

SUSHASAN

Insights on NGO Governance

Vol 2. No. 1.

January 2010

Editorial

This is the first issue of the second year of SUSHASAN before you. We are trying to see if we can keep to the timeframes which we have committed.

The winds of change are blowing in the nonprofit sector. There is at one level a resource crunch in the west impacting the inflow of foreign grants to small and medium organizations. However large bi-laterals who were earlier giving to the Government of India are now choosing to set up the Government specific project support funds for the nonprofits.

With the coming of the age of the nonprofit sector the demand for its accountability to the public as well as to the donors is increasing. I am reminded of the time when in the 80s and 90s the entire Bangladesh nonprofit sector started using the log frames as their method of planning. The result was that all projects within sectors looked alike.

The nonprofit sector gets its credibility from

1. Its ability to reach the un reached
2. To deliver goods and services at much cheaper costs and lastly but not the least

3. Herald innovations both on demand and delivery side in the development paradigm

Thus with increased sophistication of deliverables and accountabilities which are not just stories and process documents is putting pressure rightly or working on the nonprofits to put their internal systems including their governance in order.

SUSHASAN's viewpoint of Governance in nonprofits is as a magazine that intends to contribute to that debate and add some value to where the Governance of the sector should be going. In the last one year we have had four issues and we have received several feed back from different stakeholders. This issue of SUSHASAN attempts to take this feedback and offer you a few articles for your thought and distribution among your Board Members prior to your Board meeting.



Centre for Governance Studies in Nonprofits (CGS)

A joint initiative of Entrepreneurship Development Institute of India and Janvikas

For Private Circulation and Educational Purpose only

Dear Readers,

SUSHASAN as a quarterly aimed at generating awareness on NGO Governance has reached a year since its inception. Currently with its limited print and circulation we have been able to reach out to a relatively few NGOs. Our aim is to continue to share with you valuable insights on NGO Governance and to increase the outreach to a larger number of NGOs and hopefully increase the frequency too.

Our SUSHASAN readers have been sending us their feedback and some have also wanted to contribute as subscription. It is our desire that institutions / individuals contribute voluntarily for SUSHASAN. While there is no limit to what one may contribute we request for an annual contribution of Rs.125/- to continue to promote the understanding of governance in NGOs. You may send in your contribution through Cheque / Demand Draft payable in the name of "Janvikas" to the below mentioned address.

Also please feel free to share the experiences, concerns and queries of your organization in dealing with governance related issues through this newsletter. Send us your letters, case studies, articles, news about your important events, publications and achievements. We will do our best to include as much of your contributions as possible.

Write to us at

Address	Address for Communication
Centre for Governance Studies in Nonprofits At: Entrepreneurship Development Institute of India Campus P.O. Bhat 382428. District Gandhinagar, Gujarat Tel: (079) 23969153; Fax: (079) 23969164	Centre for Governance Studies in Nonprofits C-105, Royal Chinmay, Off Judges Bungalow Road, Bodakdev, Ahmedabad 380054 Ph.: 079-26857745, 26856685 Fax: 079-26857443

© 2009, Centre for Governance Studies in Nonprofits, A joint initiative of Janvikas and Entrepreneurship Development Institute of India. The views expressed in this newsletter are those of the authors and do not necessarily represent the view of CGS.

You may reproduce the content in the newsletter in any form by giving due acknowledgement to CGS.

Editorial Team

Mr. Gagan Sethi, Vice President, Centre for Social Justice, Ahmedabad

Mr. Mohan Krishna, Team Leader, CGS

S.No.	Title	Authors	
1	Editorial		
2	Writing the Constitution of the Nonprofit	Gagan Sethi and Mohan Krishna	1
3	Self Evaluation of Boards	Gagan Sethi and Mohan Krishna	4
4	Role of Financial Monitoring of Board Members	Gagan Sethi	7

Writing the Constitution of the Nonprofit

Gagan Sethi and Mohan Krishna

There are three main forms of registration possible for a nonprofit. It can be a Trust, a Society or a Section 25 Company. Where do they come from?

The Bombay Public Trusts Act 1950 came from the fact that individuals who wanted to convert their property into Trusts for private benefit or of a particular section of the community or caste. When Gujarat separated from Bombay Philanthropy was far more developed in Bombay. The rest of the country did not have the same degree of philanthropy except in the case of temples and religious institutions In Bombay Presidency, since 1936, every communal trust was being governed by its own independent Act. To cite an example the various Parsi trusts were governed by the Parsi Public Trusts Registration Act, 1936.

A 1979 study of Parsi Charitable trusts of Bombay identified that out of a 1000 trusts 471 trusts were found to be specifically for religious purposes. The study also revealed that a very large percent of these assets were held between just a handful of trusts. A large number of smaller trusts were found to be as good as written off. For instance, out of 133 educational trusts, just 9% between them held 80% of the total corpus. Similar is the case with other categories. This reveals that a large number of trusts were inoperative or semi-defunct. The main cause was lack of awareness. The beneficiaries did not know that the various trusts existed, and the trusts never bothered to go out to the community. The result was often an excess of income over expenditure, leading to tax liabilities.

If problems of "communication" and "narrow policies" exist in a small community of about 50,000, the problem must be of much greater magnitude among other communi-

ties. The study of Parsi trusts may not be completely reflective of trends in other sectarian or cosmopolitan trusts, but it certainly indicates a pattern.

On January 15, 1948, the Government of Independent India appointed a committee to investigate into the question of management of trusts and endowments in the province of Bombay. Taking into consideration this committee's report, and after eliciting public opinion, a comprehensive bill was passed. The Bombay Public Trusts Act, 1950, then became law. The Act repealed all other Acts and provisions applicable to the state of Bombay and the Charity Commissioner took over the guardianship of trusts from the Advocate General in Bombay.

Section 13 clause (a) of sub-section 1 of the Income Tax Act pertains to religious trusts, and clause (b) pertains to charitable trusts. In the case of a trust or institution for charitable purpose, created or established after 1/4/1962, its income would not be exempt under section 11 or 12, if the trust or institution is created or established for the benefit of any particular religious community or caste.

Hence, although it is permissible to create a valid trust for the benefit of a particular section of the community, that particular trust would not enjoy tax exemption under section 11 or 12 of the Income Tax Act.

The Societies Registration Act, 1860, was passed by the Central Government on the lines of the Literary and Scientific Institutions Act, 1854. A Society is a legal entity that allows a group of individuals to associate. The constitution of the country guarantees every individual the right to free association. Registration as a society gives an association of

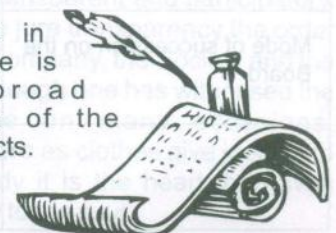
people a legal status. It ensures that all members of the society abide by certain rules and regulations that apply to all. The entity can be sued in a court of law for violations of the law.

Under the Societies Registration Act (1860), a minimum of seven persons above the age of 18 years are required to register a society. Historically a coming together of less than seven peoples did not constitute an association, and hence the association was not a legal entity. While it is not clear why the number seven was chosen it was perhaps to give the association a wider base of representation.

Unlike trusts, societies have a more democratic set-up. There is usually a scheme of election for members of the governing council / managing committee. The founders of the society can continue to remain members of the governing council / managing committee, subject to their being elected to the same, every two, three or five years, as the case may be.

Section 25 Company: Although a nonprofit organization registered as a company would be deemed a corporate body governed by the Companies Act, the latter distinguishes an ordinary commercial company from a company acting as a nonprofit u/s 25 of the Companies Act. Modern day non-profits evolved from the Companies Act. In the Companies Act one could do Business but there is no profit motive, only the motive of surplus that is redeployed for nonprofit purposes. Therefore the Nonprofit Company by design could do economic and production related activity.

This in essence is the broad design of the three Acts.



In its earlier days Trust was the simplest form of association where two or more people could come together put their money and committed towards public causes. Society with a membership of seven or more people determined a public cause to collect their money from other people. In the nonprofit company the possibility of all encompassing work with far stricter controls makes for far better governance than the others.

The choice of form for the organization depends on the circumstances in which the organization exists. For example, in certain states like Tamil Nadu, a trust is relatively independent, while a society is compulsory under both acts simultaneously. In some States the registration under the Societies Act has to be renewed every year.

Legal advisers to nonprofits may recommend the trust form over the society because of the additional procedures needed within the Societies Act, or the perceived 'interference' by the Charities Commissioner. However, these procedures may also be seen as positive, enabling greater accountability and democratic functioning. Registration as a trust is normally chosen when there is property involved, especially land, buildings and other such assets.

Trusts are generally irrevocable and are meant to be life-long. Trustees are appointed for an indefinite tenure, even for life. One need not stand for elections. In a society, members of the governing board are required to be re-elected by the general body periodically. A society can be wound up if the

objectives for which it was established have been fully achieved. A Section 25 Company is suitable for a development or a voluntary organization when it is involved with considerable financial transaction, for instance with micro credit work. The auditing standards are very high and rigorous and it becomes necessary to have a qualified Chartered Accountant in the administration of the company. It is also difficult to wind up a Section 25 company.

