



ევროკავშირი
საქართველოსთვის



საზოგადოებრივი
საზომადობის
ინსტიტუტი

KONRAD
ADENAUER
STIFTUNG

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ინსტიტუციური განვითარების დამხმარე სახელმძღვანელო

თბილისი 2023 © CSI

Civil Society STAR Initiative
სამოქალაქო საზოგადოების ინიციატივა



საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ინსტიტუციური განვითარების დამხმარე სახელმძღვანელო

ავტორები:

ეკა წურწუშია, ნინო მღვდელაძე,
ეთო გვრიტიშვილი

სარედაქციო ჯგუფი:

ლევან ფანიაშვილი, ზურაბ მენაღარიშვილი,
ვაჟა სალამაძე, ია გაბუნია,
დავით ტივიშვილი, თემო ჯალიაშვილი



ევროკავშირი
საქართველოსთვის



სამთავალაშო
საზოგადოების
ინსტიტუტი

KONRAD
ADENAUER
STIFTUNG

სახელმძღვანელო შეიქმნა ევროკავშირისა და კონრად ადენაუერის ფონდის მხარდაჭერით პროექტის **“სამოქალაქო საზოგადოების ინიციატივა: მდგრადი, ღია და ანგარიშვალდებულო სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები საქართველოს განვითარებისთვის”** ფარგლებში. მის შინაარსზე სრულად პასუხისმგებელია სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირისა და კონრად ადენაუერის ფონდის შეხედულებებს.

Civil Society STAR Initiative

სამოქალაქო საზოგადოების ინიციატივა

პროექტს ახორციელებს კონსორციუმი კონრად ადენაუერის ფონდის (KAS) ხელმძღვანელობით შემდეგ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ერთად - საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი (CSRDG), სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი (CSI), კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრი (CTC) განათლების განვითარების და დასაქმების ცენტრი (EDEC) და ევროპული პოლიტიკის ინსტიტუტი (IEP).



Institut für
Europäische Politik

სარჩევი

| | |
|--|----|
| შესავალი..... | 2 |
| 1. მეთოდოლოგია | 5 |
| 2. საზოგადოებრივი ორგანიზაციების კარგი მმართველობა | 6 |
| 2.1 საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მისიისა და მიზნების გამოკვეთა..... | 7 |
| 2.2 ორგანიზაციის სტრუქტურა და შიდა დემოკრატია..... | 9 |
| 2.3 ორგანიზაციის წესდება და შიდა რეგულაციები..... | 17 |
| 2.4 თანამშრომლების განვითარებაზე ზრუნვა და ღირსეული სამუშაო გარემო..... | 22 |
| 2.5 რესურსების მდგრადი გამოყენება/საქმიანობის ეფექტიანობისა და ეფექტურობის შეფასება | 25 |
| 3. ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის პრინციპების კრაქტიკაში დანერგვა | 29 |
| 3.1 ორგანიზაციის საქმიანობის ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობა | 29 |
| 3.2 ფინანსური გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება | 39 |
| 3.3 დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის უზრუნველყოფა საზოგადოებრივ ორგანიზაციის საქმიანობაში | 44 |
| 4. შეჯამება..... | 52 |

სამოქალაქო საზოგადოებრივი ორგანიზაციები (სსო) უმნიშვნელოვანეს როლს ასრულებენ საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნასა და ქვეყანაში დემოკრატიული პროცესების გაუმჯობესებაში. სსო-ების წვლილი განსაკუთრებით აღსანიშნავია განვითარებად ქვეყნებში, სადაც სახელმწიფო ინსტიტუტების გამართული ფუნქციონირება ჯერ კიდევ გამოწვევაა. სწორედ ამ ორგანიზაციების საქმიანობა უწყობს ხელს სახელმწიფო სერვისების ხარისხიან მიწოდებას, საზოგადოებრივი ჯგუფის ინტერესების გააღწერებას პოლიტიკის შემუშავების პროცესში, საზოგადოების ცნობიერების ამაღლებასა და განვითარების აქტორების შესაძლებლობების ზრდას და ზოგადად, სხვადასხვა სფეროში უკეთესი პოლიტიკის შექმნასა და განხორციელებას ექსპერტული საქმიანობის, მონიტორინგისა თუ ადვოკატირების საშუალებით. შესაბამისად, სსო-ების საქმიანობა მიმართულია პოზიტიური ცვლილებების მიღწევასა და ქვეყანაში კარგი მმართველობის ხელშეწყობისკენ.

საქართველოში ამჟამად 1200-ზე მეტი მოქმედი საზოგადოებრივი ორგანიზაციაა¹. არსებული ორგანიზაციები ხასიათდებიან მრავალფეროვნებით როგორც ფუნქციონირების, ისე ორგანიზაციული მოწყობის კუთხით. მათი საქმიანობა მოიცავს ისეთ სფეროებს როგორც ბიჯა ადამიანის უფლებები, ეკოლოგია, განათლება, ადგილობრივი თვითმმართველობა, ახალგაზრდები, სამოქალაქო საზოგადოება, არჩევნები, სოციალური საკითხები და ა.შ.

აღსანიშნავია, რომ მთლიანობაში სსო-ებს პოლიტიკის დღის წესრიგის შემუშავებაზე მნიშვნელოვანი გავლენა აქვთ. მიუხედავად ამისა არაერთი მნიშვნელოვანი სირთულეა, რომლის დაძლევის მიმართულებით ორგანიზაციებმა აქტიურად უნდა იმუშაონ. მათ შორისაა შემდეგი ფაქტორები: საზოგადოების მხრიდან ნდობის ხარისხი რჩება გამოწვევად; ფინანსური წყაროების დივერსიფიცირების პრობლემა; სრულ განაკვეთზე დასაქმებული ადამიანების სიმცირე; არასტაბილური პოლიტიკური გარემო და ა.შ. როგორც საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მდგრადობის ინდექსის ყოველწლიური შეფასება აჩვენებს, ბოლო წლების განმავლობაში, საქართველოში საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მდგომარეობა 7 ბალიან სისტემაში 4 ქულით ვასდება (1 ქულა - მდგრადობის მაღალი მაჩვენებელი, 7 ქულა - დაბალი მაჩვენებელია)².

სსო-ების საქმიანობის სფეროებისა და ზეგავლენის მატებასთან ერთად, ბუნებრივად იზრდება ინსტიტუციური განვითარების საჭიროება. ამ კუთხით, ცენტრალურ დონეზე მომუშავე ორგანიზაციები ძირითადად, განვითარების უფრო მაღალი ხარისხით გამოირჩევიან რეგიონულ, ადგილობრივ დონეზე მოქმედ ორგანიზაციებთან შედარებით³. აღსანიშნავია ისიც, რომ კანონმდებლობის დონეზე, საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს მინიმალური მოთხოვნები აქვთ დაწესებული და ისინი თავისუფლად იღებენ გადაწყვეტილებას შიდა მმართველობასა და საქმიანობის სპეციფიკასთან დაკავშირებით. ასევე სახელმწიფოს

¹ ინფორმაცია საზოგადოებრივი ორგანიზაციების შესახებ <https://csogeorgia.org/ge/organizations/ngo>

² სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციის მდგრადობის ინდექსი 2021

<https://csogeorgia.org/storage/app/uploads/public/638/de5/1d4/638de51d4e807176670152.pdf>

³ საქართველოს სტრატეგიული განვითარებისა და განვითარების ცენტრი, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები საქართველოში - განვითარების დინამიკა და ტენდენციები, კვლევის ანგარიში 2010 <https://www.segeorgia.org/storage/files/doc/CSO%202010.pdf>

მხრიდან არ არის განსაზღვრული მკაცრი და ზედმეტად რთული ვალდებულებები ფინანსური ანგარიშგების კუთხით⁴.

კვლევები აჩვენებს, რომ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს აქვთ შიდა სისტემები, სახელმძღვანელო პრინციპები და პროცედურები იმისათვის, რომ შეძლონ საქმიანობის წარმართვა და უზრუნველყონ ფინანსური და ოპერაციული გამჭვირვალობა. თუმცა, რიგ შემთხვევებში ეს შიდა სისტემები საჭიროებს დახვეწას, ან შესაბამისი ცოდნისა და შიდა ორგანიზაციული რესურსების ნაკლებობის გამო, ფორმალურად არსებობს და რეალობაში მისი გამოყენება ნაკლებად ხდება, რაც მთლიანობაში გრძელვადიანი მდგრადობის კუთხით ხელისშემშლელ ფაქტორს წარმოადგენს⁵.

იმისათვის, რომ საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა შეძლონ ეფექტური ფუნქციონირება და საზოგადოებრივად სასარგებლო შედეგების მიღწევა, მნიშვნელოვანია შიდა და გარე გამოწვევების გაანალიზება და ამის საფუძველზე ძალისხმევის მუდმივი მიმართვა ორგანიზაციულ და ინსტიტუციურ განვითარებაზე. ეს გულისხმობს გამართული მართვის სისტემის არსებობას როგორც სტრუქტურული, ისე ადმინისტრაციული, ფინანსური და ადამიანური რესურსების კუთხით, მოწესრიგებული სტრატეგიული და საოპერაციო დოკუმენტების შექმნა-წარმოებას, გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების მაღალი ხარისხის უზრუნველყოფას, საქმიანობაში ხარისხის სტანდარტების დანერგვას, შიდა და გარე აქტორებთან საკომუნიკაციო სქემების შემუშავებას და სხვა.

ინსტიტუციური განვითარება კომპლექსური საკითხია და წინამდებარე დოკუმენტში აღნიშნული ერთიანდება სამ ძირითად კომპონენტში - კარგი მმართველობა, გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება. **დოკუმენტის მიზანია** დაეხმაროს დაინტერესებულ საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს კარგი მმართველობის პრინციპების დანერგვასა და გამჭვირვალობა-ანგარიშვალდებულების ხარისხის გაუმჯობესებაში, რათა მიაღწიონ ორგანიზაციული განვითარების უფრო მაღალ ხარისხს. დამხმარე სახელმძღვანელომ ძირითადი პრინციპების მნიშვნელობის წარმოჩენითა და პრაქტიკაში განხორციელებისთვის სასარგებლო რჩევების ჩვენებით, ხელი უნდა შეუწყოს სსო-ებს, ინსტიტუციური განვითარების საკითხების კომპლექსურ გააზრებაში და მათზე შემდგომ მუშაობაში. საქართველოს კონტექსტში, გამომდინარე იქიდან, რომ რეგიონულ და დამწყებ ორგანიზაციებს განსაკუთრებით ბევრი სირთულე აქვთ ორგანიზაციული განვითარების გზაზე, მსგავსი დამხმარე სახელმძღვანელოს არსებობა, სადაც ერთიანი სახით არის მოცემული რეკომენდაციები სსო-ებისთვის წამყვანი საკითხების მიხედვით, არსებითი მნიშვნელობისაა.

ორგანიზაციულ განვითარებაზე არა ერთი კვლევა განხორციელებულა და ინსტიტუციური განვითარების ინიციატივები მრავალჯერ იყო მხარდაჭერილი დონორი ორგანიზაციების მიერ. სსო-ების ანგარიშვალდებულება-გამჭვირვალობის სტანდარტების გასაუმჯობესებლად სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტმა, სექტორთან ფართო კონსულტაციით, 2018

⁴ სსო მეტრი, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების გაძლიერების და ხელსაყრელი გარემოს შექმნის გზამკვლევი, 2022 <https://civilin.org/wp-content/uploads/2023/05/2022-CSO-Meter-report-GEO.pdf>

⁵ სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები საქართველოში, რუკა და ანალიზი, 2021 <https://csogeorgia.org/storage/app/uploads/public/60c/1e9/e2d/60c1e9e2d0685306575183.pdf>

წელს შეიმუშავა სახელმძღვანელო დოკუმენტი⁶. წინამდებარე დამხმარე სახელმძღვანელო კი წარმოადგენს მის განახლებულ ვერსიას არსებული რეალობის გათვალისწინებით და გარდა ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის პრინციპებისა, ფარავს კარგი მმართველობის საკითხებსაც, როგორც ინსტიტუციური განვითარების უმნიშვნელოვანეს შემადგენელ ნაწილს.

ინსტიტუციური განვითარების დამხმარე სახელმძღვანელოს სტრუქტურა ასეთია: პირველ ნაწილში გაანალიზებულია ის ძირითადი პრინციპები, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციაში კარგი მმართველობის კომპონენტების დანერგვას და შემდგომ განვითარებას. მეორე ნაწილში კი განხილულია საზოგადოებრივი ორგანიზაციების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების საკითხები, მათ შორის ფინანსური კუთხით, წარმოდგენილია მონაწილეობითი მიდგომის გამოყენების შესაძლებლობა და ინსტრუმენტები.

ამასთანავე, დოკუმენტში განხილულ კონკრეტულ საკითხებს თან ერთვის შესაბამისი ცხრილი, რომელიც განსაზღვრავს ორგანიზაციების ინსტიტუციური განვითარების სხვადასხვა დონის მახასიათებლებს, მათ შორის საკანონმდებლო ჩარჩოს გათვალისწინებით.



აღსანიშნავია, რომ საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ინსტიტუციური განვითარების უზრუნველყოფის ერთიანი, უნივერსალური სტანდარტი არ არსებობს. არსებობს მხოლოდ ზოგადი მიდგომები, რომლის საფუძველზეც შესაძლებელია შემუშავდეს კონკრეტული სამოქმედო გეგმები ორგანიზაციების მანდატის, რესურსებისა და საჭიროებების გათვალისწინებით ანგარიშვალდებულების, გამჭვირვალობისა და კარგი მმართველობის ხარისხის გასაუმჯობესებლად. ამ კუთხით მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ეკოსისტემის მრავალფეროვნების, მათი საქმიანობის სპეციფიკისა და საჭიროებების გათვალისწინება.

⁶საზოგადოებრივი ორგანიზაციების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების სტანდარტები, სახელმძღვანელო დოკუმენტი, 2018 <https://civilin.org/wp-content/uploads/2021/08/manual.pdf>

1. მეთოდოლოგია

დოკუმენტი შემუშავდა სამაგიდე კვლევის მეთოდის გამოყენებით და დაეფუძნა საერთაშორისო კარგი პრაქტიკის მიმოხილვას, რელევანტურ საერთაშორისო სტანდარტებს, ადგილობრივ კანონმდებლობას და თემატურ ლიტერატურას.

ინსტიტუციური განვითარების დამხმარე სახელმძღვანელოში კარგი მმართველობის, ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის თემების ირგვლივ მოცემულია ორგანიზაციის ინსტიტუციური განვითარების საფეხურების (დონეების) ცხრილები, რაც დაეხმარებათ ორგანიზაციებს თავად განსაზღვრონ განვითარების რომელ ეტაპზე იმყოფებიან. აღნიშნული ცხრილები შემუშავებულია სახელმძღვანელოს ძირითადი ტექსტის შესაბამისად და მისი თემების შინაარსიდან გამომდინარეობს. მას პრაქტიკული დანიშნულება აქვთ, რაც დამატებით შესაძლებლობას ქმნის ორგანიზაციებისთვის ცხრილების სახით თვალსაჩინოდ დაინახონ იმ ძირითადი კომპონენტების ერთიანი სურათი, რაც ინსტიტუციური პროგრესის აუცილებელი ელემენტებია.

მოცემული დამხმარე სახელმძღვანელო დოკუმენტი სსო-ებს სთავაზობს ანგარიშვალდებულების, გამჭვირვალობისა და კარგი მმართველობის უზრუნველყოფის სამ საფეხურიან (დონეების) სისტემას მათი მნიშვნელობისა და აღსრულებასთან დაკავშირებული რესურსების გათვალისწინებით.

საერთაშორისო და ადგილობრივი კონტექსტის და კარგი პრაქტიკის შესაბამისად მომზადდა აღნიშნული გზამკვლევი/დამხმარე სახელმძღვანელო, იმისათვის, რომ პრაქტიკული მაგალითებისა და რჩევების გათვალისწინებით გაუმჯობესდეს სსო-ების ანგარიშვალდებულების, გამჭვირვალობის ხარისხი და დამკვიდრდეს კარგი მმართველობის პრინციპები.

პირველი განვითარების საფეხური გულისხმობს, რომ ორგანიზაცია იმყოფება განვითარების საწყის საფეხურზე, რაც გულისხმობს მინიმალური დონის დაკმაყოფილებას.

მეორე განვითარების საფეხური გულისხმობს, რომ სსო ანგარიშვალდებულების, გამჭვირვალობისა და კარგი მმართველობის კუთხით საშუალო სტანდარტს აკმაყოფილებს, ხოლო მესამე განვითარების საფეხური ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია უმაღლეს სტანდარტებს იყენებს საკუთარი საქმიანობისას.

დამხმარე სახელმძღვანელოში არსებული განვითარების საფეხურები შემუშავებულ იქნა შემდეგი ლოგიკით:

გარდა იმისა, რომ თითოეულ დონეს აქვს თავისი დამოუკიდებელი საფეხურები, I დონეზე მოცემული საფეხურები ავტომატურად გადადის II დონეზე, ხოლო III დონე მოიცავს პირველ და მეორე დონეზე განსაზღვრულ საფეხურებს.

I დონე (მინიმალური საფეხური) - ეს კატეგორია მოიცავს ორგანიზაციაში ისეთი მექანიზმების დანერგვასა და აღსრულებას, რომლის არსებობაც პირდაპირ ადგილობრივი

საკანონმდებლო მოთხოვნებიდან გამომდინარეობს ან/და მათი არსებობა აუცილებელია ორგანიზაციის მიმართ სანდოობისათვის.

II დონე (საშუალო საფეხური) - ამ კატეგორიაში განიხილება იმ ძირითადი მექანიზმების დანერგვა და აღსრულება, რომელთა არსებობაც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციის შიდა დემოკრატიის, სანდოობის ამაღლებისა და დონორი ორგანიზაციების მოთხოვნების შესრულებისათვის.

III დონე (მაღალი საფეხური) - ეს ჩარჩო მოიცავს, ისეთ მექანიზმებს, რომელთაც არსებითი ზეგავლენა არ აქვს ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობაზე, თუმცა საერთაშორისო კარგი პრაქტიკის გათვალისწინებით, ორგანიზაციების მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის დეკლარირებისთვის, რეკომენდებულია მათი არსებობა, როგორც ორგანიზაციის განვითარების დამატებითი ინსტრუმენტი.

2. საზოგადოებრივი ორგანიზაციების კარგი მმართველობა

შიდა დემოკრატიის ხელშეწყობა

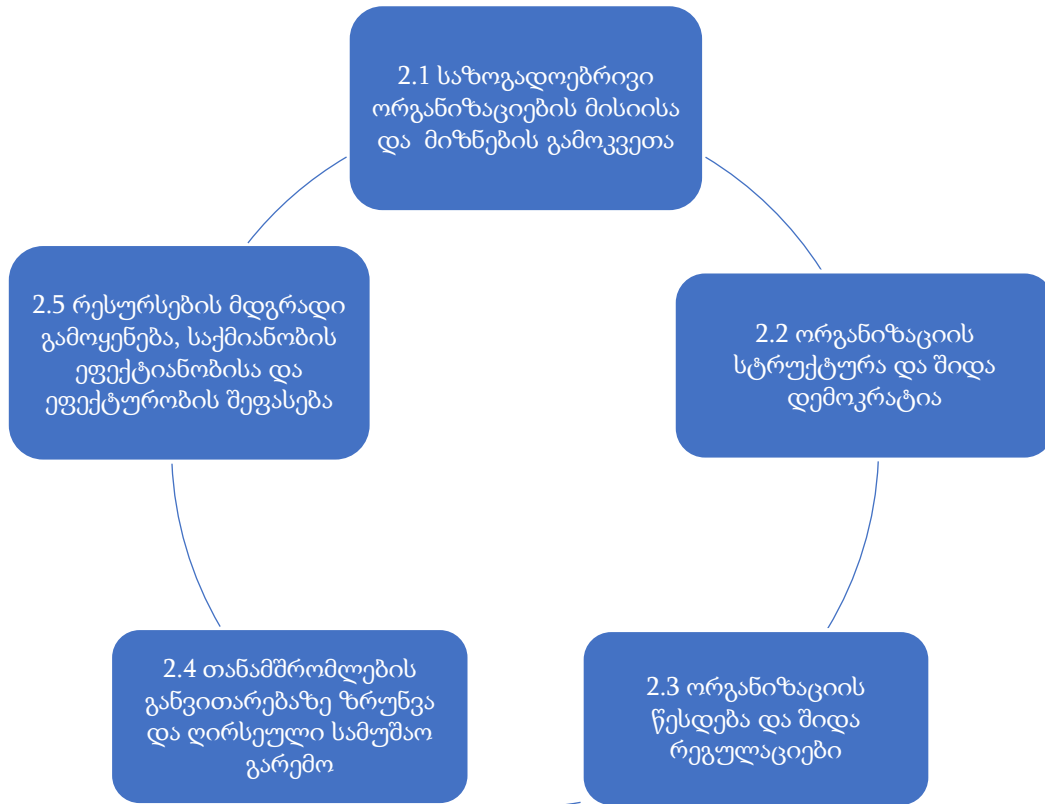
“საზოგადოებრივ ორგანიზაციას აქვს ნათლად გამოკვეთილი და გასაგები მიზნები. მისი მართვა ეფუძნება დემოკრატიულ პრინციპებს, ქვეყნის კანონმდებლობას, ორგანიზაციის წესდებასა და შიდა რეგულაციებს. საზოგადოებრივი ორგანიზაცია ზრუნავს საკუთარი წევრებისა და თანამშრომლების განვითარებაზე, მისი წარფიცვის უკეთესი სამოქალაქო საზოგადოების შექმნისაკენ და მონაწილეობითი მიდგომების გამოყენებით, უზრუნველჰყოფს დაინტერესებული მხარეების უშუალო ჩართულობას საკუთარ საქმიანობაში. საზოგადოებრივი ორგანიზაცია ეფექტიანად იყენებს ადამიანურ, მატერიალურ, ტექნიკურ რესურსს და პროფესიონალიზმს, რათა მიაღწიოს მისიით გაცხადებულ მიზნებსა და ამოცანებს. იგი მუდმივად აფასებს საკუთარი საქმიანობის შედეგებს ეფექტურობის, ეფექტიანობის, მდგრადობისა და შედეგზე ორიენტირებულობის მიხედვით.”

საქართველოს საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ძირითადი პრინციპების დეკლარაცია (პრინციპი 16)

საზოგადოებრივი ორგანიზაციის საქმიანობაში კარგი მმართველობის განვითარების საფეხურების დანერგვა და შიდა დემოკრატიის განვითარება საზოგადოებრივი ორგანიზაციის საქმიანობის წარმატებისა და მის მიმართ სანდოობის გაზრდის ერთ-ერთი მთავარი განმაპირობებელია. ორგანიზაციის სანდოობის და ლეგიტიმაციის ზრდასთან ერთად, გამართული შიდა დემოკრატია უზრუნველყოფს პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტების, კორუფციის თუ სხვა სახის რისკებისგან დაზღვევას, ხელს უწყობს რესურსების ეფექტურ გამოყენებას და უზრუნველყოფს მის გამართულ მუშაობას. საზოგადოებრივი ორგანიზაციის კარგი მმართველობა სხვადასხვა ელემენტს მოიცავს მისი საქმიანობისა და მართვის სტრუქტურის გათვალისწინებით, თუმცა საქართველოს საზოგადოებრივი

ორგანიზაციების ძირითადი პრინციპების დეკლარაციისა და საერთაშორისო კარგი პრაქტიკის გათვალისწინებით შეგვიძლია გამოვკვეთოთ ის ძირითადი მიმართულებები, რომლებიც მნიშვნელოვანია ორგანიზაციას განვითარებული ჰქონდეს კარგი მმართველობის პრინციპების დასაწერად.

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების კარგი მმართველობის ძირითადი ელემენტებია:



2.1 საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მისიისა და მიზნების გამოკვეთა

ორგანიზაციის საქმიანობის უპირველესი და მთავარი ნაბიჯია ნათლად ჩამოაყალიბოს ის საზოგადოებრივი მისია და მიზნები, რომლის მიღწევისკენაც იქნება არსებითად მიმართული ორგანიზაციის საქმიანობა. მისიისა და მიზნების ნათლად განსაზღვრა, შესაძლებელს გახდის გამოიკვეთოს ორგანიზაციის ის ძირითადი სტრუქტურა და მართვის პრინციპები, რომელიც ყველაზე უკეთესად უზრუნველყოფს ამ მისიისკენ ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართვას. ამასთანავე, მკაფიო მიზნები და მისია შესაძლებელს გახდის ორგანიზაციის გრძელვადიანი სტრატეგიის ჩამოყალიბებას, რომელიც თავის მხრივ ორგანიზაციის საქმიანობის მდგრადობისა და შედეგიანობის ინდიკატორია.

წერილობითი ფორმით, ნათლად გამოკვეთილი ორგანიზაციის მისია, მიზნები, ხედვა და ღირებულებები ზრდის ორგანიზაციის სანდოობასა და ლეგიტიმურობას; ხელს უწყობს თანამოაზრეებისა და პარტნიორების გაჩენას, ასევე მათ მისაღწევად საჭირო ფინანსური რესურსების მოზიდვას. სწორად და გასაგებად ჩამოყალიბებული ორგანიზაციის მისია,

მიზნები, ხედვა და ღირებულებები წარმოაჩენს, რომ ორგანიზაციას სრულად აქვს გააზრებული მისი საქმიანობის სპეციფიკა და თანმდევი პასუხისმგებლობები.

