

# *Accountability* w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych

**DARIA MURAWSKA**

Instytut Nauk Socjologicznych i Pedagogiki Szkoły  
Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
daria\_murawska@sggw.pl

# Accountability in the functioning of non-governmental organizations

**DOI:** 10.26368/17332265-049-1-2020-3

**SŁOWA KLUCZOWE**

organizacje  
pozarządowe, trzeci  
sektor, *accountability*,  
przejrzystość

**KEYWORDS**

non-governmental  
organizations, third  
sector, *accountability*,  
transparency

**ABSTRAKT**

Organizacje pozarządowe są fundamentem społeczeństwa obywatelskiego i aktywnym uczestnikiem życia społecznego. W realizacji misji i osiągnięciu celów, dla których zostały powołane, kluczowe wydają się: współpraca z interesariuszami, łatwość w zdobywaniu społecznego poparcia dla swoich działań oraz pozyskiwanie wsparcia finansowego, nie tylko ze środków administracji publicznej, ale także od darczyńców prywatnych i instytucjonalnych. Jawność, transparentność i otwartość to cechy kluczowe w codziennej działalności. Pomocnym kierunkiem porządkującym procesy rozliczalności, sprawozdawczości i otwartej komunikacji jest prowadzenie działań w ramach *accountability*. W artykule zaprezentowano uwarunkowania procesu *accountability*, dostępne mechanizmy i międzynarodowe standardy odnoszące się do tego podejścia.

**ABSTRACT**

Non-governmental organizations are the bedrock of civil society and an active participant in the life of the polity. Pursuit of their missions and core objective relies on co-operation with stakeholders, facility in securing broad acceptance for their activities, and obtainment of financial support, not only from the public administration, but also from private and institutional donors. In this context, an open culture, transparency, and openness – supported by due accountability and disclosure – become key features in the day-to-day operations of NGOs. This article presents the prerequisites and traits of accountability, the mechanisms devised in this area, and the applicable international standards.

Zaufanie jest uznawane za fundament współczesnych demokracji oraz społeczeństwa obywatelskiego. Wiąże się z nim pojęcie odpowiedzialności, zwłaszcza brania na siebie odpowiedzialności za podejmowane działania i ich skutki. Analizując firmy czy organizacje pozarządowe, wskazuje się trzy wymiary odpowiedzialności w stosunku do interesariuszy, na które składają się część społeczna, część środowiskowa (ekologiczna) i część finansowa. Zostało to zaprezentowane w koncepcji potrójnego wyniku finansowego (*triple bottom line*, TBL) przypisywanej Johnowi Elkingtonowi (<https://hbr.org>). „I tak jak firmy biznesowe poza osiąganiem zysku finansowego muszą przeanalizować

swoje oddziaływanie społeczno-ekologiczne, tak organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa społeczne powinny zbadać i przedstawić swój wpływ ekonomiczno-ekologiczny, bez względu na to, jak bardzo »społeczna« jest ich misja» (Juraszek-Kopacz, Tyrowicz 2008, s. 22).

Słowo *accountability* można dosłownie przetłumaczyć jako rozliczalność lub sprawozdawczość. W przełożonym na język polski standardzie AA1000 (AccountAbility 1000) został on przez autorów określony „standardem AA1000 Zasady Odpowiedzialności” (CSRinfo 2011). W drugiej edycji, nazwanej „Standard Zaangażowania Interesariuszy AA1000”, zawarte są „Zasady Odpowiedzialności”, w ramach których wyróżniono: włączenie, istotność, reagowanie, odpowiedzialność, dialog, organizację i zrównoważony rozwój (Grucza 2012a, s. 45–46). Patrząc przez pryzmat tego standardu, pojęcie *accountability* definiowane jest znacznie szerzej niż tylko rozliczalność, a odnosi się je do odpowiedzialności oraz zasad zrównoważonego rozwoju. Kierunek ten był rozwijany w kolejnych międzynarodowych dokumentach, na przykład przewodniku *Od słów do czynów. Podręcznik Angażowania Interesariuszy*, który „jest wynikiem dążenia UNEP do stworzenia wytycznych dotyczących najlepszych praktyk w dziedzinie dialogu z interesariuszami, oraz osiągnięcia szerszego celu polegającego na promocji stosowania zaangażowania interesariuszy na całym świecie jako sposobu na realizację zrównoważonego rozwoju” (*ibidem*, t. 1, s. 7). Publikacja powstała we współpracy organizacji AccountAbility, Stakeholder Research Associates oraz Programu Środowiskowego Organizacji Narodów Zjednoczonych (United Nations Environment Programme, UNEP). W tomie pierwszym jeden z rozdziałów poświęcono organizacjom pozarządowym, a w przedmowie organizacji AccountAbility do tomu drugiego podkreśla się istotę misji, „polegającej na promowaniu odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju organizacji” (*ibidem*, t. 2, s. 5). Z drugiej strony *accountability*, ze względu na trudności związane z bezpośrednim tłumaczeniem i wieloaspektowością tego pojęcia, na potrzeby na przykład biznesu jest przytaczany w oryginalnym brzmieniu. W niniejszym opracowaniu również będę używała angielskiego terminu *accountability*.