As part of the registration process, every organization, whether a society or trust, has to prepare and submit a governing instrument. This is the document that lays down how the organization should be structured and managed and in essence ensures that the organization does what it was set up to do. The governing instrument is

Comparison Table of the Three Acts:

	Trust	Society	Sec 25
Statute / Legislation	Bombay Public Trusts Act 1950	Societies Registration Act 1860	Indian Companies Act
Jurisdiction	Sub Registrar / Charity Commissioner	Registrar of Societies (Charity Commissioner in certain states like Maharashtra)	Registrar of Companies
Main Document	Trust Deed	Memorandum of association and rules and regulations	Memorandum and Articles of Association
Stamp Duty	Executed on non-judicial stamp paper, whose value must be 4% of trust property's value	No stamp paper required	No stamp paper required
Number of individuals required to form the organization	Minimum two	Minimum seven	Minimum seven
Board of Management	No upper limit	No upper limit	No upper limit
Mode of succession on the Board	Trustees	Governing body or council / Managing or executive committee	Board of Directors / Managing Committee
	Usually by appointment	Election by members of the general body	Election by members of the general body

endorsed by the signatures of the founder members and is therefore meant to be a covenant or contract that the board members accept. It serves as a ready template that the board or any other body can apply to check if the organization is on the right track. This document should therefore be prepared with all seriousness and sincerity for the purpose of the organization. Otherwise it can serve little purpose beyond the registration formality.

Several times the question is asked which when? The instrument is as sharp and blunt as its user. The Public Trust is far better governed than a non profit company if the ethos of those who aim to settle this in an open, transparent manner believe that resources committed to it even if they are of their own and all the norms must be equally and publicly applicable to it. The fact still remains that the deterrence and oversight system of the state is not that strong because of the assumptions behind which they were set up.

In our country, we have the Indian Trusts Act which covers states other than the erstwhile Bombay state. It is a far less complicated document and the procedure for establishing, registering and carrying out day to day business needs the least of statutory compliances.

One way to review the statutes - The Society and Trusts Act is to examine them through the lenses of Gandhi and Ambedkar. Both were set up during their lifetimes. Gandhiji's instruments were fairly



largely trusts with not only no rotation of trustees but also a concept of lifetime trustees. Babasaheb Ambedkar's instrument was a far more democratic construction. While Gandhiji, largely espoused the benevolence of the rich with support from the religious values where it is assumed that there would be different classes in society and those who have should be more charitable towards the others. Thus many trusts that follow the Gandhian ideals continue to believe that trusteeship is for life and is a moral position which cannot be challenged by law but challenged only by another moral position. Therefore if the trustees are mismanaging their responsibility it is almost imperative that those who suffer against them should go as a Satyagrahi.

Dr. Ambedkar, in his construction as a far more pragmatic lawyer saw the suffering of a caste-ridden society and therefore his construction of Governance rests on a democratic tradition where the citizen remains at the centre and rests on four premises,:

- The individual is an end in itself.
- The individual has certain inalienable rights, which must be guaranteed to him by the Constitution.
- The individual shall not be required to relinquish any of his constitutional rights as a price of any privilege.
- The state shall not delegate power to private persons to govern others.

But far more he emphasized on the need for equality in social relationships and therefore was advocating for reform of institutions where governance was based on public mandate. The Societies Registration Act therefore is nearer to that philosophy by law though it may



be subverted with the same piousness as the trusts. Thus, when the two are left more to the discretion of its role holders the last instrument that is the Sec 25 Companies thus becomes purely a legal framework bereft of any social dimension looking and engaging at the Public Institutions as not for profit but following all the norms and rules of a public company which has shareholdings and rights based on your stake.

We are looking at these frameworks from this dimension only to say that the authors of any instrument need to first be conscious of their own theories of change and their belief in human species as either equal or unequal. And therefore based on that construction either leave things to the process of engagement and therefore have a loose control and a legal framework or be in the other whereas a much more explicit legal framework and a control system which does not recognize motive as and intent.

Before one invests in the process of setting up a nonprofit it may be good to consider the following three questions:

- What is the motive?
- Do they see this as only for their lifetime?
- Whether they would like to share the institution with others as equal stakeholders?

Answering these three questions will honestly tell them which institution to buy-in to and as they say it is what you sow that you reap. This is for those who are initiating a nonprofit. Those who already have a particular form of registration nothing is lost. None of the three stops you to make the process, more transparent and participatory. As a de jure transparency the order is the Company, the Society and the Trust though one has witnessed the reverse on many occasions. Therefore as clothes give identity to the body it is the heart that gives identity to the soul.

Self Evaluation of Boards

Gagan Sethi and Mohan Krishna

Many a times it is said that Boards are supreme of any non profit organization. Many a time nonprofit boards are selecting people from among themselves unlike their corporate cousins where election is based on shareholding.

Once elected and in position of a Nonprofit Board, this Body becomes plenipotentiary as per the law as long as it keeps itself within the framework of the law.

Thus while most organizations' staff who perform tasks and roles are subject to an evaluation the Nonprofit Board has no mechanism to evaluate its own performance individually and severally. The ideal situation of Nonprofit Boards is those where the constituency who they work for has the right in the process of Board selection. None of the three instruments has any such mechanism in place and yet Nonprofits spend millions of Rupees in every country.

Every democratic nation has the office of the Comptroller and Auditor General whose role is to police all public institutions. They come under the audit of the CAG and the CAG itself is appointed by the Parliament in which both the opposition and the Ruling party have a say. This is a body which has the confidence of the nation. At the fiscal side It is on the non fiscal performance of the Board that there is no assessment.

At the Centre for Governance Studies we innovated with the concept of Public Hearings of the nonprofit which in a sense can be construed as a method of evaluation of the organization but largely as the reflection of a role of its governance. What is therefore a desirable process is the systematic convention of Boards going through a self evaluation based on its own

understanding of its cycle which could range from 6 - 18 months.

The self evaluation of Boards either can be moderated by external support or professionally done within its own resources. Such a process of self evaluation has the following advantages.

1. It gives the moral authority of the Board to Govern and therefore demands for accountability and sends the message to all its stakeholders including the staff and the executive
2. that it means business and that it pays premium for planned change and use of public resources.
3. It strengthens the democratic tradition of nonprofits from the top which the law does not provide for so succinctly in some of the instruments.

The arenas of Board evaluation are

1. Presence / Attendance
2. Specific engagement from the lens of your area of expertise
3. Perform the role of tax payer and ask relevant questions
4. Take responsibility of both the success and failure of the functioning of the orgn.
5. Communicate the values of the "no one is above the law to all its stakeholders associated (external and internal)

This gives it the moral authority to question other public bodies of their role and functioning

There are several instruments which have been developed of board self evaln. Tgiven below are some of them.

It is desirable that a sub-committee of the Board chooses the questions best applicable to it which cover the following areas.

1. Governance Oversight
2. Fiscal Prudence
3. Programme Relevance
4. Value Adherence
5. Fair and just internal control

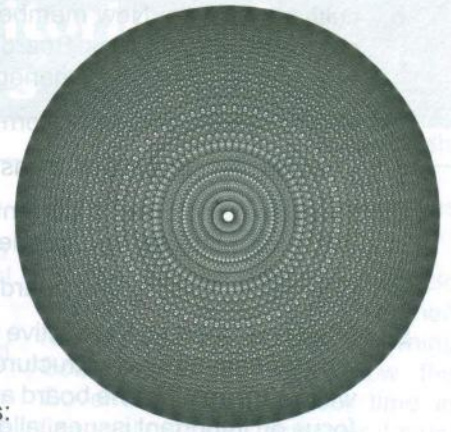
Therefore it becomes important that the Board Members on application are given a Board dossier in which this role expectation including self evaluation is given beforehand - forewarned is forearmed. This would help Board Members to either accept or reject their nomination and if accepted they also enter the Board fully informed and aware of the role and function.

Following is a small portion of Self Assessment a format Board from www.boardsource.org. The entire self assessment is available at a cost. When each board member completes the assessment, the collective answers will lay the foundation for setting priorities and motivating the board individually and collectively to strengthen your performance and governance practices.

All board members plus the CEO will be asked to assess the board's performance by answering a series of questions based on recognized roles and responsibilities of nonprofit boards. These questions are organized into the 9 sections listed below. This demonstration includes the complete set of questions from Section One and sample questions from 3 other sections.



- 1 Mission
- 2 Strategy
- 3 Funding and Public Image (may include fundraising)
- 4 Board Composition
- 5 Program Oversight
- 6 Financial Oversight
- 7 CEO Oversight
- 8 Board Structure
- 9 Meetings



The survey uses a 5-point rating scale based on the following definitions:

- **Poor** or needs improvement
- **Fair** or marginal
- **OK** or acceptable
- **Good** or above average
- **Excellent** or superior

1. **Determine the Mission and Vision:** One of the board's fundamental roles is setting direction for the organization. This begins with the board's responsibility for establishing the mission and defining a vision of the future. A mission statement is a concise expression of what the organization is trying to achieve and for whose benefit. A vision statement is an inspiring verbal picture of the organization's desired future. These statements serve as the foundation for making decisions. The board, working closely with the chief executive, should review them periodically and revise them if necessary.

Please rate the board's performance in:

Poor Fair OK Good Excellent

- | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 1.1 Supporting the organization's mission | | | | | |
| 1.2 Agreeing on how the organization should fulfill its mission | | | | | |
| 1.3 Periodically reviewing the mission to ensure it is appropriate | | | | | |
| 1.4 Articulating a vision that is distinct from the mission | | | | | |
| 1.5 Using the organization's mission and values to drive decisions | | | | | |
| 1.6 How can the board do better in this area? | | | | | |

2. **Ensure Effective Planning:** To carry out its role in setting direction, the board is actively involved in strategic planning and thinking. Typically the board engages in a formal planning process every few years. Then, it monitors progress against that plan. The board also needs to understand the organization's clients and stakeholders, as well as the internal and external operating environments, so that it can respond appropriately as opportunities and challenges arise. It focuses its efforts primarily on long-term, strategic issues, rather than short-term operational and administrative matters.

