

МИССИЯ И ЦЕННОСТИ В НК  
ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ.  
ПОДОТЧЕТНОСТЬ.  
ПРОЗРАЧНОСТЬ.  
ОТЧЕТНОСТЬ.

# СТРУКТУРА РАЗДЕЛА

## 2.1. МИССИЯ НКО

2.1.1. Роль миссии в НКО

2.1.2. Подходы к разработке миссии

2.1.3. Оценка формулировки миссии

2.1.4. Подходы к измерению миссии

2.1.5. Смещение миссии

2.1.6. Коммуникация миссии

## 2.2. ПОДОТЧЕТНОСТЬ, ПРОЗРАЧНОСТЬ, ОТЧЕТНОСТЬ

2.2.1. Подотчетность

2.2.2. Прозрачность

2.2.3. Как внедрить подотчетность в организации

2.2.4. Отчетность

2.2.5. Основные принципы подготовки отчета

## 2.3. ЦЕННОСТИ И ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

2.3.1. Роль ценностей в организации

2.3.2. Категории ценностей. Ценности для российских НКО

2.3.3. Этика в НКО

2.3.4. Международный опыт создания этических кодексов

2.3.5. Российский опыт создания этических кодексов

# ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

- **Миссия** – это предназначение организации.
- **Ценности** – ее философия и фундаментальные правила.
- **Этические принципы** – декларируемые нормы поведения и моральные установки.
- **Подотчетность** – перед кем и за что организация несет ответственность.
- **Прозрачность** – насколько организация открыта в рамках своей подотчетности.
- **Отчетность** – как все сказанное выше доносится до ключевых внутренних и внешних стейкхолдеров.

# РОЛЬ МИССИИ В НКО

Миссия является основой формирования стратегических целей и планов организации и способствует:

- формированию определенного имиджа организации в представлении доноров, партнеров и других стейкхолдеров;
- созданию единого общеорганизационного климата и единству восприятия смысла деятельности ее сотрудниками;
- построению основы для распределения ресурсов организации и эффективности внутренних процессов;
- созданию основы для подбора людей, идентифицирующих себя с деятельностью организации.

В качестве примеров можно привести следующие миссии ведущих российских и международных НКО:

*Благотворительный фонд развития паллиативной помощи детям «Детский паллиатив» – «Мы создаем условия для достойной жизни детей с неизлечимыми заболеваниями и их семей. Мы участвуем в становлении профессиональной паллиативной помощи в России. Мы верим в ценность каждой человеческой жизни для нашего общества».*

*Некоммерческая организация «Благотворительный фонд «Даунсайд Ап» – «Изменим к лучшему жизнь детей с синдромом Дауна в России».*

*Благотворительный фонд «Дорога вместе» – «Содействие развитию профессиональной системной благотворительности и удовлетворение насущных социальных потребностей населения путем поддержки благотворительных организаций».*

*Ассоциация специалистов и организаций, занимающихся привлечением средств для реализации благотворительных и социальных проектов «Ассоциация фандрайзеров» – «Содействие развитию благотворительности в России через формирование и продвижение этичного и эффективного фандрайзинга, основанного на доверии и ответственности».*

*American Red Cross – «Улучшать условия жизни людей, заботиться о людях, помогать им избегать критических ситуаций и справляться с ними».*

# ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ МИССИИ

- **Что делаем?** – «Формируем условия / способствуем развитию среды....»
- **Для чего?** – «раскрытия потенциала, саморазвития, развития будущих поколений, гармоничного развития, просвещения, развития социальной ответственности у молодого поколения, гармоничного развития молодого поколения, самореализации и раскрытия человеческого потенциала...»
- **Как достичь?** – «сохраняя, способствуя, возрождая, передавая традиции культуры, духовности, милосердия, меценатства, семейных ценностей, благотворительности, через возрождение культурных традиций, духовности, милосердия и служение на благо Родины....»

