



**ФОНД СОРОС - КАЗАХСТАН**  
**Программа Поддержки Молодежных Инициатив и СМИ**

**Исследование**

**К ВОПРОСУ О ПОДОТЧЕТНОСТИ НПО  
НА ПРИМЕРЕ ТРЕХ НПО ЮЖНО-КАЗАХСТАНСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Айнур Нуртай**

**Шымкент, Южный Казахстан  
2011**

## СОДЕРЖАНИЕ

I. Введение	3
1.1. Призыв к подотчетности некоммерческих, неправительственных организаций (НПО)	3
1.2. Цель и задачи исследования	4
1.3. Методология	5
1.4. Лимитация	5
II. Анализ концепции и подходов в подотчетности НПО	5
2.1. Неправительственные организации: многообразие определений	5
2.2. Дискурс о подотчетности НПО	6
III. Кейс-анализ подотчетности НПО	9
3.1. Определение концепции «подотчетность»	9
3.2. Механизмы подотчетности, используемые НПО	9
IV. Рекомендации	11
Использованная литература	13

Данное исследование поддержано в рамках программы «Поддержка молодежных инициатив и СМИ» Фонда Сорос-Казахстан. Содержание данной публикации отражает точку зрения авторов и не обязательно совпадает с точкой зрения Фонда Сорос-Казахстан.

## I. Введение

### 1.1. Призыв к подотчетности некоммерческих, неправительственных организаций (НПО)

*«так как влияние НПО продолжает расти, также растет общественное давление на подотчетность со стороны самих НПО» (Отчет Всемирного Банка, 2005:3)*

Последние несколько лет повсеместно обсуждаются проблемы связанные с подотчетностью некоммерческих, неправительственных организаций (НПО), основанных на резком увеличении количества НПО и результатах реализуемых ими программ (Ибрагим, 2003; Эдвардс и Хюлме, 2006; Румана Амин Арчи, 2008:9; Лиза Джордан, 2008; Нуртай, 2010). Рост НПО связан с верой доноров в ценовую эффективность, которая предполагает, что НПО выполняют социально-значимые проекты намного дешевле государства или бизнеса, что НПО тесно связаны с представителями социально исключенных групп и бедными слоями населения, и что НПО являются ключевыми фигурами в процессе демократизации общества. Последняя декада XX века ярко иллюстрирует, что НПО стали рассматриваться донорами как ядро гражданского общества, которое реализует социальные проекты и как никогда ранее вкладывает в развитие демократии (Джордан и Туджил, 2006). Вышеназванные обоснования привлекли массивную поддержку и финансирование со стороны различных доноров, включая государства, в неправительственный сектор. С финансовой поддержкой и поощрением доноров НПО стали участвовать в обсуждении государственной политики, при этом определяя проблемы (миграция и траффик), а также предлагая пути и механизмы их решения (Джордан и Туджил, 2006). В отчете Всемирного Банка сказано: «Влияние НПО продолжает расти, также растет общественное давление на подотчетность со стороны самих НПО» (2005:3).

Развитие исследований в области деятельности НПО также способствовали росту призывов к подотчетности НПО. Исследования выявили, что рост неправительственного сектора сопровождался множеством ошибок в области подотчетности. Например, рост чемоданных НПО<sup>1</sup> и неправительственных индивидуумов<sup>2</sup>, а также неумелое управление грантами. Данные аспекты, а также желание улучшить организационную структуру НПО привели к увеличению исследований в области подотчетности и прозрачности (Бахмин, 2009; Ольшанская, 2009).

Призывы к увеличению подотчетности косвенно коснулись НПО в Казахстане в силу различных причин. Основной причиной является то, что НПО подотчетны множеству стейкхолдеров (заинтересованных сторон). Несмотря на множество стейкхолдеров, НПО склонны быть подотчетными донорам, чем бенефициарам. Это объясняется юридическими и морально-этическими аспектами деятельности НПО. Подотчетностью «вверх»<sup>3</sup> НПО подотчетны донорам, подотчетностью «вниз» НПО подотчетны сообществам, клиентам проектов и бенефициарам (Ибрагим, 2004; Шакирова, 2008). Исследования в области НПО показывают, что НПО уделяют больше внимания подотчетности «вверх» в силу юридических требований (донорам в рамках грантовых

<sup>1</sup> Чемоданные НПО это организации состоящие из одного сотрудника, который ездит из одной конференции на другую (Джордан и Туджил, 2006).