სწორედ ამ საკითხების მნიშვნელობიდან გამომდინარე, საზოგადოებრივი ორგანიზაციის რეგისტრაციისთვის ერთ-ერთი სავალდებულო წინაპირობაა, სადამფუძნებლო დოკუმენტით (წესდებით) განისაზღვროს არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის საქმიანობის მიზანი.⁷

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მიზნების განსაზღვრა

ორგანიზაციებს თავისუფლად შეუძლიათ აირჩიონ მიზნები, თუ ეს მიზნები არ ეწინააღმდეგება მოქმედ სამართალს, აღიარებულ საერთაშორისო ჰუმანიტარული სამართლის ადამიანის უფლებებსა და ზნეობრივ ნორმებს ან საქართველოს კონსტიტუციურ-სამართლებრივ პრინციპებს;⁸

მიზანშეწონილია ორგანიზაციამ განსაკუთრებული სიფრთხილით განსაზღვროს მიზნები, მათ შორის უზრუნველყოს, რომ ისინი იყოს რაც შეიძლება კონკრეტული და გასაგები. ზედმეტად ზოგადი, ურთიერთდაპირისპირებული, ან/და ზედმეტად კომპლექსური მიზნების განსაზღვრამ, შესაძლოა ორგანიზაციის საქმიანობა არასერიოზულად ან არასათანადოდ წარმოაჩინოს.

გასათვალისწინებელია, რომ წესდებით განსაზღვრული მიზნები ორგანიზაციის სამომავლო საქმიანობასთან თანხვედრაში უნდა მოდიოდეს. მაგალითად, საარჩევნო პროცესში ადგილობრივი დამკვირვებელი ორგანიზაცია შეიძლება იყოს, ის ორგანიზაცია, რომლის წესდება ან სხვა სადამფუძნებლო დოკუმენტი რეგისტრაციაში გატარების მომენტისათვის ითვალისწინებს არჩევნების მონიტორინგს ან/და ადამიანის უფლებათა დაცვას.⁹

ამასთან ერთად, ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნების ფორმირებას მნიშვნელობა აქვს საგადასახადო კანონმდებლობის თვალსაზრისითაც, ვინაიდან მოგების გადასახადით დაბეგვრის საკითხი დაკავშირებულია ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნებთან.¹⁰

სადამფუძნებლო დოკუმენტში მიზნების ნათლად გამოკვეთასთან ერთად, ბევრი ორგანიზაცია ქმნის და აქვეყნებს ორგანიზაციის მისიის განაცხადს (mission statement), რომელიც ორგანიზაციის მიზნების გარდა, საზოგადოებისთვის გასაგებ ენაზე აჯამებს ორგანიზაციის მისიას, ღირებულებებს, ხედვებსა და მიზნებს. მსგავსი ტიპის განაცხადი/ინფორმაცია, ერთ-ერთი პირველია, რომელსაც საზოგადოება ეცნობა და წარმოდგენა ექმნება ორგანიზაციის შესახებ. შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ეს საკითხები მაქსიმალურად ზუსტად ასახავდნენ ორგანიზაციის ზოგად მისიას და სათანადოდ ინფორმაციული იყოს ორგანიზაციის საქმიანობით დაინტერესებული ნებისმიერი პირისთვის.

⁷ სამოქალაქო კოდექსის 29-ე მუხლის, მე-2 ნაწილის „ა“ ქვეპუნქტი.

⁸ სამოქალაქო კოდექსის 32-ე მუხლის, მე-3 ნაწილის „ა“ ქვეპუნქტი.

⁹ საარჩევნო კოდექსის 39-ე მუხლის მე-2 ნაწილი.

¹⁰ საქართველოს საგადასახადო კოდექსის 97-ე მუხლის მე-2 ნაწილი.

2.2 ორგანიზაციის სტრუქტურა და შიდა დემოკრატია

რას ნიშნავს კარგი მმართველობა საზოგადოებრივ ორგანიზაციაში?

„ორგანიზაცია ახორციელებს კარგ მმართველობას, როდესაც მას აქვს კონტროლისა და პასუხისმგებლობების განაწილების (checks and balance) შიდა სისტემა, რომელიც ერთგვარ გარანტს წარმოადგენს, რომ ორგანიზაცია საზოგადოებრივ ინტერესს ემსახურება.“¹¹

ორგანიზაციის ანგარიშვალდებულების და გამართული საქმიანობის არსებით წინაპირობას წარმოადგენს ორგანიზაციის შიგნით შიდა დემოკრატიის პრინციპის დაცვა, შესაბამისი სტრუქტურისა და კარგი მმართველობის პრინციპების გაწერა. (იხილეთ დანართი N1)

შიდა გუნდის თანამონაწილეობა

იმ შემთხვევაშიც კი, როცა სსო-ები გარკვეულ ძალისხმევას ხარჯავენ შიდა ორგანიზაციულ ურთიერთობებზე, ორგანიზაციის შიგნით რელევანტური ინფორმაციის გაცვლას, ორგანიზაციის მართვის პროცესებში რიგითი წევრების სრულფასოვნად ჩართვას, მაინც ნაკლები ყურადღება ექცევა. როგორც წესი, ითვლება, რომ ორგანიზაციის თანამშრომლები, თავიანთი სამსახურეობრივი პოზიციიდან გამომდინარე, ისედაც კარგად ერკვევიან ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებში. ამასთანავე, ნაკლებად ხდება მათი მოსაზრებების გამოვლენა, როგორც პროგრამული დაგეგმვისას, ისე მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში. ყოველივე ეს იწვევს გაურკვეველობას და ზოგჯერ კონფლიქტსაც და უარყოფითად აისახება ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია ინფორმირებული თანამშრომლის ყოლა, რაც გავლენას ახდენს თანამშრომლის მიერ მისი საქმიანობის წარმართვის ხარისხზე. ამას გარდა, თანამონაწილეობის განცდა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში ზრდის მის პასუხისმგებლობას, რაც შრომის ნაყოფიერებაზე აისახება. შესაბამისად მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაციის მმართველი რგოლი საკმარის დროს უთმობდეს აღნიშნულ საკითხს.

თანამშრომელთა ინფორმირებასა და აქტიურ მონაწილეობას, გარდა დეკლარირებული ანგარიშვალდებულებებისა და კარგი მმართველობის სტანდარტების აღსრულებისა, პრაგმატული დანიშნულებაც აქვს. ორგანიზაციაში, სადაც წევრები კარგად არიან ინფორმირებულნი არსებულ გარემოსთან დაკავშირებით და გაზიარებული აქვთ პასუხისმგებლობა ორგანიზაციაში მიმდინარე პროცესებზე, მმართველ რგოლს ცალკეული ამოცანების შესასრულებლად ნაკლები დროის დახარჯვა უწევს. ამავე დროს, არც თუ იშვიათად ვხედავთ სიტუაციას, როცა ორგანიზაციის მმართველებს უწევთ თავიდან გადაამოწონ თანამშრომლისათვის მიცემული დავალება, რაც დამატებითი რესურსის ხარჯვაა და ხშირად საქმის თავიდან გაკეთებას გულისხმობს. ინფორმირებული თანამშრომელი არა

¹¹ Wyatt M., A Handbook of NGO Governance INCL, 2004, p. 14, <https://ngoinbox.net/wp-content/uploads/2020/11/2004-Wyatt-M-A-Handbook-of-NGO-Governance-INCL.pdf>

მარტო უკეთ ასრულებს თავის მოვალეობებს, არამედ შეუძლია ორგანიზაციის ინტერესები წარმოადგინოს ხელმძღვანელობასთან მუდმივი კონტაქტის გარეშე. არც ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ადგილზე არყოფნა ხდება ორგანიზაციის საქმიანობის პრაქტიკულად შეჩერების საფუძველი.

მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციას ჰქონდეს შინაგანაწესი ან/და სხვა შიდა რეგულაციები, რომელშიც ნათლად იქნება აღწერილი თანამშრომელთა უფლებები და მოვალეობები და საქმიანობასთან დაკავშირებული თავისებურებები. გარდა ამისა, უნდა არსებობდეს ორგანიზაციის მიმდინარე მდგომარეობის აღწერილობა (მიმდინარე პროექტების მოკლე აღწერა), რაც ორგანიზაციის თანამშრომელს საშუალებას მისცემს უფრო ნათლად დაინახოს ორგანიზაციის შიგნით მიმდინარე მნიშვნელოვანი პროექტები და მისი როლი არსებულ პროცესში.

ამ კუთხით ხაზგასასმელია შემდეგი საკითხები:

- საზოგადოებრივი ორგანიზაციების საქმიანობის ბუნებიდან გამომდინარე, პროექტის დაგეგმვიდან მის საბოლოო შეთანხმებამდე, შესაძლოა რამდენიმე თვე გავიდეს. დროის ამ მონაკვეთში, ორგანიზაციის თანამშრომლებმა, რომლებიც ჩართულნი იყვნენ დაგეგმვის პროცესში, შესაძლოა პოზიცია შეიცვალოს ან დატოვონ ორგანიზაცია. ამიტომ მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციის შიგნით საერთო ხედვის არსებობისთვის, მუდმივი მონაწილეობითი პროცესი მიმდინარეობდეს და ძირითადი გუნდის თანამონაწილეობით განისაზღვროს საქმიანობის სტრუქტურა და სამუშაო პროცესები;
- სასურველია, ორგანიზაციას ჰქონდეს მუდმივად განახლებადი და ყველა თანამშრომლისთვის ხელმისაწვდომი მონაცემთა ბაზა, რაც ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურ და ეფექტიან წარმართვას, შიდა სწავლებას და ინსტიტუციური მეხსიერების შენარჩუნებას;
- საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ყოველდღიური საქმიანობის ეფექტურობისთვის ძალიან სასარგებლოა შიდა ორგანიზაციული რეგულარული შეხვედრები, კვირაში ერთხელ მაინც, სადაც ორგანიზაციის თანამშრომლებს საშუალება ეძლევათ ერთმანეთს აქტიურად გაუზიარონ ინფორმაცია მიმდინარე საქმიანობისა და გეგმების შესახებ, განიხილონ მიღწეული შედეგები, იმსჯელონ არსებულ გამოწვევებზე და ერთად მივიდნენ საუკეთესო გამოსავლამდე. ეს ხელს უწყობს შიდა ორგანიზაციულ გამჭვირვალობას და ანგარიშვალდებულებას, გაზრდის თანამონაწილეობის განცდას, გამორიცხავს არასწორ კომუნიკაციას და ინფორმაციაზე ხელმისაწვდომობის ნაკლებობას.

ორგანიზაციის სტრუქტურა

საქართველოს კანონმდებლობა საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მართვის სტრუქტურის ერთ კონკრეტულ მოდელს არ იცნობს და ორგანიზაციას უტოვებს დისკრეციას თავად განსაზღვროს ორგანიზაციის მმართველობის ჩარჩო.¹² კანონმდებლობის თანახმად, ორგანიზაციას, მის სადამფუძნებლო დოკუმენტაციაში/წესდებაში სავალდებულოდ განსაზღვრული უნდა ჰქონდეს მმართველობასთან დაკავშირებული სულ ცოტა შემდეგი საკითხები:

- ორგანიზაციული სტრუქტურა;¹³
- ორგანიზაციის წევრად მიღების, წევრობიდან გასვლისა და გარიცხვის წესი, თუ იგი წევრობაზეა დაფუძნებული;
- რეორგანიზაციის ან ლიკვიდაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიმღები ორგანოს (პირის) დასახელება, გადაწყვეტილების მიღების წესი და პროცედურა;
- ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ორგანოს (ხელმძღვანელი პირის) შექმნის (არჩევის) წესი და უფლებამოსილების ვადა;
- ხელმძღვანელი ორგანოს მოწვევის, გადაწყვეტილების მიღებისა და გაფორმების წესები.

შესაბამისად, ორგანიზაციების თვითრეგულირების სფეროში ექცევა ორგანიზაციის მმართველობის არსებითი საკითხები, რომლებიც თავის მხრივ, ორგანიზაციის ანგარიშვალდებულების, დემოკრატიულობის, მდგრადობისა და სხვა პროცედურებს განსაზღვრავენ.

ორგანიზაციების მმართველობის სტილი და შიდა სტრუქტურა მრავალფეროვანია და შეუძლებელია ერთი, ყველაზე წარმატებული მოდელის გამოყოფა, თუმცა საერთოა ის კონტურები და პრინციპები, რომლის ფარგლებშიც ორგანიზაციები ახორციელებენ კარგ მმართველობას. კარგი მმართველობის ერთ-ერთი მთავარი პრინციპია გამართული სტრუქტურა, და ორგანიზაციის მართვისა და ხელმძღვანელობის გამიჯვნა.¹⁴

ორგანიზაციის მართვის და ხელმძღვანელობის გამიჯვნა

ორგანიზაციის სტრუქტურის განსაზღვრისას აუცილებელია ერთმანეთისგან მკაფიოდ და ნათლად გაიმიჯნოს, ორგანიზაციაში მმართველობის და ხელმძღვანელობის განმახორციელებელი ორგანოები და წერილობით დეტალურად განისაზღვროს თითოეული მიმართულებით გადაწყვეტილების მიღების პროცედურები და პასუხისმგებელი ორგანოები.

¹² ამასთან არის გამონაკლისები, როცა საქართველოს კანონმდებლობა ითვალისწინებს გარკვეულ მოთხოვნებს ა(ა)იპ-ების მმართველობითი ჩარჩოს მოწყობასთან დაკავშირებით. მაგალითად: შემოქმედებითი კავშირები (საქართველოს კანონი „შემოქმედ მუშაკთა და შემოქმედებითი კავშირების შესახებ“) და პროფესიული კავშირები (საქართველოს ორგანული კანონი „პროფესიული კავშირების შესახებ“).

¹³ სამოქალაქო კოდექსის 29-ე და 35-ე მუხლები;

¹⁴ ENAR, Fact Sheet N°39, Towards sound NGO governance, p. 4, https://www.enar-eu.org/wp-content/uploads/fs_governance-en.pdf

ორგანიზაციის მართვა

• მართვა მოიცავს ორგანიზაციის ზოგადი ხედვის, საქმიანობის მიმართულების, მიზნის, ზოგადი პოლიტიკის განსაზღვრის და ორგანიზაციის საქმიანობაზე ზედამხედველობას, სპეციალური სტრუქტურის (მაგ. გამგეობა, საბჭო და ა.შ) საშუალებით.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა

• ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა ახორციელებს ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობას, წარმოადგენს ორგანიზაციას მესამე პირებთან ურთიერთობაში, აღასრულებს მმართველობითი ორგანოების/ხელმძღვანელი ორგანოების მიერ განსაზღვრულ ხედვას ორგანიზაციის მიზნების მისაღწევად.

იქიდან გამომდინარე, რომ მმართველობითი სტრუქტურა მრავალფეროვანია, რთული იქნება მათი შინაარსობრივად სრულად დაფარვა. შესაბამისად, ყურადღებას გავამახვილებთ ადგილობრივ კონტექსტში გავრცელებულ შემდეგი ტიპის მართვისა და ხელმძღვანელ ორგანოებზე, რომლებიც სხვა დასახელებითაც შესაძლოა ფუნქციონირებდნენ:

ორგანიზაციის წევრთა საერთო კრება: ორგანიზაციის საერთო კრება, როგორც მმართველობითი ორგანო, უმეტესწილად წევრობაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციებში გვხვდება. საერთო კრება აერთიანებს ორგანიზაციის წევრებს და ყველაზე მაღალი ლეგიტიმაციის მქონე მმართველობითი ორგანოა მისი წარმომადგენლობის გათვალისწინებით. კრება ძირითადად განსაზღვრავს ორგანიზაციის ძირითად ორიენტაციას, მის მიზნებს, ძირითად პოლიტიკასა და სტრატეგიას, იღებს გადაწყვეტილებას ორგანიზაციის სადამფუძნებლო დოკუმენტაციის/წესდების ცვლილებაზე. ის ასევე ირჩევს გამგეობის/საბჭოს წევრებს და უზრუნველყოფს მათ ანგარიშვალდებულებას.

ორგანიზაციის გამგეობა/საბჭო: გამგეობა ორგანიზაციის მმართველობის მთავარი ორგანოა. გამგეობის ტიპის ორგანოები გვხვდება როგორც წევრობაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციებში (წევრობაზე დაფუძნებული ორგანიზაციებში გამგეობა უმეტესწილად ფუნქციონირებს საერთო კრების პარალელურად, სადაც არსებით მმართველობას გამგეობა ახორციელებს, ხოლო საერთო კრება უზენაეს მმართველობით ორგანოს წარმოადგენს), ასევე სხვა ტიპის ორგანიზაციებშიც. გამგეობა ახორციელებს მუდმივ და თანმიმდევრულ ზედამხედველობას ორგანიზაციის საქმიანობაზე და იღებს სტრატეგიულ გადაწყვეტილებებს ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

ხელმძღვანელობა: ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა შესაძლოა შედგებოდეს ორგანიზაციის ხელმძღვანელი პირების (აღმასრულებელი დირექტორი, თავმჯდომარე და ა.შ) და ორგანიზაციის სხვა ზედა რგოლის გადაწყვეტილების მიმღები პირებისგან (მაგალითად, პროგრამული ხელმძღვანელები, კოორდინატორები, ფინანსური მენეჯერი და ა.შ), რომლებიც გამგეობასთან და თანამშრომლებთან კოორდინაციით უზრუნველყოფენ ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობის დაგეგმვას და აღსრულებას, მმართველობითი ორგანოების განსაზღვრული ხედვების აღსასრულებლად.

საკონსულტაციო/სპეციალიზირებული ორგანოები: ზემოთ ჩამოთვლილი წამყვანი ორგანოების გარდა, ორგანიზაციები ქმნიან საკონსულტაციო (მაგ. მრჩეველთა საბჭო; სამუშაო ჯგუფები და ა.შ) და სპეციალიზირებულ ორგანოებს (ფინანსური საბჭო და ა.შ). ამ ორგანოებში შეიძლება შედიოდნენ, როგორც ორგანიზაციის შიდა წარმომადგენლები, ასევე გარე პირებიც, განსაკუთრებით სპეციალიზირებული ცოდნის საჭიროებისას. ასეთი ორგანოები ძირითადად, სარეკომენდაციო, კვაზიმმართველობით საქმიანობას ახორციელებენ, სადაც საბოლოო ორგანიზაციული გადაწყვეტილების მიღება ძირითადი მმართველობითი ორგანოს მიერ ხდება და საკონსულტაციო/სპეციალიზირებული ორგანოები მხოლოდ შინაარსობრივ კონტრიბუციას ახორციელებენ. თუმცა, თუ მსგავს ორგანოებზე დელეგირებულია მმართველობითი ფუნქციები, სხვა ორგანოების მსგავსად აუცილებელია მკაცრად გაიმიჯნოს ეს ფუნქციები, ხელმძღვანელობასთან მიმართებაში, განსაკუთრებით ზედამხედველობის კუთხით.

აუცილებელია ორგანიზაციის წესდებასა და სხვა შიდა მარეგულირებელ დოკუმენტებში წერილობით გაიწეროს ორგანიზაციის სტრუქტურა, მმართველობითი და ხელმძღვანელობის ფუნქციები და მის საქმიანობაზე ზედამხედველობის ინსტრუმენტები, გადაწყვეტილების მიღების პროცესები და სხვა.

მაგალითად, წერილობით და დეტალურად უნდა გაიწეროს მმართველობის და ხელმძღვანელი ორგანოს საქმიანობასთან დაკავშირებით შემდეგი საკითხები (დამატებითი დეტალური ინფორმაცია იხილეთ **დანართში N1**):

- ორგანოს ძირითადი უფლებამოსილებები და პასუხისმგებლობა;
- ორგანოს წევრთა უფლებამოსილების ვადა;
- ორგანოს წევრთა რაოდენობა და მრავალფეროვნება;
- ორგანოს სტრუქტურა (თავმჯდომარე, კომიტეტები, სპეციალური პოზიციები და ა.შ);
- ორგანოს შეხვედრების მოწვევის წესისა და ამ შეხვედრების ოქმების მომზადების წესები;
- ორგანოს წევრთა შერჩევის კრიტერიუმები და ინტერესთა კონფლიქტის პრევენციის მექანიზმები;
- ორგანოს მიერ გადაწყვეტილების მიღების წესები და პროცედურები;
- ორგანოს საქმიანობის შეფასება და უფლებამოსილების შეწყვეტის პროცედურები.

ორგანიზაციის ხელმძღვანელი და წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირი

მმართველობითი ორგანოების მსგავსად, აუცილებელია ორგანიზაციის წესდებასა და სხვა შიდა მარეგულირებელ დოკუმენტებში წერილობით გაიწეროს, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის საქმიანობასთან დაკავშირებული დეტალები, ინტერესთა კონფლიქტის აცილების, მის საქმიანობაზე ეფექტური ზედამხედველობის გაწევის, ანგარიშვალდებულების მისაღწევად.

მნიშვნელოვანია, წესდებით დეტალურად გაიწეროს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის საქმიანობასთან დაკავშირებით შემდეგი საკითხები:

- **ხელმძღვანელის არჩევის/დანიშვნის წესი და უფლებამოსილებები**

სასურველია ორგანიზაციის ხელმძღვანელის შერჩევა მოხდეს გამჭვირვალე და მონაწილეობითი პროცესით, რომელიც შერჩეული პირის მიმართ მაღალ საზოგადოებრივ ნდობას უზრუნველყოფს.

- **ხელმძღვანელის უფლებამოსილების ვადა**

სსო-ების ხელმძღვანელი პირების უფლებამოსილების ვადასთან დაკავშირებით, როგორც საერთაშორისო, ასევე ადგილობრივ ორგანიზაციებში განსხვავებული პრაქტიკები გვხვდება. ა(ა)იპ-ის ხელმძღვანელობითი და წარმომადგენლობითი უფლებამოსილებების წარმოშობასა და შეწყვეტაზე ვრცელდება „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონით მეწარმის წარმომადგენლობითი უფლებამოსილების მქონე პირისთვის დადგენილი ზოგადი წესები. ამ წესის თანახმად, ხელმძღვანელი პირი თანამდებობაზე ინიშნება არაუმეტეს 3 წლის ვადით, ხელახლა დანიშვნის უფლებით. თუ ამ ვადის ამოწურვის შემდეგ, კანონით დადგენილი წესით არ განხორციელდება ხელმძღვანელი პირის უფლებამოსილების ახალი ვადის ან ხელმძღვანელობასა და წარმომადგენლობაზე უფლებამოსილი პირის ცვლილების რეგისტრაცია, რეგისტრირებული ხელმძღვანელი პირის უფლებამოსილება განუსაზღვრელი ვადით გაგრძელებულად მიიჩნევა.¹⁵ ორგანიზაციის საქმიანობის მუდმივად განახლებადობის და სიახლეებთან ადაპტირების მიზნით უმჯობესია, ორგანიზაციას ჰქონდეს ხელმძღვანელი პირის პერიოდული განახლების სისტემა. თუმცა, ამავე დროს განუსაზღვრელი ვადით მოქმედ ხელმძღვანელს შესაძლოა ჰქონდეს დიდი ინსტიტუციური ცოდნა, ექსპერტიზა და კავშირები, რომელიც ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობის შედეგიანობას უზრუნველყოფს. შესაბამისად, ორგანიზაციებმა, საკუთარი საქმიანობის სპეციფიკის, განვითარების ეტაპის და სხვა მახასიათებლების გათვალისწინებით, უნდა გადაწყვიტონ, რამდენად მიზანშეწონილია მათი ორგანიზაციის დემოკრატიულობისა და ანგარიშვალდებულებისთვის ხელმძღვანელის პერიოდული ცვლილება და დაადგინონ ამ ცვლილების პერიოდულობა.

- **ხელმძღვანელის საქმიანობის შეფასება და ზედამხედველობა;**

მიზანშეწონილია წერილობით იყოს გაწერილი, ორგანიზაციის ხელმძღვანელის საქმიანობის შეფასების/ზედამხედველობის ინსტრუმენტები, მათი გამოყენების პერიოდულობა და ხელმძღვანელის ანგარიშვალდებულება მმართველი ორგანოებისა და თანამშრომლების მიმართ. მათ შორის, ინტერესთა კონფლიქტის სტანდარტები.

¹⁵ საქართველოს სამოქალაქო კოდექსის 35-ე მუხლის მე-4 ნაწილი; „მეწარმეთა შესახებ“ საქართველოს კანონის 44-ე მუხლი.