Realizowanie założeń *accountability* odnoszono, a w dyskursie w Polsce nadal się odnosi, głównie do firm. Na Zachodzie już kilkanaście lat temu podnoszono temat *accountability* organizacji pozarządowych. Poruszano kwestię utraty wiary i zaufania do różnego rodzaju instytucji, w tym organizacji pozarządowych. Jak podkreślał Robert Lloyd w 2005 roku, „epoka »ślepej wiary« w instytucje już się skończyła. Teraz wchodzimy w epokę *accountability*: proces, w którym instytucje stają się odpowiedzialne wobec

<sup>1</sup> Wskazuje się, że debatę na ten temat zainicjował artykuł w „The Economist” z 2003 roku, w którym padło pytanie: „Kto pilnuje strażników?” („Who guards the guardians?”).

zewewnętrznych obserwatorów i zwolenników w ramach ciągłej i zintensyfikowanej uwagi” (Lloyd 2005, s. 3).

W debatach poświęconych trzeciemu sektorowi w Polsce zagadnienia dotyczące wizerunku, transparentności czy przejrzystości również są podejmowane, także w opracowaniach naukowych (Wilk 2015; Kawka, Opar 2015). Nie jest jednak przywoływane w tym ujęciu podejście związane bezpośrednio z *accountability*.

Jak więc może wyglądać *accountability* w odniesieniu do specyfiki funkcjonowania organizacji pozarządowych? W artykule przedstawię zarys możliwych ujęć teoretycznych oraz standardów dostępnych w tej sferze dla organizacji pozarządowych, bazując głównie na przeglądzie literatury.

### **Wybrane wyzwania organizacji pozarządowych w Polsce w odniesieniu do *accountability***

W ostatnim badaniu Stowarzyszenia Klon/Jawor, przeprowadzonym w 2018 roku, wśród problemów utrudniających działalność organizacji „niekorzystny wizerunek, brak zaufania do organizacji pozarządowych” wskazuje 21% respondentów – to więcej niż cztery lata temu (wzrost o trzy punkty procentowe). Z drugiej strony przedstawiciele podmiotów trzeciego sektora wybierają przejrzystość jako jedną z ważnych dla ich organizacji wartości – wskazało ją 29% ankietowanych. Jak podkreśla Katarzyna Batko-Tołuć: „Obraz organizacji to obraz mentalności społeczeństwa. Wciąż mamy odruch myślenia, że »nie powinno to innych interesować«, »że pytają jacyś ciekawscy, wrodzy i niechętni«. Wciąż organizacje nie mają odruchu myślenia »Opowiem o sobie, ponieważ chcę budować zaufanie«” (Charycka, Gumkowska 2019, s. 52).

Jest to tym większe wyzwanie, że organizacje wciąż muszą się mierzyć ze słabą znajomością ich działań. Jeszcze pięć lat temu 42% badanych deklaroowało, że nie zetknęło się z działaniami organizacji pozarządowych (Adamiak 2015). Dodatkowo globalne badania wskazują niską ocenę ich kompetencji i sprawczości. Jedyne – obok rządu, biznesu i mediów – są wskazywane jako etyczne, ale mniej kompetentne od pozostałych, odpowiednio wskaźnik 12, –4 na skali (Edelman Trust Barometr 2020). Z drugiej strony organizacje pozarządowe w Polsce nadal napotykały trudności w funkcjonowaniu czy walce o różnego rodzaju kapitały, które zapewniają im możliwość rozwoju (Murawska 2019).

