставляет **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации, связанных с рассмотрением жалоб внешних стейкхолдеров; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данный процесс.	2
	Организация предоставляет **все** нижеуказанные виды поддержки: • Обзор обязательств организации, связанных с рассмотрением и реагированием на жалобы внешних стейкхолдеров - часть вводного курса для всех новых сотрудников; • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации, связанных с рассмотрением жалоб внешних стейкхолдеров; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данный процесс.	3

5a. Механизмы рассмотрения и реагирования на жалобы (внешние)		
Показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
5a.8 Распространение информации об обязательствах организации	Процесс / политика рассмотрения и реагирования на жалобы не упоминается на веб-сайте и/или в публичных отчётах организации.	0
	Процесс / политика рассмотрения и реагирования на жалобы находится в открытом доступе на веб-сайте организации; но при этом нет плана распространения / расширения доступа к данной информации для ключевых стейкхолдеров.	1
	Процесс / политика рассмотрения и реагирования на жалобы находится в открытом доступе на веб-сайте организации. Помимо этого, утверждён общий план распространения информации (сведения общего характера, которые организация не адаптировала к конкретным контекстам и не изложила на местных языках).	2
	Процесс / политика рассмотрения и реагирования на жалобы находится в открытом доступе на веб-сайте организации. Также, утверждён план распространения информации, учитывающий потребности и условия, которые определяют степень доступности информации для ключевых стейкхолдеров. Наряду с этим, план предлагает стратегии выхода на соответствующие аудитории стейкхолдеров (например, перевод на местные языки). Кроме того, политика отражает стремление организации к преодолению дискриминации и барьеров, препятствующих доступу к информации.	3
5a.9 Системы управления качеством	В организации нет системы мониторинга и проверки деятельности по рассмотрению и реагированию на жалобы (действующей в пределах всей организации).	0
	В организации нет системы мониторинга и проверки деятельности по рассмотрению и реагированию на жалобы (действующей в пределах всей организации); однако, имеются свидетельства мониторинга на уровне отдельных департаментов / подразделений / отделов.	1
	В организации сложилась официальная (действующая в пределах всей организации) система мониторинга, контроля и извлечения полезного опыта в процессе работы с жалобами внешних стейкхолдеров. Данная деятельность включает периодический выпуск отчётов об эффективности, предназначенных для внутреннего распространения.	2
	В организации сложилась официальная (действующая в пределах всей организации) система мониторинга, контроля и извлечения полезного опыта в процессе работы с жалобами внешних стейкхолдеров. Данная деятельность включает периодический выпуск отчётов об эффективности, предназначенных для внутреннего и внешнего распространения (такой отчёт включает информацию о количестве полученных, рассмотренных и отклонённых жалоб, а также отражает выводы, сделанные по итогам работы с жалобами).	3