Please rate the board's performance in:

Poor Fair OK Good Excellent

- | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 2.1 Setting the organization's strategic direction - in partnership with the chief executive | | | | | |
| 2.4 Assessing and responding to changes in the organization's environment | | | | | |
| 2.5 Engaging in an effective strategic planning process | | | | | |

4. **Board Composition Build a Competent Board:** An organization's board is a critical resource and the board is responsible for its own composition and leadership. A good board is made up of individuals who contribute critically needed skills, experience, perspective, wisdom, contacts, time, and other resources to the organization. A well-conceived board-building plan helps the board to identify and recruit members and

cultivate officers. New members are oriented to the board's responsibilities and the organization's activities. Board member rotation ensures that the board is infused with new ideas yet remains a manageable size.



Please rate the board's performance in: Poor Fair OK Good Excellent

- 4.1 Ensuring the current board has the capacity to lead the organization into the future.
- 4.2 Examining the board's current composition and identifying gaps, e.g., in expertise, influence, ethnicity, age, gender.
- 4.5 Effectively orienting new board members.
- 9. Meetings Conduct Productive Board Meetings: Boards carry out much of their work in meetings. Meetings that are carefully structured and efficiently conducted will help board members feel that their time is well spent and that the board adds value to the organization. Effective boards have meeting agendas that focus on important issues, allow for discussion, and lead to action. To ensure efficiency, board members receive and review agendas and background materials prior to the meetings. To tap into the collective wisdom of the board, boards pay careful attention to boardroom culture, group dynamics, and decision-making processes.

Please rate the board's performance in:

Poor Fair OK Good Excellent

- 9.1 Fostering an environment that builds trust and respect among board members.

--	--	--	--	--

- 9.5 Allowing adequate time for board members to ask questions and explore issues.

--	--	--	--	--

Each section includes an open-ended question which gives board members the opportunity to respond with personal comments, ideas, and suggestions.

How can the board do better in this area?



The next series of questions about board practices and organizational demographics are only to be answered by the chief executive and will provide basic information about your organization and enable us to create benchmark data for your final report.

CEO - Organizational Practices

An organization's major policies, practices, and procedures are designed to serve as a guide for nonprofit leaders - board and staff - as they carry out the work of the organization. Because the board has ultimate responsibility and accountability for the organization, it needs to ensure that these practices are well documented and routinely followed.

Please rate the board's performance in:

Poor Fair OK Good Excellent

- 1 Does the organization have a written mission statement?
- 4 Does the organization have a written strategic plan?
- 19 Does the board have an annual retreat?
- 20 Do board committees have written charters or job descriptions?

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

Organizational Demographics

Poor Fair OK Good Excellent

- 1 How many voting members currently serve on the board?
- 3 How many hours does a typical board meeting last?

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

Role of Financial Monitoring of Board Members

Gagan Sethi

Essentially Boards have two types of Board Members - those who understand financial Management and those who don't.

If this were true the passing of the national budget would become a mockery by the same Standards. Financial Management and its concomitant knowledge is a non negotiable competency for all Board Members which can be having a scale of Minimum to Maximum. Thus there is a threshold where all Board Members should know

1. How to read a balance sheet and
2. The statutory financial obligations viz., the charity commissioner, Income Tax, etc.

It is therefore advisable for the management to prepare financial compliances as well as the necessary provisions under the Income Tax Act which comes in the bare minimum category. The Board role is that it is the custodian of all moneys which the nonprofit is bestowed with either through grants, services it earns through goods and services. As a custodian



the responsibility becomes twofold.

1. The money is spent diligently means most efficiently and prudently at one level and
2. the fiscal mgt is developed and functioning

Therefore it becomes the Board's responsibility to set Standards in relation to financial Management practices. Some of them are:

1. Cash in hand
2. Receivables and Payables
3. Inventory of all assets
4. Whether expenditure on every item is done through a due diligence process
5. Whether a checks and balances system of potential misuse / fraud is in place to hold accountable appropriate persons who default on any of the above.

Thus, the first act which is legislated by the board as good practice is to institute the concept of budgeting and the devolution of financial powers and to fix responsibility at various levels in case of non compliance.

Approve and Set standards of financial management practices which include data entry of a voucher to preparing the Balance Sheet of the project and of the organization as a whole. Every board meeting should spend based on the volume of the utilization of funds 10-25% of its time on overseeing financial management depending on the volumes and complexities of the organization that is large - as a turnover of a Crore and above per annum of about 3 5 projects. It may be relevant to set up a separate finance committee of which at least 2 members of the board and it could

co-opt people from outside as members of the committee.

The finance committee should examine in detail and give their representatives to the Governing Board meeting which allow the Governing Boards lesser time in financial matters. However it must be seen that any major changes in financial systems and or information related to Financial Management which may seem important must be referred to the Governing Body for decision and or reference. Thus the finance committee operates under the Governing Body as an instrument of the Governing Body and not as an independent Body.

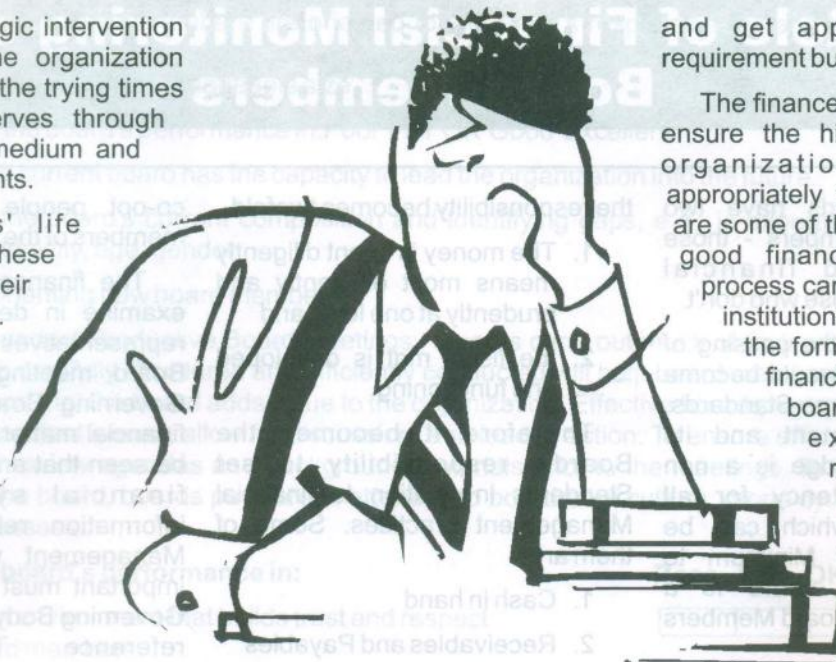
It is best to format the functioning of a Finance Committee over the following possible agenda It is also to develop a checklist of financial due diligence for which it demands a information report from the Management formats for such are appended. The finance committee report must be placed in the Governing Body as a separate item dovetailed with the financial agenda and care should be taken that at least one member of the finance committee must be present in the subsequent Governing Body meeting. This is important to maintain the devolution cascade of responsibilities.

The role of financial monitoring increases in the same manner with deficit or surplus budgets in organizations. In case of a deficit budget the oversight is increased cost cutting in what are called the trying times of the organizations. But it's role specifically increases when the organization has surplus when is it has more budgetary allocations than is pending. It is here that the role of prudent short-term and long-term investment cash flow management becomes

an extremely strategic intervention which can help the organization either bide through the trying times and or build reserves through appropriate short medium and long-term investments.

Organizations' life cycles go through these phases as part of their life span.

Appropriate investment strategies of project funds and non project funds can help build reserves of different types either within the project or outside the project thus for example all moneys of all projects come to the FCRA account. They should be taken into the designated sub account only when they need to be expended. As most donors demand interest to be deducted from their project donations



and get approved their fund requirement budget.

The finance monitoring can also ensure the hidden costs of the organization and allocate appropriately to projects. These are some of the functions which a good financial due diligence process can contribute to stable institutional funding. Some of the formats for approval for financial committees and boards are annexed. As

exemplary it is recommended that each organization tailor makes their instruments of financial control based on their Project cycle management and the time that the Board can give to its oversight.

An important function of the board is to provide proper financial oversight. A simple dictionary meaning of oversight is 'watchful and responsible care'.

An important function of the board is to provide proper financial oversight. A simple dictionary meaning of oversight is 'watchful and responsible care'.

Boards exercise financial oversight by carrying out the following responsibilities:

1. Approve the annual budget for the organization
2. Ensure appropriate control mechanisms are in place such as
 - Internal Control systems
 - Appropriate Policies and Procedures
 - Audits Internal and External and
 - Investments
3. Monitor financial performance

The Board's financial responsibilities may generally be distributed among the following functions in the organization. In doing so the Governing Board must safeguard its own authority and not relinquish control to a committee or sub-group.

Finance committee: The board may form a finance committee led by, a finance professional along with members who must have a deep understanding of financial statements. The treasurer may serve as the chair of the finance committee. Some of the committee members may be involved enough in operations to assist in monitoring the financial performance of the organization. Meetings of the Finance Committee are normally held before the Board Meeting.

The Treasurer: The responsibilities of the treasurer are normally spelled out in the bylaws.