<sup>2</sup> Феномен неправительственных индивидуумов был впервые определен в 1999 году учеными Вейнсал и Луонг после исследования НПО Казахстана.

<sup>3</sup> «Подотчетность вверх» означает подотчетность донорам, фондам, государственным органам или бизнес корпорациям, которые выделяют финансирование. «Подотчетность вниз» означает подотчетность НПО бенефициарам программ и проектов.

договоров и государственным органам в рамках законодательства). Меньше внимания уделяется подотчетности «вниз», которая диктуется морально-этическими соображениями. В этой связи важно отличать функциональную и стратегическую подотчетности. Наталья Шакирова считает, что: «функциональная подотчетность предполагает ответственность за расходование финансовых средств, достижение конкретных результатов проекта, осуществляемого на средства гранта. Чаще всего, ответственность перед государством или донорами является функциональной. Стратегическая подотчетность связана с ответственностью организации за более долгосрочные результаты, выполнение ее миссии в обществе. Существование такой ответственности важно для эффективного развития и укрепления НПО» (Шакирова, 2008). Однако важность стратегической, в отличие от функциональной подотчетности, должна быть осознана организацией. При этом подотчетность НПО усложняется трудностью балансирования между донорами и государством, которые могут требовать подотчетности от НПО, и бенефициарами, которые не имеют юридических оснований требовать подотчетности от НПО.

Такая несбалансированность типична для Казахстана. НПО сильно зависят от финансирования международных донорских организаций и государства, которые настаивают на постоянной подотчетности стейкхолдерам, но в меньшей степени бенефициарам и клиентам проектов. Несмотря на это, призывы к стратегической подотчетности НПО растут, так как уменьшается финансирование, а требования к эффективности проектов увеличиваются. Сегодня перед НПО стоят задачи по улучшению качества и результатов проектов, а также использования инноваций в решение проблем сообществ. Это возможно только при систематическом вовлечении бенефициаров в процесс обсуждения, имплементации и оценки проектов, что в свою очередь, является ядром стратегической подотчетности.

Данное исследование рассматривает взаимоотношения доноров и НПО, которые определяют факторы, препятствующие подотчетности НПО бенефициарам.

## **1.2. Цель и задачи исследования**

**Цель исследования:** выявить каким образом функциональная подотчетность влияет на возможности НПО быть подотчетными бенефициарам и клиентам в Южном Казахстане.

### **Задачи исследования:**

1. определить факторы и проблемы, которые препятствуют подотчетности НПО бенефициарам
2. определить механизмы и методы подотчетности, используемые НПО
3. определить каким образом НПО отвечают требованиям доноров по подотчетности и как это влияет на подотчетность бенефициарам

**Предмет исследования:** взаимоотношения доноров и НПО, которые определяют факторы, препятствующие подотчетности НПО бенефициарам

### **Участниками исследования являются:**

ОО Центр Поддержки Инициатив, ЮКО

ОО «Центр Экономического и Гражданского Образования «Интеллект», ЮКО

ОФ «Оркен», ЮКО

### **1.3. Методология**

Данное исследование анализирует вышеназванные задачи при помощи кейс-исследования. Для исследования отобраны три НПО, которые имеют значимые институциональные признаки, такие как возможность балансирования между функциональной и стратегической подотчетностями; наличие механизмов функциональной и стратегической подотчетностей. Еще одним отличительным признаком является содержание деятельности НПО: сервисное или адвокационное.