ცხრილი 1. ქვემოთ მითითებული ცხრილი ასახავს იმ პრაქტიკული ნაბიჯების საფეხურებს, რომელთა გამოყენებითაც საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა შესაძლოა უზრუნველყონ ორგანიზაციის მიზნების, სტრუქტურის და შიდა დემოკრატიის ფორმირების მიმართულებით მინიმალური, საშუალო და მაღალი დონეების დანერგვა

| I დონე | II დონე | III დონე |
|--|---|--|
| ორგანიზაციას წესდებით და სხვა შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტებით განსაზღვრული აქვს ორგანიზაციის ზოგადი მისია და მიზნები | ორგანიზაციას წესდებით და სხვა შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტებით განსაზღვრული ორგანიზაციის კონკრეტული მისია და მიზნები | ორგანიზაციას აქვს მისიის წერილობითი განაცხადი (mission statement) ორგანიზაციის კონკრეტული მისია, მიზნები, ხედვა და საქმიანობა |
| ორგანიზაციის წესდებითა და სხვა შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტებით გამიჯნულია ორგანიზაციის მართვისა და ხელმძღვანელობის უფლებამოსილებები სხვადასხვა სტრუქტურას შორის, მათი არჩევის და უფლებამოსილების შეწყვეტის პროცედურები | ორგანიზაციის წესდებითა და სხვა შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტებით გამიჯნულია ორგანიზაციის მართვისა და ხელმძღვანელობის უფლებამოსილებები სხვადასხვა სტრუქტურას შორის, მათი არჩევის და უფლებამოსილების შეწყვეტის პროცედურები და განსაზღვრულია ინტერესთა კონფლიქტის სტანდარტები | ორგანიზაციის წესდებითა და/ან სხვა შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტებით გამიჯნულია ორგანიზაციის მართვისა და ხელმძღვანელობის უფლებამოსილებები სხვადასხვა სტრუქტურას შორის, მათი არჩევის და უფლებამოსილების შეწყვეტის პროცედურები, გაწერილია მათი ანგარიშვალდებულების ინსტრუმენტები, ამასთანავე, არსებობს ინტერესთა კონფლიქტის პოლიტიკის დოკუმენტი |
| ორგანიზაციას ჰყავს დამოუკიდებელი მმართველობითი ორგანო, რომელიც ახორციელებს ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიულ დაგეგმვას, უზრუნველყოფს ხელმძღვანელობისა და ორგანიზაციის საქმიანობის ანგარიშვალდებულებას; იგი ფორმირდება ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად | ორგანიზაციას ჰყავს დამოუკიდებელი მმართველობითი ორგანო, რომელიც ახორციელებს ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიულ დაგეგმვას, უზრუნველყოფს ხელმძღვანელობის და ორგანიზაციის საქმიანობის ანგარიშვალდებულებას; იგი ფორმირდება ორგანიზაციის ინტერესების შესაბამისად და უზრუნველყოფს გენდერული ბალანსის დაცვას | ორგანიზაციას ჰყავს დამოუკიდებელი მმართველობითი ორგანო, რომელიც ახორციელებს ორგანიზაციის საქმიანობის სტრატეგიულ დაგეგმვას, უზრუნველყოფს ხელმძღვანელობისა და ორგანიზაციის საქმიანობის ანგარიშვალდებულებას; იგი ფორმირდება ორგანიზაციის საქმიანობისა და სამიზნე ჯგუფების სპეციფიკის გათვალისწინებით, არის წარმომადგენლობითი და უზრუნველყოფს გენდერული ბალანსის დაცვას |
| ორგანიზაციაში პერიოდულად ხდება ხელმძღვანელობის საქმიანობის შეფასება/თვითშეფასება | ორგანიზაციაში პერიოდულად ხდება ხელმძღვანელობისა და მმართველობითი ორგანოს საქმიანობის შეფასება/თვითშეფასება წინასწარ განსაზღვრული პროცედურების შესაბამისად | ორგანიზაციაში არსებობს ხელმძღვანელობისა და მმართველობითი ორგანოს საქმიანობის შეფასების/თვითშეფასების წინასწარ გაწერილი პროცედურები, რომელიც გამოიყენება განსაზღვრული პერიოდულობით. ასევე, დეტალურად გაწერილია ხელმძღვანელობისთვის დისციპლინური პასუხისმგებლობის |

| | | |
|--|---|--|
| | | და უფლებამოსილების შეწყვეტის მექანიზმები |
| ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობისა და მმართველობითი ორგანოს არჩევა/დანიშვნა არ არის შეზღუდული კონკრეტული ვადით | ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობისა და მმართველობითი ორგანოს არჩევა/დანიშვნა ორგანიზაციული საჭიროებისამებრ ხდება | ორგანიზაციაში ხელმძღვანელობისა და მმართველობითი ორგანოს არჩევა/დანიშვნა ხდება განსაზღვრული ვადით |
| ორგანიზაციაში მიღებული მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების შესახებ თანამშრომლებს სრულად მიეწოდებათ ინფორმაცია | ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებისას აქტიურად მიმდინარეობს თანამშრომლებთან საკონსულტაციო პროცესები | ორგანიზაციაში სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში თანამშრომლები აქტიურად მონაწილეობენ |

2.3 ორგანიზაციის წესდება და შიდა რეგულაციები

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების შიდა დემოკრატიის განვითარების ერთ-ერთი მთავარი გზა ორგანიზაციის საქმიანობის გასაგები და გამართული მომწესრიგებელი პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავებაზე გადის. ამგვარი შიდა პოლიტიკის დოკუმენტების არსებობა, ერთი მხრივ, ხელს უწყობს ორგანიზაციის გრძელვადიან და მდგრად ინსტიტუციურ განვითარებას ერთგვაროვანი სამუშაო კულტურის დამკვიდრების გზით, ხოლო მეორე მხრივ, ზრდის სხვადასხვა აქტორის ნდობას საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობის მიმართ, რამდენადაც გამართული შიდა პოლიტიკის დოკუმენტები ნათელს ხდის ორგანიზაციაში სხვადასხვა საკითხის გადაწყვეტის მექანიზმებს, რითიც მინიმუმამდე მცირდება თვითნებობის, კორუფციის, ინტერესთა კონფლიქტისა თუ სხვა რისკები, რომლებიც საზოგადოებრივი ორგანიზაციების საქმიანობაში შეიძლება წამოიჭრას.

კანონმდებლობიდან გამომდინარე აუცილებელი შიდა რეგულაციები

საქართველოს კანონმდებლობა საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის, როგორც სხვადასხვა სამართლებრივ ურთიერთობაში მონაწილე მხარისთვის განსხვავებულ სამართლებრივ ვალდებულებებს აწესებს შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტების შემუშავების მიმართულებით. ამ თავში შევხებით მხოლოდ იმ სამართლებრივ დოკუმენტებს, რომლებიც საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის, მისი არასამეწარმეო, არაკომერციული იურიდიული პირის სტატუსიდან და დამსაქმებლის როლიდან გამომდინარეობს.

ორგანიზაციის წესდება

წესდება ორგანიზაციის საქმიანობის მომწესრიგებელი ცენტრალური, კონსტიტუციური მნიშვნელობის დოკუმენტია. წესდების არსებობა საზოგადოებრივი ორგანიზაციისთვის რეგისტრაციის და შესაბამისად არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირის სტატუსის მინიჭების წინაპირობას წარმოადგენს.¹⁶ სწორედ წესდებით განისაზღვრება საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მმართველობის ყველაზე მნიშვნელოვანი პრინციპები, ორგანიზაციის მიზანი და მისია, ორგანიზაციის სტრუქტურა, ორგანიზაციის წარმომადგენლობითი, მმართველობითი და სახედამხედველო რგოლები, ანგარიშვალდებულების შიდა მექანიზმები, ორგანიზაციის რეორგანიზაციის და ლიკვიდაციის პროცესები და ა.შ. საზოგადოებრივი ორგანიზაციის წესდების შინაარსისთვის ერთიანი, უნივერსალური მოდელი არ არსებობს¹⁷, რამდენადაც ის მთლიანად მიბმულია ორგანიზაციის მიერ შერჩეულ მმართველობისა და შიდა დემოკრატიის სისტემასთან, თუმცა კანონმდებლობა განსაზღვრავს იმ სავალდებულო კომპონენტებს, რასაც ნებისმიერი საზოგადოებრივი ორგანიზაციის წესდება უნდა მოიცავდეს (დამატებითი ინფორმაცია იხილეთ დანართ N3-ში).

¹⁶ სამოქალაქო კოდექსის 29-ე მუხლის 1-ლი ნაწილი.

¹⁷ მიუხედავად საზოგადოებრივი ორგანიზაციის წესდების ერთიანი მოდელის არარსებობისა, სსიპ „საჯარო რეესტრის ეროვნულ სააგენტოს“ შემუშავებული აქვს წესდების/სადამფუძნებლო დოკუმენტის სტანდარტული ვერსია, რომელიც ორგანიზაციებს ინდივიდუალური წესდების შემუშავების პროცესში საორიენტაციოდ შეიძლება დაეხმაროს. წესდების ნიმუში ხელმისაწვდომია სააგენტოს ვებგვერდზე: <https://napr.gov.ge/required-info>

ორგანიზაციის წესდება, რეგისტრაციისთვის აუცილებელი სამართლებრივი დოკუმენტის გარდა, საჯაროდ ხელმისაწვდომი დოკუმენტია, რომელიც ორგანიზაციის მისიაზე, სტრუქტურაზე, გადაწყვეტილების მიმღებ რგოლებსა და ზედამხედველობის მექანიზმებზე აწვდის ინფორმაციას ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს. შესაბამისად, ორგანიზაციის მიმართ არსებითი სანდოობისა და გამჭვირვალობის მისაღწევად, მნიშვნელოვანია წესდებაში მაქსიმალურად გასაგებად და ზუსტად აისახოს ორგანიზაციაში არსებული მმართველობითი/ხელმძღვანელობითი სისტემა, რათა ნებისმიერმა დაინტერესებულმა პირმა მარტივად შეძლოს ორგანიზაციის მიზნების, მმართველი რგოლისა და შიდა ანგარიშვალდებულების ინსტრუმენტების შესახებ ინფორმაციის მოპოვება.

აღსანიშნავია ისიც, რომ წესდების შემუშავების ეტაპზე მნიშვნელოვანია ბალანსის დაცვა, ინფორმაციული ნიშნით სრულფასოვანმა წესდებამაც არ უნდა დაკარგოს მოქნილი შინაარსი, რაც, თავის მხრივ გამორიცხავს წესდების ხშირი ცვლილებების საჭიროებას და ზოგავს ოპერაციულ ხარჯებს/რესურსებს.

ორგანიზაციის შრომითი პოლიტიკის მომწესრიგებელი დოკუმენტები

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების დიდ ნაწილს დამსაქმებლის სტატუსი გააჩნია, რაც ავტომატურად წარმოშობს მთელ რიგ სამართლებრივ პასუხისმგებლობებს ორგანიზაციის შიგნით ღირსეული შრომითი გარემოს შექმნის მიზნით, შრომითი პოლიტიკის მომწესრიგებელი, გამართული, შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტების შემუშავების მიმართულებით. ორგანიზაციის თანამშრომელი და ორგანიზაციის შიგნით არსებული სწორი შრომითი პოლიტიკა, შრომითი კანონმდებლობის აღსრულების მიღმა, ორგანიზაციის საქმიანობის წარმატების ერთ-ერთი კატალიზატორია.

შრომითი კანონმდებლობის აღსრულებისა და გამართული შრომითი პოლიტიკის შექმნის მიზნით, ორგანიზაციას, როგორც დამსაქმებელს მნიშვნელოვანია ჰქონდეს შემდეგი შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტები:

- შრომის შინაგანაწესი;
- სექსუალური შევიწროებისა და თანასწორობის პოლიტიკის დოკუმენტი;
- სამუშაო დროის აღრიცხვის დოკუმენტი;
- სახანძრო უსაფრთხოებისა და შრომის უსაფრთხოების პოლიტიკის დოკუმენტი.

სამუშაო დროის აღრიცხვის საკითხები რეგულირდება საქართველოს შრომის კანონმდებლობით, რომლის ფარგლებშიც დამსაქმებელი უფლებამოსილია დამატებით დაარეგულიროს დროის აღრიცხვასთან დაკავშირებული საკითხები, შრომის შინაგანაწესით ან/და სხვა შიდა ორგანიზაციული დოკუმენტით.

შრომის შინაგანაწესი

შრომის კოდექსის თანახმად, ნებისმიერი დამსაქმებელი უფლებამოსილია დაადგინოს შრომის შინაგანაწესი და ამ გზით მოახდინოს სამუშაო პროცესის, დასაქმებულთა უფლებებისა და ვალდებულებების ორგანიზება.¹⁸ შესაბამისად, სსო-ებს არ გააჩნიათ პირდაპირი საკანონმდებლო ვალდებულება შინაგანაწესის აუცილებლად შექმნის, თუმცა იმის გათვალისწინებით, რომ ორგანიზაციებს, როგორც დონორთა/შემომწირველთა მოთხოვნით, ასევე დასაქმებულთან შრომითი ურთიერთობის მოწესრიგების მიზნით, უწევთ მთელი რიგი საკითხების სამართლებრივი გამართვა, მიზანშეწონილია, რომ ერთიანი შრომითი პოლიტიკის განსაზღვრის მიზნით წერილობით შეიმუშაონ შრომის შინაგანაწესი. შრომის შინაგანაწესის შექმნის პარალელურად, ორგანიზაციას აქვს მისი დასაქმებულისთვის სათანადოდ გაცნობის ვალდებულება,¹⁹ რაც მათ შორის, დოკუმენტის თანამშრომელთათვის გადაცემას მოიცავს.

შრომის კოდექსის თანახმად, შრომის შინაგანაწესით შეიძლება განსაზღვროს შემდეგი საკითხები:²⁰

- სამუშაო კვირის ხანგრძლივობა, სამუშაო დღეს სამუშაოს დაწყების დრო და დამთავრების დრო, ცვლაში მუშაობისას – ცვლის ხანგრძლივობა;
- სამუშაო დროის აღრიცხვის საკითხები;
- დასვენების ხანგრძლივობა;
- შრომის ანაზღაურების გაცემის დრო, ადგილი და წესი;
- ანაზღაურებადი შვებულების ხანგრძლივობა და მიცემის წესი;
- ანაზღაურების გარეშე შვებულების ხანგრძლივობა და მიცემის წესი;
- შრომის პირობების დაცვის წესები;
- წახალისების სახე, პასუხისმგებლობის სახე და მათი გამოყენების წესები;
- დისკრიმინაციის ამკრძალავი სტანდარტები;
- დასაქმების ადგილზე გონივრული მისადაგების სტანდარტები;
- განცხადების/საჩივრის განხილვის წესი.

ზემოთ მოცემული გარდა, სამუშაოს სპეციფიკის გათვალისწინებით, დამსაქმებელმა შრომის შინაგანაწესით შეიძლება განსაზღვროს სპეციალური წესები.

კანონმდებლობით განსაზღვრული საკითხების გარდა, დონორი ორგანიზაციების მოთხოვნით ან/და პრაქტიკაში არსებული საჭიროებების გათვალისწინებით, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები შრომის შინაგანაწესში ტრადიციულად ასევე განსაზღვრავენ შემდეგ საკითხებს:

- სამსახურეობრივი ქცევის სტანდარტები და ინტერესთა შეუთავსებლობა;
- თანამშრომელთა პერსონალური მონაცემების დამუშავების პოლიტიკა;
- დისტანციური მუშაობის წესები (Teleworking);
- თანამშრომელთა სოციალური დაცვის სისტემა;
- სამსახურეობრივ რესურსებზე ხელმისაწვდომობა და მათი გამოყენების წესები;

¹⁸ საქართველოს შრომის კოდექსის 23-ე მუხლის 1-ლი ნაწილი

¹⁹ იქვე.

²⁰ საქართველოს შრომის კოდექსის 23-ე მუხლი

- სამივლინებო პოლიტიკა.

სადამფუძნებლო დოკუმენტის/წესდებისა და შრომითი პოლიტიკის განმსაზღვრელი დოკუმენტების გარდა, ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს მთელი რიგი შიდა მარეგულირებელი პოლიტიკური დოკუმენტები, რომლებიც მის ყოველდღიურ საქმიანობას სხვადასხვა მიმართულებით აწესრიგებს და ნებისმიერ დაინტერესებულ პირს შესაძლებლობას აძლევს გაეცნოს გადაწყვეტილების მიღების პროცედურებს, რითიც გამორიცხავს შესაძლო თვითნებობისა და კორუფციის რისკებს.

ქვემოთ მოცემულ ცხრილში გამოვკვეთთ ორგანიზაციის საქმიანობის იმ ძირითად მარეგულირებელ შიდა დოკუმენტებს, რომელთა არსებობაც მნიშვნელოვანია სხვადასხვა ტიპისა და განვითარების ეტაპის მქონე საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის. აღნიშნული დოკუმენტები დაყოფილია სამ კატეგორიად, იმის მიხედვით თუ რამდენად მნიშვნელოვანია მათი არსებობა სსო-ების საქმიანობის უზრუნველსაყოფად. პირველ კატეგორიაში განვიხილავთ იმ შიდა მარეგულირებელ დოკუმენტებს, რომელთა ორგანიზაციაში არსებობაც პირდაპირ ადგილობრივი საკანონმდებლო მოთხოვნებიდან გამომდინარეობს ან მსგავსი დოკუმენტების არსებობა მკაცრად რეკომენდებულია. მეორე კატეგორიაში განვიხილავთ ის ძირითადი დოკუმენტები, რომელთა არსებობაც მნიშვნელოვან ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის შიდა დემოკრატიისა და ნდობის ამალღების მიმართულებით და მათი არსებობა დონორი ორგანიზაციების დიდი ნაწილის მოთხოვნას წარმოადგენს. მესამე კატეგორიაში კი განვიხილავთ იმ პოლიტიკის დოკუმენტებს, რომელთაც არსებითი ზეგავლენა არ აქვთ ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობაზე, თუმცა საერთაშორისო კარგი პრაქტიკის გათვალისწინებით ორგანიზაციების მაღალი სოციალური პასუხისმგებლობის დეკლარირებისთვის რეკომენდებულია მათი არსებობა, როგორც ორგანიზაციის შიდა დემოკრატიის განვითარების დამატებითი მექანიზმი.

ცხრილი 2. ქვემოთ მითითებული ცხრილი ასახავს იმ პრაქტიკული ნაბიჯების საფეხურებს, რომლის გამოყენებითაც საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა შესაძლოა უზრუნველყონ ორგანიზაციის წესდების და შიდა რეგულაციების მიმართულებით მინიმალური, საშუალო და მაღალი დონეების დანერგვა

| I დონე | II დონე | III დონე |
|---|---|---|
| <p>საზოგადოებრივ ორგანიზაციას აქვს წერილობითი ფორმით, ხელმისაწვდომი შემდეგი დოკუმენტები:²¹</p> <ul style="list-style-type: none"> • წესდება; • შინაგანაწესი; • დროის აღრიცხვის დოკუმენტი; | <p>საზოგადოებრივ ორგანიზაციას, I დონეზე სტანდარტით გათვალისწინებული დოკუმენტების გარდა, აქვს შემდეგი დოკუმენტები:</p> <ul style="list-style-type: none"> • შესყიდვების პოლიტიკის დოკუმენტი; • ინტერესთა კონფლიქტის პოლიტიკის დოკუმენტი; • თანამშრომელთა ქცევის ეთიკის ნორმები; | <p>საზოგადოებრივ ორგანიზაციას, I და II დონეზე სტანდარტით გათვალისწინებული დოკუმენტების გარდა, აქვს შემდეგი დოკუმენტები:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ფონდების მოძიებისა და შემოწირულობების მიღების პოლიტიკა; • მამხილებლის დაცვის პოლიტიკა; |

²¹ ჩამოთვლილი დოკუმენტების ნაწილი შესაძლოა არსებობდეს როგორც დამოუკიდებლად, ასევე გაერთიანებული ერთ დოკუმენტში, მაგალითად შინაგანაწესში

| | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • პერსონალურ მონაცემთა დაცვის პოლიტიკის დოკუმენტი;²² • თანასწორობის დაცვის და სექსუალური შევიწროების საწინააღმდეგო პოლიტიკის დოკუმენტი; • მატერიალური აქტივების მართვის პოლიტიკის დოკუმენტი; • სახანძრო უსაფრთხოებისა და შრომის უსაფრთხოების პოლიტიკის დოკუმენტი. | <ul style="list-style-type: none"> • ფინანსური მართვის პოლიტიკა; | <ul style="list-style-type: none"> • გარემოს დაცვისა და სხვა თემატური პოლიტიკის დოკუმენტები; • გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფის დოკუმენტი; • კომუნიკაციების პოლიტიკის დოკუმენტი. • დოკუმენტის ბრუნვისა და არქივირების პოლიტიკა; • თანამშრომელთა შეფასების დოკუმენტი; • ორგანიზაციული მონიტორინგისა და შეფასების პოლიტიკის დოკუმენტი |
| <p>თანამშრომლებს სრულად აქვთ ინფორმაცია და მათთვის ხელმისაწვდომია (როგორც ონლაინ, ასევე ფიზიკურად) ორგანიზაციაში არსებული პოლიტიკის დოკუმენტები²³</p> | <p>პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავება და შესაბამისი ცვლილებების შეტანა ხდება თანამშრომლების ჩართულობით.</p> | <p>პოლიტიკის დოკუმენტების შემუშავება ხდება თანამშრომელთა და სხვა რელევანტურ დაინტერესებულ პირთა ჩართულობით და მათგან უკუკავშირის მიღებით. ამასთანავე, პერიოდულად ფასდება შიდა მარეგულირებელი დოკუმენტების ეფექტურობა და მათ შესაბამისობა კარგ პრაქტიკებთან.</p> |

²² საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან დაკავშირებული პერსონალური მონაცემთა დაცვის პოლიტიკის სფეციფიკაზე დეტალური ინფორმაციისთვის შეგიძლიათ დამატებით გაეცნოთ შემდეგ დოკუმენტს: ECNL, DATA PROTECTION STANDARDS FOR CIVIL SOCIETY ORGANISATIONS, <https://ecnl.org/sites/default/files/files/Data-Protection-Standards-for-CSOs.pdf>

²³ შინაგანაწესის შემთხვევაში, დამსაქმებელი ვალდებულია შრომის შინაგანაწესი გააცნოს ყველა თანამშრომელს.

2.4 თანამშრომლების განვითარებაზე ზრუნვა და ღირსეული სამუშაო გარემო

თანამშრომელთათვის ღირსეული სამუშაო გარემოს შექმნა და მათ მუდმივ განვითარებაზე ზრუნვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციების კარგი მმართველობის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულებაა. საზოგადოებრივ ორგანიზაციას, როგორც დამსაქმებელს, მთელი რიგი საკანონმდებლო ვალდებულებები გააჩნია დასაქმებულისთვის უზრუნველყოს ღირსეული, უსაფრთხო და დისკრიმინაციისგან თავისუფალი სამუშაო გარემო. ამასთან, მისი საქმიანობის წარმატება და შედეგიანობა მთლიანად დამოკიდებულია სსო-ების წევრების, თანამშრომლების და მოხალისეების საქმიანობაზე. შესაბამისად, ორგანიზაციაში არსებული შრომითი პოლიტიკა, პირდაპირ განსაზღვრავს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგიანობას.

სხვა სექტორებისგან განსხვავებით, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების თანამშრომლები ხშირად, ამ სფეროში დასაქმებას, საზოგადოებრივი ღირებულებების, საჯარო სიკეთის, შექმნის მოტივაციით იწყებენ. მსგავსი მოტივაციის მიუხედავად, თუ ორგანიზაციის მიერ არ მოხდება თანამშრომელთათვის ღირსეული და მათ განვითარებაზე ორიენტირებული სამუშაო გარემოს შექმნა, ეს შეიძლება გახდეს თანამშრომელთა მუდმივი გადინების საფუძველი, რაც, თავის მხრივ, ორგანიზაციის ინსტიტუციურ სტაბილურობას უქმნის საფრთხეს.

მიზანშეწონილია, ორგანიზაციას დეტალურად ჰქონდეს გაწერილი, თუ როგორ ხდება თანამშრომელთან ურთიერთობა ვაკანსიის გამოცხადებიდან, ხელშეკრულების შეწყვეტის ეტაპამდე და რა ინსტრუმენტების გამოყენებით ხდება თანამშრომელთაგან უკუკავშირის მიღება მათ სამუშაო გარემოს გაუმჯობესების მიზნით. ამ მიმართულებით, რეკომენდებულია ორგანიზაციას, ხელმძღვანელის პარალელურად, ჰყავდეს მინიმუმ ერთი თანამშრომელი, რომელიც ორგანიზაციის თანამშრომლების ღირსეული სამუშაოს შექმნაზე და მათგან უკუკავშირის მიღებაზე იქნება პასუხისმგებელი.

ორგანიზაციამ მნიშვნელოვანია შეიმუშაოს შრომის შინაგანაწესი და სხვა მთელი რიგი შრომითი პოლიტიკის დოკუმენტები თანამშრომელთა ფართო მონაწილეობით, ასევე მნიშვნელოვანია (განსაკუთრებით შრომის შინაგანაწესს, თუ ის შრომითი ხელშეკრულების ნაწილია) აღნიშნულ დოკუმენტებს ხელშეკრულების ხელმოწერამდე გაეცნონ პოტენციური თანამშრომლები, რაც მათ დაეხმარებათ ორგანიზაციაში არსებული შრომითი კულტურის გაცნობაში.

თანამშრომლების ჩართულობისა და მათთვის ღირსეული სამუშაო გარემოს შექმნასთან ერთად, აუცილებელია მუდმივ რეჟიმში თანამშრომელთა განვითარებაზე ზრუნვა. თავისთავად, სწავლება და თანამშრომელთათვის განგრძობადი პროფესიული განათლების მიცემა მნიშვნელოვან ფინანსურ და ადამიანურ რესურსებთან არის დაკავშირებული, თუმცა ეს რესურსების ყველაზე სწორი ინვესტიციაა, რაც ორგანიზაციამ შეიძლება გააკეთოს. ამასთან, ორგანიზაციას შეუძლია აქტიურად გამოიყენოს მისი და პარტნიორი ორგანიზაციების არსებული რესურსები თანამშრომელთა განგრძობითი განვითარებისთვის. ასეთი სწავლების მეთოდები შეიძლება იყოს: შიდა მენტორობა, შიდა ტრენინგების კურსები, ონლაინ და ვიდეო კურსები, თუ სხვა მექანიზმები.

