

## **33 принципа ответственного управления и этической практики: руководство для благотворительных организаций и фондов**

По материалам сайта организации [Independent Sector](#)

В 2007 году Комиссия некоммерческого сектора (Panel on the Nonprofit Sector), образованная американской некоммерческой организацией Independent Sector при поддержке Финансового комитета Сената, сформулировала принципы эффективного саморегулирования НКО. При создании этих принципов Комиссия, которая является независимым объединением руководителей некоммерческих организаций и занимается разработкой рекомендаций по совершенствованию подотчетности, этической деятельности и управления НКО, собрала 34 лидера благотворительных организаций, фондов, образовательных учреждений и контрольных органов и с их помощью провела два исследования – более 50 практик саморегулирования в некоммерческом и коммерческом секторах. Для оценки выделенных принципов были также проведены два раунда по сбору общественных комментариев.

В результате было создан список из 33 принципов, направленных на улучшение эффективности и подотчетности любой благотворительной организации и ее служащих. Все принципы сгруппированы по четырем основным категориям: 1) соответствие законодательству и информирование общественности, 2) эффективное управление, 3) четкий финансовый контроль, 4) ответственный фандрайзинг. При использовании этих принципов Комиссия рекомендует правлению любой организации обсудить их и определить способ применения каждого из них. Вполне возможно, что некоторые из принципов окажутся непригодными для какой-то организации. Информирование общественности о причинах применения или неприменения тех или иных принципов поможет продемонстрировать разнообразие сектора и практику надлежащего руководства организацией.

### **Соответствие законодательству и информирование общественности**

1. Благотворительная организация должна следовать всем федеральным и местным законам и нормам в области своей деятельности. Если организация осуществляет свою деятельность за пределами Соединенных Штатов Америки, она также должна соответствовать международным законам, нормам и конвенциям, подписанным США.
2. Благотворительная организация должна иметь формально принятый и подписанный этический кодекс, с которым знакомы и согласны ее директора, попечители, сотрудники и волонтеры.
3. Благотворительная организация должна принять и реализовывать политики и процедуры, обеспечивающие соответствующее урегулирование всех конфликтов интересов, возникающих внутри организации через раскрытие информации, самоотвод при судебных разбирательствах или с помощью других средств.
4. Благотворительная организация должна сформировать и применять политики и процедуры, позволяющие людям сообщать о случаях нарушения законодательства или политики организации. Такая политика должна способствовать предотвращению ответных мер по отношению к предоставляющим достоверные сведения людям, а также защищать их конфиденциальность.
5. Благотворительная организация должна сформировать и применять политики и процедуры по защите важных документов, в том числе регистрирующих деловые операции организации.
6. Правление благотворительной организации должно обеспечить наличие в организации адекватных планов по защите ее ресурсов – материальных, финансовых и человеческих ресурсов, программного содержания и материалов, а также ее целостности и репутации. Правление должно регулярно пересматривать потребности организации в страховании гражданской ответственности директоров и сотрудников организации, а также предпринимать другие необходимые меры по уменьшению рисков.
7. Благотворительная организация должна обеспечить доступность информации о своей деятельности широкой общественности, в том числе информации об управлении, финансировании, программах и мероприятиях. Также благотворительные организации должны обеспечить доступность информации о тех методах, которые они применяют для оценки результатов своей работы и распространения итогов такой оценки.

### **Эффективное руководство**

8. У благотворительной организации должен быть руководящий орган, утверждающий ее миссию и стратегию, годовой бюджет и ключевые финансовые операции, политики и практики в области предоставления компенсаций, а также налогово-бюджетные и управленческие политики.
9. Правление благотворительной организации должно регулярно встречаться для обсуждения хода реализации ее политики и выполнения своих обязанностей.

10. Правление благотворительной организации должно самостоятельно установить структуру правления и периодически ее пересматривать. Состав правления должен обеспечивать достаточное количество времени для полноценного рассмотрения вопросов, а также разнообразие взглядов на управление и другие организационные моменты. Это, как правило, означает, что в состав правления, за исключением очень маленьких организаций, должны входить не менее пяти человек.

11. Правление благотворительной организации должно включать членов с разнообразным опытом (в том числе с разными этническими, расовыми и гендерными характеристиками), организационными и финансовыми навыками, необходимыми для осуществления миссии организации.

12. Существенная часть правления общественной организации (как правило, две трети его состава) должна быть независимой. Независимые члены правления не должны: (1) получать денежное вознаграждение от организации в качестве ее сотрудников или независимых подрядчиков, (2) получать денежные компенсации, определенные лицами, получающими компенсации от организации, (3) получать прямые или косвенные, материальные или финансовые вознаграждения от организации за исключением представителей благополучателей организации, (4) быть связанными или совместно проживать с кем-то из описанных выше лиц (в качестве супруга, брата или сестры, родителя или ребенка).

13. Правление должно принимать на работу, осуществлять контроль и ежегодно оценивать деятельность руководителя организации, а также осуществлять такую оценку прежде чем изменить уровень его заработной платы, за исключением случаев наличия контракта на несколько лет или случаев индексации зарплаты в связи с инфляцией или изменением стоимости жизни.