В исследовании использованы первичные и вторичные источники информации. Информация об истории организации, механизмах подотчетности, системе мониторинга и оценки проектов, а также о факторах, препятствующих подотчетности НПО бенефициарам была получена в ходе интервьюирования руководителей НПО. В ходе исследования были проведены структурированные и полуструктурированные фокус-группы с целью определения механизмов, частотности и методов функциональной и стратегической подотчетностей. Проведены полуструктурированные интервью с донорами, финансирующими НПО. Методология исследования включала обзор и анализ литературы по подотчетности НПО, анализ статистики и нормативных документов, опрос сотрудников НПО и специалистов по теме исследования.

### **1.4. Лимитация**

В Казахстане существуют более 3000 тысяч НПО<sup>4</sup>. Данное исследование основано только на трех организациях, соответственно невозможно дать рекомендации для всех НПО, а также необходимо учитывать недостаточность репрезентативности респондентов при анализе результатов исследования. В рамках данного исследования не рассматриваются виды механизмов подотчетности, имеющие юридическую силу. Помимо недостаточной репрезентативности, исследование не рассматривает подотчетность НПО друг другу, вопросы этики в секторе НПО, а также разновидности механизмов подотчетности, требуемые различными донорами.

## **II. Анализ концепции и подходов к подотчетности НПО**

### **2.1. Неправительственные организации: многообразие определений**

Разнообразие и гетерогенность организаций неправительственного сектора, имеющих разные цели, миссии, организационные структуры и мотивации, затрудняют задачу в определении единой дефиниции термина «неправительственная организация». Обобщая понятие НПО можно дать следующее определение «НПО – это любая организация, которая является некоммерческой и вовлеченной в процесс развития общества, образования или участия в разработке государственной политики» (Бродхед, 1987). Термин НПО также определяется как «организации созданные группой учредителей с целью реализации социально-экономических проектов или оказания благотворительной помощи» (Румина Арчи, 2008:18). Характерными чертами НПО являются то, что они некоммерческие, имеют ярко выраженную социальную миссию и непосредственно связаны с уязвимыми группами.

---

<sup>4</sup> Данные о количестве НПО разнятся в зависимости от источников. Так как точных данных нет, было взято среднее количество организаций.

В рамках данного исследования было использовано следующее рабочее определение: «НПО - это неправительственные, некоммерческие организации, основанные учредителями и имеющие социальную миссию».

## **2.2. Дискурс о подотчетности НПО**

Подотчетность НПО рассматривают многие ученые и специалисты и считают эту концепцию весьма сложной и абстрактной. Концепция становится еще сложнее по отношению к НПО, так как не имеет четких определений или механизмов. Любой анализ о подотчетности НПО начинается с вопросов кто подотчетен, кому, за что и каким образом? Если на первый вопрос мы дали определение выше, то отношение ко второму вопросу является проблематичным. Различные стэйкхолдеры требуют подотчетности от НПО, включая государственные органы власти, доноров и бенефициаров. Третий вопрос, за что подотчетны НПО, также вызывает массу обсуждений и предпосылок. Основным вопросом в обсуждении является то, что НПО должны быть подотчетны за процесс реализации проекта или за эффект от результатов проекта. Ответы на эти два вопроса и составляют основу для дискурса о подотчетности НПО. При этом необходимо определить процессы и механизмы при помощи, которых НПО выражают подотчетность.

### **Вопрос 1: Подотчетность кому?**

Профессор Нажам считает, что НПО подотчетны нескольким стэйкхолдерам: донорам, клиентам и самим себе (2003). Подотчетность «вверх» определяет отношения между НПО и донорами<sup>5</sup>. Подотчетность НПО бенефициарам и клиентам была определена как подотчетность «вниз»<sup>6</sup>. При этом механизмы подотчетности «вверх» всегда показывают НПО подотчетным и прозрачным, а подотчетность «вниз» рассматривается только с точки зрения личной ответственности НПО. Подотчетность «вниз» становится необходимой, когда НПО четко понимают роль и миссию организации, основой которой является группа граждан или жители сообществ. Эдвардс и Хюлме считают, что такая подотчетность должна рассматриваться в рамках концепции легитимности НПО (1995). Соответственно, понятие подотчетность необходимо рассматривать в широком смысле его значения, а не сводить до уровня отчетов и аудитов. Существующая система отчетности, как механизм подотчетности, очень четкая, понятная, а ее стандарты апробированы и адаптированы. Механизмы подотчетности НПО бенефициарам не ясны и четко не определены, что вызывает дополнительные вопросы у самих НПО, общественности и доноров (Камат, 2004).