# ПОДХОДЫ К ИЗМЕРЕНИЮ МИССИИ

*Измерение достижения миссии в НКО секторе не сходно с бизнесом, где успех измеряется экономически.*

*Nature Conservancy - действует с 1951 («Фонд: «сохранять разнообразие флоры и фауны путем защиты среды обитания редких видов по всему миру»).*



## **Менеджеры**

*Ясное понимание оценки программ, построение соответствующей стратегии.*



## **Доноры**

*Ясные и простые данные о вложенных средствах.*



## **Совет директоров**

*Приобретение земель – отличительная черта данной организации от остальных экологических организаций.*



## **Сотрудники**

*Повышение мотивации вследствие получаемых высоких показателей.*

## Группы показателей

Миссия

Видение

Цели

Стратегия

Тактика

### Измерение влияния

Измерение прогресса в достижении миссии и долгосрочных целей организации

### Измерение активностей

Измерение прогресса в достижении целей исполняемых программ

### Измерение потенциала

Измерение прогресса на всех организационных уровнях

## Измерения ОХРАНЫ ПРИРОДЫ

- Сохранение биоразнообразия
- Предотвращение угроз

- Поддержанные проекты
- Охраняемые территории

- Количество членов
- Государственное финансирование в природоохранные проекты
- Рост частного финансирования
- Доля рынка

# ПОДОТЧЕТНОСТЬ, ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТЧЕТНОСТЬ

«**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».

*Другими словами, подотчетность – это обязательство или готовность взять на себя ответственность или отчитаться за свои действия.*

# ПОДОТЧЕТНОСТЬ

- **Серия стандартов AccountAbility (AA1000)** – документы, нацеленные на повышение качества нефинансовой отчетности, прозрачности, подотчетности и устойчивости организаций за счет максимального вовлечения групп заинтересованных сторон и учета их мнений при анализе деятельности компании.



# ПОДОТЧЕТНОСТЬ

## НИСХОДЯЩАЯ ПОДОТЧЕТНОСТЬ

перед клиентами  
или членами организации

перед сообществами  
или перед другими НКО

## ВОСХОДЯЩАЯ ПОДОТЧЕТНОСТЬ

перед донорами  
или контролирующими  
органами

# ИНСТРУМЕНТЫ ПОДОТЧЕТНОСТИ

- Раскрытие информации / Отчеты;
- Мониторинг и оценка, в том числе оценка эффективности работы организации;
- Саморегулирование, добровольное следование кодексам и стандартам.

# ПРОЗРАЧНОСТЬ

Раскрытию подлежат ключевые данные, которые касаются:

- назначения и характера деятельности организации;
- состава лиц, которые контролируют ее деятельность (руководство, наблюдательные и попечительские советы);
- методов, с помощью которых принимаются и реализуются решения, включая распределение ответственности и полномочий внутри организации;
- стандартов и критериев, относительно которых организация оценивает свою деятельность;
- результативности деятельности;
- источников, сумм и [целей] расходования ее средств;
- известного или вероятного воздействия ее решений и деятельности на ее заинтересованные стороны, общество и окружающую среду;
- состав ее заинтересованных сторон и взаимодействие с ними.



<b>Прозрачность</b>	Предоставление стейкхолдерам доступной и актуальной информации; публикация процедур, описания организационных структур и процессов их оценки.
<b>Участие</b>	Процесс, с помощью которого организация обеспечивает активное участие ключевых стейкхолдеров в процессах принятия решений и видах деятельности, которые затрагивают их интересы.
<b>Оценка</b>	Процессы, посредством которых организация: <ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществляет мониторинг и оценку результатов, а также степень достижения целей (и задач);</li> <li>– использует полученный опыт для непрерывного организационного обучения;</li> <li>– отчитывается о результатах данного процесса.</li> </ul>
<b>Механизмы работы с жалобами</b>	Механизмы, с помощью которых организация создает условия, позволяющие стейкхолдерам обжаловать её решения и действия; обеспечивает надлежащее рассмотрение жалоб и предпринимает необходимые действия.