Finance Officer: In a small NGO, the finance officer or Accounts Officer may be the chief executive and in a larger organization he or she may be a separate staff member. As need arises, s/he hires additional staff - such as accounting

बोर्ड सदस्यों के वित्तीय मानिटरिंग का महत्व

गगन सेठी

मूलतः बोर्ड में दो तरह के सदस्य होते हैं जो वित्तीय प्रबंधन को समझते हैं, और जो इसे नहीं समझते।

यदि यह सही हो तो राष्ट्रीय बजट पास करने की सारी कार्रवाई हास्यास्पद हो जाएगी। वित्तीय प्रबंधन और उसका समग्र जानकारी सभी बोर्ड सदस्यों के लिए आवश्यक है, पर कुछ सदस्यों में यह कम होती है, कुछ में ज्यादा। लेकिन सभी सदस्यों के लिए निम्नलिखित में पटु होना बिलकुल अनिवार्य है:

- तुलन पत्र पढ़ने का तरीका, और
- कानून द्वारा आवश्यक बनाए गए वित्तीय दायित्वों की जानकारी, जैसे, धर्मदा आयुक्त, आय कर, इत्यादि।

इसलिए प्रबंधन के लिए यह बुद्धिमानी का काम होगा कि वह सभी वित्तीय अनुपालनों और आय कर अधिनियम की अन्य आवश्यकताओं को पूरा करने की ओर ध्यान दें। यह न्यूनतम आवश्यकता है। बोर्ड की हैसियत ऐसी है कि वह अलाभकारी संस्था को अनुदानों, सेवाएं और सामग्रियां उपलब्ध कराकर कमाई गई आय आदि द्वारा उत्पन्न सभी धनों का न्यासी है। न्यासी होने से उस पर दो तरह की जिम्मेदारियां आती हैं।

- इस धन को निष्ठापूर्वक और विवेकशील रीति से खर्च करना है, और
- वित्तीय प्रबंधन की पद्धतियां विकसित करना और यह देखना कि वे ठीक तरह से काम कर रही हैं।

इसलिए बोर्ड के लिए यह आवश्यक है कि वह वित्तीय प्रबंधन के उच्च मानकों के अनुसार वित्तीय प्रबंधन की प्रणालियां और पद्धतियां स्थापित करे। इनमें से कुछ ये हैं:

- नकद राशि
- प्राप्तियां और अदायगियां
- सभी संपत्तियों की सूची
- क्या प्रत्येक मद पर व्यय ड्यू डिलिजेंस प्रक्रिया के अनुरूप किया गया है या नहीं

दुरुपयोग/जालसाजी को रोकने के लिए कारगर उपाय हैं या नहीं तथा इनके लिए उचित व्यक्ति को जवाबदेह ठहराया जा सकता है या नहीं।

इस तरहसे सबसे पहले बोर्ड को सबसे पहला काम जो करना चाहिए वह है बजट तैयार करने की पद्धति और वित्तीय अधिकारों का बंटवारा और विभिन्न स्तर पर अनुपालन न होने की स्थिति में किसे जिम्मेदार ठहराया जाए, इसे सुनिश्चित कर देना।

इसके बाद आता है वित्तीय प्रबंधन पद्धतियों के लिए मानक निर्धारित करना और उन्हें अनुमोदित करना। इन पद्धतियों में शामिल हैं, वाउचरों का डेटा ऐंट्री, परियोजना तथा संपूर्ण संस्था के लिए तुलन पत्र तैयार करना, आदि। प्रत्येक बोर्ड बैठक में 10-25 प्रतिशत समय वित्तीय प्रबंधन की देखरेख में बिताना चाहिए। यह वित्तीय राशि के परिमाण और जटिलताओं के अनुसार होना चाहिए। यदि आवश्यक हो, तो एक अलग वित्तीय समिति बना देनी चाहिए जिसमें कम से कम 2 बोर्ड सदस्य हों और बाकी सदस्य बाहर के हों।

वित्तीय समिति को संस्था की वित्तीय स्थिति की छानबीन बारीकी से करनी चाहिए और अपनी रिपोर्ट संचालन बोर्ड की बैठक में पेश करनी चाहिए। परंतु वित्तीय प्रणालियों में या वित्तीय प्रबंधन में बड़े उलट-फेर संचालन बोर्ड की जानकारी में ही की जानी चाहिए। अन्य शब्दों में कहें तो वित्तीय समिति संचालन बोर्ड के अधीन काम करती है, उसके एक उपकरण के रूप में, न कि किसी स्वतंत्र निकाय के रूप में।

वित्तीय समिति के कार्यों को निम्नलिखित रूपरेखा के अनुसार निर्धारित करना लाभदायक होगा। वित्तीय समिति की रिपोर्ट संचालन बोर्ड के सामने एक अलग विषय के रूप में पेश किया जाना चाहिए, जिसे वित्तीय कार्य सूची में शामिल किया जा सकता है। इसे पेश करने के बाद होनेवाली संचालन बोर्ड की बैठक में वित्तीय समिति का कम से कम एक सदस्य उपस्थित रहना चाहिए। यह आवश्यक है

क्योंकि अन्यथा कार्यभार और जिम्मेदारियां ठीक तरह से नहीं बांटी जा सकेंगी।

वित्तीय मानिटरिंग की भूमिका संस्थाओं में उसी अनुपात में बढ़ती है जिस अनुपात में घाटे या अधिशेष वाले बजट की भूमिका। घाटे के बजट में खर्च कम करने पर जोर देना आवश्यक होता है। पर जब बजट में अधिशेष राशि हो, तो वित्तीय समिति की जिम्मेदारियां कहीं अधिक हो जाती हैं। उसे अल्प-कालिक और दीर्घ-कालिक निवेश और नकदी प्रबंधन की ओर विशेष ध्यान देना होगा और संस्था को कठिन समयों में पार लगाने और अच्छे समयों में बचत करने के लिए अल्प-कालिक और दीर्घ-कालिक निवेशों का प्रबंधन करना होगा।

हर संस्था को वित्तीय द्रष्टि से कठिन और अच्छे समयों से गुजरना पड़ता है। यदि परियोजना की राशियां और अन्य राशियों को विवेकपूर्ण रूप से निवेशित किया जाए, तो संस्था के लिए उपयोगी निधियां बन सकती हैं। उदाहरण के लिए सभी परियोजनाओं की राशियां एफसीआरए खाते में जाएं। उन्हें उपखातों में तभी ले जाया जाए जब उनका व्यय होनेवाला हो। अधिकांश दाता उनके द्वारा दिए गए अनुदानों से प्राप्त ब्याज को अनुदान से काटने को कहते हैं। यदि अनुदान की राशि को सभी परियोजनाओं के साझे खाते में रखा जाए, तो ब्याज की राशि को संस्था अपने उपयोग के लिए प्राप्त कर सकती है। इसके अलावा निवेश की नातियां होने पर परियोजना के आकार को भी बढ़ाया जा सकता है। इसके लिए अंतिम प्रयोक्ताओं को धन की आवश्यकताओं का बजट तैयार करने को कहकर और बजट के अनुमोदन के बाद आवश्यक धन राशि देने की पद्धति लागू करने से अधिक राशि निवेश हेतु उपलब्ध होगी।

वित्तीय मानिटरिंग करने पर संस्था की छिपी लागतें भी सामने आएंगी और इन्हें परियोजनाओं में उचित रूप से बांटा जा सकेगा। ये कुछ ऐसे प्रकार्य हैं जो अच्छे वित्तीय प्रबंधन के फलस्वरूप संस्था को अतिरिक्त धन राशि दिला सकते हैं।

गतिविधियों से परिचित कराया जाता है। समय-समय पर बोर्ड सदस्यों की छंटनी करते रहने से बोर्ड में नए खून का आदान होता रहता है और उसका आकार अनियंत्रित रूप से नहीं बढ़ता।

निम्नलिखित में बोर्ड के निष्पादन को रेट करें(कोलन)

खराब ठीक-ठीक ठीक-ठाक अच्छा बहुत अच्छा

4-1 यह सुनिश्चित करना कि वर्तमान बोर्ड में संस्था को

भविष्य की ओर ले जाने की क्षमता है।

4-2 बोर्ड की वर्तमान गठन की जांच करना और रिक्तियों को

पहचानना, जैसे, कुशलता में, प्रभाव में, जातियों में, उम्र में और जेंडर में।

4-5 बोर्ड के नए सदस्यों को कारगर रूप से अभिमुख करना।

9. उत्पादक बोर्ड बैठकों का संचालन: बोर्ड का अधिकांश कामकाज बैठकों के माध्यम से होता है। यदि बैठकों को ध्यानपूर्वक गठित किया जाए और कारगर रूप से संचालित किया जाए, तो बोर्ड सदस्यों को लगेगा कि उनके समय का सदुपयोग हुआ है और यह कि बोर्ड संस्था को फायदा पहुंचा रहा है। कारगर बोर्ड अपनी बैठकों के लिए कार्यसूचियां तैयार करते हैं जो मुख्य विषयों की ओर ध्यान आकर्षित करती हैं, चर्चा के लिए अवकाश देती हैं, और ठोस कार्य को संभव बनाती हैं। बैठकों की कार्यक्षमता बढ़ाने के लिए बोर्ड के सदस्यों को बैठक के पूर्व ही कार्यसूची तथा अन्य दस्तावेज मिल जाने चाहिए और उन्हें बैठक शुरू होने से पहले ही इन्हें पढ़ लेना चाहिए। बोर्ड की सामूहिक विवेक का लाभ उठाने के लिए, बोर्ड को बैठकों के संचालन, सामूहिक गतिशीलता और निर्णयन प्रक्रिया की ओर विशेष ध्यान देना चाहिए।

निम्नलिखित में बोर्ड के निष्पादन को रेट करें:

खराब ठीक-ठीक ठीक-ठाक अच्छा बहुत अच्छा

9-1 ऐसा वातावरण निर्मित करना जो बोर्ड सदस्यों में

विश्वास और सम्मान की भावना जगाता है।

9-5 बोर्ड सदस्यों को प्रश्न पूछने और मुद्दों का विश्लेषण

करने के लिए अवकाश प्रदान करना।

प्रत्येक भाग में एक व्यापक प्रश्न भी रहता है जो बोर्ड सदस्यों को अपनी निजी टिप्पणियां, विचार एवं सुझाव देने का अवसर प्रदान करता है।

इस क्षेत्र में बोर्ड बेहतर निष्पादन कैसे कर सकता है?