<sup>2</sup> Przykładem może być debata na łamach portalu ngo.pl *Ile przejrzystości w NGO?*, jak również list otwarty podpisany przez przedstawicieli organizacji do Rady Działalności Pożytku Publicznego w sprawie wprowadzenia Biuletynów Informacji Publicznej, w którym autorzy pisali: „Zgadzamy się, że jawność, transparentność i uczciwość są bardzo potrzebne w życiu publicznym, także w środowisku pozarządowym” (<https://publicystyka.ngo.pl>).

## Accountability w organizacjach pozarządowych

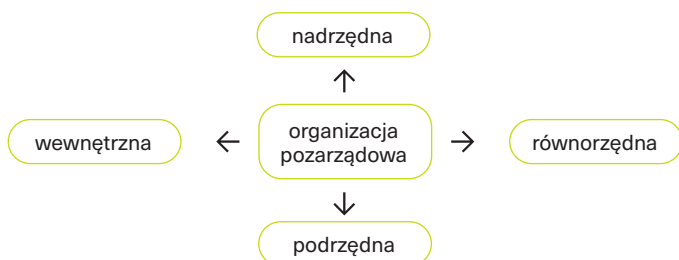
Otwarta, przejrzysta, oparta na transparentności współpraca według zasad *accountability* jest rozwiązaniem, które wskazuje się jako właściwą drogę rozwoju dla organizacji pozarządowych (por. Edwards, Hulme 1996; Ebrahim 2003; Lloyd 2005; Jordan 2005).

Analizując założenia *accountability*, warto odejść od tradycyjnego rozumienia tego pojęcia, przedstawionego jako pewien model zależności organizacji wobec nadrzędnego podmiotu mającego niezbędny autorytet, który pozwala mu na stawianie wymagań i kontrolowanie *accountability* za pomocą legalnych zachęt lub sankcji (Lloyd 2005). W odniesieniu do organizacji pozarządowych mówi się raczej o *accountability* z perspektywy interesariuszy (Ebrahim 2003). Interesariuszem jest każda osoba, każdy podmiot formalny (jak firma, organ administracji publicznej) czy każda grupa, która wpływa na organizację lub na którą wpływ wywiera sama organizacja przez swoje istnienie lub podejmowane działania. (Partridge 2005). Z perspektywy relacji organizacji pozarządowych z interesariuszami i podejścia wobec *accountability* możemy mówić o przeniesieniu zależności z podmiotów mających autorytet wobec organizacji na wszystkich, na których wpływają jej strategie i działania. Warunkiem koniecznym wdrożenia takiego podejścia jest przyjęcie założenia, że interesariusze powinni być angażowani na każdym etapie podejmowania decyzji (Lloyd 2005).

Wskazuje się, że organizacje pozarządowe muszą wykazywać się *accountability* wobec wielu różnorodnych podmiotów. Z tej perspektywy można wyróżnić cztery główne kierunki zależności. Mówi się o *accountability*:

- nadrzędnej (*upward*),
- podrzędnej (*downward*),
- wewnętrznej (*inward*),
- równorzędnej (*horizontal*) (Lloyd 2005).

### Ilustracja 1. Rodzaje *accountability*



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lloyd 2005).

3 Podział nadrzędnej i podrzędnej *accountability* pierwsi zaproponowali Michael Edwards i David Hulme (1995).

*Accountability* nadrzędna odnosi się do relacji z darczyńcami lub z rządem (administracją publiczną), czyli w głównej mierze z tymi podmiotami, od których organizacja jest w pewnym stopniu zależna finansowo lub materialnie i wobec których musi wypełniać pewne zobowiązania związane z osiąganiem określonych celów (na przykład przez realizację powierzonych zadań).

Relacja podrzędna wskazuje podmioty zależne od organizacji. Chodzi tutaj przede wszystkim o jej beneficjentów, którym dostarcza konkretne świadczenia lub usługi, lub o to, czyje interesy reprezentuje. W tym wymiarze wskazuje się również aktywistów oraz społeczności lokalne.

Wewnętrzna *accountability* organizacji opiera się na rozliczaniu swoich przedsięwzięć i działań przez pryzmat misji i wartości oraz – szczególnie – wobec swoich pracowników, współpracowników i wolontariuszy.

Czwarty rodzaj *accountability* – równorzędna – podkreśla relacje organizacji z innymi podmiotami trzeciego sektora oraz innymi przedstawicielami społeczeństwa obywatelskiego (zob. Lloyd 2005; Naidoo 2003).

