

Многоликая подотчетность некоммерческих организаций¹

Алнур Ибрахим (Alnoor Ebrahim)

АННОТАЦИЯ

Что означает «быть подотчетной» для некоммерческой организации? Лидеры некоммерческих организаций (НКО) стараются уделять подотчетности больше внимания, так как проблема доверия становится всё более актуальной. Она может проявляться в виде скандала в секторе или в их собственной организации; в виде вопросов, поступающих от граждан или доноров, которые хотят убедиться в том, что их средства используются надлежащим образом; или в форме требований со стороны контролирующих органов, которые должны убедиться в том, что деятельность НКО соответствует общественно-полезным целям и, значит, может претендовать на получение налоговых льгот. Такая шумиха вокруг подотчетности вызывает соблазн согласиться с утверждением - «чем больше подотчетности, тем лучше». Но насколько реально (или даже насколько желательно) для некоммерческих организаций быть подотчетными перед всеми и за всё? С точки зрения руководства и управления НКО основная трудность заключается в выборе приоритетов среди требований подотчетности, которые конкурируют между собой. Иными словами, необходимо решить, перед кем и за что должна отчитываться организация. Данная работа предлагает обзор проблем подотчетности, с которыми сталкиваются лидеры/руководители НКО, а также рассматривает несколько механизмов, которыми они могут воспользоваться. Это раскрытие информации, оценка эффективности работы организации, саморегулирование, участие [в событиях, консультациях в сообществе, оказании услуг, реализации проектов и т.п.] и адаптивное обучение. Лидеры НКО в обязательном порядке должны воспользоваться какими-либо из этих механизмов независимо от типа организации - будь то организация, основанная на членстве; НКО, которая оказывает услуги; либо правозащитная сеть. Более того, они обязаны уделять больше внимания стратегическим формам подотчетности, которые могут способствовать осуществлению миссии организации.

¹ Данный документ является главой, которая утверждена для публикации и войдет в Справочник «Руководство и управление в НКО» (Handbook of Nonprofit Leadership and Management; Издательство Jossey-Bass. Третье издание. 2010). Это расширенный и пересмотренный вариант статьи, которая впервые была опубликована в Международной энциклопедии гражданского общества (International Encyclopedia of Civil Society; Ebrahim, 2010).

Таблица 1: Характеристики механизмов подотчетности

Каким образом отчитывается организация? (инструмент или процесс)	Перед кем отчитывается организация? (восходящая, нисходящая, внутренняя подотчетность)	Параметры отчетности – за что отчитывается организация? (финансы, управление, эффективность деятельности, осуществление миссии)	Мотивация / основания для подотчетности (внешние и внутренние)	Ответная реакция организации (комплаенс ² - уровень соответствия требованиям, стандартам и т.п. или стратегический уровень)
<i>Раскрытие информации / Отчеты (инструмент)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Восходящая подотчетность перед донорами или контролирующими органами • Нисходящая подотчетность (в меньшей степени) перед клиентами или членами, которые изучают отчеты 	<ul style="list-style-type: none"> • Финансы или эффективность деятельности - в зависимости от характера отчета 	<ul style="list-style-type: none"> • Требования законодательства • Налоговый статус • Требования к отчетности об использовании средств (внешняя угроза утраты финансовой поддержки или налогового статуса) 	<ul style="list-style-type: none"> • В основном комплаенс - соответствие требованиям закона или достижение краткосрочных результатов
<i>Оценка, в т.ч. оценка эффективности работы организации (инструмент)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Восходящая подотчетность перед донорами • Существенная возможность для нисходящей подотчетности НКО перед сообществами или для подотчетности доноров перед НКО 	<ul style="list-style-type: none"> • Эффективность деятельности или краткосрочные результаты, но с большим акцентом на усилении влияния - достижении устойчивых изменений (impacts) 	<ul style="list-style-type: none"> • Требования к отчетности об использовании средств (внешний стимул) • Возможность использования в качестве инструмента обучения (внутренний стимул) 	<ul style="list-style-type: none"> • В основном комплаенс (в настоящий момент) с перспективой выхода на более высокий уровень стратегической (долгосрочной) оценки
<i>Саморегулирование (инструмент или процесс)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Подотчетность перед другими НКО (как представителями сектора) • Подотчетность перед донорами (в качестве демонстрации добросовестной работы) 	<ul style="list-style-type: none"> • Финансы или эффективность деятельности - в зависимости от кодексов и стандартов, которым уделяется особое внимание 	<ul style="list-style-type: none"> • Снижение уровня общественного доверия из-за скандалов или завышения результатов (утрата внешней финансовой поддержки или угроза репутации) 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегический уровень - при условии повышения отраслевых стандартов или усиления влияния на политику • COMPLIANCE, если стандарты недостаточно высокие или применяются для проформы
<i>Участие (процесс)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Нисходящая подотчетность НКО перед клиентами и сообществами 	<ul style="list-style-type: none"> • Зависит от цели участия, например: вклад в процесс 	<ul style="list-style-type: none"> • Ценности организации (внутренний стимул) • Требования к 	<ul style="list-style-type: none"> • В основном комплаенс, если участие ограничивается

² **Комплаенс** (англ. *compliance* — согласие, соответствие) — действие в соответствии с запросом или указанием. (Прим. пер.)

	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренняя подотчетность НКО • Существенная возможность для нисходящей подотчетности доноров перед НКО 	<p>выполнения (исполнительские функции) или влияние на повестку дня (управление)</p>	<p>отчетности об использовании средств (внешний стимул)</p>	<p>консультациями и выполнением конкретных работ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стратегический уровень, если усиливается влияние клиентов на повестку дня НКО <i>либо</i> усиливается влияние НКО на доноров
<p><i>Адаптивное обучение (процесс)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Подотчетность перед НКО • Нисходящая и восходящая подотчетность перед стейкхолдерами 	<ul style="list-style-type: none"> • Миссия и эффективность деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование деятельности в целях осуществления миссии (внутренний стимул) 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегический уровень, если внимание сфокусировано на ресурсах, необходимых для решения социальных / общественных проблем