5b. Механизмы рассмотрения и реагирования на жалобы (внутренние)		
Показатели: Политика	**Комментарий**	**Балл**
5b.1 Политика реагирования на сигналы о нарушениях	Организация не обязуется реагировать на жалобы внутренних стейкхолдеров либо обеспечивать заявителям надлежащую защиту.	0
	Организация обязуется предоставлять ответы на жалобы внутренних стейкхолдеров и обеспечивать заявителям надлежащую защиту.	1
	Организация использует специальную политику (политики) приёма / рассмотрения жалоб, поступающих от внутренних стейкхолдеров (Политика реагирования на сигналы о нарушениях / whistle-blower policy).	2
	Организация использует специальную политику (политики) приёма / рассмотрения жалоб внутренних стейкхолдеров (Политика реагирования на сигналы о нарушениях), которая распространяется на все группы сотрудников (с полной и частичной занятостью, на добровольцев и стажёров) и на все виды подрядчиков.	3
5b.2 Процесс (каналы взаимодействия и процедуры)	Организация не имеет политики или процедур рассмотрения жалоб, поступающих от внутренних стейкхолдеров.	0
	Организация предоставляет единственный канал (например, адрес электронной почты или номер телефона), которым внутренние стейкхолдеры могут воспользоваться для обращения с жалобой. При этом организация не предлагает описания процесса расследования и реагирования на жалобу.	1
	Организация предоставляет разнообразные каналы, которыми внутренние стейкхолдеры могут воспользоваться для обращения с жалобой, а также предлагает общее описание процесса работы с жалобами.	2
	Организация предлагает внутренним стейкхолдерам множество каналов обращения с жалобой, а также точное описание этапов и сроков рассмотрения жалобы, проведения расследования и предоставления ответа.	3
5b.3 Обеспечение условий для проведения независимого расследования	Организация не обязуется создавать условия, при которых те, кто рассматривает жалобы, могли бы действовать независимо от тех, на кого обращены жалобы.	0
	Организация обязуется создавать условия, при которых те, кто рассматривает жалобы, действуют независимо от тех, на кого обращены жалобы.	1
	Организация обязуется создавать условия, при которых те, кто рассматривает жалобы и расследует соответствующие обстоятельства, действуют независимо от тех, на кого обращена жалоба.	2
	Организация обязуется создавать условия, при которых те, кто рассматривает жалобы и расследует соответствующие обстоятельства, действуют независимо от тех, на кого обращена жалоба. Помимо этого, в организации действует механизм(ы), позволяющий заявителю обжаловать решение и настаивать на рассмотрении жалобы на более высоком уровне.	3
5b.4 Защита источников информации (заявителей)	Организация не обязуется защищать внутренних стейкхолдеров, которые обращаются с жалобой.	0
	Организация обязуется выполнять **одно** из следующих условий: • Сохранять конфиденциальность источников информации (заявителей) либо точно определять исключительные обстоятельства, допускающие отмену режима конфиденциальности; • Гарантировать условия, не допускающие преследования в отношении заявителя; • Применять санкции в отношении лиц, преследующих заявителя.	1
	Организация обязуется выполнять **два** из нижеуказанных условий: • Сохранять конфиденциальность источников информации (заявителей) либо точно определять исключительные обстоятельства, допускающие отмену режима конфиденциальности; • Гарантировать условия, не допускающие преследования в отношении заявителя; • Применять санкции в отношении лиц, преследующих заявителя.	2
	Организация обязуется выполнять **все** нижеуказанные условия: • Сохранять конфиденциальность источников информации (заявителей) либо точно определять исключительные обстоятельства, допускающие отмену режима конфиденциальности; • Гарантировать условия, не допускающие преследования в отношении заявителя; • Применять санкции в отношении лиц, преследующих заявителя.	3

5b. Механизмы рассмотрения и реагирования на жалобы (внутренние)		
Показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
5b.5 Роли, распределение обязанностей и лидерство	В организации нет конкретного должностного лица (или лиц) высшего управленческого звена, обязанного контролировать соблюдение политики рассмотрения и реагирования на жалобы внутренних стейкхолдеров.	0
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать соблюдение политики рассмотрения и реагирования на жалобы внутренних стейкхолдеров. Однако данная обязанность не отражена в его / её (их) должностной инструкции.	1
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать соблюдение политики рассмотрения и реагирования на жалобы внутренних стейкхолдеров. Данная обязанность отражена в его / её (их) должностной инструкции; однако роли и обязанности, связанные с реагированием на внутренние жалобы, чётко не прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	2
	В организации есть конкретное должностное лицо (или лица) высшего управленческого звена, которое обязано контролировать соблюдение политики рассмотрения и реагирования на жалобы внутренних стейкхолдеров. Данная обязанность отражена в его / её (их) должностной инструкции. При этом роли и обязанности, связанные с реагированием на внутренние жалобы, чётко прослеживаются на всех уровнях организации (национальном, региональном, на уровне подразделения, и т.д.).	3
5b.6 Развитие компетенций сотрудников	Организация не поддерживает сотрудников и не разъясняет им порядок рассмотрения жалоб, поступающих от внутренних стейкхолдеров.	0
	Организация оказывает сотрудникам **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Обзор обязательств организации, связанных с рассмотрением жалоб внутренних стейкхолдеров - часть вводного курса для всех новых сотрудников; • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки работы сотрудников по рассмотрению жалоб внутренних стейкхолдеров; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данный процесс.	1
	В рамках вводного курса организация информирует всех новых сотрудников о своих обязательствах, связанных с рассмотрением жалоб внутренних стейкхолдеров, а **также** дополнительно предоставляет **один** из нижеуказанных видов поддержки: • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации, связанных с рассмотрением жалоб внутренних стейкхолдеров; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данный процесс.	2
	Организация предоставляет **все** нижеуказанные виды поддержки: • Обзор обязательств организации, связанных с рассмотрением жалоб внутренних стейкхолдеров - часть вводного курса для всех новых сотрудников; • Набор инструментов и/или руководство - для поддержки сотрудников, обеспечивающих исполнение обязательств организации, связанных с рассмотрением жалоб внутренних стейкхолдеров; • Официальные тренинги для сотрудников, вовлечённых в данный процесс.	3
5b.7 Распространение информации об обязательствах организации	Политика (или политики) организации, регулирующая порядок поступления и рассмотрения жалоб внутренних стейкхолдеров, не распространяется среди сотрудников.	0
	Политика (или политики) организации, регулирующая порядок поступления и рассмотрения жалоб внутренних стейкхолдеров, распространяется среди сотрудников одним или двумя способами (например, правила внутреннего распорядка, брошюры, внутренняя сеть / интранет).	1
	Для публикации политики реагирования на поступающие сигналы о нарушениях (whistle-blower policy) внутри организации используется несколько различных каналов. Помимо этого, организация публикует политику на веб-сайте и/или включает соответствующую информацию в публичные отчёты.	2
	Для публикации политики реагирования на поступающие сигналы о нарушениях (whistle-blower policy) внутри организации используется несколько различных каналов. Помимо этого, организация публикует политику на веб-сайте и/или включает соответствующую информацию в публичные отчёты. Политика переведена на различные языки соответствующих групп ключевых стейкхолдеров.	3