Rozróżnienie rodzaju kierunków sprawozdawczości i relacyjności organizacji z punktu widzenia angażowania interesariuszy jest ważne. Pokazuje wielowymiarowość tego procesu. W tym wymiarze należy podkreślić, że nie każda z tych zależności jest traktowana jednakowo. Wskazuje się, że dominującym typem stała się nadrzędna *accountability*, której organizacje przypisują największe znaczenie.

Wydaje się jednak, że dla rozwoju organizacji pozarządowych kluczowe powinno być rozwijanie równorzędnej *accountability*. Tym bardziej że, jak podkreślają badacze, brakuje jasności co do odpowiedzialności organizacji pozarządowych wobec siebie. Powinna istnieć zależność i relacja wewnątrz sektora oparta na *accountability*, aby utrzymywać wysokie standardy i dbać o reputację całego sektora. Mimo to – podobnie jak w większości sektorów – brakuje w tym zakresie dobrych praktyk. Zbliżona sytuacja panuje w środowisku organizacji pozarządowych, w którym nie wypracowano standardów lub norm postępowania jeśli chodzi o rozliczalność i odpowiedzialność organizacji względem siebie (Lloyd 2005). Potwierdzają to wyniki badań dotyczące organizacji pozarządowych w Polsce. Organizacje deklarują, że jednymi z istotniejszych problemów utrudniających im działalność jest „konkurencja ze strony innych organizacji pozarządowych”, co wskazało 24% badanych organizacji, jak również „brak współpracy, konflikty w środowisku organizacji pozarządowych”, na które zwróciło uwagę 22% organizacji (Charycka, Gumkowska 2019).

Organizacje pozarządowe, w zależności od kierunku zależności, mogą korzystać z różnych mechanizmów *accountability* w ramach prowadzonych działań i budowania relacji z interesariuszami.

**Tabela 1.** Mechanizmy *accountability* w organizacjach pozarządowych

<b>Mechanizmy <i>accountability</i></b>	<b><i>Accountability</i> wobec kogo?</b>
oświadczenia i raporty	darczyńców oraz administracji publicznej (organów nadzorujących)
ocena postępów oraz ewaluacja	darczyńców oraz administracji publicznej (organów nadzorujących)
uczestnictwo (partycypacja)	oddolna od organizacji do jej beneficjentów
audyt społeczny	organizacje wewnętrznie
samoregulacja	organizacje wobec siebie w ramach sektora

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lloyd 2005, s. 4).

W wypadku mechanizmu samoregulacji chodzi o rozwijanie przez sektor organizacji pozarządowych własnych standardów i wzorów postępowania. Może być to działanie formalne, dostarczające gotowych wytycznych w formie kodeksów postępowania dla sektora organizacji pozarządowych, jak również związane z certyfikacją. Możliwe jest także rozwijanie sieci. Z drugiej strony samoregulacja sektora może być osiągnięta przez mniej sformalizowane podejście. Odgórnym celem samoregulacji powinien być wzrost wiarygodności organizacji i ich odpowiedzialności (The Association of Chartered Certified Accountants 2009).

Wdrożenie zasad *accountability* jako pewnego rodzaju standardu w codziennym funkcjonowaniu daje organizacji bardzo duże możliwości, jeśli chodzi o jej rozwój i realizowaną misję. Podejście oparte na zasadach *accountability* może także pozytywnie wpłynąć na zmiany i rozwój w organizacji, jeśli jest kontynuowane jako codzienna praktyka. Stwarza w organizacji przestrzeń do otrzymywania informacji zwrotnej od podmiotów, na które wpływa. Otwiera to organizację na pewną pętlę informacji, z której mogą się one dowiedzieć, co działa, a co nie działa. Kiedy organizacja to zrozumie, *accountability* nie będzie stanowiło dla niej dłużej prostego mechanizmu podporządkowania się, ale stanie się siłą społecznej zmiany (Lloyd 2005).