### **Вопрос 2: Подотчетность за что?**

Концепция подотчетности НПО вызывает массу вопросов, когда речь заходит о том, за что подотчетны НПО. Должны ли НПО быть подотчетны за то, что делают каждый день или за результат и уровень влияния проектов, реализованных ими – вот неполный перечень возникающих вопросов (Ибрахим, 2003). Отвечая на эти вопросы необходимо учесть различия между функциональной и стратегической подотчетностями. Функциональная подотчетность рассматривает наличие механизмов бухгалтерского

---

<sup>5</sup> Подотчетность «вверх» и функциональная подотчетность НПО взаимозаменяемы в рамках данного исследования.

<sup>6</sup> Подотчетность «вниз» и стратегическая подотчетность НПО взаимозаменяемы в рамках данного исследования.

учета, аудит финансовых средств, а также за незамедлительный результат от проектной деятельности. Соответственно такая подотчетность подразумевает ответственность за проектное администрирование, которая состоит из разработки, реализации, мониторинга и отчетности, а также за прямой результат от проектной деятельности. Стратегическая подотчетность рассматривает подотчетность в широком значении этой концепции и затрагивает морально-этическую сторону ответственности НПО перед бенефициарами, которые не требуют финансовых отчетов, но хотели бы видеть прямые и не прямые воздействия от результатов проекта.

Нажам считает, что очень трудно говорить о механизмах стратегической подотчетности, так как их трудно оценить и измерить (1996). Механизмы функциональной подотчетности можно операционализировать посредством финансовых и программных отчетов донорам, а стратегическую подотчетность очень сложно предоставить в одном документе. Дилемма в том, что проекты НПО осуществляются не только посредством документов, отчетов и систем грант - менеджмента, но состоят из сложных взаимодействий и взаимоотношений с бенефициарами, которые невозможно замерить и по которым невозможно предоставить отчет (Нажам и Ибрагим, 1996).

### **Вопрос 3: Каким образом? Механизмы подотчетности.**

Вопрос о том, каким образом НПО подотчетны, напрямую связан с механизмами подотчетности, посредством которых НПО осуществляют подотчетность разным заинтересованным сторонам. НПО используют различные механизмы в зависимости от стратегической или функциональной видов подотчетности. Альнур Ибрагим отмечает пять основных механизмов используемых НПО:

#### 1) Отчетность и аудит.

Программные, финансовые и годовые отчеты, а также аудиторские отчеты считаются основными механизмами подотчетности НПО, посредством которых регулируется общий процесс прозрачности и подотчетности. Данные отчеты показывают некоторый уровень подотчетности НПО, хотя для большинства доноров они являются главным показателем открытости и прозрачности НПО. Более того, доноры поощряют и требуют постоянную отчетность со стороны НПО, которая не всегда показывает качество работы и проектов. Согласно Ибрагиму и Джордан этот механизм подотчетности занимает больше времени у НПО для анализа и разработки, но имеет меньшую заинтересованность у бенефициаров (2003).

#### 2) Оценка эффективности организации и оценка проекта.

Оценка эффективности организации и оценка проектов были введены с целью поощрения и развития подотчетности НПО. Оценка эффективности организации ориентирована на саму организацию и является внутренней, а оценка проекта ориентирована на нужды доноров и является внешней. Большой проблемой у этих двух типов механизмов является определение индикаторов оценки. Индикаторы меняются и разрабатываются с учетом того, на кого ориентирован отчет, а также кто заказывает оценку. Индикаторы оценок, предоставляемых донорам являются количественными и в основном оценивают незамедлительный результат от проектной деятельности. Несмотря на большой потенциал оценка эффективности организации зачастую не проводится в силу отсутствия средств у НПО или большой загруженности. Ибрагим подчеркивает, что эти два типа механизмов подотчетности потенциально могут быть использованы как для функциональной, так и для стратегической подотчетности (2003).