ცხრილი 3. ქვემოთ მითითებული ცხრილი ასახავს იმ პრაქტიკული ნაბიჯების საფეხურებს, რომლის გამოყენებითაც საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა შესაძლოა უზრუნველყონ ორგანიზაციის თანამშრომელთა განვითარებისა და მათთვის ღირსეული სამუშაო გარემოს შექმნის მიმართულებით მინიმალური, საშუალო და მაღალი საფეხურების დანერგვა

| I დონე | II დონე | III დონე |
|---|---|---|
| <p>ორგანიზაცია იცავს შრომით კანონმდებლობას და დასაქმებულებისთვის უზრუნველყოფს ღირსეულ, დისკრიმინაციისგან თავისუფალ სამუშაო გარემოს²⁴</p> | <p>ორგანიზაცია იცავს კანონმდებლობას და დასაქმებულებისთვის უზრუნველყოფს ღირსეულ, დისკრიმინაციისგან თავისუფალ და განვითარებაზე ორიენტირებულ სამუშაო გარემოს</p> | <p>ორგანიზაცია იცავს შრომით კანონმდებლობას და დასაქმებულებისთვის უზრუნველყოფს ღირსეულ, დისკრიმინაციისგან თავისუფალ და განვითარებაზე ორიენტირებულ სამუშაო გარემოს. ასევე, ყველა თანამშრომლისთვის უზრუნველყოფს ღირსეული საცხოვრებელი ხელფასის გადახდას²⁵</p> |
| <p>ორგანიზაციას აქვს მოწესრიგებული შრომითი პოლიტიკის დოკუმენტები, რომელზეც თანამშრომლებს მარტივად მიუწვდებათ ხელი</p> | <p>ორგანიზაციას აქვს მოწესრიგებული შრომითი პოლიტიკის დოკუმენტები. მათი შემუშავება ხდება თანამშრომლებთან კონსულტაციით და ხელმისაწვდომია მათთვის</p> | <p>ორგანიზაციას აქვს მოწესრიგებული შრომითი პოლიტიკის დოკუმენტები, მათი შემუშავება ხდება თანამშრომელთა მონაწილეობით. აღნიშნული დოკუმენტები ღიაა და ხელმისაწვდომია როგორც თანამშრომლების, ისე დაინტერესებული მხარეებისთვის</p> |
| <p>ორგანიზაციაში არსებობს შრომითი პოლიტიკის გაუმჯობესებაზე უკუკავშირის პრაქტიკა, თუმცა ამას სისტემური ხასიათი არ აქვს</p> | <p>ორგანიზაციას ჰყავს შრომით პოლიტიკაზე პასუხისმგებელი პირი (მაგ. HR ან სხვა), რომელიც მუდმივად ზრუნავს თანამშრომელთა უკუკავშირის საფუძველზე შრომითი პოლიტიკის გაუმჯობესებაზე</p> | <p>ორგანიზაციას ჰყავს შრომით პოლიტიკაზე პასუხისმგებელი პირი (მაგ. HR ან სხვა) და აქვს წინასწარ გაწერილი მექანიზმი და მეთოდოლოგია, რომლის საფუძველზე განსაზღვრული პერიოდულობით თანამშრომელთა მხრიდან ხდება ორგანიზაციის შრომითი პოლიტიკის შეფასება</p> |

²⁴ უფლებების შეზღუდვა სქესის, რასის, სოციალური სტატუსის, რელიგიური ან პოლიტიკური მრწამსის, სექსუალური ორიენტაციის და აშ. ნიშნით, მათ შორის თანაბარი ანაზღაურების პრინციპის შეზღუდვა. საქართველოს შრომის კოდექსის 2-9 მუხლები.

²⁵ ინფორმაციას საცხოვრებელი ხელფასის შესახებ შეგიძლიათ გაეცნოთ შემდეგ ბმულზე: <https://shroma.ge/living-wage/>

| | | |
|--|--|--|
| <p>ორგანიზაციაში არსებობს შიდა გასაჩივრების რეგულაციები (მათ შორის, თანასწორობის, შვეიწროების საკითხებზე)</p> | <p>ორგანიზაციაში არსებობს შიდა გასაჩივრების მექანიზმები და შესაძლებლობები (მათ შორის, თანასწორობის, შვეიწროების საკითხებზე) და დისციპლინური პასუხისმგებლობის ზოგადი პროცედურები</p> | <p>ორგანიზაციაში არსებობს შიდა გასაჩივრების მექანიზმები და შესაძლებლობები (მათ შორის, თანასწორობის, შვეიწროების საკითხებზე) და დისციპლინური პასუხისმგებლობის მკაფიო პროცედურები</p> |
| <p>ორგანიზაცია ხელს უწყობს თანამშრომელთა სწავლასა და განვითარებას, მათთვის მოქნილი სამუშაო პირობების შეთავაზებით</p> | <p>ორგანიზაცია ზრუნავს თანამშრომელთა სწავლებასა და განვითარებაზე, ორგანიზაციის თანამშრომელთა ინტერესის და რესურსების გათვალისწინებით</p> | <p>ორგანიზაცია პროაქტიულად სთავაზობს თანამშრომლებს პროფესიული სწავლებისა და განვითარების როგორც შიდა, ასევე გარე ინსტრუმენტებს (რესურსების გათვალისწინებით), მათ შორის, არასამსახურებრივი სწავლების შემთხვევაში თანამშრომელთათვის უზრუნველყოფს მოქნილ სამუშაო გრაფიკსა და სასწავლო შვებულებებს</p> |
| <p>ორგანიზაცია ითვალისწინებს თანამშრომელთა საჭიროებებს და ცდილობს შესთავაზოს შესაბამისი სამუშაო გარემო პირობები</p> | <p>ორგანიზაცია ითვალისწინებს თანამშრომელთა საჭიროებებს და სთავაზობს შესაბამისი სამუშაო პირობები, მათ შორის ორგანიზაცია ხელს უწყობს ორსულ და არასრულწლოვანი ბავშვების მშობელ თანამშრომლებს, ასევე, უზრუნველყოფს დეკრეტული და მშობლის შვებულების ანაზღაურებას ან/და მათთვის მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შეთავაზებას</p> | <p>ორგანიზაცია ითვალისწინებს თანამშრომელთა საჭიროებებს და ცდილობს შესთავაზოს შესაბამისი სამუშაო პირობები, მათ შორის ორგანიზაცია ხელს უწყობს ორსულ და არასრულწლოვანი ბავშვების მშობელ თანამშრომლებს, ასევე, უზრუნველყოფს დეკრეტული და მშობლის შვებულების ანაზღაურებას ან/და მათთვის მოქნილი სამუშაო გრაფიკის შეთავაზებას; ამასთანავე, პრევენციულ ზომებს ატარებს თანამშრომელთა გადაწვისა და სამსახურებრივი სტრესის თავიდან ასაცილებლად</p> |

| | | |
|---|--|---|
| <p>საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ვაკანსიის გამოცხადება ხდება საჯაროდ (წინასწარ განსაზღვრული გამონაკლისების გარდა), თუმცა კანდიდატის შეფასების კრიტერიუმები წინასწარ არ არის ცნობილი</p> | <p>საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ვაკანსიის გამოცხადება ხდება საჯაროდ (წინასწარ განსაზღვრული გამონაკლისების გარდა) და კანდიდატების შეფასების კრიტერიუმები წინასწარ არის ცნობილი</p> | <p>საზოგადოებრივი ორგანიზაციის ვაკანსიის გამოცხადება ხდება საჯაროდ (წინასწარ განსაზღვრული გამონაკლისების გარდა), კანდიდატების შეფასების კრიტერიუმები წინასწარ არის ცნობილი და გასაუბრების შედეგის (დადებით ან უარყოფითი) მიუხედავად მათ მიეწოდებათ არგუმენტირებული პასუხი</p> |
|---|--|---|

2.5 რესურსების მდგრადი გამოყენება/საქმიანობის ეფექტიანობისა და ეფექტურობის²⁶ შეფასება

საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს, მათი სოციალური მისიის გათვალისწინებით, განსაკუთრებული პასუხისმგებლობა აქვთ უზრუნველყონ რესურსების მდგრადი და ეფექტური გამოყენება და მუდმივად აფასებდნენ საკუთარი საქმიანობის ეფექტიანობასა და ეფექტურობას. ეს შეფასებები უნდა მიემართებოდეს არამხოლოდ კონკრეტულ პროექტებს, რომლებიც ხშირად დამოუკიდებელ შეფასებისა და მონიტორინგის ინსტრუმენტებს ითვალისწინებს, არამედ ზოგადი ორგანიზაციული პრიზმიდან უნდა იქნას დანახული ორგანიზაციის საქმიანობა.

სწორედ ამ მიზნით, ბევრ უცხოურ ორგანიზაციაში ვხვდებით ორგანიზაციის ეფექტურობის შეფასების პოლიტიკას (ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებისა და ეფექტიანობის პროაქტიული შეფასება, ორგანიზაციის გაწერილი ვალდებულება, რომლის თანახმადაც გარკვეული პერიოდულობით ორგანიზაცია საჯაროდ აფასებს საკუთარი საქმიანობის ეფექტურობას დასახელებულ მიზნებთან, გამოწვევებთან და სხვა საკითხებთან მიმართებაში, რომლის გამოქვეყნების შემდეგაც მოხდება მასზე რეფლექსია).²⁷

რა კითხვები უნდა დაისვას ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობის შესაფასებლად²⁸:

- 1. რა მიზნების მიღწევა სურს ორგანიზაციას?**
 ნათლად და გასაგებად, განსაზღვრეთ თქვენი ორგანიზაციის ზოგადი მიზნები. განსაზღვრეთ სამიზნე ჯგუფები ან/და ის თემები რომლებზეც, ორგანიზაცია მუშაობს და მოსალოდნელი შედეგები; შეაფასეთ თქვენი მიზნები მომდევნო სამიდან ხუთ წლამდე ვადაში და შეაფასეთ რამდენად პასუხობს ისინი თქვენს ზოგად მიზნებსა და ხედვებს, და რამდენად შესაძლებელია ამ ღონისძიებებმა ხელი შეუწყოს ხანგრძლივ, მნიშვნელოვან ცვლილებას;

²⁶ ეფექტურობა ზომავს მიღწეულია თუ არა დასახული მიზნები და ამოცანები, ხოლო ეფექტიანობა აფასებს დახარჯული რესურსის, ხარჯის შესაბამისობას/შეფარდებას შედეგთან.

²⁷ მაგ. იხილეთ, მსგავსი ეფექტურობის ანგარიშის მომზადების ჩარჩო და ინსტრუქცია Guidestar-ისგან, <https://independentsector.org/wp-content/uploads/2017/03/charting-impact-guide.pdf>

²⁸იქვე;

2. რა სტრატეგიას იყენებს ორგანიზაცია მიზნების მისაღწევად?

მკაფიოდ ჩამოყალიბებული სტრატეგიები ეხმარება დაინტერესებულ პირებს, მარტივად გაიგონ, რა ინსტრუმენტებით ცდილობს ორგანიზაცია გრძელვადიანი მიზნების მიღწევას. ასევე გრძელვადიანი სტრატეგიული მიდგომა ეხმარება თქვენს ორგანიზაციას განსაზღვროს შესაბამისი უახლოესი აქტივობები.

3. რა შესაძლებლობები აქვს ორგანიზაციას ამ მიზნების მისაღწევად?

ორგანიზაციის სპეციფიკური შესაძლებლობების იდენტიფიცირება და მათი გრძელვადიანი მიზნებთან შესაბამისობის შეფასება დაგეხმარებათ თქვენი რესურსების ეფექტურად გამოყენებაში და დაინტერესებულ მხარეებს გაუჩინს ნდობას, რომ ორგანიზაციების რესურსების გამოყენება მდგრადად და ეფექტურად ხდება. ამ კითხვის მიზანი არ არის ყველა რესურსის ჩამოთვლა, არამედ, მისი მიზანია გამოიკვეთოს ის შიდა თუ გარე რესურსები, რომლებიც ორგანიზაციებმა შეიძლება გამოიყენონ დასახული მიზნების მისაღწევად.

4. როგორ შეიძლება ორგანიზაციამ შეაფასოს პროგრესი?

ორგანიზაციის მიერ მიზნების მიღწევის მიმართულებით არის თუ არა პროგრესი, ამის შეფასებისთვის მნიშვნელოვანია არსებობდეს მკაფიო ინდიკატორები, რომელიც ამ პროგრესის შეფასების შესაძლებლობას შექმნის. ძირითადი ინდიკატორების მონიტორინგი და მნიშვნელოვანი მიღწევების აღნიშვნა ორგანიზაციას ეხმარება სწორი მიმართულებით სვლაში, დაინტერესებული პირებს უქმნის ნდობას და როგორც შიდა, ასევე გარე აქტორებს აძლევს საშუალებას თვალყური ადევნონ ორგანიზაციის საქმიანობას გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად.

5. რა მიღწევები/გამოწვევები აქვს ორგანიზაციას?

ორგანიზაციის მიერ უკვე გაწეული სამუშაოს შედეგების შეფასება/გააზრება შესაძლებელს ხდის ორგანიზაციამ გამოკვეთოს უკვე არსებული მიღწევები და ეცადოს ამ წარმატებული მეთოდების გამეორებას და ასევე განსაზღვროს ის სფეროები, სადაც კვლავ რჩება გამოწვევები და უზრუნველყოს სტრატეგიების ცვლილება ამ მიმართულებით გრძელვადიანი მიზნების მისაღწევად.

საქმიანობის ეფექტიანობის და ეფექტურობის შეფასების მიღმა, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების სოციალური მისიის გათვალისწინებით, მათ აკისრიათ განსაკუთრებული როლი უზრუნველყონ რესურსების მდგრადი გამოყენება, რაც გულისხმობს რომ რესურსების მიმართვა მაქსიმალურად უნდა მოხდეს ორგანიზაციის ძირითადი მისიის აღსასრულებლად. ასევე, ორგანიზაციამ განსაკუთრებული სიფრთხილე უნდა გამოიჩინოს მისი ფინანსური რესურსების ხარჯვისას, რათა თავიდან იქნას აცილებული მისი არაეთიკური, უკანონო ან/და ორგანიზაციის მისიასთან წინააღმდეგობაში მყოფი საქმიანობისთვის გამოყენება. მაგალითად, საზოგადოებრივი ორგანიზაცია, რომელიც მუშაობს შრომითი უფლებების დაცვაზე და მომსახურებას ყიდულობს კომპანიისგან, რომელიც იყენებს ბავშვთა იძულებით შრომას, რეპუტაციული ზიანის საფრთხესთან ერთად, არარაციონალურად იყენებს რესურსებს.

ამ მიზნით, ბევრ საზოგადოებრივ ორგანიზაციას გააჩნია ეთიკური/სოციალურად პასუხისმგებლიანი შესყიდვების დოკუმენტი, გარემოს დაცვისა და რესურსების მდგრადი განვითარებისა და სხვა სახის პოლიტიკის დოკუმენტები, რომლებიც ქმნიან ორგანიზაციის მდგრადი და ეთიკური განვითარების პოლიტიკას. ასევე, საზოგადოებრივი ორგანიზაციების შეზღუდული რესურსების ფონზე, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციას ჰქონდეს მუდმივი კოორდინაცია და კომუნიკაცია, სხვა აქტორებთან, განსაკუთრებით სამიზნე ჯგუფებთან, რათა ორგანიზაციის მიერ სწორად მოხდეს რესურსების განაწილება და რეალურად მნიშვნელოვან გამოწვევებზე მიმართვა.

ცხრილი 4. ქვემოთ მითითებული ცხრილი ასახავს იმ პრაქტიკული ნაბიჯების საფეხურებს, რომლის გამოყენებითაც საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა შესაძლოა უზრუნველყონ რესურსების მდგრადი გამოყენების, ეფექტიანობისა და ეფექტურობის შეფასების მიმართულებით მინიმალური, საშუალო და მაღალი დონეების დანერგვა

| I დონე | II დონე | III დონე |
|--|---|---|
| ორგანიზაცია მუდმივად აფასებს საკუთარი საქმიანობის ეფექტურობასა და ეფექტიანობას კონკრეტული პროექტების ფარგლებში | ორგანიზაცია მუდმივად აფასებს საკუთარი საქმიანობის ეფექტურობასა და ეფექტიანობას გრძელვადიან მიზნებთან მიმართებით, თუმცა შეფასების პროცესი არ არის ინსტიტუციონალიზებული | ორგანიზაციას აქვს საქმიანობის ეფექტურობისა და ეფექტიანობის შეფასების ინსტიტუციონალიზებული მექანიზმი, რომლის გამოყენებითაც ხდება ორგანიზაციის საქმიანობის შიდა მონიტორინგი და შეფასება და ანგარიშის წარმოება |
| ორგანიზაციის შიდა გუნდში კოორდინირებულად მიმდინარეობს მუშობა რესურსების რაციონალური მიმართვისა და საქმიანობის ეფექტურად დაგეგმვის მიზნით | ორგანიზაცია კოორდინირებულად მუშაობს პარტნიორ ორგანიზაციებთან რესურსების რაციონალური მიმართვისა და საქმიანობის ეფექტურად დაგეგმვის მიზნით | ორგანიზაცია მისი საქმიანობის გრძელვადიანი დაგეგმვისა და შეფასებისთვის, ფართო მონაწილეობითი პროცესით ამზადებს ზოგად და თემატურ სტრატეგიის დოკუმენტებსა და სამოქმედო გეგმებს რესურსების რაციონალური მიმართვისა და ეფექტური საქმიანობის დაგეგმვის მიზნით |
| ორგანიზაცია პერიოდულად აფასებს საკუთარი რესურსების შესაბამისობას მის პროექტულ აქტივობებთან | ორგანიზაცია პერიოდულად აფასებს საკუთარი რესურსების შესაბამისობას მის პროექტულ აქტივობებთან და ცდილობს ფინანსური წყაროების დივერსიფიკაციას | ორგანიზაცია მუდმივად აფასებს საკუთარი რესურსების შესაბამისობას მის გაცხადებულ სტრატეგიასთან და ცდილობს ფინანსური წყაროების დივერსიფიკაციას |
| ორგანიზაცია გადაწყვეტილებების მიღებისას და ღონისძიებების დაგეგმვისას ითვალისწინებს მათ შესაძლო უარყოფით შედეგებს | ორგანიზაცია გადაწყვეტილებების მიღებისას და ღონისძიებების დაგეგმვისას ითვალისწინებს მათ შესაძლო უარყოფით | ორგანიზაცია გადაწყვეტილებების მიღებისას და ღონისძიებების დაგეგმვისას ითვალისწინებს მათ შესაძლო უარყოფით შედეგებს და აქვს მათი |

| | | |
|---|--|--|
| | შედეგებს და აქვს მათი პრევენციის სტრატეგია | პრევენციის სტრატეგია; ორგანიზაციას აქვს სოციალურად პასუხისმგებლიანი/ეთიკური შესყიდვის სტანდარტები და სხვა თემატური დოკუმენტები ²⁹ |
| ორგანიზაციის საქმიანობა მხოლოდ დონორის დღის წესრიგს ითვალისწინებს | ორგანიზაციის საქმიანობა ეფუძნება დონორის დღის წესრიგს და ძირითადი პარტნიორების და დაინტერესებული მხარეების საჭიროებებს | ორგანიზაციის საქმიანობა ეფუძნება ბენეფიციართა რეალურ საჭიროებებს |
| ორგანიზაცია საკუთარი საქმიანობისას ნაწილობრივ იყენებს მონაწილეობით მიდგომას და აღწევს მყისიერ შედეგებს | ორგანიზაცია საკუთარი საქმიანობისას უმეტესად იყენებს მონაწილეობით მიდგომას და აღწევს გრძელვადიან შედეგებს | ორგანიზაცია საკუთარი საქმიანობისას სისტემატურად იყენებს მონაწილეობით მიდგომას და აღწევს განსაზღვრულ შედეგებს პროექტის ყველა დონეზე |
| ორგანიზაციის საქმიანობით მიღწეული სარგებელი ინტერვენციის დასრულებისთანავე მთავრდება მყისიერი შედეგების დონეზე | ორგანიზაციის საქმიანობით მიღწეული სარგებელი მოკლევადიანია, თუმცა ვრცელდება ყველა დაინტერესებულ მხარეზე | ორგანიზაციის საქმიანობით მიღწეული სარგებელი გრძელვადიანია და ვრცელდება ყველა დაინტერესებულ მხარეზე |
| ორგანიზაციის ძალისხმევა მიმართულია მხოლოდ დაგეგმილი აქტივობების განხორციელებაზე | ორგანიზაცია პერიოდულად ცდილობს დაგეგმილი აქტივობების გადააზრებას გრძელვადიან შედეგთან მიმართებაში | ორგანიზაცია იაზრებს საკუთარ როლს სისტემაში და თავისი საქმიანობით, ცდილობს შედეგზე ორიენტირებული მიდგომის დანერგვას და ხელს უწყობს პოზიტიური ცვლილების მოხდენას |

²⁹ მაგალითად, გარემოს დაცვის მიმართულებით ორგანიზაციის ყოველდღიურ საქმიანობაში შესაძლო გასატარებელ ღონისძიებებთან დაკავშირებით იხილეთ: Accountable now: how to reduce your organisation's environmental impact, <https://accountablenow.org/events/take-action-improve-and-change-how-csos-can-become-accountable-to-the-environment/>

3. ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის პრინციპების პრაქტიკაში დანერგვა

გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება

„საზოგადოებრივი ორგანიზაცია აღიარებს ანგარიშვალდებულებას მისი დამფუძნებლების, წევრების, მხარდამჭერების, დაინტერესებული მხარეების, დონორებისა და ფართო საზოგადოების წინაშე. ინფორმაცია საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მისიის, წევრების, საქმიანობისა და დაფინანსების შესახებ ხელმისაწვდომია და გასაგებია. საზოგადოებრივი ორგანიზაცია თითოეულ დაინტერესებულ პირთან ურთიერთობისას იყენებს ღია და გასაგებ კომუნიკაციას და არ მოქმედებს ანონიმურად.“

საქართველოს საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ძირითადი პრინციპების დეკლარაცია (პრინციპი 9)

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის კომპონენტები ურთიერთდამოკიდებულია, რამდენადაც ორგანიზაციის საქმიანობასა და მისი მმართველობის პრაქტიკაზე ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა, არსებითად განაპირობებს შესაბამისი დაინტერესებული მხარეების მიმართ შინაარსობრივი ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფასაც.

3.1 ორგანიზაციის საქმიანობის ანგარიშვალდებულება და გამჭვირვალობა

საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნის პროცესის მდგრადობისა და შედეგიანობის უზრუნველსაყოფად, მნიშვნელოვანია საზოგადოებრივი ორგანიზაციები სარგებლობდნენ შესაბამისი ნდობითა და საქმიანობის ლეგიტიმაციით. ორგანიზაციის რეპუტაციის, სანდოობისა და საქმიანობის ეფექტურობის ერთ-ერთი მთავარი განმსაზღვრელია, რომ ღია იყოს დაინტერესებული პირებისთვის საკუთარ საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის მისაწოდებლად.

ორგანიზაციის ღიაობა და გამჭვირვალობა:

- აყალიბებს საზოგადოებრივ ნდობას ორგანიზაციის მიმართ;
- ზრდის ორგანიზაციის ანგარიშვალდებულების ხარისხსა და ორგანიზაციის ცნობადობას;
- ხელს უწყობს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგების მიღწევას, მისი საქმიანობის მიმართ საზოგადოებრივი ცნობიერების გაზრდის საშუალებით;
- იძლევა მეტი საქმიანი პარტნიორისა და დონორის მოძიების შესაძლებლობას;
- ხელს უწყობს ორგანიზაციის მზაობას, რომ გააუმჯობესოს საქმიანობის არსებული ხარისხი/სტანდარტი და მიიღოს ინფორმირებული და ეფექტური.

ნებისმიერი ბუნდოვანება ან/და გაუმჟღავნებელი ინფორმაცია ორგანიზაციის საქმიანობის მიზნების, გადაწყვეტილების მიმღები პირებისა და ფინანსური წყაროების შესახებ, შესაძ-

ლოა არა მხოლოდ დამაზიანებელი აღმოჩნდეს უშუალოდ ორგანიზაციისთვის და მისი ხელმძღვანელებისთვის, არამედ გამოიწვიოს იმ საკითხების/თემების სტიგმატიზაცია, რა მიმართულებითაც მუშაობს ორგანიზაცია. ამიტომ, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციები განსაკუთრებული პასუხისმგებლობით მოეკიდონ გამჭვირვალობის საკითხს და გადადგან პრაქტიკული ნაბიჯები, რათა ყველასთვის - დონორების, პარტნიორების, ბენეფიციარებისა და სამიზნე ჯგუფების, დაინტერესებული მხარეებისა³⁰ და ფართო საზოგადოებისთვის მაქსიმალურად ხელმისაწვდომი იყოს ორგანიზაციის საქმიანობის, სტრუქტურის, მართვის, ფინანსური მდგომარეობისა და სხვა მნიშვნელოვანი საკითხების შესახებ სათანადო ინფორმაცია, მათთვის გასაგები ფორმით. ამასთანავე, გამჭვირვალობის დამაკმაყოფილებელი სტანდარტის უზრუნველყოფა სექტორის წარმომადგენლებს საშუალებას მისცემს ეფექტურად მოიგერიონ მათკენ მიმართული ბრალდებები და სიტყვიერი თავდასხმებისა და რეპუტაციის შემლახველი კამპანიის გააქტიურების შემთხვევაშიც, შეძლონ საზოგადოების ნდობის შენარჩუნება.

ორგანიზაციის ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად პირველი ნაბიჯია, ნათლად გამოიკვეთოს ის ძირითადი შიდა და გარე აქტორები, რომელთა მიმართ ანგარიშვალდებულება არსებითად განაპირობებს ორგანიზაციის მიმართ ნდობასა და მისი საქმიანობის ლეგიტიმაციას.

შიდა აქტორებს წარმოადგენენ ის ადამიანები, რომლებიც უშუალოდ არიან დაკავშირებული ორგანიზაციის საქმიანობასთან, კერძოდ:

- გამგეობის/საზედამხედველო საბჭოს წევრები;
- ორგანიზაციის შტატის და შტატგარეშე თანამშრომლები;
- მოხალისეები.

გარე აქტორთა წრე უფრო ფართოა და როგორც მთლიანად საზოგადოებას, ისე მის ცალკეულ სემენტებს (პარტნიორი ორგანიზაციები, კოალიციები, სამიზნე ჯგუფები, სახელმწიფო ორგანოები, ბიზნეს ორგანიზაციები, მედია, პროფესიული ჯგუფები, აკადემიური წრეები და ა.შ.) მოიცავს, რომლებსაც შესაძლოა განსხვავებული ინტენსივობით, მაგრამ მეტნაკლებად აქვს შეხება ორგანიზაციის საქმიანობასთან.