Należy podkreślić, że część badaczy zwraca uwagę, że nie ma możliwości wypracowania jednego uniwersalnego podejścia do *accountability* w organizacjach pozarządowych ani zbioru mechanizmów, które mogłyby być wykorzystane przez wszystkie organizacje, aby zapewnić najwyższe standardy *accountability*. Wskazuje się, że jest to niemożliwe ze względu na ogromną różnorodność trzeciego sektora – podejście do *accountability* danej organizacji jest uwarunkowane licznymi zmiennymi, choćby tym, jaki

jest to typ organizacji (lokalna, narodowa, globalna, zrzeszenie organizacji), jaki jest obszar, na którym działa (co narzuca dodatkowe wymogi związane z jego specyfiką), jaka jest liczba i typ jej interesariuszy oraz ich „pozycja” (darczyńcy, partnerzy, beneficjenci), a także jakie są uwarunkowania jej działania (sytuacja polityczna, przepisy prawa) (Naidoo 2003).

Z drugiej jednak strony istnieją pewne mechanizmy związane z rozliczalnością i odpowiedzialnością organizacji, które mogą być wykorzystywane w związku z *accountability*. Nie są to mechanizmy wykluczające się, a ich wybór zależy od tego, na jakiej relacji *accountability* organizacja chce się skupić w pierwszej kolejności. Wskazuje się cztery główne rozwiązania w tym zakresie, jak przedstawiono na poniższym schemacie (ilustracja 2). To w dużej mierze od organizacji zależy, jakie są jej priorytety i które ze wskazanych rozwiązań będzie najbardziej pasowało do jej potrzeb.

**Ilustracja 2.** Rozwiązania w zakresie *accountability* organizacjach pozarządowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Naidoo 2003, s. 4–5).

**Standardy wspierające wdrażanie *accountability***

W ramach obowiązujących w Polsce przepisów prawnych organizacje pozarządowe podlegają regulacjom z zakresu sprawozdawczości. Z jednej strony organizacje muszą spełnić obowiązek raportowania finansowego, co określa Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości. Dodatkowo



fundacje i organizacje ze statusem organizacji pożytku publicznego muszą składać coroczne sprawozdanie z działalności, co szczegółowo określają zapisy Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz Ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach. Celem sprawozdania ma być wskazanie przez te organizacje, jakie działania podjęły w wyznaczonych ramach czasowych. Powinny być one zgodne z ich celami statutowymi. Przepisy nie odnoszą się do stowarzyszeń, które nie są zobowiązane do składania sprawozdania merytorycznego (chyba że uzyskały status organizacji pożytku publicznego). Co więcej, nie ma jednego wzoru sprawozdania, który obowiązywałby wszystkie organizacje.

Obowiązujące w Polsce regulacje prawne wyznaczają pewne minimalne standardy związane ze sprawozdawczością. Jak jednak pokazują badania, nawet te zobowiązania nie skłaniają organizacji do większej transparentności w komunikacji. Wśród badanych organizacji sprawozdania merytoryczne w Internecie publikuje 26%, a 22% udostępnia sprawozdanie finansowe (Charycka, Gumkowska 2019, s. 52).

Organizacje, które swoje działania chciałby prowadzić transparentnie i zgodnie z zasadami *accountability*, mogą wspierać się międzynarodowymi standardami czy polskimi regulacjami wewnątrzsektorowymi. Tworzą one punkt odniesienia i ramy do rozpoczęcia procesu rozliczalności wobec otoczenia oraz są pomocnym narzędziem w działaniu związanym z jednej strony z bardziej otwartym informowaniem o swoich działaniach, z drugiej – budowaniem relacji z interesariuszami.

W 2010 roku organizacja Global Reporting Initiative opublikowała suplement dla organizacji pozarządowych dotyczący raportowania kwestii społecznych i środowiskowych przez organizacje. Dokument *Wytyczne do raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju. Suplement dla organizacji pozarządowych (NGO)* w 2012 roku został przetłumaczony i udostępniony w polskim tłumaczeniu przez Stowarzyszenie Forum Odpowiedzialnego Biznesu (<http://odpowiedzialnybiznes.pl>). W dokumencie wyodrębniono różne wskaźniki z zakresu raportowania, dotyczące między innymi skuteczności realizowanych programów, czy wskaźniki społeczne.

Wskazuje się bardzo wymierne korzyści płynące dla organizacji, które decydują się rozszerzyć zakres swojego raportowania zgodnie z wytycznymi Global Reporting Initiative, między innymi budowania w ten sposób przewagi konkurencyjnej w procesie fundraisingu, wzmocnienia wizerunku czy budowania kapitału społecznego i poprawę relacji z otoczeniem (Czaja-Cieszyńska 2018, s. 59).