# ПРИМЕР ОЦЕНКИ ПРОЗРАЧНОСТИ

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
Показатель	Описание	Балл
Организация использует специальную политику, определяющую порядок раскрытия информации	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 ее положения.	3

# ПОВЫШЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ НКО

Создание «НКО-координат» – одна из первых попыток самоопределения и саморегуляции сообщества некоммерческих организаций, платформа для их консолидации вокруг понятных большинству организаций ценностей и при

С 2015 года Трансперенси интернешнл Россия реализует проект «Построение прозрачности НКО в России».

## Основные задачи проекта

- Разработка методологии оценки прозрачности сайтов НКО;
- Проведение оценки прозрачности сайтов НКО;
- Анализ лучших мировых практик этического саморегулирования третьего сектора;
- Разработка этических стандартов и внутренних политик для НКО;
- Повышение уровня прозрачности НКО в России через серию публичных мероприятий и персональных консультаций.

# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПОДГОТОВКИ ОТЧЕТА

Существенность

Достоверность

Непротиворечивость

Своевременность

Сопоставимость

Ясность

Полнота

# ЗНАЧИМЫЕ ЦЕЛИ ОТЧЕТНОСТИ

## ЗНАЧИМЫЕ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- повышение доверия, привлечение дополнительных ресурсов (финансовых и человеческих);
- сохранение знания в организациях, обеспечение преемственности в управлении;
- повышение профессионального уровня сотрудников, приобретение новых знаний и навыков, которые могут быть применены в других бизнес-процессах.

## ЗНАЧИМЫЕ ДЛЯ ОБЩЕСТВА

- привлечение общественного внимания к актуальной социальной проблематике, расширение круга людей, готовых подключиться к их решению;
- демонстрация общечеловеческих ценностей через популяризацию миссии и ценностей отчитывающейся организации;
- демонстрация позитивных моделей индивидуального/коллективного поведения;
- формирование цивилизованных «правил игры» в секторе НКО.

## СТАТИСТИКА СОЗДАНИЯ ОТЧЕТОВ

**В 2013 году на конкурс годовых отчетов НКО «Точка отсчета» поступило 174 заявки, к участию были допущены 157 годовых отчетов, при этом 42 из них были подготовлены впервые.**

Анализ опыта отчетности НКО – лидеров конкурса «Точка отсчета – 2013» позволил сделать следующие выводы в отношении качества и содержания публикуемой информации российских НКО:

- Большая часть отчетов содержит «истории и кейсы», репрезентативность этих документов проблематична.
- Только четверть организаций сообщает в отчетах о наличии системы мониторинга и оценки, при этом нередко ограничиваясь декларацией. Методы измерения результативности не всегда очевидны.
- В числе типичных ошибок – разрыв между миссией организации и представленной результативностью. Все отчеты отражают непосредственные результаты и не более половины – социальные изменения.
- Не во всех отчетах информация представлена в четко прописанных логических рамках.
- Характерна избыточность информации вместо фокуса на наиболее важных и доказательных достижениях.

# ЦЕННОСТИ И ЭТИКА НКО

## Категории ценностей. Ценности для российских НКО

- *«именно ценности, являющиеся основанием для выбора приоритетов и определения направленности деятельности, при правильной их трансляции приводят к желаемому воздействию на социальную среду и общественное переустройство».*

# МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

***«Вопросы ценностей и мотивов благотворительной деятельности касаются практически всех, о них думают, но до открытого обсуждения вопроса ценностей, которыми руководствуются благотворители и фонды, до этого дело никогда не доходило»***