ძირითადი აქტორები

ფართო საზოგადოება - წარმოადგენს როგორც პირდაპირ (სამიზნე ჯგუფები), ისე არაპირდაპირ ბენეფიციართა წრეს (მაგალითისათვის, ეკოლოგიის სფეროში მომუშავე ორგანიზაციისათვის უშუალო ბენეფიციარი შეიძლება კონკრეტული დასახლებისა თუ რეგიონის მცხოვრები, სფეროსთან დაკავშირებული შესაბამისი პროფესიის ადამიანი ან სოციალური ჯგუფი იყოს, მაგრამ ზოგადად, გარემოსდაცვით სფეროში არსებული სიტუაცია იმ საზოგადოებრივად აქტიურ მოქალაქეებში ან მოქალაქეთა ჯგუფებში იწვევდეს ინტერესს, რომლებსაც აღნიშნულ საკითხთან ნაკლები კავშირი აქვთ). საზოგადოებასთან ურთიერთობის ნათელი მექანიზმების არსებობა და პერმანენტული თანამშრომლობა უპირველეს ყოვლისა, აუცილებელია, უშუალოდ ორგანიზაციის და მთლიანობაში, მესამე

³⁰ დაინტერესებული მხარეებად განიხილება ის აქტორები, ორგანიზაციები თუ ინსტიტუტები, რომლებსაც ინტერესი ან გავლენა აქვს საზოგადოებრივი ორგანიზაციის საქმიანობაზე.

სექტორის პოზიტიური იმიჯის შესაქმნელად. განსაკუთრებით, ახალი დემოკრატიის ქვეყნებში არსებობს საკმაოდ ძლიერი ნეგატიური განწყობა ლიბერალური და დემოკრატიული ღირებულებების მატარებელი სოციალური სეგმენტების, რიგ შემთხვევებში კი მიზანმიმართული დეზინფორმაცია და პროპაგანდა საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მიმართ.

სხვა აქტორებთან ურთიერთობისას საჭირო საინფორმაციო მხარდაჭერისაგან განსხვავებით, სადაც უშუალოდ ცალკეული სეგმენტისათვის საინტერესო კონკრეტულ საკითხებზე კეთდება აქცენტი, საზოგადოებასთან ურთიერთობისას ინფორმაციის უფრო ზოგადი სახის, ყოვლისმომცველი და მრავალფეროვანი ფორმით გავრცელების საჭიროება იკვეთება. მათ შორისაა ისეთი საკითხები როგორცაა: ორგანიზაციის მისია, საქმიანობა, დაფინანსების წყაროები, განხორციელებული აქტივობები, მიღწეული შედეგები, წარმატებული მაგალითები.

სამიზნე ჯგუფები და ბენეფიციარები - აქ იმ ადამიანთა ჯგუფები უნდა მოვიხიროთ, რომლებიც პირდაპირ ან ირიბად იღებენ სარგებელს ორგანიზაციის საქმიანობიდან (მაგალითად: ჰუმანიტარული ორგანიზაციისაგან დახმარების მიმღები სოციალურად დაუცველი ადამიანები, ადამიანის უფლებათა დამცველი ორგანიზაციების სეგმენტი, პენიტენციურ დაწესებულებებში მყოფი მსჯავრდებულები და ა.შ.).

ჩვეულებისამებრ, ბენეფიციარების ჯგუფი საკმაოდ დიდია და არათუ პროექტის აქტივობებში პირდაპირ არ მონაწილეობს, არამედ პროექტის საბოლოო შედეგის/გავლენის მოსარგებლეს. სამიზნე ჯგუფი პროექტის მთავარი სამიზნეა. პროექტის შედეგად ეს აქტორები აუმჯობესებენ წვდომას (რესურსებზე, ინფორმაციაზე და სხვა) გავლენასა და ეფექტიანობას.³¹

სამიზნე ჯგუფებთან და ბენეფიციარებთან მუშაობისას, მნიშვნელოვანია მათ ჰქონდეთ ინფორმაცია ისეთი საკითხების შესახებ როგორცაა: რას წარმოადგენს ორგანიზაცია; რა პრობლემა/გამოწვევა არსებობს კონკრეტულ სფეროში; რა პროექტს/აქტივობებს ახორციელებს; რა შედეგებია მოსალოდნელი; როგორია მისი ბიუჯეტი; რა როლი აქვთ, რა სარგებელს მიიღებენ სამიზნე ჯგუფები და ბენეფიციარები და როგორია ამ შედეგის პერსპექტივა/მდგრადობა. სასურველია, საჭიროების შემთხვევაში აღნიშნული ინფორმაცია მიწოდებულ იქნას სტატისტიკური მონაცემებით გამყარებული ბეჭდური სახითაც, ვინაიდან მხოლოდ შეხვედრებზე ფაქტების ერთჯერადი კონსტატაცია არ იძლევა სასურველ ეფექტს. ამავე დროს, ორგანიზაციის წარმომადგენლები მზად უნდა იყვნენ, სამიზნე ჯგუფს, მათი სურვილის შემთხვევაში, მიაწოდონ დამატებითი ინფორმაციაც.

პარტნიორი ორგანიზაციები - ის ორგანიზაციები (როგორც ადგილობრივი, ისე უცხოური და საერთაშორისო), რომლებიც მსგავს სფეროში მოღვაწეობენ, ადგილობრივ ორგანიზაციასთან ერთად ახორციელებენ რიგ აქტივობებს ან პერსპექტივაში აპირებენ ანალოგიური საქმიანობის განხორციელებას. ისინი ფორმალურ ან არაფორმალურ წესრიგში გარკვეულ როლს ასრულებენ, ნებისმიერი სახის მომსახურებას ან მხარდაჭერას გასწევენ. დამატებით ტერმინად მათ მოსაზღვრე პარტნიორებიც ეწოდებათ.³² ურთიერთობა პარტნიორ და სხვა ორგანიზაციებთან სსო-ების საქმიანობის ერთერთი უმნიშვნელოვანესი ასპექტია. როგორც წესი, ასეთ ურთიერთობებში დონორებთან და ცალკეული პროექტების ფარგლებში სხვა

³¹ სოციალური ცვლილების მართვა, შპეიხ-ბაერი ე, მეორე გამოცემა, გვ.16

³² იქვე,

(ადგილობრივ, უცხოურ თუ საერთაშორისო) ორგანიზაციებთან კოალიციური თანამშრომლობა მოიაზრება. თუმცა არის ურთიერთობის კიდევ უფრო განვითარებული ფორმების ჩანასახი - ქსელური თანამშრომლობის სახით, რომელიც თემატური, მსოფლმხედველობრივი, თუ ტერიტორიული პრინციპით გაერთიანებულ თანამოაზრე ორგანიზაციათა ერთობლიობას წარმოადგენს.

ცენტრალური ხელისუფლება ან/და ავტონომიური რესპუბლიკების ორგანოები - საქართველოს პარლამენტი, მთავრობა, სამთავრობო უწყებები, სასამართლო, ავტონომიური რესპუბლიკების ორგანოები, რომლებიც თანამშრომლობენ სსო-ებთან ან იმ სფეროში მოღვაწეობენ, რომელშიც საზოგადოებრივი ორგანიზაცია (მაგალითად, განათლებისა და მეცნიერების სამინისტრო პედაგოგთა კვალიფიკაციის ამაღლების მიმართულებით მომუშავე ტრენინგ-პროვაიდერებისათვის და ა.შ.).

ადგილობრივი თვითმმართველობა - როგორც წესი, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებს, საქმიანობის პროცესში, შეხება უწევთ იმ რიგ საზოგადოებრივ მომსახურებებთან (ადგილობრივი ტრანსპორტი, სკოლამდელი აღზრდა, უსახლკაროთა შემწეობა, მოქალაქეთა მონაწილეობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში და სხვ.), რომელთა მიწოდებაც ადგილობრივი თვითმმართველობების უფლებამოსილებას წარმოადგენს. ეს განსაკუთრებით აქტუალურია სათემო ორგანიზაციებისთვის.

ურთიერთობა ცენტრალურ და ადგილობრივ ხელისუფლებასთან სსო-ებისათვის, როგორც საქართველოში, ისე გლობალურად, ხშირად საკმაოდ პრობლემურია. ერთი მხრივ, სამოქალაქო სექტორი თანამშრომლობს ხელისუფლებასთან, ხოლო, მეორე მხრივ, ახორციელებს ამ უკანასკნელის საქმიანობის მონიტორინგს. ამ ორი სახის აქტივობის ურთიერთშეთავსება საკმაოდ რთულია, განსაკუთრებით, ახალი დემოკრატიის ქვეყნებში, სადაც ხელისუფლება მის მიმართ გამოთქმულ კრიტიკას, როგორც წესი, მტკივნეულად აღიქვამს.

ცენტრალურ ხელისუფლებასთან თანამშრომლობისა, თუ ოპონირების რეჟიმი უმთავრესად სტრატეგიულ თემებთან (ცალკეულ სფეროებში პრიორიტეტების დადგენა, შესაბამისი სტრუქტურებისა და მექანიზმების შექმნა და მათი საქმიანობის რეგულირება) დაკავშირებით მიმდინარეობს, ხოლო ცალკეულ, პრაქტიკულ ასპექტებს (ცალკეული საზოგადოებრივი მომსახურების მიწოდება მოსახლეობისათვის, მაგალითად, უფლებადამცველთა საქმიანობის კონცენტრირებას კონკრეტული საკითხების გარშემო) შედარებით ნაკლები ყურადღება ეთმობა; ადგილობრივ თვითმმართველობებთან ურთიერთობისას პირიქით, სწორედ საზოგადოებრივი მომსახურების მიწოდების პროცესში (მოქალაქეთა მონაწილეობის ზრდა, ადგილობრივი სათემო ინიციატივები და ა.შ.) მონაწილეობა წარმოადგენს უმთავრეს ფორმას, ხოლო სტრატეგიული სტრუქტურირების საკითხები შედარებით უკანა პლანზე გადადის (მაგალითად, თვითმმართველობის ხედვა რომელიმე სფეროს სტრატეგიული განვითარების გეგმასთან დაკავშირებით და სხვა).

სასურველია, ხელისუფლებასთან საინფორმაციო შეხვედრები შედგეს ისეთი აქტივობების დაწყებამდე, რომელშიც მათი მონაწილეობა აუცილებელია და არა მხოლოდ განხორციელების შუა ეტაპზე, როცა საჭირო ხდება ურთიერთობა. ამასთანავე, მნიშვნელოვანია, რომ ხელისუფლების წარმომადგენლებს ჰქონდეთ ინფორმაცია იმ ორგანიზაციის შესახებ (ეს განსაკუთრებით მწვავედ წარმოჩინდება ხელისუფლების ცვლისა და პოლიტიკაში ახალი პირების შემოსვლის პერიოდებში), რომელთანაც თანამშრომლობენ. შესაბამისად, სსო უნდა შეეცადოს ცენტრალური თუ ადგილობრივი ხელისუფლების წარმომადგენლებს მოკლე და კონკრეტული ინფორმაცია მიაწოდოს ისეთი საკითხების შესახებ, როგორცაა მაგალითად:

- ორგანიზაციის მისია და მიზნები;
- საქმიანობის მიმართულებები - ზოგადად აქტივობები და კერძოდ, კონკრეტული პროექტ(ებ)ი;
- ხელისუფლებისა და სსო-თა ინტერესების გადაკვეთის უმთავრესი ასპექტები;
- საერთო საქმიანობის პერსპექტივა და კონკრეტული ერთობლივი აქტივობის შეთავაზება.

ინფორმაციის გავრცელების მეთოდები

იმისათვის, რომ საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა უზრუნველყონ საქმიანობის გამჭვირვალობა და ღიაობა, მნიშვნელოვანია საზოგადოებასთან კომუნიკაციის სტრატეგიის ქონა, რაც გულისხმობს საკომუნიკაციო არხების სწორად შერჩევას, სამიზნე აქტორების, ადრესატების სპეციფიკის გათვალისწინებას და მათთვის ინფორმაციის აქმადი და მარტივი ენით მიწოდებას. იმისათვის რომ მივაღწიოთ სასურველ შედეგს, საზოგადოებასთან ურთიერთობისას, ყურადღება უნდა გავამახვილოთ ისეთ საკითხებზე როგორცაა სუბიექტი, ობიექტი პროცესი და შედეგი³³.

| | | |
|----------|----------------------------|--|
| სუბიექტი | ვინ ახორციელებს? | ორგანიზაცია (ბიზნესი, იდეა, პიროვნები) |
| ობიექტი | ვისზეა მიმართული? | პიროვნება სამიზნე აუდიტორია დაინტერესებული მხარეები |
| პროცესი | ჩა პროცესთან გვაქვს საქმე? | მიზანმიმართული კომუნიკაცია ღიადროგი აუდიტორიასთან |
| შედეგი | ჩაზეა ოჩიენტიხებული? | ორმხივი ინტერესების დაკმაყოფილება პაჩმონიუდი ინტეჩაქცია |

ღიაობისა და გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად, ორგანიზაციის რესურსებისა და საზოგადოებრივი ინტერესის გათვალისწინებით, მრავალი მექანიზმის გამოყენება არის შესაძლებელი. ქართული სამოქალაქო სექტორის მიერ გამოყენებული მეთოდებიდან, აღსანიშნავია:

ვებგვერდი და სოციალური ქსელები - ორგანიზაციათა დიდ ნაწილს აქვს ვებგვერდი, რომლის საშუალებით სსო-ები ავრცელებენ ინფორმაციას საკუთარი საქმიანობის, მიმდინარე სიახლეებისა, ორგანიზაციული მოწყობისა და ფუნქციონირების ძირითადი მახასიათებლების შესახებ. ამასთანავე, ვებგვერდზე შესაძლებელია განთავსდეს საკონტაქტო ინფორმაცია, წლიური ანგარიშები, მისი საქმიანობის შედეგები და სხვა რელევანტური ინფორმაცია.

ინფორმაციის გასავრცელებლად ორგანიზაციების უმეტესობა იყენებს ასევე **სოციალურ ქსელებს** (ძირითადად Facebook-ს, ასევე იშვიათ შემთხვევაში Twitter-ს, რომელიც უფრო უცხოელ პარტნიორებთან კავშირისათვის გამოიყენება). სოციალური ქსელების მართვა

³³ პიარის გზამკვლევი სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებისთვის, თბილისი 2019

ვებგვერდთან შედარებით ნაკლებ ფინანსურ რესურსს მოითხოვს, ამასთანავე, უფრო დიდ აუდიტორიაზე არის შესაძლებელი წვდომა, თუმცა შეზღუდულია ინფორმაციის განთავსების კუთხით.

ელექტრონული ფოსტა - სსო-ები კვლავ აქტიურად სარგებლობენ უკვე აპრობირებული სხვა საშუალებებითაც (მაგალითად, ელ-ფოსტის მისამართების ბაზების გამოყენებით ინფორმაციის გავრცელება, ასევე ელ. ბიულეტენი). ამ პროცესში საინტერესო იქნება ელ-ფოსტის მისამართების საშუალებით დარგობრივი, თემატური ჯგუფების ფორმირებაზე მეტი ყურადღების გამახვილება (ხშირად სსო-ებს ადრესატთა შორის შეჰყავთ ყველა ნაცნობი, თუ უცნობი ორგანიზაცია ისე, რომ არ ინტერესდებიან, ამ უკანასკნელთა ინტერესებზე თუ არა მიწოდებული ინფორმაცია - ეს იწვევს ნეგატიური განწყობის გაჩენას, როგორც ინფორმაციის, ისე მათი გამომგზავნების მიმართაც).

ბეჭდური გამოცემები - მაგალითად: ბუკლეტები, ფლაერები, პოსტერები, რომელიც, როგორც წესი, ცალკეული პროექტების განხორციელებისას გამოიყენება.

პირისპირ/დისტანციურ ფორმატში შეხვედრები - ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული პროექტების ფარგლებში სამიზნე ჯგუფებთან, პარტნიორ ორგანიზაციებთან და სხვა დაინტერესებულ მხარეებთან, საკუთარი საქმიანობის მიზნებისა და დაგეგმილი აქტივობების შესახებ ინფორმაციის გავრცელების მიზნით, ხშირად გამოიყენება შეხვედრები როგორც პირისპირ, ისე Zoom-ის პლატფორმის ან სხვა დისტანციური ფორმატით.

მედია საშუალებები - აქ იგულისხმება როგორც ბეჭდური, ისე ელექტრონული მედია საშუალებები (ცენტრალური და რეგიონული ტელევიზიები, მათ შორის, საზოგადოებრივი მაუწყებელი). აღნიშნული თანამშრომლობა, როგორც წესი, მხოლოდ კონკრეტული პროექტების ფარგლებში ხორციელდება.

აქ უმთავრეს პრობლემას მედიისა და სსო-თა ინტერესების შეხების წერტილების სიმცირე ქმნის. სსო-ები უნდა შეეცადონ მუდმივად გაავრცელონ ინფორმაცია ორგანიზაციისა და მისი აქტივობების შესახებ. ეს უნდა მოხდეს შემჭიდროებული ფორმით, მარტივი გზავნილების სახით მედია-რელიზების, ინტერვიუებისა ან/და თოქ-შოუების ფორმატში. მედიასთან ურთიერთობისას გასათვალისწინებელია შემდეგი პრინციპები³⁴:

³⁴ იქვე

მედიასთან, როგორც ინფორმაციის მთავარ გამტართან, ნებისმიერმა ორგანიზაციამ უნდა ააწყო მჭიდრო ურთიერთობა, შემდეგი ძირითადი პრინციპების გათვალისწინებით:

| გამჭვირვალობა | თანამშრომლობა | პროაქტიულობა | ობიექტურობა |
|---|---|--|---|
| მედიისთვის ამბების და დეტალების დაშლად ყოველთვის ხისკის შემცველია. გამჭვირვალობა უზრუნველყოფს კეთილგანწყობის მოპოვების შესაძლებლობას. | ჩვენ უფრო მეტად გვჭიხდება მედიის ხელისუფალი, ხაც მოითხოვს ჩვენი მხიდან თანამშრომლობაზე ორიენტირებულ ურთიერთობას მედიასა და მის წახმომადგენლებთან. | მედიის და მისი კითხვების დონი ახ ახის მომგებიანი. ჩვენი აქტიულობა მოგვცემს საკუთარი საქმიანობის უკეთესად და პოზიტიუხად წახმოჩენის მეგ შანსს. | დამახინჯებული ან გაზვიადებული ინფორმაციის გადამოწმების ბევრი მექანიზმი ახსებობს, ამიგომ ობიექტურობის შენახჩუნება ინფორმაციის მიმწოდებელს იცავს. |

სხვა საშუალებები - მაგალითად, ერთობლივი პროექტების განხორციელებისას, საკუთარი ორგანიზაციის და მისი საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის გავრცელება პარტნიორი ორგანიზაციების ხელთ არსებული საშუალებებით, ან სექტორის საერთო პლატფორმების გამოყენებით (მაგ. csogeorgia.org).

როდესაც ინფორმაციის გაზიარებაზე ვსაუბრობთ, მნიშვნელოვანია, რომ ორგანიზაცია კონკრეტული პროექტის დასრულების შემდგომაც შეეცადოს სამიზნე ჯგუფებთან შეინარჩუნოს გარკვეული მემკვიდრეობითობა, მათ შორის პიროვნულ დონეზე კონტაქტების მაქსიმალური შენარჩუნებით (მაგ. სოციალური ქსელების გამოყენებით), რათა ახალი პერსპექტივის გამოჩენის შემთხვევაში, ორგანიზაციას სამიზნე ჯგუფთან მუშაობის პროცესის ხელახლა დაწყება თავიდან იქნეს არიდებული.

ინფორმაციის გავრცელება და გამჭვირვალობასა და ანგარიშვალდებულებასთან დაკავშირებული ორგანიზაციული პრინციპები

ორგანიზაციის საქმიანობის გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია ხელმისაწვდომი იყოს სტრატეგიული და სხვა მნიშვნელოვანი დოკუმენტები. ეს ხელს შეუწყობს ორგანიზაციის შესახებ სათანადო ინფორმაციის გავრცელებას და მომხმარებელთა ნდობის ამაღლებას. ამ სახის ინფორმაციაში შედის: ორგანიზაციის მისია და მიზნები; მონაცემები მართვის სტრუქტურის და პერსონალის შესახებ; ინფორმაცია სხვადასხვა გაერთიანებებში წევრობის შესახებ; ინფორმაცია პროექტების, დონორებისა და ფინანსების შესახებ; განხორციელებული საქმიანობის ანგარიშები და ა.შ.

ერთ-ერთი ტრადიციული და ყველაზე გავრცელებული მეთოდია, ორგანიზაციის საქმიანობის წლიური ანგარიში ([იხ. დანართი N2](#)). დეტალური წლიური ანგარიშის გასაჯაროების პარალელურად, სასურველია ორგანიზაციამ უზრუნველყოს ანგარიშში გამოკვეთილი ძირითადი ტენდენციების შემოკლებული/გამარტივებული ვერსიის გამოქვეყნება. მაგალითად, გრაფიკის სახით, რომელიც მოკლედ აჯამებს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგებს, ან მოკლე ვიდეო, სადაც საზოგადოებისთვის მარტივ ენაზე შეჯამებულია ორგანიზაციის წარმატებები და გამოწვევები.

ამასთანავე, სასურველია ორგანიზაციაში არსებობდეს ანგარიშვალდებულება-გამჭვირვალობის საკითხზე მომუშავე შესაბამისი პირი/გუნდი, რომელიც უზრუნველყოფს ზუსტი ინფორმაციის დროულად, მარტივად გასაგები ფორმითა და საშუალებით გაზიარებას.

| |
|---|
| ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ ინფორმაცია უნდა იყოს ზუსტი და სანდო |
| ინფორმაცია უნდა იყოს მუდმივად განახლებული |
| ინფორმაცია უნდა იყოს მარტივად მოძიებადი და ფართოდ ხელმისაწვდომი |
| ინფორმაცია უნდა იყოს მაქსიმალურად გასაგები და ადრესატებზე მორგებული ფორმით |
| ორგანიზაციაში უნდა არსებობდეს საზოგადოებასთან ურთიერთობაზე პასუხისმგებელი პირი ან გუნდი (საუკეთესო შემთხვევაში, როგორც წესი, მცირე სსო-ებში ამ ფუნქციას ორგანიზაციის ერთ-ერთი წევრი ითავსებს) |

ცხრილი 5. ქვემოთ მითითებული ცხრილი ასახავს იმ პრაქტიკული ნაბიჯების ჩარჩოს, რომლის გამოყენებითაც საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა უნდა უზრუნველყონ ორგანიზაციის საქმიანობის ღიაობისა და გამჭვირვალობის მიმართულებით მინიმალური, საშუალო და მაღალი განვითარების დონეების დანერგვა

| I დონე | II დონე | III დონე |
|--|---|--|
| ორგანიზაცია საქმიანობის შესახებ ინფორმაციას ავრცელებს საკუთარი ვებგვერდის ან სოციალური ქსელების მეშვეობით | ორგანიზაცია საქმიანობის შესახებ ინფორმაციას ავრცელებს საკუთარი ვებგვერდის, სოციალური ქსელების, ბეჭდური გამოცემების (ბუკლეტი, ფლაერი და სხვ.), სხვადასხვა ონლაინ პლატფორმის (მაგ. csogeorgia.org;) და ელ. ბიულეტენის მეშვეობით | ორგანიზაცია საკუთარი საქმიანობის შესახებ ინფორმაციას ავრცელებს საკუთარი ვებგვერდის და სოციალური ქსელების, ბეჭდური გამოცემების (ბუკლეტი, ფლაერი და სხვ.), პარტნიორი ორგანიზაციების, ქსელების, ონლაინ პლატფორმების (csogeorgia.org;), ელ. ბიულეტენის, პირისპირ შეხვედრების (საჭიროების შემთხვევაში) და მედიის საშუალებით |
| ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაცია ცალკეულ შემთხვევებში არის განახლებადი, სანდო და მოძიებადი, თუმცა არ არის გამოყოფილი ორგანიზაციის საქმიანობის გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფაზე პასუხისმგებელი პირი | ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაცია არის პერიოდულად განახლებადი, სანდო და მოძიებადი, ამასთანავე, გამოყოფილია თანამშრომელი, რომელიც უშუალოდ პასუხისმგებელია ორგანიზაციის საქმიანობის გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფაზე | ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაცია არის პროაქტიულად განახლებადი, სანდო და მარტივად მოძიებადი. ამასთანავე, გამოყოფილია თანამშრომელი/გუნდი, რომელიც უშუალოდ პასუხისმგებელია ორგანიზაციის საქმიანობის გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფაზე |

| | | |
|--|---|---|
| <p>ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაცია განკუთვნილია დონორი ორგანიზაციებისა და პარტნიორებისათვის</p> | <p>ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაცია განკუთვნილია დონორი ორგანიზაციების, პარტნიორებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისთვის (Stakeholders) და უშუალო ბენეფიციარებისთვის მათზე მორგებული ფორმით³⁵</p> | <p>ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაცია განკუთვნილია დონორი ორგანიზაციების, პარტნიორებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეებისთვის, მათ შორის უშუალო ბენეფიციარებისა და ფართო საზოგადოებისთვის მათზე მორგებული ფორმით</p> |
| <p>ორგანიზაციის შესახებ ხელმისაწვდომია:</p> <ul style="list-style-type: none"> • საკონტაქტო ინფორმაცია და საიდენტიფიკაციო კოდი; • მისია, ხედვები და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები; • ინფორმაცია ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ და ხელმძღვანელი პირების, საზედამხედველო ორგანოების წევრებისა და თანამშრომელთა სახელობითი სია; • ინფორმაცია პროექტების, მათი ვადების და დონორების შესახებ • ინფორმაცია თანამშრომლობების შესახებ (პარტნიორი ორგანიზაციები, კოალიციებისა და პლატფორმების წევრობა და ა.შ) | <p>ორგანიზაციის შესახებ ხელმისაწვდომია:</p> <ul style="list-style-type: none"> • საკონტაქტო ინფორმაცია და საიდენტიფიკაციო კოდი; • მისია, ხედვები და საქმიანობის ძირითადი მიმართულებები; • ინფორმაცია ორგანიზაციული სტრუქტურის შესახებ და ხელმძღვანელი პირების, საზედამხედველო ორგანოების წევრებისა და თანამშრომელთა სახელობითი სია და მათი მოკლე ბიოგრაფიული მონაცემები; • ინფორმაცია მიმდინარე და დასრულებული პროექტების, მათი მიზნების, ვადების, ძირითადი აქტივობების, დონორების, და ბიუჯეტების შესახებ; • განახლებადი ინფორმაცია ორგანიზაციის პროექტული და არაპროექტული საქმიანობის შესახებ; • ორგანიზაციის წესდება; • ინფორმაცია თანამშრომლობების შესახებ (პარტნიორი ორგანიზაციები, კოალიციებისა და პლატფორმების წევრობა და ა.შ) | <p>ორგანიზაცია სრულად უზრუნველყოფს მისი საქმიანობის გამჭვირვალობას (გარდა პერსონალური მონაცემებისა) და მინიმალური და საშუალო სტანდარტით გათვალისწინებული ინფორმაციის გარდა ხელმისაწვდომია:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ორგანიზაციაში არსებული პოლიტიკის და სტრატეგიული ხედვის დოკუმენტები; • ინფორმაცია მიმდინარე და დასრულებული პროექტების შესახებ, მათ შორის, საპროექტო დოკუმენტაცია და პროექტული ბიუჯეტები და ფინანსური აუდიტის დასკვნა (არსებობის შემთხვევაში); • პროექტების მონიტორინგისა და შეფასების შედეგები; • გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების ყოველწლიურ ანგარიში, ან წლიური ანგარიში, რომელშიც დამოუკიდებლად შეფასებულია ორგანიზაციის გამჭვირვალობის, ანგარიშვალდებულებისა და კარგი მმართველობის ხარისხი; • შიდა მართვის დოკუმენტები და ანგარიშგების სისტემა. |