Kolejnym ważnym narzędziem dla organizacji może być międzynarodowa seria standardów AA1000 dotycząca budowania i zarządzania relacjami z interesariuszami:

- „Standard AA1000 Zasady Odpowiedzialności (AA1000APS). Standard ten określa trzy podstawowe zasady związane z zarządzaniem relacjami z interesariuszami, tj. Włączania, Istotności i Odpowiadania, które wyznaczają optymalne ramy zarządzania interesariuszami i mogą posłużyć jako materiał wyjściowy przy tworzeniu polityk i działań w tym zakresie. Standard ten jest pomocny również w ocenie praktyk, ponieważ każda z zasad zawiera zestaw konkretnych zaleceń, które firma powinna spełnić. Poddanie praktyk takiemu testowi może być cennym wkładem w proces ewaluacji i dalszego planowania.
- Standard AA1000 Zaangażowanie Interesariuszy (AA1000SES). To typowy standard narzędziowy »how to« pokazujący, w jaki sposób można przeprowadzić proces angażowania interesariuszy, w tym w formie dialogu. Standard podaje liczne praktyczne wskazówki ułatwiające zaplanowanie i przeprowadzenie dialogu z interesariuszami.
- Standard AA1000 Weryfikacja (AA1000AS). AA1000 Weryfikacja to unikalne narzędzie na rynku pozwalające na przeprowadzenie weryfikacji, zapewniającej wiarygodność realizowanych działań oraz raportu zrównoważonego rozwoju” (Anam 2011, s. 8–9).

Z perspektywy organizacji pozarządowych najbardziej wartościowe wydają się dwa pierwsze standardy, zwłaszcza standard AA1000 Zasady Odpowiedzialności. Tak szczegółowe podejście do całościowego zarządzania relacjami z interesariuszami na początku stanowi sporą trudność, ale działanie zgodnie z *accountability* nie musi opierać się wyłącznie na dokładnym wypełnianiu dostępnych w standardach schematów. Mogą być one jednak pomocne w zrozumieniu tego zagadnienia i wdrożeniu go w organizacji w wybranym zakresie. Ważne, aby stały się niejako stylem prowadzenia działań, uwzględniającym otwarcie się na interesariuszy i zarządzaniem relacjami z nimi. Tylko w wypadku świadomego, dobrowolnego zaangażowania ze strony organizacji efekty *accountability* będą pozytywnie wpływały na organizację i jej otoczenie.

Kolejną normą związaną z szeroko pojmowaną odpowiedzialnością organizacji jest ISO 26000. Podkreśla się, że „ma ona zastosowanie do wszystkich organizacji publicznych, prywatnych i non profit – niezależnie od ich wielkości i lokalizacji, działających w krajach rozwiniętych i rozwijających się. Nie ogranicza się do społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR)” (<https://www.pkn.pl>).

W normie ISO 26000 zostały zawarte „wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności zdefiniowanej jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie” (<https://www.pkn.pl>). Wskazuje się siedem kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności, które uwzględniają:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki z zakresu pracy,
- środowisko,
- uczciwe praktyki operacyjne,
- zagadnienia konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej (ISO, PKN 2013, s. 4).

Norma ta pomaga zidentyfikować i przeanalizować kluczowe obszary oraz zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu. Jest także pomocnym narzędziem dla organizacji, które zdecydują się na uwzględnianie zasad społecznej odpowiedzialności w swoich działaniach oraz podejmowanych decyzjach. Wsparciem w tym zakresie są szczegółowe wytyczne, obejmujące działania takie jak „integrowanie społecznej odpowiedzialności z polityką, strategią, kulturą i działalnością organizacji, budowanie wewnętrznych kompetencji w zakresie społecznej odpowiedzialności, prowadzenie wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności oraz regularne dokonywanie przeglądu działań i praktyk związanych ze społeczną odpowiedzialnością” (ISO, PKN 2013, s. 8).