*Вячеслав Бахмин, независимый консультант.*

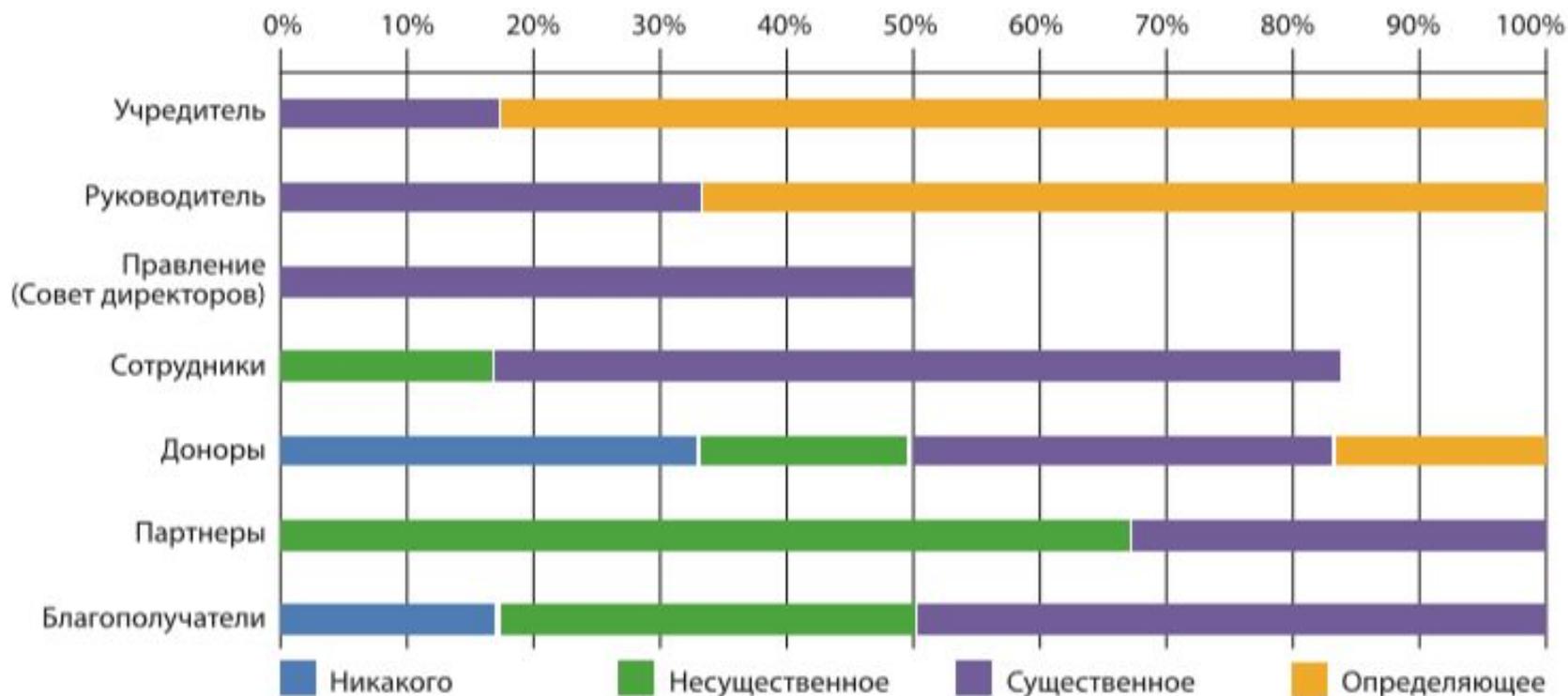
# ЦЕННОСТИ, ДЕКЛАРИРУЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

- 1. Организационные** (характеризуют то, как организация стремится построить свою деятельность (например, честно, открыто, прозрачно и т.п.).
- 2. Социальные**

# ИССЛЕДОВАНИЯ ФОРУМА ДОНОРОВ РОССИИ

- 1. Информационная открытость**
- 2. Добросовестность**
- 3. Инвестиции в будущее**
- 4. Профессионализм**
- 5. Законопослушность**
- 6. Командная работа**
- 7. Эффективность использования средств**
- 8. Доверие**
- 9. Подотчетность**
- 10. Результативность**

# СТЕПЕНИ ВЛИЯНИЯ ТЕХ ИЛИ ИНЫХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН НА ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ



# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ

## EVOLUTION & PHILANTHROPY

**Приверженность общественному благу** – наши усилия направлены на достижение позитивных устойчивых изменений в обществе, в деятельности организаций-партнеров, в жизни конкретных людей.