³⁵ მათ შორის სპეციალური საჭიროებების მქონე ადამიანებზე მორგებული ფორმით

| | | |
|---|--|---|
| <p>ორგანიზაცია ყოველწლიურად აქვეყნებს გასული წლის წლიურ საქმიანობის ანგარიშს, რომელიც მოიცავს შემდეგ ინფორმაციას:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ორგანიზაციის მისიის განცხადება; • გასული წლის საქმიანობის, მიღწევებისა და გამოწვევების შეჯამება; • ინფორმაცია ორგანიზაციის მაღალი რგოლის მენეჯმენტის წევრთა და ორგანიზაციის ზედამხედველი ორგანოს შესახებ. | <p>ორგანიზაცია ყოველწლიურად აქვეყნებს გასული წლის წლიურ საქმიანობის ანგარიშს, სადაც მინიმალური სტანდარტით გათვალისწინებული ინფორმაციის გარდა დეტალურად არის აღბეჭდილი ინფორმაცია:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ორგანიზაციის გუნდი; • ორგანიზაციის გასული წლის პროექტული და არაპროექტული საქმიანობა, წარმატებები და გამოწვევები; • ინფორმაცია ორგანიზაციის წლიური ფინანსური მდგომარეობის შესახებ, რომელიც მოიცავს გასული ფისკალური წლის განმავლობაში: ა. მთლიან შემოსავალს; ბ. მთლიან ხარჯებს და გ. დასრულებული წლის აქტივებს. | <p>წლიური ანგარიშის გარდა, რომელიც მოიცავს I და II სტანდარტში მოცემულ ინფორმაციას, ორგანიზაცია აქვეყნებს პროექტული და თემატური საქმიანობის ანგარიშს, რომელიც ორგანიზაციის წლიურ საქმიანობას დეტალურად, საქმიანობის სფეროს მიმართულეებით აფასებს.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ორგანიზაციის დაგეგმილი აქტივობები, სამომავლო ხედვა და სტრატეგია; • ორგანიზაციის წლიური ფინანსური აუდიტის ანგარიშის შედეგების მოკლე მიმოხილვა. |
|---|--|---|

3.2 ფინანსური გამჭვირვალობა და ანგარიშვალდებულება

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების არაკომერციული ბუნებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციების მიერ მიღებული და განკარგული თანხების გამჭვირვალობა, მათი საქმიანობის ლეგიტიმურობის და ნდობის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან ელემენტს წარმოადგენს.

ფინანსური წყაროების, ორგანიზაციების ფორმებისა და ანგარიშვალდებულების ადრესატის მრავალფეროვნებასთან ერთად, განსხვავდება ის ინსტრუმენტები და ფორმები, რა გზითაც შეუძლია ორგანიზაციას ფინანსური ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის უზრუნველყოფა. შესაბამისად, ორგანიზაციის ფინანსური გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების უნივერსალური მექანიზმი არ არსებობს და ეს მეთოდები ორგანიზაციის საქმიანობის ფორმას, დაინტერესებული პირების სპეციფიკასა და არსებულ რესურსებს უნდა მოერგოს. მიუხედავად ამისა, ყველა ორგანიზაციას გააჩნია ვალდებულება უზრუნველყოს მისი ფინანსური საქმიანობის, შემოსავლის წყაროებისა და ხარჯების შესახებ მინიმალური ინფორმაციის ხელმისაწვდომობა მაინც.

კანონმდებლობით განსაზღვრული ფინანსური ანგარიშვალდებულება ³⁶

ფინანსური ანგარიშგება

სსო-ები კანონმდებლობის შესაბამისად ვალდებული არიან სულ მცირე წელიწადში ერთხელ **მოამზადონ ფინანსური ანგარიშგება**, თუმცა ისინი გათავისუფლებული არიან ფინანსური ანგარიშგების ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურისთვის წარდგენისაგან. შესაბამისად, არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირებს ფინანსური ანგარიშგებების **გამოქვეყნების ვალდებულება არ გააჩნიათ**. აღსანიშნავია, რომ საწარმოები დადგენილი სტანდარტების შესაბამისად წარადგენენ ფინანსურ ანგარიშგებს, ისინი ქვეყნდება და ხელმისაწვდომია სამსახურის მართვაში არსებულ ანგარიშგების პორტალზე.³⁷

ფინანსურ ანგარიშგებაში აღწერილია ანგარიშგების პერიოდში მომხდარი ყველა სამეურნეო ოპერაციისა და მოვლენის ფინანსური შედეგი, რომლებიც დაჯგუფებულია მათი ეკონომიკური მახასიათებლების მიხედვით.

კერძოდ, არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირები ფინანსურ ანგარიშგებას ამზადებენ „ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის შესახებ“ საქართველოს კანონისა³⁸ და ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედვე-

³⁶ დამატებითი ინფორმაცია მითითებულ საკითხზე შეგიძლიათ იხილოთ: გზამკვლევი საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისთვის ფინანსური ანგარიშგების და საგადასახადო დაბეგვრის საკითხებზე https://civilin.org/wp-content/uploads/2022/08/Financial_Reporting.pdf

³⁷ ანგარიშგების პორტალი - <https://reportal.ge/>

³⁸ მუხლები: 2-9.

ლობის სამსახურის უფროსის მიერ მხოლოდ მათთვის დადგენილი ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტების შესაბამისად.³⁹

ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტების თანახმად, ფინანსური ანგარიშგება არის გასული საანგარიშგებო პერიოდის ფინანსური ინფორმაცია, რომელშიც წარდგენის შესაფერისი საფუძვლების შესაბამისად სტრუქტურულად არის მოცემული სუბიექტის ფინანსური მდგომარეობა, საქმიანობის შედეგები, ფულადი სახსრებისა და კაპიტალის მოძრაობა, სააღრიცხვო პოლიტიკა და განმარტებითი შენიშვნები. ფინანსური ანგარიშგების უმთავრესი მიზანია, შეიცავდეს რელევანტურ ინფორმაციას ა(ა)იპ-ის დონორების, წევრების, კრედიტორებისა და ა(ა)იპ-ის რესურსებით სხვა მხარდამჭერთა ინტერესების დასაკმაყოფილებლად. ფინანსური ანგარიშგება მიზნად ისახავს დაინტერესებულ პირთა უზრუნველყოფას ისეთი ინფორმაციით როგორცაა: ა(ა)იპ-ის აქტივების, ვალდებულებებისა და ფონდების ოდენობა და ხასიათი; ოპერაციებისა და სხვა მოვლენების შედეგი და მათი გავლენა ფონდების ოდენობასა და ხასიათზე; წლის განმავლობაში ეკონომიკური რესურსების შემოდინებისა და გადინების ოდენობა და სახე; თანაფარდობა შემოდინებას და გადინებას შორის; ფულადი ნაკადების მიღება და ხარჯვა, სესხების მოზიდვა და დაფარვა, სხვა ფაქტორები, რომლებიც უკავშირდება ა(ა)იპ-ის ლიკვიდობას. ფინანსურ ანგარიშგებაში აღწერილია საანგარიშგებო პერიოდში მომხდარი ყველა სამეურნეო ოპერაციისა და მოვლენის ფინანსური შედეგი, რომლებიც დაჯგუფებულია მათი ეკონომიკური მახასიათებლების მიხედვით - ფინანსური ანგარიშგების ელემენტების მიხედვით (ფინანსური მდგომარეობის ანგარიშგებაში ეს ელემენტები წარმოდგენილია აქტივების, ვალდებულებებისა და ფონდების, ხოლო საქმიანობის შედეგების შესახებ ანგარიშგებაში – შემოსავლებისა და ხარჯების სახით).

საგადასახადო ანგარიშგება

გადასახადების ადმინისტრირების მიზნებისთვის, ორგანიზაციები საგადასახადო ორგანოებს პერიოდულად წარუდგენენ ინფორმაციას მიღებული შემოსავლების და განხორციელებული გადახდების შესახებ. კერძოდ, კანონმდებლობით დადგენილ შემთხვევებში, პერიოდულობით და წესით ორგანიზაციები საგადასახადო ორგანოს წარუდგენენ ინფორმაციას დასაქმებულების/დაქირავებულების შესახებ (ინფორმაციას მათ მიერ დაქირავებულებზე, დასაქმებულებსა და სხვა ფიზიკურ პირებზე გაცემული თანხების შესახებ), აგრეთვე მოგების და ქონების გადასახადის დეკლარაციებს. ასევე აღსანიშნავია, რომ დღეს გადამხდელად რეგისტრირებული პირი აგრეთვე წარადგენს დღგ-ს დეკლარაციას.

საქველმოქმედო ორგანიზაციების ანგარიშგება

საქართველოს კანონმდებლობა ითვალისწინებს საქველმოქმედო ორგანიზაციის სტატუსის მინიჭების მექანიზმს, რაც თავის მხრივ მოიცავს ამ სტატუსის ორგანიზაციების მეტ გამჭვირვალობას და სახელმწიფოს მიმართ დამატებითი ანგარიშგების ვალდებულების

³⁹ „არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირების ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტის დამტკიცების შესახებ“ ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურის უფროსის 2018 წლის 26 ივნისის N6-9 ბრძანება.

დაკისრებას. საქველმოქმედო ორგანიზაციის სტატუსის ქონასთან დაკავშირებული საგადასახადო საკითხები განისაზღვრება საქართველოს საგადასახადო კოდექსით და შესაბამისი კანონქვემდებარე ნორმატიული აქტით.⁴⁰

საგადასახადო კანონმდებლობის თანახმად უკვე რეგისტრირებულ ორგანიზაციულ წარმონაქმნს, მათ შორის საქართველოს კანონმდებლობის ან უცხო ქვეყნის კანონმდებლობის შესაბამისად შექმნილ არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიულ პირებს, აგრეთვე, უცხო ქვეყნის კანონმდებლობის შესაბამისად შექმნილი ამ ორგანიზაციების საქართველოში არსებული ფილიალებს და სხვა ანალოგიურ ქვედანაყოფებს, შეუძლია მიიღოს საქველმოქმედო ორგანიზაციის სტატუსი.

საქველმოქმედო ორგანიზაციების შესახებ დგება **საქველმოქმედო ორგანიზაციების ერთიანი რეესტრი**, რომელსაც აწარმოებს საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს მმართველობის სფეროში შემავალი საჯარო სამართლის იურიდიული პირი - შემოსავლების სამსახური. ერთიანი რეესტრში ივსება ინფორმაცია ორგანიზაციის ძირითადი მიზნების, საიდენტიფიკაციო მონაცემებისა და ხელმძღვანელი ორგანოს წევრების შესახებ (ორგანიზაციის სახელწოდება; ხელმძღვანელი ორგანოს, ფილიალებისა და წარმომადგენლობების მისამართები; ძირითადი მიზნები; სტატუსის მინიჭების თარიღი და ნომერი; მმართველობის უმაღლესი ორგანოს ყველა წევრის ვინაობა და მისამართები). საქველმოქმედო ორგანიზაციების ერთიანი რეესტრის მონაცემების ნაწილი განთავსებულია და ხელმისაწვდომია შემოსავლების სამსახურის ვებ-გვერდზე.⁴¹

საქველმოქმედო ორგანიზაციის სტატუსის მქონე სუბიექტები, სხვა არასამეწარმეო (არაკომერციული) იურიდიული პირებისგან განსხვავებით, ვალდებული არიან ყოველ წელს (ყოველი წლის 1 აპრილამდე) **საგადასახადო ორგანოს წარუდგინოს დამატებითი ინფორმაცია და ანგარიშები**. კერძოდ: 1) ბოლო წლის *საქმიანობის პროგრამული ანგარიში*, რომელიც უნდა შეიცავდეს საქმიანობის (მათ შორის, ეკონომიკურის) აღწერას; 2) *ფინანსური ანგარიში* მიღებული შემოსავლების შესახებ, წყაროებისა და გაწეული ხარჯების მიზნობრიობის მითითებით; 3) დამოუკიდებელი აუდიტორის მიერ დადასტურებული ბოლო წლის *ფინანსური დოკუმენტები* (ბალანსი და მოგება-ზარალის ანგარიში).

საგადასახადო კანონმდებლობა ადგენს პროგრამული და ფინანსური ანგარიშების წარდგენის ვალდებულებას და შეიცავს ზოგად აღწერას თუ რა მონაცემებს უნდა შეიცავდეს ისინი, თუმცა საგადასახადო კანონმდებლობით არ არის განსაზღვრული ამ ანგარიშების ფორმები.

ბოლო წლის საქმიანობის პროგრამული ანგარიში და ფინანსური დოკუმენტები (ბალანსი და მოგება-ზარალის ანგარიში) უნდა **გამოქვეყნდეს და ხელმისაწვდომი უნდა** იყოს ყველა

⁴⁰ ა) საქართველოს საგადასახადო კოდექსის მუხლები: 10, 30, 32. ბ) „გადასახადების ადმინისტრირების შესახებ“ საქართველოს ფინანსთა მინისტრის 2010 წლის 31 დეკემბრის N996 ბრძანება, ინსტრუქციის მუხლი: 8.

⁴¹ საქველმოქმედო ორგანიზაციების ერთიანი რეესტრი - <https://www.rs.ge/CharityOrganization>

დაინტერესებული პირისათვის. აღნიშნული, სულ მცირე, გულისხმობს შემოსავლების სამსახურის ვალდებულებას, რომ, ერთი მხრივ, პროაქტიურად გამოაქვეყნოს ეს ინფორმაცია თავის ვებ-გვერდზე/სხვა ელექტრონულ რესურსზე, ხოლო, მეორე მხრივ, ნებისმიერი პირის მოთხოვნისას გასცეს ეს ინფორმაცია. მიუხედავად იმისა, რომ საგადასახადო კანონმდებლობა არ ადგენს ორგანიზაციის პირდაპირ ვალდებულებას, გამოაქვეყნოს ზემოაღნიშნული ინფორმაცია და არც ინფორმაციის გამოქვეყნების ფორმას განსაზღვრავს, საქველმოქმედო ორგანიზაციისადმი წაყენებული გამჭვირვალობის მაღალი სტანდარტის ლოგიკა ამას მოითხოვს. ამასთან, მოთხოვნის შემთხვევაში საქველმოქმედო ორგანიზაციამ, ეს ინფორმაცია უნდა გასცეს.

შიდა და გარე ფინანსური ანგარიშვალდებულება

კანონმდებლობით განსაზღვრული ფინანსური ანგარიშვალდებულების ვალდებულების შესრულების გარდა, რომელიც სახელმწიფოს მიმართ ანგარიშვალდებულებას გულისხმობს, აუცილებელია ორგანიზაციას გააჩნდეს ინსტიტუციური ჩარჩო, რომელიც განსაზღვრავს კონკრეტულ ხედვასა და პასუხისმგებელ პირებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფინანსურ ანგარიშვალდებულებას შესაბამისი აქტორების მიმართ.

ანგარიშვალდებულების უზრუნველსაყოფად ღონისძიებები შეიძლება განსხვავდებოდეს ადრესატების შესაბამისად. მაგალითად, დონორი ორგანიზაციების მიმართ ფინანსური ანგარიშვალდებულება ხშირად სახელშეკრულებო ურთიერთობით არის მოწესრიგებული და შესაბამისად ორგანიზაცია ვალდებულია საგრანტო ხელშეკრულებით გათვალისწინებული პროცედურით უზრუნველყოს ანგარიშვალდებულება. როდესაც საქმე ეხება ბენეფიციართა, მასობრივ შემომწირველთა და სხვა დაინტერესებულ პირთა მიმართ ანგარიშვალდებულებას, მსგავსი სახელშეკრულებო ჩარჩო არ არსებობს, ამიტომ მნიშვნელოვანია თავად ორგანიზაციამ შექმნას სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს ყველა დაინტერესებული პირის მიმართ ფინანსური ანგარიშვალდებულების მიღწევის კონკრეტულ მოდელს და მისი აღსრულების ხედვას.

სსო-ები უნდა იყვნენ მოქნილი და შეძლონ ადაპტირება ორგანიზაციის საქმიანობის შესაბამისი ფინანსური გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების მექანიზმების შემუშავებისას:

აუცილებელია, ორგანიზაციის ფინანსური გუნდი/თანამშრომელი და ორგანიზაციის ხელმძღვანელი კოორდინირებულად და პერმანენტულად მუშაობდნენ ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკასა და ადრესატზე მორგებული ანგარიშვალდებულების მექანიზმების შემუშავებაზე და დაინტერესებულ პირთა უკუკავშირის საფუძველზე მუდმივ რეჟიმში აუმჯობესებდნენ ფინანსური გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების სტანდარტებს.

ფინანსური ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის მიღწევისთვის აუცილებელია შემდეგი კომპონენტების არსებობა:

ფინანსური გუნდი

• ორგანიზაციას უნდა ჰყავდეს თანამშრომელი ან გუნდი, რომელიც პასუხისმგებელია ორგანიზაციის ყოველდღიურ ფინანსურ საქმიანობაზე და გამჭვირვალობის უზრუნველყოფაზე.

ფინანსური პოლიტიკის დოკუმენტები

• ორგანიზაციას უნდა ჰქონდეს წერილობითი პოლიტიკა, რომელიც ნათლად განსაზღვრავს როგორ და ვის მიერ ხდება ფინანსური გადაწყვეტილებების მიღება. ასევე, რა მექანიზმები გამოიყენება ფინანსური გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად. მიზანშეწონილია ორგანიზაციას ჰქონდეს ფინანსური მართვისა და გამჭვირვალობის პოლიტიკის დოკუმენტი.

ფინანსური ზედამხედველობა

• ხელმძღვანელის გარდა, რომელიც ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობის ზედამხედველობას უზრუნველყოფს, ორგანიზაციას მისი რესურსების გათვალისწინებით, სასურველია გააჩნდეს ფინანსური ზედამხედველობის გარე (მაგ. დამოუკიდებელი აუდიტორების მიერ ყოველწლიური შემოწმება) და შიდა (გამგეობა, საბჭო და ა.შ) ინსტრუმენტები, რომელიც ფინანსური გადაწყვეტილებების გადამოწმებასა და მათზე ზედამხედველობას უზრუნველყოფს.

შიდა და გარე ანგარიშვალდებულებების ინსტრუმენტებიც განსხვავებულია, შესაბამისად მათი ეფექტურობა ფინანსური გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულებების მისაღწევად დამოკიდებულია მრავალ მდგენელზე, მათ შორის ორგანიზაციის სტრუქტურასა და ფორმაზე. მაგალითად, განსხვავებული ფინანსური ანგარიშვალდებულებების მოდელები შეიძლება ჰქონდეთ საქველმოქმედო ორგანიზაციას, რაზეც ზემოთ უკვე აღინიშნა, ასევე წევრობაზე დაფუძნებულ ორგანიზაციასა და ისეთი ტიპის სსო-ებს, რომელთა შემოსავლის წყაროს მასობრივი შემოწირულობები (ე.წ. crowdfunding) წარმოადგენს.

ცხრილი 6. ქვემოთ მითითებული ცხრილი ასახავს იმ პრაქტიკული ნაბიჯების საფეხურებს, რომლის გამოყენებითაც საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა შესაძლოა უზრუნველყონ ფინანსური გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულებების მიმართულებით მინიმალური, საშუალო და მაღალი დონეების დანერგვა

| I დონე | II დონე | III დონე |
|---|---|---|
| ორგანიზაცია უზრუნველყოფს დონორი ორგანიზაციების წინაშე ფინანსურ ანგარიშგებას და საგადასახადო ანგარიშგებას სახელმწიფოს წინაშე, დროულად და სრულყოფილად ⁴² | გარდა I დონეზე გათვალისწინებული აქტორებისა, ორგანიზაცია უზრუნველყოფს ფინანსურ ანგარიშგებას ორგანიზაციის შიდა საზედამხედველო ორგანოს (საერთო წევრთა კრება, გამგეობა, საბჭო და სხვა) და თანამშრომლების წინაშე | გარდა I და II დონეზე გათვალისწინებული აქტორებისა, ორგანიზაცია უზრუნველყოფს ფინანსურ ანგარიშგებას ასევე ბენეფიციარებსა და სხვა დაინტერესებული აქტორების წინაშე |

⁴² საქველმოქმედო ორგანიზაციები საგადასახადო ორგანოს დამატებით წარუდგენენ კანონმდებლობით გათვალისწინებულ ფინანსურ და პროგრამულ ანგარიშებს.

| | | |
|---|---|---|
| ორგანიზაცია უზრუნველყოფს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას ორგანიზაციის დაფინანსების წყაროებისა და ოდენობების შესახებ | გარდა I დონეზე გათვალისწინებული ინფორმაციისა, ორგანიზაცია ასევე უზრუნველყოფს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას ორგანიზაციის ბალანსის, შემოსავლის და ხარჯის შესახებ | გარდა I და II დონეზე გათვალისწინებული ინფორმაციისა, ორგანიზაცია ასევე უზრუნველყოფს ინფორმაციის ხელმისაწვდომობას ორგანიზაციის ფინანსური ანგარიშის ⁴³ და აუდიტის დასკვნის შესახებ, სხვადასხვა ჯგუფებზე მორგებული გასაგები ფორმით |
| ორგანიზაციას ჰყავს თანამშრომელი ან გუნდი, რომელიც პასუხისმგებელია ორგანიზაციის ბუღალტრულ აღრიცხვასა და ფინანსურ ანგარიშგებაზე | გარდა I დონეზე გათვალისწინებული სტანდარტისა, ორგანიზაციას ჰყავს ფინანსურ საქმიანობაზე შიდა საზედამხედველო ორგანო | გარდა I და II დონეზე გათვალისწინებული სტანდარტებისა, ორგანიზაციას გაწერილი აქვს ფინანსური აღრიცხვის პოლიტიკა და წელიწადში ერთხელ ატარებს გარე აუდიტორულ შემოწმებას |

3.3 დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის უზრუნველყოფა საზოგადოებრივ ორგანიზაციის საქმიანობაში

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ანგარიშვალდებულების კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი კომპონენტია, რომ ორგანიზაციებმა უზრუნველყონ მიმდინარე საქმიანობის, სამომავლო გეგმებისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მონაწილეობითი პროცესით წარმართვა. გამჭვირვალობა და ინფორმაციის მიწოდება წარმოადგენს ანგარიშვალდებულების და მოქალაქეთა/დაინტერესებულ მხარეთა გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში გონივრული მონაწილეობის საფუძველს. დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობა, თავის მხრივ, აძლიერებს მათ შესაძლებლობებს, განაპირობებს ახალი ქსელებისა და სოლიდარული კავშირების შექმნას, რაც აღრმავებს თანამშრომლობას და ურთიერთნდობას და უზრუნველყოფს პრობლემების გადაჭრის იმგვარი გზების ძიებას, სადაც, საერთო ინტერესების გათვალისწინებით, კოლექტიური ქმედებისგან საუკეთესო შედეგები მიიღება.

მონაწილეობა გულისხმობს იმ მხარეების ჩართულობას, ვისზეც უშუალო გავლენა აქვს სსო-ების საქმიანობისას მიღებული გადაწყვეტილებების შედეგს. მათ შორის არიან, პირდაპირი და არაპირდაპირი ბენეფიციარები, სამიზნე ჯგუფები, პარტნიორი ორგანიზაციები და სხვა დაინტერესებული მხარეები, რომლებიც ფორმალური და არაფორმალური მონაწილეობითი მექანიზმების გამოყენების გზით შესაძლოა იყვნენ პროცესში ჩართულნი.