W nurcie *accountability* i odpowiedzialności organizacji podmioty trzeciego sektora mogą zarówno korzystać z międzynarodowych standardów, jak i brać udział w krajowych inicjatywach, między innymi Karcie Zasad Organizacji Pozarządowych z 1996 roku, znowelizowanej w 2010 roku przez Walne Zebranie Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych. Należy jednak podkreślić, że funkcjonująca na gruncie polskim Karta Zasad Organizacji Pozarządowych odnosi się w głównej mierze do etycznych standardów postępowania, nie uwzględnia znaczenia dialogu z interesariuszami i angażowania ich w kierowanie organizacją. Co więcej, samo środowisko trzeciego sektora podkreśla, że „stanowi swoisty dekalog organizacji, jednak jest mało znana w środowisku pozarządowym i rzadko w praktyce stosowana” (VII Ogólnopolskie Forum Inicjatyw Pozarządowych 2014, s. 1). Wpływ na to mają „trzy grupy czynników, które stanowią przyczynę tak rzadkiego stosowania standardów:

- a) bariery psychologiczne związane z obawami i przekonaniami osób funkcjonujących w trzecim sektorze dotyczącymi przede wszystkim zakresu jawności i transparentności działań organizacji; tego na ile upubliczniać finanse, wysokość zarobków itp., a także obawy utraty spontaniczności i ideowości działań; obawy związane z mnożeniem biurokracji, upodobnianiem się do instytucji publicznych;
- b) duże rozdrobnienie organizacji, brak wzajemnych kontaktów i kanałów komunikacji wewnątrz sektora;
- c) braki kompetencji w organizacjach, uniemożliwiające nawiązanie

współpracy z grantodawcami, którzy mogliby wspierać wdrażanie standardów” (*ibidem*, s. 2).

\*\*\*

Są w Polsce organizacje pozarządowe, które podeszły do zagadnienia zarządzania relacjami z interesariuszami i transparentności bardzo systematycznie i profesjonalnie. Jedną z takich organizacji jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które od 2013 roku publikuje raporty społeczne zgodne z wytycznymi Global Reporting Initiative. Nie jest to więc to obszar nieznany organizacjom pozarządowym, nie są to również standardy niemożliwe do wdrożenia przez te podmioty.

Podejście odwzorowane w *accountability* może być odpowiedzią na samoregulację sektora związaną z opracowanymi standardami. Jak już podkreślono, powinna być to droga prowadzenia działalności, pewien „naturalny” sposób funkcjonowania organizacji, tak aby zarówno ona, jak i jej interesariusze, w tym inne organizacje pozarządowe, mogli zobaczyć pozytywne efekty takich działań.

Można oczywiście przedstawić zarzuty wobec takiego rozwiązania, związane z czasochłonnością procesu, dodatkową pracą, nakładami finansowymi, trudnościami czy niezrozumieniem ze strony samych interesariuszy. Wdrażanie zasad *accountability* nie musi oznaczać zmian rewolucyjnych, wprowadzanych natychmiast w szerokim zakresie. Organizacje uczą się ewaluacji projektów, nowych metod komunikacji, wykorzystywania nowych narzędzi do pozyskiwania środków finansowych, można więc założyć, że również rozwiązania proponowane w ramach *accountability* mogą stać się pewnym standardem działania. Jest to kwestia czasu, zrozumienia tego zagadnienia, pokazania dobrych praktyk w tym zakresie oraz podjęcia próby wdrożenia w ramach własnej organizacji.

Z pewnością *accountability* nie stanie się rozwiązaniem, które zniweluje wszystkie problemy trzeciego sektora. Czynnikiem, który jest niezbędny do ulepszenia współpracy między organizacjami, będzie poprawa ich sytuacji finansowej i mniejsza zależność od administracji publicznej.

Przedstawione podejście może pomóc organizacjom lepiej i w sposób bardziej zorganizowany otworzyć się na głos zewnętrznych interesariuszy, przyczynić się do efektywniejszego działania czy wprowadzania zmian oraz przypomnieć podmiotom trzeciego sektora, co jest ich misją i do czego zostały powołane.