5b. Механизмы рассмотрения и реагирования на жалобы (внутренние)		
Показатели: Системы управления качеством	**Комментарий**	**Балл**
5b.8 Системы управления качеством	В организации нет действующей системы мониторинга и проверки соблюдения процедур работы с внутренними жалобами, которая применялась бы в пределах всей организации.	0
	В организации нет действующей системы мониторинга и проверки соблюдения процедур работы с внутренними жалобами (которая применялась бы в пределах всей организации); однако есть свидетельства мониторинга на уровне отдельных департаментов / подразделений / отделов.	1
	В организации сложилась официальная (действующая в пределах всей организации) система мониторинга и проверки соблюдения процедур работы с внутренними жалобами. Помимо этого, периодически осуществляется выпуск отчётов об эффективности работы, предназначенных для внутреннего распространения.	2
	В организации сложилась официальная (действующая в пределах всей организации) система мониторинга и проверки соблюдения процедур работы с внутренними жалобами. Помимо этого, периодически осуществляется выпуск отчётов об эффективности работы, предназначенных для внутреннего и внешнего распространения (такой отчёт отражает информацию о количестве поступивших и рассмотренных жалоб).	3

Приложение

Участники консультаций

Мы выражаем признательность участникам консультаций, которые внесли свой вклад в рамках семинаров и опроса, а также поделились дополнительными комментариями и наблюдениями.

Имя участника и название организации
A.D. Long, EBRD
Aaron Shane Rosenberg, International Finance Corporation
Abigail Taylor, ActionAid UK
Aidan Timlin, Christian Aid
Alex Macgillivray, AccountAbility
Alexander Stoyanov, Center for the Study of Democracy
Alice Tepper Marlin, Social Accountability
Amar Bhattacharya, G24 Secretariat
Ana-Mita Betancourt, Inter-American Development Bank
Ane Mygland, The Norwegian Development Network
Anna Mae Tuazon, Asian Institute of Management
Anna Roggenbuck, CEE Bankwatch Network
Barbara Wallace, InterAction
Beatrice Edwards, Government Accountability Project
Beris Gwynne, World Vision International
Biljana Radonjic Ker-Lindsay, EBRD
Bill Rastetter, Catholic Relief Services
Bruce Jenkins, Bank Information Center
Bruno Tissot, BIS
Camila Morais, Care International
Carlo Francis V. Raymundo, Asian Institute of Management
Carole Excell, World Resource Institute
Clare Smith, Care UK
Clive Bacon, World Vision UK
Coralie Bryant, New Rules for Global Finance Coalition
Daniel Bradlow, International Law Program, American University
Daniela Mineva, Center for the Study of Democracy
Deborah Seamark, Independent Consultant
Delane Botelho, EAESP-FGV
Dr Elizabeth Culbard, One World Trust Board of Trustees
Dr Gavin Strang, One World Trust Board of Trustees
Dr Sebastian Taylor, One World Trust Board of Trustees
Dr. Mohamed Moghram, Yemeni Foundation for Transparency and Good Governance
Elizabeth Eyster, UNHCR