14. Правлению благотворительной организации, выплачивающей сотрудникам заработную плату, необходимо следить за тем, чтобы позиции ее руководителя, председателя правления и финансового управляющего занимали разные люди. В организации без оплачиваемых сотрудников разные лица должны быть на позициях председателя правления и финансового управляющего.

15. Правление должно установить эффективный и систематический процесс информирования своих членов с целью обеспечить их осведомленность о своих юридических и этических правах, программной и другой деятельности организации, а также способность эффективно выполнять свои контрольные функции.

16. Не реже одного раза в три года члены правления должны оценивать деятельность как правления в целом, так и отдельных его членов; также они должны использовать прозрачные процедуры исключения тех членов правления, которые не выполняют своих обязанностей.

17. Правление должно сформулировать прозрачные политики и процедуры, устанавливающие сроки полномочий своих членов, а также длительность их пребывания на этом посту.

18. Правление должно пересматривать организационные и управленческие инструменты организации не реже одного раза в пять лет.

19. Правление должно сформулировать и регулярно пересматривать миссию и цели организации, а также не реже одного раза в пять лет оценивать программы, цели и деятельность организации для того, чтобы обеспечивать выполнение ее миссии и разумное расходование ресурсов.

20. Как правило, работа членов правления не предусматривает компенсаций, за исключением возмещения расходов, связанных с непосредственным выполнением ими своих обязанностей. Благотворительная организация, предоставляющая компенсацию членам правления, должна использовать соответствующие сравнительные данные для определения размера оплаты, документировать свои решения и предоставлять по запросу всем желающим полную информацию о размере и причинах компенсации.

### **Четкий финансовый контроль**

21. Благотворительная организация должна вести тщательную финансовую отчетность. Ее правление должно вовремя получать и просматривать отчеты о ее финансовой деятельности. Деятельность организации должна подвергаться квалифицированному независимому финансовому аудиту или другому виду ежегодной проверки, сопоставимой с размерами самой организации и масштабами ее деятельности.

22. Правление благотворительной организации должно сформировать политики и практики по обеспечению ответственного управления и инвестирования средств организации (а также, по возможности, ее подразделений) в соответствии со всеми юридическими требованиями. Рассмотрение и одобрение годового бюджета организации должно проводиться полным составом правления, который также должен осуществлять мониторинг ее текущей деятельности на соответствие бюджету.

23. Благотворительная организация не должна предоставлять кредиты (или сопоставимые услуги, как то: кредитное поручительство, покупка или передача собственности, помощь в погашении кредитных или арендных обязательств) ни своим директорам, ни сотрудникам, ни попечителям.

24. Благотворительная организация должна тратить существенную часть своего годового бюджета на программную деятельность, соответствующую ее миссии. Также бюджет должен предусматривать достаточные ресурсы для эффективного администрирования организации и, если этого требуют благотворительные взносы, на соответствующую фандрайзинговую деятельность.

25. Благотворительная организация должна сформировать и задокументировать четкую политику по осуществлению выплат или возмещению расходов, понесенных лицами, осуществляющими работу или поездки от имени организации. Такая политика должна включать перечень возможных расходов, которые можно оплачивать или возмещать, а также необходимые для предоставления документы. Также политика должна предусматривать размеры командировочных расходов.

26. Благотворительная организация не должна оплачивать или возмещать командировочные расходы супругов, находящихся на иждивении, или других лиц, сопровождающих человека, оказывающего услуги организации, за исключением случаев, когда эти лица оказывают ей идентичные услуги.

### **Ответственный фандрайзинг**

27. Информационные материалы и другие способы коммуникации, направленные на доноров организации и широкую общественность, должны в полной мере характеризовать организацию, а также быть точными и правдивыми.

28. Пожертвования должны использоваться только на те цели, которые соответствуют намерениям донора. Эти намерения могут быть либо описаны в соответствующих фандрайзинговых материалах, либо высказаны донором напрямую.

29. Благотворительная организация должна предоставить донорам необходимую информацию о требованиях Службы по внутреннему налогообложению (США), а также информацию, необходимую донорам для соответствия законодательству.

30. Благотворительная организация должна обладать четкой политикой, основанной на свободном выборе своих целей, которая будет определять, насколько то или иное пожертвование соответствует этике, финансовым обстоятельствам, программным направлениям и другим факторам внутри организации.

31. Благотворительная организация должна предоставить соответствующее обучение людям, занимающимся поиском средств от ее имени, а также осуществлять контроль над их деятельностью, чтобы они знали свои обязанности и федеральные и местные законы и не использовали такие приемы, как навязывание, принуждение и запугивание по отношению к потенциальным донорам.

32. Благотворительная организация не должна оплачивать работу внутренних или внешних фандрайзеров на основе комиссии или процентов от привлеченных средств.

33. Благотворительная организация должна уважать неприкосновенность частной жизни отдельных доноров и за исключением случаев, когда раскрытие информации связано с требованием законодательства, не должна продавать или каким-либо образом разглашать имена или контактную информацию своих доноров; организация также должна не реже раза в год обсуждать с ними возможность раскрытия их имен.