⁴³ ააიკ-ის სრული ფინანსური ანგარიშგება მოიცავს: ა) ფინანსური მდგომარეობის ანგარიშგებას პერიოდის დასასრულისთვის; ბ) ანგარიშგებას საქმიანობის შედეგების შესახებ; გ) ანგარიშგებას ფონდებში ცვლილების შესახებ; დ) პერიოდის ფულადი ნაკადების ანგარიშგებას; ე) განმარტებით შენიშვნებს, სადაც განხილულია ყველა მნიშვნელოვანი სააღრიცხვო პოლიტიკა და სხვა განმარტებითი ინფორმაცია.

ორგანიზაციის საქმიანობისთვის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებების მიღებაში სხვადა-სხვა ფორმით შესაძლოა მონაწილეობდნენ შემდეგი აქტორები:

- ორგანიზაციის თანამშრომლები, მოხალისეები, წევრები და სხვა;
- უშუალო ბენეფიციარები და მათთან დაკავშირებული პირები;
- აკადემიური სფეროს წარმომადგენლები, ექსპერტები და სპეციალისტები;
- დონორი და პარტნიორი ორგანიზაციების წარმომადგენლები;
- ადგილობრივი და ცენტრალური სახელმწიფო ორგანოების წარმომადგენლები;
- თემის ლიდერები და აქტივისტები;
- სხვა ნებისმიერი დაინტერესებული პირები.

მნიშვნელოვანია, საზოგადოებრივმა ორგანიზაციამ მონაწილეობითი პროცესი წარმართოს

ორგანიზაციის საქმიანობაში მონაწილეობითი მიდგომის დანერგვას მრავალი სარგებელი აქვს, მათ შორის:

- აღნიშნული მიდგომის გამოყენება უზრუნველყოფს, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა და სტრატეგიები შეესაბამება ადგილობრივ კონტექსტს და ზუსტად ეხმიანება არსებულ საჭიროებებს;
- უზრუნველყოფს რესურსების სწორ გადანაწილებას და შესაძლო ხარვეზების სწრაფ იდენტიფიცირებას;
- ზრდის თანამონაწილეობის განცდას და ხელს უწყობს ორგანიზაციის საქმიანობის მდგრადობას;
- ზრდის სხვადასხვა აქტორის ჩართულობასა და დაინტერესებას ორგანიზაციის საქმიანობის მიმართ;
- უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ანგარიშვალდებულებას და მისი საქმიანობის ხარისხის გაუმჯობესებას;
- ზრდის ორგანიზაციის საქმიანობის ლეგიტიმაციისა და მის სანდოობის ხარისხს;
- ხელს უწყობს საქმიანობის სხვადასხვა აქტორს შორის კოორდინაციას, ინფორმაციის გაცვლასა და პარტნიორული ურთიერთობის ჩამოყალიბებას.

როგორც ორგანიზაციის შიგნით - შიდა აქტორებისთვის, ასევე გარეთ - გარე მომხმარებლებისთვის. ამ ქვეთავში ყურადღებას გარე აქტორებზე გამახვილდება.

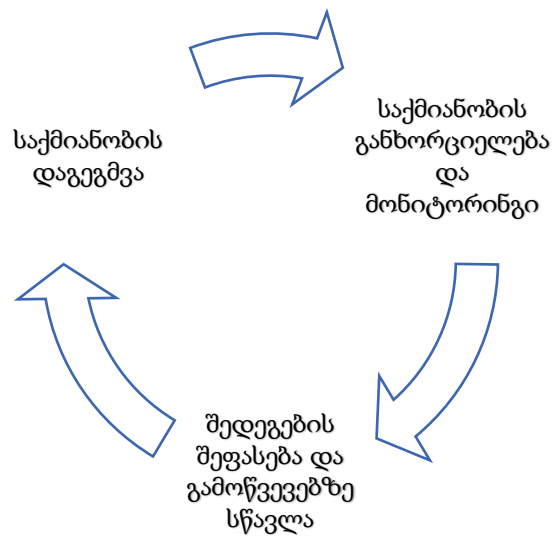
მიუხედავად იმისა, რომ მონაწილეობითი პროცესი მოითხოვს მეტ რესურსს, იგი ხელს უწყობს ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტურობისა და ანგარიშვალდებულების დონის ზრდას. მონაწილეობითი მიდგომა საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მხრიდან საჭიროებს ყველა რელევანტური დაინტერესებული მხარის პროცესში მონაწილეობის მექანიზმების განსაზღვრას.

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების მიერ მონაწილეობითი მექანიზმების გამოყენების მიზანია:

- ბენეფიციართა საჭიროებების გაგება და შეფასება, რათა ორგანიზაციის პროგრამები ასახავდეს რეალობას და იგი ანგარიშვალდებულებული იყოს, არა მხოლოდ დონორის, არამედ საზოგადოების წინაშე;

- დაინტერესებული მხარეების, პარტნიორებისა და ბენეფიციარების ჩართვა სტრატეგიული/პროგრამული დაგეგმვისას;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესში დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებებისა და რეკომენდაციების გათვალისწინება და აქტიური ორმხრივი კომუნიკაციის წარმოება;
- ორმხრივი უკუკავშირის დანერგვა - მოსაზრებების მიღებას როგორც დაინტერესებული მხარეებისგან (მაგალითისათვის, ცალკეული მიმართულების ტრენინგ-პროვადერების მიერ ტრენინგების მონაწილე ან მსურველი პირების მხრიდან დასმული შეკითხვები და სურვილები), ასევე უკუკავშირის გაცემა ორგანიზაციის მხრიდან (თუ როგორ აისახა მიღებული რეკომენდაციები მომდევნო აქტივობებში/პროგრამებში);
- აქტიური ანგარიშების პრაქტიკის დანერგვა- ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული აქტივობის ანგარიშები უნდა ეგზავნებოდეს მასში უშუალოდ მონაწილე პირებს.

აღსანიშნავია, რომ მონაწილეობითი პროცესი მოიცავს შესაბამისი აქტორების ჩართულობას ორგანიზაციის საქმიანობის ყველა საფეხურზე, მათ შორის საჭიროებების კვლევისა და საქმიანობის დაგეგმვის, აქტივობების განხორციელების, მონიტორინგისა და მიღებული შედეგების თანამონაწილეობითი მიდგომით შეფასების პროცესში.



სამიზნე ჯგუფების წევრები, პირდაპირი ბენეფიციარები, ორგანიზაციის არა მარტო უმთავრესი პარტნიორები არიან, არამედ მათი სხვადასხვა დონით მონაწილეობა ორგანიზაციის არსებობის საჭიროების დასაბუთებას წარმოადგენს. მიუხედავად ამისა, მათი როლი სამოქალაქო სექტორის საქმიანობის პროცესში შედარებით ნაკლებადაა წარმოჩენილი, თუ არ ჩავთვლით პროექტების შეფასების ანგარიშებში (თუნდაც წარმატებული მაგალითების აღწერისას) მოცემულ სტატისტიკურ მონაცემებს. პირდაპირ ბენეფიციართა (მოსარგებლეთა) მონაწილეობა, ამ შემთხვევაშიც კი, მხოლოდ უკუკავშირის (ხშირად ფორმალური) კითხვარების შევსებით შემოიფარგლება, რომელსაც ტრენინგების, ან შეხვედრების მონაწილენი ავსებენ. თავისთავად, ეს ცუდი არ არის, მითუმეტეს, თუ კითხვარი სწორადაა შედგენილი და მიღებული შედეგების ანალიზი გამოიყენება შემდგომი საქმიანობის უკეთ დაგეგმვისთვის (და არა მხოლოდ პროექტის ანგარიშებისთვის).

ამიტომ მნიშვნელოვანია დონორების დღის წესრიგის გათვალისწინებისას, ორგანიზაცია არ მოწყდეს არსებულ კონტექსტსა და ორგანიზაციის არსებობის ძირითად მიზნებს და იყოს ბენეფიციართა საჭიროებებზე ორიენტირებული. მაგ. არსებული რესურსის გათვალისწინებით, მონაწილეობითი ინსტრუმენტების გამოყენებით სხვადასხვა საშუალებით შეეცადოს ბენეფიციართა საჭიროებების გაგებას ან პროცესში შეიძლება გამოიყენოს უკვე არსებული კვლევები და დასკვნები.

მონაწილეობის მექანიზმები მრავალფეროვანია და მისი ფორმის შერჩევას გათვალისწინებული უნდა იქნეს თემის სპეციფიკა, მონაწილეობითი პროცესის სასურველი შედეგი და მონაწილე პირთა საჭიროებები. მონაწილეობის ფორმები შეიძლება იყოს:

- ონლაინ და პირისპირი გამოკითხვები;
- ფოკუს ჯგუფები, საკონსულტაციო და ინდივიდუალური შეხვედრები;
- სამუშაო შეხვედრები და ფორუმები;
- მრჩეველთა და მოხალისეთა საბჭოები;
- გასვლითი შეხვედრები და დაინტერესებულ პირებთან ინტერვიუები;
- ძირითად აქტორთა წარმომადგენლების ზედამხედველ რგოლში გათვალისწინება;
- პროაქტიული უკუკავშირის ფორმების შევსება.

შედარებით განსხვავებული ინსტრუმენტები დაინტერესებული მხარეების ჩართულობის უზრუნველსაყოფად შესაძლოა იყოს:

ამბავთა თხრობის წრეები - ამ გზით, მრავალი სათემო ორგანიზაცია ცდილობს შეკრიბოს ადამიანები და ხელი შეუწყოს მათ საკუთარ პრობლემებსა და მიზნებზე საუბარს. ადამიანების შეკრება იქცა თემში კომუნიკაციის გაუმჯობესებისა და თანამეგობრობის გაძლიერების ეფექტურ ინსტრუმენტად. რვა-ათი ადამიანისგან შემდგარ მცირე ჯგუფებში, ფასილიტატორი წარმართავს ამბავთა თხრობის წრეებს, უზრუნველყოფს ყველა მონაწილის მიერ საკუთარი წვლილის შეტანას პროცესში და მისი ამბის მოსმენას. მონაწილეებს შეუძლიათ ფოკუსირება მოახდინონ მათთვის საინტერესო ნებისმიერ საკითხზე.

სათემო კვლევები - მრავალი ადამიანის ჩართვის ეფექტური მეთოდია. კვლევის შესაძლო ვარიანტები მოიცავს კარდაკარ დისკუსიებს, ტელეფონით გამოკითხვას ან წერილობითი კითხვარის გავრცელებას მოსახლეობის თავშეყრის ადგილებში, როგორცაა ბიბლიოთეკები, მაღაზიები, სატრანსპორტო გაჩერებები, საზოგადოებრივი ფესტივალები. ასევე, ელექტრონული კითხვარების გავრცელებას სამიზნე აუდიტორიისთვის. მნიშვნელოვანია, კითხვარი იყოს ლაკონური, შეიცავდეს მკაფიო განმარტებას, თუ რა მიზანს ემსახურება კვლევა.

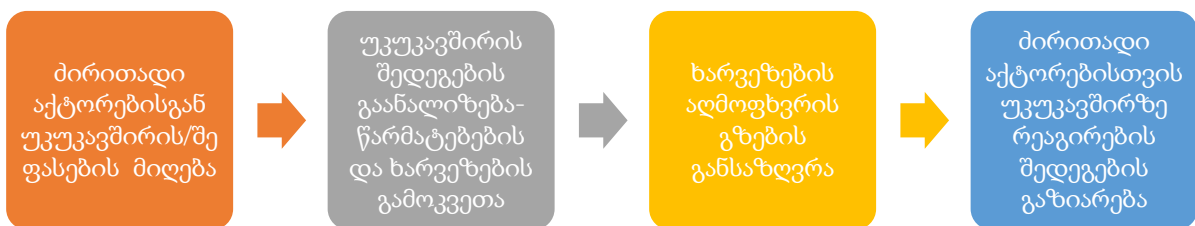
სათემო შეხვედრები - საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს, ასევე შეუძლიათ ორგანიზება გაუწიონ სათემო შეხვედრებს დღის წესრიგის განხილვისა და კონსენსუსის მიღწევის მიზნით. შეხვედრისთვის საჭიროა კომფორტული გარემო, გულდასმით შედგენილი დღის წესრიგი და ფასილიტატორი, რომელიც წარუძღვება კითხვა-პასუხის, განხილვებისა და დებატების პროცესს. შესაძლებელია, სხვადასხვა ინსტრუმენტების გამოყენებაც, როგორცაა „გზა პროგრესისკენ“, „ხედვის ჩამოყალიბება“, „H-ფორმა“, „ტვინის იერიში“, „იდეების განფენა“ და ა.შ.⁴⁴.

⁴⁴ ეველინ შპაიხ-ბერი, სოციალური ცვლილების მართვა, სამოქალაქო საზოგადოების ინსტიტუტი, 2016 წ. იხ.: https://civilin.org/wp-content/uploads/2022/06/Drive_social_change.pdf

უკუკავშირის მექანიზმები საზოგადოებრივ ორგანიზაციაში

მონაწილეობითი მექანიზმები მრავალფეროვანია, თუმცა საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ეფექტური საქმიანობისთვის განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სამიზნე აუდიტორიასთან (შიდა და გარე აქტორებთან) უკუკავშირის უზრუნველყოფა. ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის ყველა ზემოაღნიშნული მექანიზმის არსებობა არაფრის მომცემი, ან არაეფექტური იქნება თუ დაინტერესებული მხარეების მიერ გამოთქმულ მოსაზრებებზე, შეკითხვებსა და რეკომენდაციებზე არ მოხდება რეაგირება, ან მინიმუმ პასუხის გაცემა.

რეკომენდებულია, რომ ორგანიზაციას შექმნილი ჰქონდეს შესაბამისი ინსტიტუციური ჩარჩო, რომელიც უზრუნველყოფს დაინტერესებული პირებისგან უკუკავშირის მიღებას, შედეგების გაანალიზებას, უკუკავშირის შედეგად გამოვლენილ ხარვეზებზე რეაგირებას და შეცდომებზე სწავლას, მათი აღმოფხვრის/პრევენციის მიზნით. ამასთანავე, აუცილებელია ორგანიზაციის საქმიანობა რეფლექსური იყოს და არამხოლოდ შეაგროვოს აქტორთა უკუკავშირი, არამედ შესაბამის პირებს მიაწოდოს ინფორმაცია, თუ რა ღონისძიებები გაატარა ორგანიზაციამ მიღებული უკუკავშირის შედეგად გამოკვეთილი ხარვეზების აღმოსაფხვრელად.



როგორც აღინიშნა, მონაწილეობის მექანიზმების გამოყენება გულისხმობს, რომ პროცესში ჩართულ ადამიანებს შეუძლიათ გარკვეული გავლენის მოხდენა, როგორც დაგეგმვის, ისე საქმიანობის განხორციელებისა და შეფასების ეტაპზე. თუ ამ მექანიზმების გამოყენებას ექნება მხოლოდ ფორმალური ხასიათი და მონაწილეთა მოსაზრებების სისტემატიური უგულვებელყოფა მოხდება, დაინტერესებულ მხარეებს ნდობას და სამომავლოდ, მონაწილეობის მოტივაციას დაგუკარგავთ.

უკუკავშირის შინაარსთან დაკავშირებით აღსანიშნავია:

- **ბენეფიციართა მოსაზრებები** - ორგანიზაციების მიერ მეტნაკლებად იკრიბება (მაგალითად თუნდაც შეხვედრების/სემინარების/ტრენინგების მონაწილეთა მიერ შევსებული უკუკავშირის ფორმები და ა.შ.). თუმცა, ხშირად ეს პროცესი ფორმალურ ხასიათს ატარებს. აღსანიშნავია, რომ უმეტეს შემთხვევაში, პირდაპირ ბენეფიციარებს და სამიზნე ჯგუფებს უფრო პრაქტიკული საკითხები აინტერესებთ და კითხვებთან ერთად რეკომენდაციებსაც ასეთი საკითხების შესახებ იძლევიან. უკუკავშირის კითხვარების დამუშავება ორგანიზაციას ნებისმიერ შემთხვევაში უწყევს (თუნდაც დონორებისათვის წარდგენის მიზნით), ამიტომ არავითარ სიძნელეს არ წარმოადგენს ძირითადი მოსაზ-

რებებისა და რეკომენდაციების დაჯგუფება. სასურველია, ორგანიზაციამ ეს მოსაზრებები შემდგომი აქტივობების დაგეგმვის პროცესშიც გაითვალისწინოს.

- **სხვა დაინტერესებული მხარეების მოსაზრებები და რეკომენდაციები** - ამ ჯგუფში მოიაზრება პარტნიორი და სხვა საზოგადოებრივი ორგანიზაციები, დონორები, ხელისუფლება, რომელთა ხედვები და რეკომენდაციები უფრო არა კონკრეტულ (მაგალითად, ტრენინგის ჩატარების დაგეგმვა და სხვა ორგანიზაციული საკითხები), არამედ სტრატეგიულ საკითხებს ეხება. ამ შემთხვევაში, მართალია, ეს მოსაზრებები მიმდინარე აქტივობების ფარგლებში არ აისახება (როგორც წინა შემთხვევაში - უკუკავშირის კითხვარების სახით), მაგრამ ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის მათი გათვალისწინება მნიშვნელოვანია: დონორების მოთხოვნის შესრულების გარდა (რასაც ყველა ორგანიზაცია დიდ ყურადღებას აქცევს), პარტნიორი ორგანიზაციებისა საქმიანობისა და ხედვების გათვალისწინებაზე სამომავლო საქმიანობის წარმატება დამოკიდებული. შესაბამისად, სასურველია, ცალკე დოკუმენტის (თუნდაც შენიშვნების/ბულეტენის ფორმით) სახით აღნიშნული მოსაზრებები დაფიქსირდეს და ორგანიზაციის მიერ საკუთარი საქმიანობის შემდგომი დაგეგმვის პროცესში იყოს გამოყენებული.
- **რეკომენდაციების შესახებ ორგანიზაციის მიერ მიღებული გადაწყვეტილება და შესაბამისი მხარეების ინფორმირება.** დღეისათვის, ასეთი სახის საქმიანობა სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებში ნაკლებად შეიმჩნევა. თუმცა, ნებისმიერ მსურველ ორგანიზაციას შეუძლია პილოტის სახით, თუნდაც ცალკეული პროექტის ფარგლებში, დანერგოს აღნიშნული პრაქტიკა იმ საშუალებათა გამოყენებით, რასაც უკუკავშირის მექანიზმები იძლევა.

უკუკავშირის მისაღებად საზოგადოებრივმა ორგანიზაციამ შესაძლოა გამოიყენოს როგორც პირისპირ შეხვედრის ფორმატი, ისე ელექტრონული მექანიზმები:

ელექტრონული საშუალებები - ვებგვერდი (მაგ. ვებგვერდის ვიზიტორთა აღრიცხვა; კითხვა-პასუხის რეჟიმი; გამოყოფილი ადგილი, სადაც მომხმარებელს აქვს უკუკავშირის დატოვების საშუალება და ა.შ.); სოციალური ქსელები; ელექტრონული ფოსტა; კითხვარები სხვადასხვა ელექტრონული პლატფორმის გამოყენებით (მაგ. Google forms, Survey monkey და ა.შ.). აქვე აღსანიშნავია Zoom-ის ან სხვა მსგავსი პლატფორმები, რომელიც იძლევა მნიშვნელოვან საკითხებზე დისკუსიის საშუალებას, მიუხედავად ტერიტორიული დისტანციისა.

ფორუმები და სამუშაო შეხვედრები, რომელშიც ორგანიზაცია მონაწილეობს და რომლებზეც კონკრეტული პროგრამების მიმდინარეობა განიხილება (ხშირად დაინტერესებულ მხარეთა გამოკითხვა ორგანიზაციის მიმდინარე პროექტების ფარგლებში, დონორის მოთხოვნის შედეგად ხორციელდება). პროექტების დაგეგმვის, განხორციელებისა და შეფასების ეტაპზე დაინტერესებულ მხარეებთან გამართულ შეხვედრებზე, უკუკავშირის სხვადასხვა ფორმების გამოყენება მათი მოსაზრებების გასაგებად (უკუკავშირის კითხვარი; ფოკუს ჯგუფები, მონაწილეობითი მსჯელობა კონკრეტულ საკითხებზე და ა.შ.);

ლიაობა თანამშრომლობაზე და რესურსების სწორი გამოყენება

ბიზნესისგან განსხვავებით, სადაც კონკურენცია კომპანიების ბუნებრივ გარემოს წარმოადგენს, არასამეწარმეო სექტორში, საზოგადოებრივი სიკეთის მიმართ კოლექტიური ინტერესის გათვალისწინებით, აუცილებელია ორგანიზაციები მუშაობდნენ სოლიდარობის და მდგრადი პარტნიორობის მშენებლობაზე. რიგ შემთხვევებში, განსაკუთრებულ აქტუალობას იძენს სექტორის კონსოლიდაცია და ცენტრალური და რეგიონული ორგანიზაციების სინერგია საერთო მიზნის მიღწევის პროცესში. ამისათვის შეიძლება შემუშავდეს საერთო საკომუნიკაციო თუ საქმიანობის სტრატეგია, ჩამოყალიბდეს ერთიანი ხედვები, დისკუსიების წარმართვისა თუ საჭირო ინფორმაციის ფართოდ გასავრცელებლად გამოყენებულ იქნეს საერთო პლატფორმები (მაგ. csogeorgia.org) თუ სოციალურ ქსელში შექმნილი ჯგუფები.

საზოგადოებრივი კეთილდღეობის სფეროში არსებული გამოწვევების მრავალფეროვნების და სიმძიმის გათვალისწინებით, მნიშვნელოვანია ორგანიზაციებმა აქტიურად ითანამშრომლონ საკუთარი რესურსების, ცოდნისა და ექსპერტიზის გაერთიანების გზით ადვოკატირებისა და საქმიანობის შედეგების გაძლიერებაზე. ორგანიზაციები უნდა მუშაობდნენ როგორც ადგილობრივ, ასევე საერთაშორისო ორგანიზაციებთან, კოალიციების, პლატფორმებისა და სხვა პარტნიორობის ფორმების შექმნაზე, რომელიც საერთო მიზნების მიღწევის გზაზე ხელს შეუწყობს ორგანიზაციების კოორდინირებულ მუშაობას, ორგანიზაციების ექსპერტიზის და ფოკუსის გათვალისწინებით რესურსების სწორ გამოყენებას, რაც კიდევ უფრო გაზრდის ორგანიზაციების საქმიანობის შედეგიანობას, დაფარვას და ეფექტურობას.

თავისთავად, მრავალმხრივი პარტნიორობა და კოალიციების მშენებლობა არ უნდა იყოს თვითმიზანი და ის რეალურად უნდა იძლეოდეს ორგანიზაციის საქმიანობის შედეგიანობის გაზრდის შესაძლებლობას. ასევე, ღიაობა არ გულისხმობს ორგანიზაციის ავტონომიის დაკარგვას, და მსგავსი პარტნიორობა უნდა ეფუძნებოდეს ურთიერთპატივისცემასა და საერთო ღირებულებებს.

ორგანიზაცია თანამშრომლობისთვის ღია უნდა იყოს ნებისმიერ სუბიექტთან (არასამეწარმეო სექტორი, სახელმწიფო ორგანოები, მედია, საერთაშორისო ორგანიზაციები, აკადემია და ა.შ). თუმცა, ამავე დროს მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციამ პარტნიორობის ფორმალიზებამდე გამოიკვლიოს პოტენციური პარტნიორი ორგანიზაციის საქმიანობა და მიზნები, მასთან თანამშრომლობის პროცესში შესაძლო ინტერესთა კონფლიქტის ან/და მასთან ასოცირების გამო რეპუტაციული ზიანის თავიდან ასაცილებლად.

აღსანიშნავია, რომ მიუხედავად თანამშრომლობის ფორმატის მასშტაბისა და ქსელების, თუ პლატფორმების წევრების მრავალრიცხოვნებისა, მნიშვნელოვანია სსო-ებს ერთმანეთის შესახებ ჰქონდეთ სათანადო ინფორმაცია, რაც გულისხმობს არა ზოგად და სტატისტიკურ მონაცემებს, არამედ შემდეგი სახის ინფორმაციას:

- ორგანიზაციის ხედვა კონკრეტული პრობლემის შესახებ;
- განხორციელებული პროექტების შედეგად შექმნილი წარმატებული მაგალითების ანალიზის შედეგების და ახალი მეთოდების გაცნობა იმ ორგანიზაციებისათვის, რომლებიც ანალოგიური პრობლემის გადაჭრაზე მუშაობენ;
- ერთობლივი საქმიანობის პერსპექტივების წარმოჩენა და თანამშრომლობის კონკრეტული ფორმების შეთავაზება არსებული და პოტენციური პარტნიორებისათვის.