Emily Horgan, IFC
Ezequiel Maman, Asian Institute of Management
Felismino Alcarpe, EIB
Finona Flores, World Intellectual Property Organization
Gijs Jan Brandsma, Utrecht University
Grace Williams, Oxfam International
Guy S. Goodwin-Gill, Oxford University, All Souls College
Hemantha Withanage, Centre for Environmental Justice
Hermien Botes, Anglo American
James Hughes, Shell
Jan Aarte Scholte, Warwick University
Jasper Teulings, Greenpeace International
Jean-Philippe Renaut, SustainAbility
Jeff Crisp, UNHCR
Jeff Oatham, Centrica
Jenny Flezzani, Pfizer
Jeremy Pope, TIRI
Jesse Griffiths, Bretton Woods Project
Jo Rowlands, Oxfam GB
Jock Baker, CARE International
John Christensen, Tax Justice Network
John Garrison, World Bank
John Gaventa, IDS
Johnathan Ng, United Nations Development Programme
Jon Entine, American Enterprise Institute
Jonathan Ng, UNDP
Joss Gillijns, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies
Judith Moore, World Bank
Julia Flores, WIPO
Kate Gilmore, Amnesty International
Katharina Samara, HAP International
Keith Arnold, The Nature Conservancy
Ken Berger, Charity Navigator
Ken Langford, World Health Organization
Ketil Hviding, International Monetary Fund
L. David Brown, Hauser Center for Nonprofit Organizations
Lalanika Vasanthi, Corporate Governance and Financial Reporting Centre
Lord Archer of Sandwell, One World Trust Board of Trustees
Luc Demoulin, GDF Suez
Lucна Fernбndez DARA
Lucy Koechlin, University of Basel
Lynn Aylward, International Monetary Fund
Mahua Sen, IPPF
Manana Kochladze, Bankwatch

Manoj Juneja, FAO
Mark Bovens, Utrecht University
Mark Byatt, IASB / IASC Foundation
Mark Murphy, Cargill Inc.
Martim Maya, UNDP
Martin Vielajus, Institut pour la Gouvernance Globale
Meg Taylor, Compliance advisor/Ombudsman (IFC)
Melissa Fernandez, UNICEF
Mike Buchholtz, International Labour Organization
Mike Davies, PricewaterhouseCoopers
Mokhethi Moshoeshoe, Civa Innovationa Management
Monica Blagescu, HAP International
Monika Kruesmann ,One World Trust Board of Trustees
Nawel Hamdad, Global Environment Facility
Neantro Saavedra-Rivano, University of Tsukuba
Nicholas Tree, WIPO
Ole Kirkelund, Danish Commerce and Companies Agency
Olga Filippova, EBRD
Oliver Reichardt, One World Trust Board of Trustees
Ovais Sarmad, IOM
Paloma Raggo, Syracuse University
Patsy Robertson, The Commonwealth Association
Paul Begley, AccountAbility
Peter Louis Lallas, World Bank Inspection Panel
Peter Newell, UEA
Philip Tamminga, DARA
Prof. Kang Xiaoguang, NPO Research Center, Renmin University of China
Ramesh Ramankutty, Global Environment Facility
Ricardo Lopes Cardoso, FGV
Richard Kirkham, University of Sheffield
Robert Sherman, Halliburton
Robert Whitfield, One World Trust Board of Trustees
Robin Richards, Centre for Policy Studies
Salil Tripathi, Institute for Human Rights and Business
Sarah Earl, IDRC
Sean McKaughan Fundaciyn ,AVINA
Segbedzi Norgbey, UNEP
Sekou Toure, Global Environment Facility
Shelley Walden, Government Accountability Project
Sheryl Haw, HAP International
Silvia Zucchini, International Monetary Fund
Lynn Aylward, International Monetary Fund
Simon Burall, Involve
Simon Early, Plan International