### 3) Участие.

Под механизмом подотчетности как участие необходимо разграничить разные уровни участия, а также тех кто является участником процесса. Участие - как механизм подотчетности делится на четыре основных вида:

- Участие, означающее, что заинтересованные стороны имеют только информацию о проекте, деятельности и существовании НПО
- Участие, означающее, что заинтересованные стороны реально вовлечены на всех уровнях планирования и реализации проектов
- Участие, означающее, что заинтересованные стороны имеют механизмы при помощи которых они могут требовать подотчетность от НПО по принятым решениям
- Участие, означающее, что заинтересованные стороны имеют механизмы контроля над проектами и деятельностью НПО

Ибрахим считает, что первые два вида участия имеют больше отношения к функциональной подотчетности НПО. При этом участие и вовлеченность на всех уровнях планирования и реализации проектов, скорее исключение, чем правило (2003). Последние два вида участия при котором заинтересованные стороны имеют механизмы контроля над проектами и деятельности НПО являются примерами подотчетности «вниз» или стратегической подотчетности.

### 4) Кодекс Этики и Поведения НПО.

НПО разрабатывают и принимают различные формы саморегуляции посредством принятия свода правил этики и поведения. Кодекс этики и поведения, как механизм подотчетности, направлен на попытки НПО показать свою подотчетность донорам, клиентам, и бенефициарам. Данный механизм является одной из важных составляющих деятельности НПО.

### 5) Тесное взаимодействие НПО с заинтересованными сторонами.

Данный механизм предусматривает два аспекта:

- месторасположение НПО, насколько она близко расположена к группе или сообществу, которое она обслуживает или интересы которых представляет
- Доступность НПО, насколько организация доступна для заинтересованных сторон

Тесное взаимодействие НПО с заинтересованными сторонами включает и другие виды взаимодействий, а в качестве механизма подотчетности он рассматривает вышеназванные два аспекта и требует понимания данного механизма как инструмента, посредством которого НПО выполняют свою миссию. Соответственно, данный механизм необходимо понимать с точки зрения легитимности организации. Этот механизм один из самых обсуждаемых, так как есть четкое понимание в его необходимости, но трудности возникают при его оценке и мониторинге, а также фиксации.

Несмотря на большое количество механизмов подотчетности НПО, в рамках данного исследования были отобраны пять вышеназванных механизмов, так как они шире отражают реальность, в которой находятся НПО, участвовавшие в проекте. Более того, эти механизмы подотчетности являются универсальными и структурными для многих НПО как в развитых, так и в развивающихся странах (Ибрахим, 2003; Тадевосян и Накобян, 2010).

### III. Кейс-анализ подотчетности НПО

#### 3.1. Определение концепции «подотчетность» НПО и донорами<sup>7</sup>

Таблица 1.

ОО Центр Поддержки Инициатив	ОО «Интеллект»	ОФ «Оркен»
Ответственность за свои действия перед донором и другими заинтересованными сторонами: финансовая и программная отчетность донору	Предоставление отчетов грантодателям и государственным структурам. Публикация годового отчета.	Предоставление отчетов и информации заинтересованным сторонам
Фонд Евразия Центральной Азии	Посольство США	ОФ Бота
НПО предоставляет населению информацию о своей деятельности; НПО привержена миссии, стратегически важные решения в НПО принимаются коллегиально членами правления;	НПО предоставляет информацию населению о расходах и проектах (функциональная подотчетность)	Не ответили

Все три НПО имеют больше представления о функциональной подотчетности, чем о стратегической и соответственно больше склонны быть подотчетными перед теми, кто имеет юридические обоснования для подотчетности. Парадокс состоит в том, что доноры, в свою очередь поощряют стратегическую подотчетность, но не предоставляют возможностей для НПО быть стратегически подотчетными. Это объясняется сложными и трудоемкими процессами управления проектов и предоставления отчетов, которые требуются в рамках грантовых соглашений. Непонимание и неверная интерпретация концепции «стратегическая подотчетность», а также фасилитация подотчетности «вверх» являются основными факторами препятствующими в подотчетности НПО бенефициарам, как гарантам легитимности организаций.