**Самоосознание** – мы верим, что работа сотрудников над собой и как результат их осознанная деятельность повышает результативность их работы, поэтому мы открыты к новым возможностям личного и профессионального роста.

**Инновации** – мы основываемся на потребностях российского некоммерческого сектора и его готовности к принятию новых инструментов работы. Прозрачность и подотчетность – мы признаем необходимость практики регулярной добровольной публичной отчетности. Партнерство – мы считаем важным проведение консультаций с заинтересованными сторонами, исследование их мнений и позиций в отношении своей деятельности. Мы придерживаемся проактивной позиции в выстраивании партнерских отношений.

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЦЕННОСТИ КОМПАНИИ

## EVOLUTION & PHILANTHROPY

**Эффективное управление ресурсами и приверженность высокому качеству исполнения** – мы верим, что качественная информация – один из главных ресурсов нашей деятельности. Мы привержены высоким стандартам работы.

**Командный дух и атмосфера в коллективе** – мы работаем над созданием среды, где похвала и критика приветствуются как проявление интереса и искреннего переживания, преподносятся в одинаково дружелюбной и конструктивной манере.

# ЭТИКА В НКО

**Этика** – это «философская наука, объектом которой является мораль, нравственность, как форма общественного сознания, как одна из важнейших сторон жизнедеятельности человека, специфическое явление общественно жизни».

**Этические нормы** — это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности.

# ЭТИКА В НКО

**Этический кодекс** – «Официальный документ, определяющий ценности и деловую практику организации, а иногда и её филиалов / подразделений»

В качестве примера приводится структура кодекса этики некоммерческих и филантропических организаций Independent Sector («независимый сектор»):

1. Личная и профессиональная порядочность и неподкупность.
2. Миссия и со-настроенность программ
3. Управление организацией и приоритеты.
4. Соответствие законодательству.
5. Ответственное управление.
6. Информационная открытость.
7. Оценка программ.
8. Фандрайзинг.

# «ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС ДЛЯ НКО: ЛУЧШИЕ МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ»: 2014

1. Основные этические принципы деятельности организации.
2. Конфликт интересов: определение понятия, способы предотвращения, процедура разрешения.
3. Политика в отношении подарков: пределы допустимости принятия подарков и услуг от третьих лиц.
4. Информационная открытость: перечень информации, который организация обязуется раскрывать; принципы принятия решений о неразглашении информации.

# ГЛОССАРИЙ

**Восходящая подотчетность** – подотчетность перед донорами и контролирующими органами

**Миссия** — это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных

**Нисходящая подотчетность** – подотчетность перед клиентами или членами организации, перед сообществом или другими НКО

**Прозрачность** – это не односторонний информационный поток, но постоянный диалог между организацией и заинтересованными сторонами, значение которого выходит за рамки обычного предоставления информации

**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»

**Ценности** – это фундаментальные и неизменные правила, определяющие взаимоотношения внутри компании, а так же связи организации с внешней средой.

**Ценности компании** – это основа корпоративной культуры, база организации, важнейший элемент стратегического управления  
Этический кодекс – официальный документ, определяющий ценности и деловую практику организации, а иногда и её филиалов / подразделений

# ВОПРОСЫ

1. Чем важна миссия для НКО?
2. Кто разрабатывает миссию организации?
3. На какие категории принято разделять ценности организации?
4. На что может влиять создание этического кодекса в НКО?
5. Что такое подотчетность некоммерческой организации. В чем она проявляется?
6. Назовите не менее 2-х целей отчетности, значимых для общества и для организации.