आगे के प्रश्नों का उत्तर केवल मुख्य कार्यपालक को देना है। इन प्रश्नों का संबंध बोर्ड की कार्य-पद्धतियों और संस्था की जनसांख्यिकी से है। यह जानकारी संस्था के बारे में मूलभूत सूचनाएं प्रदान करेगी और अंतिम रिपोर्ट के लिए प्रारंभिक (बेंचमार्क) आंकड़े प्रस्तुत करेगी।

मुख्य कार्यपालक – संस्था की पद्धतियां

संस्था की नीतियां, पद्धतियां और प्रक्रियाएं अलाभकारी संस्था के नियंताओं, बोर्ड सदस्यों और कर्मचारियों को अपने दैनंदिन के कामकाजों में दिशा-निर्देश देती हैं। चूंकि संस्था में अंतिम जवाबदेही बोर्ड की होती है, उसे सुनिश्चित करना है कि ये पद्धतियां अच्छी तरह से अभिलेखित हैं और उनका नियमित रूप से पालन होता है।

निम्नलिखित में बोर्ड के निष्पादन को रेट करें:

खराब ठीक-ठीक ठीक-ठाक अच्छा बहुत अच्छा

1 क्या संस्था का मिशन लिखित रूप में उपलब्ध है?

4 क्या संस्था की रणनीतिक योजना लिखित रूप में उपलब्ध है?

19 क्या बोर्ड वर्ष में एक बार अपने सदस्यों के लिए रिट्रीट का आयोजन करता है?

20 क्या बोर्ड की समितियों को लिखित अधिकार पत्र या उनके कार्यभार का लिखित विवरण प्राप्त होता है?

संस्था की जनसांख्यिकी

निम्नलिखित में बोर्ड के निष्पादन को रेट करें:

खराब ठीक-ठीक ठीक-ठाक अच्छा बहुत अच्छा

1 बोर्ड में वोट का अधिकार रखनेवाले कितने सदस्य हैं?

3 आम तौर पर बोर्ड की बैठक औसतन कितने घंटे चलती है?

- 4 बोर्ड का गठन
- 5 कार्यक्रम का सिंहावलोकन
- 6 वित्तीय सिंहावलोकन
- 7 मुख्य कार्यपालक का सिंहावलोकन
- 8 बोर्ड का ढांचा
- 9 बैठकें

निकाय का एक अंग



इस सर्वेक्षण में 5-अंकों के रेटिंग पैमाने का उपयोग किया गया। इन अंकों की परिभाषाएं ये हैं:

- खराब या सुधार की गुंजाइश है
- ठीक-ठीक या सीमांत
- ठीक-ठाक या स्वीकार्य- योग्य
- अच्छा या औसत से ऊपर
- बहुत अच्छा या उत्कृष्ट

1. मिशन और द्रष्टि निर्धारित करें। बोर्ड की प्रमुखतम कामों में से एक संस्था के लिए दिशा निर्धारित करना है। इसकी शुरुआत मिशन स्थापित करने से और भविष्य के लिए ष्टि की रूपरेखा बनाने की बोर्ड की जिम्मेदारी से होती है। मिशन वक्तव्य संगठन क्या करना चाहता है और किसके लिए, इसका संक्षिप्त विवरण है। द्रष्टि वक्तव्य संगठन के वांछनीय भविष्य का एक प्रेरणादायक शब्द-चित्र है। ये वक्तव्य निर्णयन-प्रक्रिया के आधार पर बनते हैं। बोर्ड को मुख्य कार्यपालक के सहयोग में इन वक्तव्यों की समीक्षा समय-समय पर करनी चाहिए और आवश्यकता होने पर इनमें परिवर्तन करना चाहिए।

निम्नलिखित में बोर्ड के निष्पादन को रेट करें:

खराब ठीक-ठीक ठीक-ठाक अच्छा बहुत अच्छा

- 1-1 संगठन के मिशन को समर्थित करना

--	--	--	--	--
- 1-2 संगठन को अपने मिशन को कैसे पूरा करना चाहिए इसे लेकर सहमति स्थापित करना

--	--	--	--	--
- 1-3 मिशन की समीक्षा समय-समय पर करना ताकि वह प्रासंगिक बना रहे।

--	--	--	--	--
- 1-4 संस्था की द्रष्टि को, जो उसके मिशन से अलग है, समझाना

--	--	--	--	--
- 1-5 निर्णय लेते समय संस्था के मिशन और मूल्यों का उपयोग करना

--	--	--	--	--
- 1-6 इस क्षेत्र में बोर्ड बेहतर निष्पादन कैसे कर सकता है?

--	--	--	--	--

2. कारगर योजनाएं बनाना: संस्था के लिए दिशा निर्धारित करने के लिए बोर्ड को रणनीतिक योजनाएं बनाने और सोचने की ओर ध्यान देना होगा। आम तौर पर हर कुछ वर्षों में बोर्ड विधिवत योजना बनाने का काम हाथ में लेता है। उसके बाद वह इस योजना के क्रियान्वयन को मानिटर करता है। बोर्ड को संस्था के ग्राहकों और हितधारकों की समझ होनी चाहिए, और उसे भीतरी और बाहरी परिवेश की जानकारी होनी चाहिए, ताकि वह अवसरों और चुनौतियों का सही तरह से लाभ उठा सके। वह अपनी ष्टि मुख्यतः दीर्घकाल पर, रणनीतिम मुद्दों पर गढ़ाए रखता है, और दैनंदिन के परिचालनों और प्रशासनिक विषयों में सिर नहीं खपाता है।

निम्नलिखित में बोर्ड के निष्पादन को रेट करें:

खराब ठीक-ठीक ठीक-ठाक अच्छा बहुत अच्छा

- 2-1 संस्था की रणनीतिक दिशा निर्धारित करना - मुख्य कार्यपालक के सहयोग में

--	--	--	--	--
- 2-4 संगठन के परिवेश में आए परिवर्तनों की समीक्षा करना और उनके साथ अनुकूलित होना

--	--	--	--	--
- 2-5 कारगर रणनीतिक आयोजन की प्रक्रिया में संलग्न होना।

--	--	--	--	--

4. बोर्ड का गठन कुशल बोर्ड का निर्माण करता है: संस्था का बोर्ड एक महत्वपूर्ण संसाधन है और बोर्ड स्वयं अपनी गठन एवं नेतृत्व के लिए जिम्मेदार है। एक अच्छा बोर्ड वह है जिसमें ऐसे व्यक्ति हैं जो आवश्यक कुशलताएं, अनुभव, ष्टि, विवेक, संपर्क, समय एवं अन्य संसाधन संस्था को उपलब्ध कराते हैं। बोर्ड निर्माण की सुविचारित योजना बोर्ड को सही व्यक्तियों के चयन में और अधिकारियों के विकास में मदद कर सकती है। नए सदस्यों को बोर्ड की जिम्मेदारियों और संस्था की

बोर्ड का आत्म मूल्यांकन

गगन सेठी और मोहन कृष्ण

कई बार कहा जाता है कि अलाभकारी संगठनों का सर्वोच्च निकाय उनका बोर्ड होता है। कई बार अलाभकारी संस्थाओं के बोर्ड के सदस्यों को बोर्ड अपने में से ही चुनने लगते हैं, जो निगमित कंपनियों के बोर्ड की स्थिति से भिन्न है जिनमें बोर्ड के सदस्यों का चयन कंपनी के हिस्सेदारों में से होता है।

एक बार चुन लिए जाने पर अलाभकारी संस्था का बोर्ड, जब तक वह कानून के दायरे में रहे, सर्वसत्ताधारी बन जाता है।

इस तरह, जहां संगठन के कर्मचारियों के निष्पादन का नियमित रूप में मूल्यांकन होता है, बोर्ड के निष्पादन के मूल्यांकन की कोई व्यवस्था नहीं होती। आदर्श स्थिति तो वह है जिसमें बोर्ड के चयन में उन लोगों का हाथ हो जिनके लिए संस्था काम कर रही है। तीनों ही उपकरणों में इसकी कोई व्यवस्था नहीं है, फिर भी अलाभकारी संस्थाएं हर देश में करोड़ों रुपए खर्च करती हैं।

हर लोकतांत्रिक देश में नियंत्रक-महालेखा निरीक्षक का पद होता है, जो सभी सार्वजनिक संस्थाओं पर निगरानी रखता है। नियंत्रक-महालेखा निरीक्षक को संसद नियुक्त करती है जिसमें सत्ताधारी और विपक्षी दलों दोनों को अपनी-अपनी बात रखने का अधिकार होता है। संसद एक ऐसी संस्था है जिस पर देश को भरोसा है। इस तरह, संस्थाओं के वित्तीय निष्पादन का तो मूल्यांकन होता है, यदि मूल्यांकन नहीं होता है तो वह उनका गैर-वित्तीय पक्ष है।

सेंटर फॉर गवर्नेन्स स्टडीस में हमने अलाभकारी संस्थाओं के मूल्यांकन के लिए लोक अदालतों (पब्लिक हियरिंग) की अवधारणा विकसित की है। इनमें संस्था का मूल्यांकन इस आधार पर किया जाता है कि वह कितना सुशासित है। इसलिए मूल्यांकन का अधिक वांछनीय तरीका बोर्ड द्वारा स्वयं अपना मूल्यांकन 6-18 महीने के समयंतरालों पर स्वयं अपनी समझ के अनुसार करना है।