#### BIBLIOGRAFIA

Adamiak, Piotr. 2015. *Wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

- Anam, Liliana. 2011. *Zaangażowanie interesariuszy fundamentalną praktyką CSR*, [w:] *Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu*, [b.m.w.].
- Batko-Tołuć, Katarzyna. 2019, [w:] Beata Charycka, Marta Gumkowska, *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Charycka, Beata, Gumkowska, Marta. 2019. *Kondycja organizacji pozarządowych 2018*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- CSRinfo. 2011. *Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu*, Warszawa: CSRinfo.
- Czaja-Cieszyńska, Hanna. 2018. Standardy GRI – kierunek dla raportowania na rzecz zrównoważonego rozwoju w organizacjach pozarządowych w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy*, 164.
- Ebrahim, Alnoor. 2003. Accountability In Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31 (5) [doi: 10.1016/S0305-750X(03)00014-7].
- Edelman. 2020. *Edelman Trust Barometr 2020. Global Report*.
- Edwards, Michael, Hulme, David. 1995. NGO performance and accountability in post-Cold War world. *Journal of International Development*, 7 (6) [doi: 10.1002/jid.3380070604].
- Grucza, Bartosz. 2012a. *AA1000 Standard zaangażowania interesariuszy 2011. AccountAbility wydanie polskie*. Warszawa: Bizarre.
- Grucza, Bartosz. 2012b. *Podręcznik Angażowania Interesariuszy*, t. 1: *Praktyczne Spojrzenie na Zaangażowanie Interesariuszy – Przewodnik*. Stakeholder Research Associates Canada Inc., UNEP, AccountAbility, Warszawa: Bizarre.
- Grucza, Bartosz. 2012c. *Podręcznik Angażowania Interesariuszy*, t. 2: *Praktyczny Poradnik Angażowania Interesariuszy*. Stakeholder Research Associates Canada Inc., UNEP, AccountAbility, Warszawa: Bizarre.
- ISO, PKN. 2013. *Odkrywając ISO 26000*. Warszawa: PKN.
- Jordan, Lisa. 2005. Mechanisms for NGO Accountability. *GPPI Research Paper Series*, nr 3. Berlin: Global Public Policy Institute.
- Juraszek-Kopacz, Beata, Tyrowicz, Joanna. 2008. *Zmierzyć niemierzalne, czyli o pomiarze oddziaływania społecznego. Poradnik dla organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw społecznych*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
- Kawa, Jerzy, Opar, Tomasz. 2015. *Wybrane problemy tworzenia i funkcjonowania współczesnej organizacji trzeciego sektora*, [w:] Urszula Szymańska i inni, *Perspektywy rozwoju sektora organizacji pozarządowych*. Olsztyn: Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.
- Lloyd, Robert. 2005. *The Role of NGO Self-Regulation in Increasing Stakeholder Accountability*, London: One World Trust.
- Murawska, Daria. 2019. Rywalizacja w polu organizacji pozarządowych z perspektywy koncepcji kapitałów Pierre’a Bourdieu. *Kwartalnik Trzeci Sektor*, 45 (1) [doi: 10.26368/17332265-045-1-2019-3].
- Naidoo, Kumi. 2003. *Civil Society Accountability: „Who Guards the Guardians?”*, New York.
- Partridge, Katharine, Jackson, Charles, Wheeler, David, Zohar, Asaf. 2005. *The Stakeholder Engagement Manual Volume 1: The Guide to Practitioners’ Perspectives on Stakeholder Engagement*. Cobourg Ontario: Stakeholder Research Associates Canada Inc.
- The Association of Chartered Certified Accountants. 2009. *NGO Accountability and Aid Delivery*. London.
- Wilk, Bartosz. 2015. *Zalety prowadzenia Biuletynu Informacji Publicznej przez organizacje pozarządowe*, [w:] Urszula Szymańska i inni, *Perspektywy rozwoju sektora organizacji pozarządowych*. Olsztyn: Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.

#### AKTY PRAWNE I DOKUMENTY

- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach (Dz.U. z 2018 r. poz. 1491).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. z 2018 r., poz. 395 ze zm.).

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2019 r. poz. 688, 1570, 2020).

VII Ogólnopolskie Forum Inicjatyw Pozarządowych. 2014. Materiał roboczy opracowany przez Regionalny Panel Ekspertów oraz Regionalne Forum Inicjatyw Pozarządowych województwa podlaskiego, będący podstawą dyskusji podczas VII Ogólnopolskiego Forum Inicjatyw Pozarządowych, przygotowany na potrzeby strategii rozwoju sektora obywatelskiego. 2014. *Sektor wystandardyzowany – poprawa jakości czy autodestrukcja?*

#### **ŹRÓDŁA INTERNETOWE**

<https://www.economist.com/science-and-technology/2003/09/18/who-guards-the-guardians> [dostęp: 25 stycznia 2020 roku].

<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it> [dostęp: 25 stycznia 2020 roku].

<https://www.pkn.pl/informacje/2013/09/iso-26000> [dostęp: 26 stycznia 2020 roku].

<https://publicystyka.ngo.pl/ngo-a-bip-list-otwarty-organizacji-pozarzadowych-do-rady-dzialalnosci-pozytku-publicznego> [dostęp: 25 stycznia 2020 roku].