ცხრილი 7. ქვემოთ მითითებული ცხრილი ასახავს იმ პრაქტიკული ნაბიჯების საფუძვლებს, რომლის გამოყენებითაც საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა შესაძლოა უზრუნველყონ ორგანიზაციის საქმიანობის მონაწილეობითი პროცესით წარმართვის, უკუკავშირისა და თანამშრომლობაზე ღიაობის მიმართულებით მინიმალური, საშუალო და მაღალი დონეების დანერგვა

| I დონე | II დონე | III დონე |
|--|--|---|
| ორგანიზაცია საქმიანობის პროცესში ითვალისწინებს დონორებისა და დაინტერესებული მხარეების (stakeholders) მოსაზრებებს | ორგანიზაცია საქმიანობის პროცესში ითვალისწინებს დონორების, პარტნიორების, დაინტერესებული მხარეების (stakeholders) და ბენეფიციარების მოსაზრებებს | ორგანიზაცია საქმიანობის პროცესში ითვალისწინებს დონორების, პარტნიორების, დაინტერესებული მხარეების (stakeholders), ბენეფიციარებისა და საზოგადოების მოსაზრებებს |
| ორგანიზაციის უზრუნველყოფს დაინტერესებული პირების მონაწილეობას მათთვის მხოლოდ ინფორმაციის მიწოდებით | ორგანიზაცია საქმიანობის მხოლოდ დაგეგმვის ეტაპზე უზრუნველყოფს დაინტერესებული პირების მონაწილეობას და ითვალისწინებს მათ მოსაზრებებსა და ინტერესებს | ორგანიზაცია საქმიანობის ყველა ეტაპზე (დაგეგმვა, განხორციელება, მონიტორინგი და შეფასება) უზრუნველყოფს დაინტერესებულ პირთა ჩართულობასა და ორმხრივ უკუკავშირს |
| ორგანიზაცია დაინტერესებულ მხარეთა მოსაზრებებისა და რეკომენდაციების მისაღებად საქმიანობისას ძირითადად იყენებს უკუკავშირის კითხვარს | ორგანიზაცია დაინტერესებულ მხარეთა მოსაზრებებისა და რეკომენდაციების მისაღებად საქმიანობისას, გარდა უკუკავშირისა, იყენებს სხვა მრავალფეროვან მექანიზმებს | ორგანიზაციის პოლიტიკის დოკუმენტებით დეტალურად გაწერილია მონაწილეობითი მექანიზმები და იყენებს ამ მექანიზმებს |
| ორგანიზაცია ღიაა უკუკავშირის მიღებისთვის ელექტრონული ან არაელექტრონული საშუალებებით | ორგანიზაცია მუდმივად ღიაა უკუკავშირისთვის (მათ შორის ანონიმური), ასევე თავად იჩენს ინიციატივას და ეფექტურად რეაგირებს მიღებულ შენიშვნებზე | ორგანიზაციაში უკუკავშირის მიღების პროცესის ღიაობა, პასუხისმგებელი პირები, ინიცირების და რეაგირების პროცესი, აგრეთვე ვადები გამყარებულია შიდა პოლიტიკის დოკუმენტებით |
| ორგანიზაცია აღრიცხავს მიღებულ უკუკავშირს, თუმცა შესაბამისი დაინტერესებული პირებისთვის რეაგირების შედეგების გაცნობის პრაქტიკა არ აქვს | ორგანიზაცია აღრიცხავს დაინტერესებულ პირებისგან მიღებულ უკუკავშირს და უზრუნველყოფს მათთვის რეაგირების შედეგების გაცნობას | ორგანიზაცია უკუკავშირზე რეაგირების შედეგებს და გატარებულ ღონისძიებებს აცნობს ძირითად აქტორებს, აგრეთვე უზრუნველყოფს შედეგების სისტემურ გაანალიზებას |
| ორგანიზაცია აქტიურად მუშაობს ადგილობრივი და საერთაშორისო პარტნიორების მოძიებაზე და აწვდის მათ ინფორმაციას საკუთარი საქმიანობის შესახებ | ორგანიზაცია პროაქტიულად მუშაობს ადგილობრივი და საერთაშორისო პარტნიორების მოძიებაზე, უზრუნველყოფს მათთან კოორდინირებულ მუშაობას და ცოდნისა და გამოცდილების გაზიარებას | ორგანიზაცია ხელს უწყობს საზოგადოებრივი ორგანიზაციების თანამშრომლობის გაძლიერებას საქმიანობის ეფექტურობის და ეფექტიანობის გაზრდის მიზნით. |

4. შეჯამება

საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ინსტიტუციური განვითარება კარგი მმართველობის, ანგარიშვალდებულების და მიმართულებით, მრავალშრიან კომპონენტს მოიცავს და მათზე მუშაობა ორგანიზაციების მხრიდან პერმანენტულ შრომასა და განგრძობით განვითარებას მოითხოვს. დამხმარე სახელმძღვანელოში მიმოხილული ძირითადი პრინციპები, მექანიზმები და ინსტრუქციები საზოგადოებრივი ორგანიზაციების ინსტიტუციური ჩამოყალიბებისა და განვითარების აუცილებელი ელემენტებია, რამდენადაც ეს ნაბიჯები ორგანიზაციას ეხმარება გააძლიეროს საკუთარი შიდა სტრუქტურა, ეფექტურად მიაღწიოს დასახულ მიზნებს, თავიდან აიცილოს ორგანიზაციული კრიზისები, რომელიც წარმოიქმნება სუსტი მმართველობით და ჩამოაყალიბოს ორგანიზაციის საჯარო იმიჯი და სანდოობა. სახელმძღვანელოს შესაბამის ცხრილებში მოცემული განვითარების შეფასების საფეხურები კი საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს თავად შეაფასონ ორგანიზაციის შესაძლებლობები, შემდგომი განვითარებისთვის დასახონ კონკრეტული მიზნები ორგანიზაციის საჭიროებებიდან და მახასიათებლებიდან გამომდინარე.

ნათლად იკვეთება, რომ ორგანიზაციის კარგი მმართველობის, ანგარიშვალდებულების და გამჭვირვალობის მისაღწევად ერთი, სწორხაზოვანი გზა არ არსებობს და ორგანიზაციებმა განვითარების ეტაპის, რესურსების, საქმიანობის ტიპის, სამიზნე ჯგუფების საჭიროებებისა და სხვა მახასიათებლების გათვალისწინებით უნდა განსაზღვროს ამ პრინციპების დანერგვისა და გაუმჯობესების საუკეთესო გზა.

შესაბამისად, მოცემული დამხმარე სახელმძღვანელო საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს არ სთავაზობს უნივერსალურ მიდგომას, რომელიც ავტომატურად ყველა ორგანიზაციას მოერგება, არამედ აყალიბებს იმ ძირითად ჩარჩოს ინსტიტუციური განვითარების საფეხურებისა და დონეებისა, რომელიც როგორც დამწყებმა, ასევე შედარებით ინსტიტუციურად განვითარებულმა საზოგადოებრივმა ორგანიზაციებმა შეიძლება გამოიყენონ საკუთარი სტრუქტურის, ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის მექანიზმების შესაფასებლად, აგრეთვე მათი შემდგომი დანერგვისა და განვითარების მიზნით. დამხმარე სახელმძღვანელოს არსებობა რელევანტურია როგორც განვითარებული, ასევე დამწყები ორგანიზაციებისთვის, ვინაიდან ფარავს განვითარების როგორც საწყისს, ასევე ზედა საფეხურებს.

ორგანიზაციის შიგნით კარგი მმართველობის პრინციპების დანერგვა უაღრესად მნიშვნელოვანია, მათ შორის ორგანიზაციის მისიისა და მიზნების ნათლად გამოკვეთა და ორგანიზაციის გამართული სტრუქტურის ჩამოყალიბება, მმართველობითი და მენეჯმენტის ფუნქციების გამიჯვნა. ასევე თანამშრომელთათვის ღირსეული სამუშაო გარემოს შექმნა და მათ განვითარებაზე მუშაობა, რესურსების ეფექტური და მდგრადი გამოყენებით.

ამას გარდა, ეს პრინციპები მიემართება ორგანიზაციის ფინანსური და სხვა არსებული საქმიანობის გამჭვირვალობის უზრუნველყოფას, სხვადასხვა აქტორებთან ანგარიშვალდებულების მექანიზმების შექმნას, საქმიანობის საჯაროობისა და სწორი კომუნიკაციის ხედვას, მონაწილეობითი პროცესის დაგეგმვას, საქმიანობის მუდმივ შეფასებას, უკუკავშირზე ღიაობას და ხარვეზების გამოსწორებას.

თავისთავად, არსებული განვითარების დონეები არ არის ამომწურავი და რესურსებისა და საჭიროებების ზრდასთან ერთად კიდევ უფრო მრავალფეროვანი ხდება დოკუმენტში ასახული ინსტრუმენტებიც. თუმცა დოკუმენტმა, მიმოიხილა ის ძირითადი კონტურები და კომპონენტები, რომელიც ადგილობრივი კონტექსტის გათვალისწინებით, საზოგადოებრივ ორგანიზაციებს დაეხმარებათ კარგი მმართველობის, ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობისა სტანდარტების გაუმჯობესებაში, რაც თავის მხრივ მთლიანად საზოგადოებრივი ორგანიზაციების საარსებო გარემოს პოზიტიურ განვითარებას უზრუნველყოფს მომავალში.

დანართი 1

რა უნდა გავითვალისწინოთ ორგანიზაციის საზედამხედველო/მმართველობითი ორგანოს ჩამოყალიბებისას?

გამგეობის წევრთა მრავალფეროვნება

მნიშვნელოვანია გამგეობის წევრთა შერჩევისას გათვალისწინებული იქნას გამგეობის წევრთა მრავალფეროვნება, ცოდნის, ექსპერტიზის, სქესის და სხვა მახასიათებლების მიხედვით. მაგალითად, თუ ორგანიზაცია მუშაობს შშმ პირთა უფლებებზე, მიზანშეწონილია გამგეობაში წარმოდგენილი იყოს ამ თემის წარმომადგენელი/ექსპერტი, რომელიც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის საქმიანობის ზედამხედველობისას თემის ინტერესების პერსპექტივიდან. მსგავსად, ორგანიზაციის გამგეობა, რომელიც მუშაობს ქალთა უფლებებზე, მიუღებელია შედგებოდეს მხოლოდ მამაკაცი გამგეობის წევრებისგან.

გამგეობის ზომა⁴⁵

გამგეობის ზომა და წევრთა რაოდენობა მთლიანად დამოკიდებულია ორგანიზაციის საჭიროებებზე, განვითარების ეტაპზე და სხვა მახასიათებლებზე. დიდი ზომის გამგეობა მრავალფეროვანი და წარმომადგენლობითი ხასიათის გათვალისწინებით უფრო მეტი ლეგიტიმაციით სარგებლობს, თუმცა ზედმეტად დიდი ზომის გამგეობამ შესაძლოა, გაართულოს სწრაფი, ეფექტური და მოქნილი მმართველობა. ზედმეტად მცირე ზომის გამგეობა, კი საპირისპიროდ ორგანიზაციას ნაკლებად სანდოს ხდის და სრულად არ უზრუნველყოფს მრავალმხრივი შეფასების წარმომადგენლობას. მეორე მხრივ, მიზანშეწონილია გამგეობა არ იყოს ძალიან დიდი ან ძალიან მცირე ზომის. შესაბამისად, მიზანშეწონილია ორგანიზაციას ყავდეს საშუალო ზომის გამგეობა, მისი გეოგრაფიული დაფარვის არეალის, გამოცდილების, ორგანიზაციის ზომის და სხვა მაჩვენებლების გათვალისწინებით (დაახლოებით 5-12 წევრი); ასევე, მნიშვნელოვანია, გამგეობა მუდმივად აფასებდეს მისი ზომისა და წარმომადგენლობითობას და მუშაობის პროცესში ხარვეზების გამოკვეთის შემთხვევაში სცადოს შესაბამისი გაუმჯობესება.

გამგეობის წევრთა შერჩევის კრიტერიუმები და ინტერესთა კონფლიქტი

მნიშვნელოვანია წერილობით განისაზღვროს ის განჭვრეტადი კრიტერიუმები, რომლებსაც გამგეობის წევრობის კანდიდატი უნდა აკმაყოფილებდეს (მაგალითად, გამოცდილება, სფეროს ცოდნა და ა.შ.). ასევე, აუცილებელია დეტალურად განისაზღვროს პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტები, გამგეობის წევრის შერჩევისას.

რამდენად მიზანშეწონილია გამგეობის წევრი იყოს ორგანიზაციის თანამშრომელი ან/და დირექტორი?

რამდენადაც გამგეობის ერთ-ერთი მთავარი ფუნქციაა ზედამხედველობა განახორციელოს ორგანიზაციის საქმიანობასა და მენეჯმენტზე, დაუშვებელია გამგეობის წევრი იყოს

⁴⁵ Principles for Good Governance and Ethical Practice, principle 10, <https://independentsector.org/wp-content/uploads/2016/11/Principles2018-Final-Web.pdf>

ორგანიზაციის თანამშრომელი, მენეჯმენტის წარმომადგენელი ან/და მათი ოჯახის წევრი, რამდენადაც ორგანიზაციის საქმიანობაზე დეტალური ინფორმაციის ფლობის მიუხედავად, ისინი ვერ იქნებიან მიუკერძოებლები ორგანიზაციის ანგარიშვალდებულების და ზედამხედველობის პროცესში. მაგალითად, თუ გამგეობა განიხილავს ორგანიზაციის ბიუჯეტს, რომელიც მათ შორის მიემართება სახელფასო პოლიტიკას, ორგანიზაციის თანამშრომლებს ბუნებრივი დაინტერესება შეიძლება ჰქონდეთ ბიუჯეტის ამ ნაწილის გაზრდის მხარდაჭერის მიმართულებით.

თავისთავად, აუცილებელია ორგანიზაციის თანამშრომლები და მენეჯმენტი სხვა ფორმით, მაგალითად კონსულტირების სახით იქნას ჩართული ორგანიზაციის მართვის პროცესში, თუმცა არა გამგეობის წევრობის სტატუსით.

ასევე, იმ შემთხვევაში, თუ გამგეობის წევრს წარმოადგენს ორგანიზაციის დირექტორი, მნიშვნელოვანია, რომ ის გამგეობის წევრი იყოს ხმის მიცემის უფლების გარეშე, რათა გამოირიცხოს პოტენციური ინტერესთა კონფლიქტი, განსაკუთრებით მისი ანგარიშვალდებულებისა და ზედამხედველობის ნაწილში. მაგალითად, გამგეობის საქმიანობის ერთ-ერთი ძირითადი მიმართულება შეიძლება იყოს ორგანიზაციის ხელმძღვანელის ზედამხედველობა და მისთვის შესაბამისი პასუხისმგებლობის დაკისრება ვალდებულებების დარღვევის შემთხვევაში, შესაბამისად ამ პროცესში თავისთავად მიუკერძოებლობა ვერ იქნება სახეზე.

გამგეობის წევრთა უფლებამოსილების ვადა

გამგეობის წევრთა უფლებამოსილების განსაზღვრის მიმართულებით ერთგვაროვანი პრაქტიკის არარსებობის მიუხედავად, გამგეობის წარმომადგენელთა მრავალფეროვნების, აზრთა სხვადასხვაობის და იდეათა განახლებების მიზნით, მიზანშეწონილია ორგანიზაციამ დააწესოს გამგეობის წევრთა უფლებამოსილების მაქსიმალური ვადა, რომლის გასვლის შემდეგაც უნდა მოხდეს ახალი წევრების არჩევა. თუმცა, ამასთანავე მნიშვნელოვანია გამგეობაში შენარჩუნებული იყოს ინსტიტუციური ცოდნა და გამოცდილება, ამიტომ მიზანშეწონილია ცვლილება ერთდროულად არ შეეხოს გამგეობის ყველა წევრს და უფლებამოსილების ვადები არ იყოს ზედმეტად შეზღუდული. თუ ორგანიზაცია გადაწყვეტს, რომ არ შეზღუდოს გამგეობის წევრთა უფლებამოსილების ვადა, მაშინ მნიშვნელოვანია, ორგანიზაციაში არსებობდეს გამგეობის წევრთა საქმიანობის პერიოდული შეფასების გამართული მექანიზმი. ასევე, ზოგიერთი ორგანიზაცია, გამგეობის პარალელურად აფუძნებს საპატიო საბჭოს ან სხვა საკონსულტაციო ორგანოებს იმ პირებისთვის, რომლებსაც შესაძლოა აღარ უნდოდეთ გამგეობის წევრობა ან/და ვეღარ ასრულებდნენ ამ პასუხისმგებლობას, თუმცა მაინც სურთ ორგანიზაციის საქმიანობაში რაიმე ფორმით ჩართულობა.⁴⁶

გამგეობის საქმიანობის შეფასება და უფლებამოსილების შეწყვეტის პროცედურები

მიზანშეწონილია ორგანიზაციაში წინასწარ განსაზღვრული პერიოდულობით, მაგალითად 3 წელიწადში ერთხელ მოხდეს გამგეობის საქმიანობის შეფასება. შეფასება შესაძლოა განხორციელდეს, როგორც გარე აქტორების, ასევე, სხვა მმართველობითი ორგანოს (მაგ.

⁴⁶ Principles for Good Governance and Ethical Practice, principle 17, <https://independentsector.org/wp-content/uploads/2016/11/Principles2018-Final-Web.pdf>

საერთო კრება) ან თავად გამგეობის მხრიდან. შეფასების შედეგებიდან გამომდინარე, ორგანიზაციამ უნდა მიიღოს სათანადო ინსტიტუციური და პრაქტიკული ზომები გამგეობის საქმიანობაში ხარვეზების გამოსასწორებლად (მაგ. შეხვედრების სიხშირის გაზრდა, გამგეობის ზომის ან/და სტრუქტურის ცვლილება). ორგანიზაციებმა, ასევე განსაკუთრებული სიფრთხილით უნდა გაწერონ თუ რა პროცედურებით და რა კრიტერიუმების შემთხვევაში შესაძლებელია გამგეობის წევრისთვის უფლებამოსილების შეწყვეტა. მნიშვნელოვანია, რომ შესაძლებელი იყოს უფლებამოსილების შეწყვეტა (ახალი გამგეობის წევრით ჩანაცვლება) გამგეობის იმ წევრებისთვის, რომლებიც არ ახორციელებენ საკუთარ საქმიანობას, არ იღებენ მონაწილეობას გამგეობის შეხვედრებში და რეალურად დაბრკოლებებს ქმნიან ორგანიზაციის საქმიანობაში. ორგანიზაციის გამგეობა უნდა იყოს ცოცხალი და ქმედითი ორგანო, რომელიც რეალურად უზრუნველყოფს ორგანიზაციის ანგარიშვალდებულებას, მასზე ზედამხედველობას და მის მმართველობას.

დანართი N2

ორგანიზაციის საქმიანობის არსებითი გამჭვირვალობის უზრუნველსაყოფად მნიშვნელოვანია ორგანიზაციას ჰქონდეს წლიური ანგარიში, რომელიც მიზანშეწონილია მოიცავდეს შემდეგი სახის ბაზისურ ინფორმაციას:

- ორგანიზაციის მისია;
- გასული წლის საქმიანობის, განხორციელებული პროექტების, მიღწევებისა და გამოწვევების შეჯამება;
- ინფორმაცია ორგანიზაციის მაღალი რგოლის, გადაწყვეტილების მიმღებ პირთა და საზედამხედველო ორგანოს წევრთა შესახებ;
- ინფორმაცია ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ, რომელიც მოიცავს (I) მთლიან შემოსავალს საანგარიშო წლის განმავლობაში (II) ადმინისტრაციული ხარჯები და (III) დასრულებული წმინდა აქტივები.

თუმცა, თავისთავად დასაშვებია წლიური ანგარიში მოიცავდეს სხვა ტიპის ინფორმაციასაც, რომლის შესახებაც ინფორმაცია მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს საზოგადოებისთვის. მაგალითად, გარემოსდაცვითი ორგანიზაციის წლიური ანგარიშისთვის შესაძლოა რელევანტური იყოს, ორგანიზაციის შიგნით რა ღონისძიებები გატარდა, მისი საქმიანობით გარემოზე ზიანის შესამცირებლად (მაგ. ორგანიზაციის შესყიდვების პოლიტიკა ითვალისწინებს მხოლოდ გადამუშავებადი პროდუქციის შეძენას) ან გენდერულ თანასწორობაზე მომუშავე ორგანიზაციასთან მიმართებით საზოგადოებისთვის შესაძლოა საინტერესო რელევანტური იყოს, რა სახით პოლიტიკა არსებობს გენდერული თანასწორობის უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციის შიგნით.

დანართი N 3

ორგანიზაციის წესდება

კანონმდებლობის თანახმად საზოგადოებრივი ორგანიზაციის წესდება/სადამფუძნებლო დოკუმენტი აუცილებლად უნდა განსაზღვრავდეს შემდეგ ინფორმაციას:⁴⁷

- ორგანიზაციის დასახელება;
- ორგანიზაციის იურიდიული მისამართი;
- ორგანიზაციის საქმიანობის მიზანი;
- ინფორმაცია ორგანიზაციის დამფუძნებლის შესახებ, საიდენტიფიკაციო მონაცემები – სახელი, გვარი, საცხოვრებელი ადგილის მისამართი და პირადი ნომერი, ხოლო დამფუძნებელი იურიდიული პირის შემთხვევაში, მისი სახელწოდება, იურიდიულ მისამართი და საიდენტიფიკაციო ნომერი;
- ინფორმაცია ორგანიზაციის ხელმძღვანელობაზე და წარმომადგენლობაზე პასუხისმგებელი პირების შესახებ, ასევე მათი უფლებამოსილებები და ვალდებულებები;
- წევრობაზე დაფუძნებული ორგანიზაციის შემთხვევაში, წევრად მიღების, წევრობიდან გასვლისა და გარიცხვის წესი;
- რეორგანიზაციის ან ლიკვიდაციის შესახებ გადაწყვეტილების მიმღები ორგანოს (პირის) დასახელება, გადაწყვეტილების მიღების წესი და პროცედურა;
- ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ორგანოს (ხელმძღვანელი პირის) შექმნის (არჩევის) წესი და უფლებამოსილების ვადა;
- ორგანიზაციის ხელმძღვანელი ორგანოს მოწვევის, გადაწყვეტილების მიღებისა და გაფორმების წესები.

კანონმდებლობით განსაზღვრული ბაზისური ინფორმაციის გარდა, საზოგადოებრივი ორგანიზაციის წესდება, როგორც საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მმართველობისა და საქმიანობის სახელმძღვანელო დოკუმენტი, მიზანშეწონილია მოიცავდეს შემდეგ დამატებით ინფორმაციას:

- საზოგადოებრივი ორგანიზაციის მისია და საქმიანობის ძირითადი მეთოდები;
- ორგანიზაციის სტრუქტურა;
- შიდა და გარე ანგარიშვალდებულების ინსტრუმენტები;
- ორგანიზაციის მმართველობაზე პასუხისმგებელი პირების/ორგანოს ზედამხედველობა და ანგარიშვალდებულება

⁴⁷ სამოქალაქო კოდექსის 29-ე მუხლის მე-2 ნაწილი; მეწარმეთა შესახებ კანონი

ბიბლიოგრაფია:

1. Civicus, Accountability for Civil Society by Civil Society: A Guide to Self-Regulation Initiatives, 2014
2. One World Trust, Civil Society Self-Regulation the Global Picture Shana Warren and Robert Lloyd, 2009
3. ICNL, Fundraising self-regulation: An Analysis and Review, 2019
4. One World Trust, Civil Society Self-Regulation the Global Picture Shana Warren and Robert Lloyd, 2009
5. Istanbul CSO Development Effectiveness Principles, 2010
6. The Journey from Istanbul: Evidences on the implementation of the CSO Development Effectiveness Principles, 2014
7. VANI, Declaration for Responsible Governance & Management of Voluntary Organizations, 2017
8. CSO Partnership, Istanbul Five Years After: Evidencing Civil Society Development Effectiveness and Accountability, 2017
9. ICFO is the international association of national charity monitoring organizations and the worldwide network of ICFO members
10. ICFO Principles for Charity Assessment, 2017
11. Task team, GUIDANCE AND GOOD PRACTICE ON CSO DEVELOPMENT EFFECTIVENESS AND ENABLING ENVIRONMENT, April 2019
12. The Global Standard Guidance Materials, 2019
13. Accountability Now, Dynamic Accountability: Changing approaches to CSO accountability, 2019,
14. Accountable Now, New Reporting and Assessment Framework, 2020
15. Accountable Now, Membership Fees & Withdrawal Policy, 2019
16. Independent Sector, PRINCIPLES FOR GOOD GOVERNANCE AND ETHICAL PRACTICE, A GUIDE FOR CHARITIES AND FOUNDATIONS, Second Edition,
17. Independent Sector, Principles for Good Governance and Ethical Practice Resource Center, 2016
18. Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability, Updated Guidance Notes and Indicators 2018,
19. Give.org, BBB Standards for Charity Accountability,
20. Charity Navigator, Summation of Accountability & Transparency Scores
21. Handbook of NGO Governance (The Central and Eastern European Working Group on Nonprofit Governance), Wyatt, M, 2004
22. The EFC Principles of Good Practice
23. Regulations and Appendices CBF Recognition for Charitable Organizations, 2020
24. ECFA's Seven Standards of Responsible Stewardship
25. AccountAbility for civil Society by civil Society: A Guide to Self-Regulation Initiatives
26. Civil Society Star Initiative, Activity 5.3 CSO Self-governance and Accountability Standards and Framework
27. 2021 CIVIL SOCIETY ORGANIZATION SUSTAINABILITY INDEX NOVEMBER 2022
28. Charting Impact, Discussion materials
29. Principles for Good Governance and Ethical Practice, Second Edition, 2015
30. ENAR, Fact Sheet N°39, Towards sound NGO governance
31. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი, საზოგადოებრივი ორგანიზაციები საქართველოში - განვითარების დინამიკა და ტენდენციები, 2010

32. სსო მეტრი, სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციების გაძლიერების და ხელსაყრელი გარემოს შექმნის გზამკვლევი, საქართველო 2022
33. სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები საქართველოში, რუკა და ანალიზი, თბილისი, 2021
34. საზოგადოებრივი ორგანიზაციების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების სტანდარტები, სახელმძღვანელო დოკუმენტი, 2018
35. საქართველოს სამოქალაქო კოდექსი
36. საქართველოს საგადასახადო კოდექსი
37. საქართველოს საარჩევნო კოდექსი
38. საქართველოს შრომის კოდექსი
39. სოციალური ცვლილების მართვა, შპეიხ-ბაერი ე, მეორე გამოცემა
40. პიარის გზამკვლევი სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციებისთვის, 2019
41. საქველმოქმედო ორგანიზაციების ერთიანი რეესტრი
42. ფინანსური ანგარიშგების და საგადასახადო დაბეგვრის საკითხებზე გზამკვლევი საზოგადოებრივი ორგანიზაციებისათვის, 2022