बोर्ड के इस आत्म-मूल्यांकन का नियमन या तो बाहर का कोई पेशेवर व्यक्ति कर सकता है अथवा बोर्ड का ही कोई सदस्य। इस तरह के आत्म-मूल्यांकन के निम्नलिखित फायदे हैं:

— इससे बोर्ड को संस्था के संचालन का नैतिक अधिकार प्राप्त होता है और इस तरह जवाबदेही बढ़ती है। साथ ही संस्था के सभी हितधारकों तक यह संदेश भी पहुंचता है कि बोर्ड अपने काम को गंभीरता से लेता है और वह परिवर्तन को नियमित करने को और सार्वजनिक संसाधनों के उचित उपयोग को प्राथमिकता देता है।

— इससे लोकतांत्रिक परंपरा संस्था के चोटी के स्तर से ही मजबूत होती है। संस्थाओं के लिए कानून द्वारा जो प्रावधान किए गए हैं, उनमें से कुछ में इस बात का अभाव है।

बोर्ड के मूल्यांकन के मुख्य क्षेत्र ये हैं:

- उपस्थिति / हाजिरी
- अपनी विशेषज्ञता के क्षेत्र में विशिष्ट निष्पादन
- कर चुकानेवाले व्यक्ति की भूमिका निभाना और प्रासंगिक प्रश्न पूछना
- संस्था की सफलताओं और विफलताओं के लिए जिम्मेदारी लेना।
- सभी हितधारकों को (भीतर के और बाहर के दोनों) यह स्पष्ट करना कि कोई भी कानून के ऊपर नहीं है।
- इससे बोर्ड को अन्य सार्वजनिक निकायों की भूमिकाओं और कार्यों की जांच-पड़ताल करने का नैतिक अधिकार प्राप्त होता है।
- बोर्ड के आत्म-मूल्यांकन के लिए कई उपकरण विकसित किए गए हैं। उनमें से कुछ निम्नलिखित हैं।

बोर्ड की उपसमिति को निम्नलिखित विषयक्षेत्रों से संबंधित वे प्रश्न चुनने चाहिए जो उस पर सर्वाधिक लागू होते हों।

- सुशासन
- राजस्व संबंधी विवेकशीलता
- कार्यक्रमों की प्रासंगिकता
- मूल्यांकन के प्रति लगाव
- निष्पक्ष एवं न्यायसंगत नियंत्रण

इसलिए यह महत्वपूर्ण है कि बोर्ड के सदस्यों को कार्य भार संभालते वक्त ही आत्म-मूल्यांकन से संबंधित ये दस्तावेज दे दिए जाएं और उन्हें बता दिया जाए कि उनसे अपेक्षित है कि वे अपना आत्म-मूल्यांकन करेंगे। इससे बोर्ड सदस्यों के लिए उनके आवेदनों को स्वीकार करने या अस्वीकार करने में मदद मिलेगी और यदि वे स्वीकार किए जाते हैं, तो नए सदस्य बोर्ड में अपनी भूमिकाओं और कार्यभारों से पूरी तरह सचेत होकर आ पाएंगे।

नीचे बोर्ड के आत्म-मूल्यांकन के एक उपकरण के कुछ अंश दिए जा रहे हैं, जो www.boardsource.org से प्राप्त हुआ है। संपूर्ण आत्म-मूल्यांकन दस्तावेज खरीदने के लिए उपलब्ध है। जब प्रत्येक बोर्ड सदस्य यह मूल्यांकन पूरा कर लेगा, तो उनकी सम्मिलित प्रतिक्रियाओं के आधार पर प्राथमिकताएं तय की जा सकेंगी और बोर्ड का उत्साह बढ़ाया जा सकेगा जिससे बोर्ड के निष्पादन में सुधार आएगा और सुशासन को बढ़ावा मिलेगा।

अलाभकारी संस्था के लिए पहचानी गई भूमिकाओं और जिम्मेदारियों पर आधारित एक प्रश्नावली भरकर मुख्य कार्यपालक सहित बोर्ड के सभी सदस्यों को बोर्ड के निष्पादन की समीक्षा करने को कहा जाएगा। इस प्रश्नावली के 9 भाग हैं, जो निम्नलिखित हैं। इस नमूने में पहले भाग के सभी प्रश्न और अन्य तीन भागों के चुनिंदा प्रश्न दिए गए हैं।

- 1 मिशन
- 2 रणनीति
- 3 फंडिंग और सार्वजनिक छवि (इसमें धन-संग्रह भी शामिल हो सकता है)

नहीं निभा रहे हों, तो उनके कुप्रबंध के शिकार हुए लोगों को उनके विरुद्ध सत्याग्रह करना चाहिए।

डा. अंबेडकर कहीं अधिक व्यावहारिक थे और जाति पर आधारित समाज के कष्टों और दुखों को स्पष्टता से देखते थे, और इसलिए उनके लिए सुशासन तभी संभव था जब लोकतांत्रिक परंपराओं का ढ़ता से पालन हो और केंद्र में नागरिक रहें और उसके समर्थन में ये चार अवधारणाएं रहें:

- व्यक्ति अपने आप में अंतिम लक्ष्य है।
- व्यक्ति के कुछ अखंड अधिकार होते हैं, जिनकी गारंटी संविधान देती है।
- व्यक्ति से यह आशा नहीं की जाएगी कि किसी विशेषाधिकार के लिए वह अपने संवैधानिक अधिकारों का बलिदान करे।
- राज्य दूसरों पर शासन करने के

अधिकार किसी निजी व्यक्ति को नहीं सौंपेगा।

उन्होंने इससे भी अधिक जोर सामाजिक संबंधों में समता की आवश्यकता पर दिया और इसलिए उन्होंने उन संस्थाओं के पुनर्गठन की वकालत की जिनका संचालन सार्वजनिक सत्ता द्वारा किया जाता हो। इसलिए सोसाइटी पंजीकरण अधिनियम उनकी धारणाओं के अधिक निकट है, यद्यपि सोसाइटी को भी भ्रष्ट करना उतना ही आसान है जितना न्यासों को। अतः, दोनों ही उनके संचालकों के विवेक पर टिके हैं। ऐसे में अंतिम विकल्प के रूप में सेक्शन 25 वाली कंपनी बचती है जो संपूर्ण रूप से एक कानूनी संरचना है और उसमें कोई भी सामाजिक आयाम विद्यमान नहीं रहता। उसे सार्वजनिक कंपनी के सभी नियमों का पालन करना होता है, उसके हिस्सेदार होते हैं और इन हिस्सेदारों को उनके हिस्से के अनुरूप अधिकार भी प्राप्त होते हैं।

इन ढांचों की तुलना करते समय सबसे पहले उनके प्रयोक्ताओं की धारणाओं और मनुष्य की समता पर उनके विश्वास की ढ़ता के प्रति भी सचेत होना आवश्यक है। इसलिए चुनाव इन दो चीजों में है - अपने उद्देश्यों से जूझने की प्रवृत्ति को मान्यता देकर ढीला नियंत्रण एवं लचीले कानूनी ढांचे को वरीयता देना, अथवा अधिक स्पष्ट कानूनी ढांचे और नियंत्रण की एक प्रणाली को जो नेक इरादों को वरीयता नहीं देती।

अलाभकारी संस्था शुरू करने से पहले निम्नलिखित तीन प्रश्नों पर विचार कर लेना लाभकारी होगा।

- प्रेरक इरादा क्या है?
- क्या वे उसे केवल अपने जीवनकाल तक के लिए मानते हैं?
- क्या वे अपनी संस्था को समान अधिकार रखनेवाले अन्य हितधारकों के साथ साझा करने को तैयार हैं?



इन प्रश्नों के ईमानदार उत्तर बता देंगे कि किस तरह की संस्था बनानी है। यह उनके लिए है जो अलाभकारी संस्था शुरू करना चाहते हैं। जिन्होंने पहले ही कोई संस्था शुरू कर दी है, उन्होंने भी अभी कुछ खोया नहीं है। संस्था के लिए चाहे जो रूप चुना जाए, संस्था की प्रक्रियाओं को अधिक पारदर्शी, अधिक सहभागी बनाना हमेशा ही लाभदायक होता है। यदि पारदर्शिता मुख्य हो तो सबसे पहले कंपनी आती है, फिर सोसाइटी और फिर न्यास, यद्यपि इसका उल्टा क्रम भी कई बार देखने में आता है। इसलिए, इस कथन में काफी सचाई है कि वस्त्रों से व्यक्ति की पहचान बनती है, लेकिन आत्मा की पहचान हृदय से होती है।



तीनों अधिनियमों की तुलना:

	न्यास	सोसाइटी	सेक्शन 25
कानून	मुंबई सार्वजनिक न्यास अधिनियम, 1960	सोसाइटी पंजीकरण अधिनियम, 1860	भारतीय कंपनी अधिनियम
अधिकार-क्षेत्र	उप-रेजिस्ट्रार/धर्मदा आयुक्त	सोसाइटियों का रजिस्ट्रार	कंपनियों का रजिस्ट्रार
मुख्य दस्तावेज	न्यास का दस्तावेज	संगठन की विज्ञप्ति और नियम एवं विनियम	संस्था के नियम और विज्ञप्ति
स्टांप ड्यूटी	न्यायेतर स्टाम्प कागज पर निष्पादित होता है, जिसका मूल्य न्यास की संपत्ति के मूल्य के 4 प्रतिशत के बराबर होता है।	स्टाम्प कागज की जरूरत नहीं पड़ती।	स्टाम्प कागज की जरूरत नहीं पड़ती।
संस्था बनाने के लिए आवश्यक व्यक्तियों की संख्या	कोई ऊपरी सीमा नहीं कम से कम दो।	कम से कम सात। कोई ऊपरी सीमा नहीं	कम से कम सात। कोई ऊपरी सीमा नहीं
प्रबंधक बोर्ड	न्यासी	संचालन निकाय या परिषद/प्रबंधक या कार्यकारी समिति	निदेशकों का बोर्ड/प्रबंधक समिति
बोर्ड के उत्तराधिकार की विधि	आम तौर पर नियुक्ति द्वारा	आम सभा द्वारा निर्वाचन	आम सभा द्वारा निर्वाचन