Stan Cutzach, Transparency International
Steve Lippman, Microsoft
Sue Kendall-Bilicki, OECD
Suresh R. Sharma, World Food Programme
Susanna Wilson, HSBC Holdings
Svetlana Spatar, The Ecological Society Green Salvation
Sylvia Karlsson-Vinkhuyzen, Turku University
Thabo Rapoo, Centre for Policy Studies
Thomas Cierpka, IFOAM
Toby Mendel, ARTICLE 19
Todd Landmann, University of Essex
Tom Bigg, IIED
Tom Seidenstein, IASC Foundation
Tony Colman, One World Trust Board of Trustees
Tore Skatun, United Nations Development Programme
Tosca Bruno-van Vijfeijken, Syracuse University
Treasa Dunworth, The University of Auckland`
Vanessa Wood, One World Trust Board of Trustees
Vasuki Shastry, International Monetary Fund
Vera Naegeli Universitat Basel
Vijay Naaj, International Centre for Human Rights Policy
Wade Hoxtell, Global Public Policy Institute
Yoma Winder, Oxfam GB
Ziad Abdel Samad, ANND

Об авторах

Майкл Хаммер (Michael Hammer) является исполнительным директором фонда One World Trust (OWT). Помимо общего управления проектами фонда, он, в частности, отвечает за работу OWT в сфере глобального управления, осуществляемого в целях предотвращения климатических изменений; за проведение оценки и поддержку реформ подотчётности в глобальных организациях; а также за связи с парламентом. До 2006 года (когда Майкл влился в команду фонда OWT) он занимался исследованиями в сфере прав человека, являясь научным сотрудником и директором по программам в Африке, которые выполняла международная правозащитная организация Amnesty International. Также, Майкл работал в миротворческой организации Conciliation Resources в качестве директора Программы в Западной Африке (West Africa Programme). Ранее он управлял проектами в сфере европейской интеграции и городского планирования, которые выполнялись на базе института Institut Raum & Energie (Германия), осуществляющего консалтинг в сфере устойчивого развития и планирования. Также, Майкл исследовал конфликты в городских и аграрных районах Ганы, Сенегала и Республики Кот-д'Ивуар. Майкл Хаммер получил образование в Гамбурге и Дакаре, и имеет степень магистра географии, истории и городского планирования.

Robert Lloyd (Роберт Ллойд) вошёл в коллектив фонда One World Trust в 2004 году в качестве младшего научного сотрудника, а в период с 2007 по 2010 гг. управлял Проектом глобальной подотчётности (The Global Accountability Project). Он занимается исследованиями в сфере подотчётности и эффективности НКО. В качестве консультанта по вопросам подотчётности Роберт оказал целому ряду НКО поддержку в виде исследований, тренингов и помощи в развитии управленческих процессов. До прихода в фонд One World Trust Роберт являлся младшим научным сотрудником Института по изучению проблем развития (The Institute of Development Studies / IDS) Университета Сассекса (The University of Sussex) и участвовал в развитии местных сообществ в Гватемале. Он имеет степень магистра (с отличием) в области управления и развития, присуждённую Институтом по изучению проблем развития (IDS).

«Я считаю, что отчёт “Глобальная подотчётность” и положенная в его основу рамочная концепция представляют собой одну из наиболее успешных попыток практического объяснения понятия публичной подотчётности. Отчёт выводит дискуссию за рамки добрых намерений и абстрактных обещаний».

«Отчёт “Глобальная подотчётность” предложил доступную для понимания рамочную концепцию мер по обеспечению подотчётности как процессного (прозрачность и участие), так и оценочного характера (оценка, обратная связь и работа с жалобами). Концепция способствует формированию активной позиции по отношению к подотчётности».

«Отчёт заставил организации задуматься о значении подотчётности и предложил рамочную концепцию, которую организации могут использовать в качестве точки отсчёта в процессе поиска вариантов для укрепления собственной подотчётности. Вполне возможно, что нет иной сферы, где можно было бы объективно сравнивать организации, особенно некоммерческие, для которых у нас нет даже базовых показателей».

«Отчёт “Глобальная подотчётность” предложил единую основу для оценки подотчётности глобальных организаций... Всеобъемлющая рамочная концепция, которую использует отчёт “Глобальная подотчётность”, также позволяет организациям сравнивать собственный опыт с практикой похожих организаций; и определять направления, которые требуют улучшений».

ISBN 978-0-9559460-3-5

www.oneworldtrust.org