#### 3.2. Механизмы подотчетности, используемые НПО

Таблица 2.

ОО Центр Поддержки Инициатив	ОО «Интеллект»	ОФ «Оркен»
------------------------------	----------------	------------

<sup>7</sup> В качестве доноров ни одна из организаций не указала государственные органы власти.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Программные и финансовые отчеты</li> <li>• Оценка проектов</li> <li>• Наличие управленческих характеристик (учетная политика)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Программные и финансовые отчеты</li> <li>• Финансовый аудит</li> <li>• Веб-сайт</li> <li>• Публикация годового отчета</li> <li>• Наличие управленческих характеристик (учетная политика)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Программные и финансовые отчеты</li> <li>• Географическая расположенность НПО</li> <li>• Доступность НПО клиентам и бенефициарам</li> <li>• Неформальное информирование и отчетность</li> </ul>
---	--	--

Таблица 2 показывает, что механизмы функциональной подотчетности используют все три НПО, тогда как только ОФ «Оркен» использует три механизма стратегической подотчетности. На сегодняшний день наличие механизмов функциональной подотчетности увеличивает шансы НПО в получении поддержки со стороны доноров, тогда как наличие механизмов стратегической подотчетности не совсем понятны и выгодны для донора и НПО. Механизмы стратегической подотчетности не являются ключевыми для НПО, так как наличие механизмов функциональной подотчетности обосновывает устойчивость, профессионализм и успешность НПО. Данная закономерность объясняется отдаленностью многих доноров от своих грантополучателей и невозможностью осуществлять систематический мониторинг проектов. Соответственно, значимость и наличие механизмов функциональной подотчетности повышается, при этом не остается времени и средств для прямого взаимодействия с бенефициарами.

Несмотря на то, что НПО испытывают трудности с разными механизмами подотчетности, требуемые донорами, исследование показало, что НПО пытаются найти способы для улучшения подотчетности донорам. Эти попытки, в свою очередь, влияют на гибкость и инновационность НПО в развитии программ, что напрямую связано с лимитированной ответственностью НПО перед бенефициарами и местным сообществом.

Структурированная система отчетности и сложные системы мониторинга и оценки проектов со стороны доноров повлияли на операционную деятельность НПО. Организации ищут обученных специалистов, которые могут писать отчеты и проектные заявки. Участники исследования заметили, что для того чтобы выиграть грант или социальный заказ или написать отчет требуется больше двух месяцев ежедневной работы нескольких сотрудников. Результатом является то, что все меньше времени уделяется взаимодействию и кооперации с бенефициарами. Участниками исследования было отмечено, что быстрая реакция на проблемы сообществ, восприимчивость к новому и гибкость НПО по отношению к бенефициарам не являются приоритетными для доноров и самих НПО. Несмотря на то, что быстрая реакция на проблемы бенефициаров дает возможность участвовать им в процессе принятия решений в НПО, восприимчивость к новому дает потенциал для решения проблем сообществ и гибкость в программной деятельности дает возможность для бенефициаров быть услышанными, доноры и НПО предпочитают строить взаимодействие с бенефициарами по структурированной системе.

#### IV. Рекомендации

Механизмы подотчетности НПО и доноров должны отвечать требованиям и потребностям бенефициаров и местных сообществ. В ходе исследования было замечено, что экстенсивная функциональная подотчетность (подотчетность «вверх») ведет к тому, что НПО реже реагируют и теряют быстроту в решении проблем бенефициаров. В погоне за финансированием и попыткой соответствовать всем требованиям доноров и государственных органов власти, НПО разрабатывают сложные механизмы подотчетности, которые имеют тенденцию отдалять бенефициаров от НПО. Это приводит к дубликации проектной деятельности, отсутствию инновационных идей в решении проблем, появлению НПО-однодневок и уменьшению эффективности неправительственного сектора. В связи с этим имеет смысл расширить дискурс доноров и НПО и рекомендовать следующее:

#### **Донорам:**

- Функциональная подотчетность не является залогом успешных проектов и НПО
- Развитие стратегической подотчетности НПО способствует пониманию легитимности организаций
- Сложные методы, формы и механизмы подачи заявок и отчетов (профессионализм) не всегда ведут к успешным проектам и приводят к образованию чемоданных НПО и неправительственных индивидуумов
- Переход от проектной основы развития к основе, «ориентированной на человека» позволит сократить расходы и повысить эффективность
- Поддержка инициатив и неформальных групп позволит найти новые пути в решении проблем и развития демократии
- Отход от понимания подотчетности в качестве наказания за ошибки НПО

#### **НПО:**

- Фасилитировать процесс обучения в области подотчетности
- Использовать механизмы стратегической подотчетности при взаимодействии с донорами и государственными органами
- Развивать навыки по применению и лоббированию механизмов стратегической подотчетности
- Выстроить четкую позицию по артикуляции и адвокации потребностей групп, которых НПО представляет
- Перейти к пониманию подотчетности НПО как к обучающему процессу, а не к процессу наказания
- Постоянный процесс обучения и повышения потенциала НПО
- Активно фасилитировать и внедрять механизмы подотчетности: Кодекс Этики и Поведения НПО, публикация годовых отчетов, создание Совета Попечителей, организация открытых дверей для бенефициаров

В год двадцатилетия независимости Казахстана, НПО, наравне с государственными органами власти, подводят итоги своей деятельности. В этот период важно обсуждать не только успехи, но и ошибки. На сегодняшний день НПО Казахстана имеют уникальную возможность для извлечения уроков из прошедшего опыта и повышения подотчетности и прозрачности в деятельности. НПО совместно с партнерами и донорами должны пересмотреть существующий дискурс развития и приложить максимум усилий для повышения подотчетности и прозрачности, которая способствует появлению новых инициатив, ноу-хау в решении проблем сообществ, и большего вовлечения населения в процесс принятия решений и построения открытого общества.

## Использованная литература

- Арчи Амин Румана (2008). *Подотчетность НПО: механизмы подотчетности бенефициарам*. Гаага, Институт Социальных Исследований.
- Бахмин В. (2009). «Повышение доверия к НКО: российский и международный опыт». Презентация на международной конференции. Москва, Россия.
- Бродхед Т. (1987). *НПО: Также как все?* Журнал: Международное развитие, 15.
- Джордан Л. (2006). *Подотчетность НПО: Настоящее и будущее*. Лондон, Эрскан.
- Джордан Л. и Туджил Ф. (2006). *Подотчетность НПО*. Лондон, Эрскан.
- Ибрахим А. (2003). *Подотчетность НПО на практике: механизмы для НПО*. Журнал: Международное развитие 31 (5), 813-829.
- Ибрахим А. (2004). *Развитие партнерства между НПО и донором для эффективности и подотчетности*. Институт государственного управления и международных отношений университета Верджиния Тех.
- Камат С. (2004). *Приватизация общественных объектов: теория дискурса НПО в эру неолиберализма*. Журнал: Международная политическая экономика 11 (1), 155-176.
- Нажам А. (1996). *Подотчетность НПО: концептуальные стандарты*. Журнал: Политика развития, 14 (4), 339-353.
- Накобян Л. и Тадевоян М. (2010). *Статус подотчетности НПО Армении*. Ереван, Армения.
- Нуртай А. (2010). *Подотчетность НПО: Миф или реальность*. <http://platonkz.yvision.kz/blog/78501.html>
- Ольшанская М. (2009). «Повышение доверия к НКО: российский и международный опыт». Презентация на международной конференции. Москва, Россия.
- Отчет Всемирного Банка за 2005 год. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- Рамана Р. (2008). «Менеджмент в НПО» лекция, Университет Гранд Вэлей, США
- Шакирова Н. (2008). *Подотчетность и прозрачность в некоммерческом секторе*. <http://tajikngo.tj/content/view/152/1/lang.ru/>
- Эдвардс М. и Хюлме Д. (1995). *Неправительственные организации – деятельность и подотчетность*. Лондон: Ёрскан Пабликайшнз Лимитед.