दस्तावेज को बड़ी निष्ठा से और ध्यानपूर्वक तैयार करना चाहिए। अन्यथा वह निरर्थक साबित होगा और उससे केवल पंजीकरण की आवश्यकताएं पूरी होंगी।

कई बार यह सवाल पूछा जाता है कि कब कौन-सा? औजार उतना ही तेज या कुंद होता है जितना कारीगर। कोई सार्वजनिक न्यास किसी अलाभकारी कंपनी से बेहतर रूप से चल सकता है यदि उसके संचालक मानते हों कि जो संसाधन उन्हें प्राप्त हुआ है, भले ही वह उनका ही हो, उसका उपयोग उन्हें घोषित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए पारदर्शिता के साथ और सभी नियमों का पालन करते हुए करना है। पर फिर भी

यह तो है ही कि न्यासों में गलत काम को रोकने और गलती को सुधारने के लिए जो व्यवस्था है वह कमजोर है।

हमारे देश में न्यास अधिनियम है जो पहले के मुंबई प्रांत को छोड़कर बाकी सब राज्यों पर लागू होता है। उसका पंजीकरण दस्तावेज कहीं कम जटिल है और उसे स्थापित करना, पंजीकृत करना और चलाना कानूनी द्रष्टि से आसान है।

इन अधिनियमों को परखने का एक तरीका उन्हें गांधीजी और अंबेडकर की द्रष्टियों से देखना है। ये दोनों ही अधिनियम उनके जीवन-काल में अस्तित्व में आ चुके थे। गांधी जी मुख्यतः न्यास का उपयोग करते थे, जिनमें न्यासियों का फेर-बदल होता था और

जीवन-पर्यंत बने रहनेवाले न्यासियों की अवधारणा भी प्रबल थी। अंबेडकर कहीं अधिक लोकतांत्रिक उपकरणों का उपयोग करते थे। गांधीजी संपन्न लोगों के नेक इरादों के समर्थक थे और धार्मिक मूल्यों से औचित्य प्राप्त करते थे, जिनमें यह अंतर्निहित बात भी थी कि समाज में विभिन्न वर्ग होते हैं और संपन्न वर्गों को उनसे कम संपन्न वर्गों के प्रति सहानुभूति दर्शानी चाहिए। इसलिए गांधीजी के विचारों से प्रेरित कई न्यास यह मानते हैं कि न्यासी का कार्यकाल जीवन-पर्यंत चलना चाहिए और वह एक नैतिक पद है जिसे कानून द्वारा चुनौती नहीं दी जा सकती, उसे केवल नैतिक आधारों पर चुनौती दी जा सकती है। इसलिए यदि न्यासी अपनी जिम्मेदारियों को ठीक से

को कानूनी हैसियत प्राप्त न था। यह ज्ञात नहीं है कि संख्या सात क्यों चुनी गई, लेकिन ऐसा लगता है कि यह इसलिए हुआ होगा ताकि इससे संघ को अधिक व्यापक आधार प्राप्त हो सके।

न्यासों की तुलना में सोसाइटियों का गठन अधिक लोकतांत्रिक होता है। उनमें संचालन परिषद/ प्रबंधन समिति के सदस्यों के चुनाव के लिए कोई न कोई पद्धति होती है। सोसाइटी के संस्थापक संचालन परिषद/ प्रबंधन समिति के सदस्य बने रह सकते हैं, बशर्ते कि उन्हें विधिवत, हर दो, तीन या पांच सालों में, जो भी लागू हो, नए सिरे से चुना जाए।

सेक्शन 25 वाली कंपनी: यद्यपि कंपनी के रूप में पंजीकृत अलाभकारी संस्था को कंपनी अधिनियम द्वारा नियमित निगमित निकाय के रूप में ही लिया जाता है, लेकिन कंपनी अधिनियम साधारण व्यावसायिक कंपनी और सेक्शन 25 के तहत बनाई गई अलाभकारी कंपनी में अंतर करता है। आजकल के अलाभकारी संस्थाओं का उद्भव कंपनी अधिनियम से ही हुआ है। कंपनी अधिनियम के अनुसार ऐसी संस्थाएं व्यवसाय कर सकती हैं, पर वे लाभ कमाने की इच्छा से परिचालित नहीं हो सकती हैं। उनकी अतिरिक्त आय को अलाभकारी उद्देश्यों में लगाया जाना होता है। इसलिए अलाभकारी कंपनी अर्थव्यवस्था और उत्पादन से संबंधित गतिविधियों में संलग्न हो सकती है।

इन तीन अधिनियमों की मोटी रूपरेख यही है।

पहले के समयों में संगठन का सरलतम रूप न्यास ही था। कोई भी दो व्यक्ति साथ मिलकर अपने धन को सार्वजनिक उद्देश्यों के लिए समर्पित कर सकते थे। सोसाइटी में सात या अधिक लोग सदस्य के रूप में होते हैं और वे

कोई सार्वजनिक उद्देश्य तय करके अन्य लोगों से पैसा इकट्ठा करते हैं। अलाभकारी कंपनी में कार्य को कहीं अधिक सख्त नियंत्रण में संचालित करना संभव होता है, और इसलिए सुशासन की द्रष्टि से वे अन्य प्रकार के संगठनों से बेहतर होते हैं।



इनमें से किस का चयन करना उचित होगा, यह उन परिस्थितियों पर निर्भर करेगा जिनमें संगठन को काम करना है। उदाहरण के लिए, तमिलनाडु जैसे कुछ राज्यों में, न्यास अपेक्षाकृत स्वतंत्र होते हैं, जबकि सोसाइटी और कंपनी दोनों को अपने-अपने अधिनियमों के तहत रहना अनिवार्य होता है। कुछ राज्यों में सोसाइटी अधिनियम के तहत पंजीकरण को हर साल नवीकृत करना पड़ता है। कानूनी सलाहकार सोसाइटी से अधिक न्यास की सिफारिश करेंगे, क्योंकि सोसाइटी अधिनियम के तहत पंजीकरण अधिक जटिल होता है। इसका एक अन्य कारण यह भी है कि सोसाइटियों में धर्मदा आयुक्त दखल दे सकता है। लेकिन, इसे सकारात्मक रूप से भी देखा जा सकता है क्योंकि यह जवाबदेही और लोकतांत्रिक व्यवहार को बढ़ावा देता है। जब संपत्ति मौजूद हो, जैसे जमीन, इमारत या अन्य ऐसी संपत्तियां, तो सामान्यतः न्यास के रूप में पंजीकरण को पसंद किया जाता है।

न्यास अपरिवर्तनीय होते हैं, और जीवन-पर्यंत जारी रहते हैं। न्यासियों की नियुक्ति भी अनिश्चित काल तक के लिए, कभी-कभी जीवन-पर्यंत, की जाती है। उनका निर्वाचित होना आवश्यक नहीं है। सोसाइटी में संचालन बोर्ड के सदस्यों का आम सभा द्वारा समय-समय पर निर्वाचन जरूरी होता है। यदि जिन उद्देश्यों के लिए सोसाइटी की स्थापना हुई हो, वे पूरी हो जाएं, तो सोसाइटी को बंद भी किया जा सकता है। यदि कोई स्वैच्छिक संस्था अथवा विकास के कामों में लगी संस्था बड़ी मात्रा में वित्तीय लेन-देनों में संलग्न होने का विचार रखती हो, जैसे लघु वित्त से जुड़े काम, तो उसे सेक्शन 25 वाली कंपनी के रूप में पंजीकृत करना ठीक रहता है। इनका लेखा-परीक्षण अत्यंत सख्ती से किया जाता है और इनके लिए योग्यता-प्राप्त सनदी लेखपाल रखना आवश्यक होता है। सेक्शन 25 कंपनी को बंद करना भी मुश्किल होता है।

पंजीकरण के दौरान हर संगठन को, चाहे वह सोसाइटी हो या न्यास, एक संचालन उपकरण तैयार करके जमा करना होता है। यही वह दस्तावेज है जिसमें बताया गया होता है कि संगठन का ढांचा क्या है और उसे किस तरह प्रबंधित किया जाएगा और उसे किन उद्देश्यों की पूर्ति के लिए स्थापित किया जा रहा है। इस संचालन उपकरण को संस्थापक सदस्य अपने हस्ताक्षरों से अनुमोदित करते हैं और इसलिए यह एक प्रकार का अनुबंध होता है जिसे उस संस्था के बोर्ड को मानना पड़ता है। यह उपकरण एक कसौटी के रूप में काम करता है जिसका उपयोग करके बोर्ड अथवा कोई अन्य निकाय जांच सकता है कि संस्था अपनी निर्धारित दिशा में काम कर रही है या नहीं। इसलिए इस

स्वैच्छिक संस्थाओं के पंजीकरण के विभिन्न रूप

गगन सेठी और मोहन कृष्ण

स्वैच्छिक संस्थाओं का पंजीकरण तीन प्रकार से हो सकता है। न्यास के रूप में, सोसाइटी के रूप में और सेक्शन 25 वाली कंपनी के रूप में। इनका कानूनी आधार क्या है?

मुंबई सार्वजनिक न्यास अधिनियम, 1950 इसलिए अस्तित्व में आया क्योंकि बहुत से व्यक्ति अपनी संपत्ति को निजी लाभ अथवा समुदाय के किसी भाग अथवा जाति के लाभ हेतु न्यास में बदलना चाहते थे। गुजरात के मुंबई से अलग होने के समय परोपकार की प्रवृत्ति मुंबई में अधिक विकसित थी। देश के बाकी भागों में परोपकार का रुझान उस सीमा तक नहीं था जितना मुंबई में था। इसका अपवाद केवल मंदिर और धार्मिक संस्थाएं थीं। मुंबई में 1936 से ही हर सांप्रदायिक न्यास का संचालन अपने स्वतंत्र अधिनियम से हो रहा था। उदाहरण के लिए, पारसियों के न्यास पारसी सार्वजनिक न्यास पंजीकरण अधिनियम, 1936 द्वारा संचालित होते थे।

1979 में मुंबई में स्थित पारसियों के 1,000 धर्मार्थ न्यासों पर किए गए एक अध्ययन से पता चला कि उनमें से 471 न्यासों का निर्माण खास तौर से धार्मिक उद्देश्यों के लिए किया गया था। इस अध्ययन से यह भी पता चला कि इन न्यासों की संपत्तियों का एक बहुत बड़ा भाग मुट्टी भर न्यासों के कब्जे में था। काफी संख्या में छोटे न्यासों की स्थिति अत्यंत शोचनीय थी। उदाहरण के लिए, 133 शैक्षणिक न्यासों की कुल संपत्ति का 80 प्रतिशत उनमें से 9 प्रतिशत न्यासों के पास था। यही हाल अन्य प्रकार के न्यासों का भी था। इससे पता चलता है कि बड़ी संख्या में न्यास कार्यशील नहीं होते हैं या मृत-प्राय अवस्था में होते हैं। इसका मुख्य कारण जागरूकता की कमी है। लाभार्थियों को पता ही नहीं होता कि

इतने सारे न्यास विद्यमान हैं, और न्यास भी समुदाय तक पहुंचने की जेहमत नहीं उठाते। नतीजा यह होता है कि उनकी आय उनके खर्चों से कई बार अधिक हो जाती है, जिससे उन पर कर-भार आ जाता है।

यदि लगभग 50,000 व्यक्तियों मात्र से बने इस छोटे समुदाय में ही जागरूकता की कमी और संकीर्ण नीतियों की समस्या विद्यमान हो सकती है, तो ये समस्याएं भारत के अन्य विशाल समुदायों में कितनी गंभीर होंगी। इसलिए पारसियों के न्यासों के अध्ययन के परिणाम पूर्णतः अन्य सांप्रदायिक और गैरसांप्रदायिक न्यासों पर न भी लागू हों, तो भी वे उनकी आम हालत की ओर इशारा जरूर करते हैं।

15 जनवरी 1948 को स्वतंत्र भारत की सरकार ने मुंबई प्रांत के न्यासों के प्रबंधन के विषय की छानबीन करने के लिए एक समिति नियुक्त की। इस समिति की रिपोर्ट को ध्यान में रखते हुए और जनसाधारण से सुझाव प्राप्त करके एक समग्र अधिनियम पारित किया गया। यह था मुंबई सार्वजनिक न्यास अधिनियम, 1950, जो बाद में कानून बना। इस अधिनियम ने मुंबई राज्य पर लागू होनेवाले सभी अन्य अधिनियमों और उनके प्रावधानों को रद्द कर दिया और मुंबई में धर्मार्थ आयुक्त ने महा अधिवक्ता से सभी न्यासों की अभिभावकी अपने हाथ में ले ली।

आय कर अधिनियम की उपधारा 1 की धारा 13 के उपवाक्य (ए) का संबंध धार्मिक न्यासों से, और उपवाक्य (बी) का संबंध धर्मार्थ न्यासों से है। 1 अप्रैल 1962 के बाद धर्मार्थ उद्देश्यों के लिए स्थापित न्यास अथवा संस्था के संबंध में, यदि उसे किसी विशेष धार्मिक संप्रदाय या जाति के लाभ के लिए स्थापित किया हो तो,

उसकी आय को धारा 11 या 12 के तहत छूट प्राप्त नहीं होगी।

अतः, यद्यपि समुदाय के किसी विशेष वर्ग के लिए न्यास बनाना वैध है, पर उस न्यास को आय कर अधिनियम की धारा 11 और 12 के तहत कर में छूट प्राप्त नहीं होगी।

सोसाइटी पंजीकरण अधिनियम, 1860 को केंद्रीय सरकार ने साहित्यिक और वैज्ञानिक संस्थाएं अधिनियम, 1854 की तर्ज पर पारित किया। सोसाइटी एक कानूनी सत्व है जो अनेक व्यक्तियों को साथ लाती है। देश का संविधान हर व्यक्ति को दूसरे व्यक्तियों के साथ मिलकर संगठन बनाने की स्वतंत्रता प्रदान करता है। इन संगठनों को सोसाइटी के रूप में पंजीकृत करने से उन्हें कानूनी हैसियत प्राप्त होती है। इससे सोसाइटी के सभी सदस्यों द्वारा कुछ ऐसे नियमों और विनियमों का पालन होता है जो सभी पर समान रूप से लागू होते हैं। कानून का उल्लंघन करने पर इस सत्व के विरुद्ध अदालत में मुकदमा दायर की जा सकती है।

सोसाइटी पंजीकरण अधिनियम (1860) के तहत किसी सोसाइटी के पंजीकरण के लिए 18 वर्ष से अधिक उम्र के कम से कम सात व्यक्तियों की आवश्यकता होती है। ऐतिहासिक रूप से सात लोगों के साथ आने से किसी संघ का निर्माण नहीं होता था, इसलिए संघ



प्रिय पाठक,

स्वैच्छिक संस्थाओं के सुप्रबंध के बारे में प्रकाशित हो रही सुशासन नाम के त्रैमासिक सूचनापत्र के शुरु हुए अब एक वर्ष हो चला है। अभी उसकी सीमित प्रतियां ही छुप रही है और वह कम संख्या में स्वैच्छिक संस्थाओं तक ही पहुंच रही है। हमारी आशा है कि स्वैच्छिक संस्थाओं तक पहुंचाएं और यह भी कि उसकी बारंबारतो को बढ़ाएं।

हमारे पाठक हमें अपनी प्रतिपुष्टियां (फीडबैक) भेज रहे हैं और कुछ पाठक स्वैच्छिक योगदान देकर इस पत्रिका का नियमित ग्राहक भी बनना चाहते हैं। हम चाहते हैं कि संस्थाएं और व्यक्ति स्वैच्छिक रूप से इस सूचनापत्र के प्रकाशन हेतु अंशदान। पद्यापि आप जितना चाहें उतनी राशि हमें भेज सकते हैं, पर हम अनुरोध करते हैं कि आप कम से कम 125 रु. वार्षिक स्वैच्छिक योगदान के रूप में दें ताकि हम स्वैच्छिक संस्थाओं के सुप्रबंध के बारे में जागरुकता बढ़ाने के हमारे इस काम को जारी रख सकें। आप जनविकास के नाम से लिखे गणे चेक अथवा डिमांड ड्राफ्ट के जरिए स्वैच्छिक योगदान नीचे गए पते पर भेज सकते हैं।

सुशासन के संबंधित आपके अनुभवों और चिंताओं को इस सूचनापत्र के जरिए दूसरों के साथ बांटे। हमें अपने पत्र, केस स्टडी, लेख, घटनाओं की खबरें, प्रकाशन, उपलब्धियों के विवरण, आदि भेजिए। हम उनमें से अधिकांश को प्रकाशित करने की कोशिश करेंगे।

हमें इस पते पर लिखिए :

सेंटर फोर गवर्नेन्स स्टडीज़ इन नॉन-प्रोफिट्स
एंटर्प्रिनारशिप डेवलपमेंट इस्टिट्यूट ऑफ इंडिया परिसर
पीओ भाट 382428 जिला गांधीनगर, गुजरात
फोन : (079) 23969153, फैक्स : (079) 23969164
इमेल: ngogovernance@gmail.com

सी-105, रोयल चीनमय, जजीस बंगला रोड,
बोडकदेव, अहमदाबाद - 380054
फोन : 079-26857745, 26856685
फैक्स : 079-26857443

इस सूचना पत्र में व्यक्ति किए गए विचार लेखकों के अपने हैं, यह जरुरी नहीं है कि ये विचार सीजीएस के भी हों। सीजीएस का उल्लेख करते हुए आप इस पत्रिका की सामग्री को किसी भी रूप में पुनःप्रकाशित कर सकते हैं। यह पत्रिका महज सूचना, शिक्षण एवं विचारों के आदान-प्रदान के लिए प्रकाशित की जा रही है।

संपादकीय टीम

गगन सेठी, उपाध्यक्ष, सामाजिक न्याय केंद्र, अहमदाबाद
मोहन कृष्ण, टीम लीडर, सी जी एस

इस अंक में

संपादकीय

- | | | | |
|---|--|------------------------|---|
| 1 | स्वैच्छिक संस्थाओं के पंजीकरण के विभिन्न रूप | गगन सेठी और मोहन कृष्ण | 1 |
| 2 | बोर्ड का आत्म मूल्यांकन | गगन सेठी और मोहन कृष्ण | 5 |
| 3 | बोर्ड सदस्यों के वित्तीय मानिटरिंग का महत्व | गगन सेठी | 8 |

सुशासन

स्वयंसेवी संस्थाओं के लिए एक पत्रिका

खंड २ अंक १

जनवरी २०१०

संपादकीय

यह सुशासन के दूसरे वर्ष का प्रथम अंक है। हम कोशिश कर रहे हैं कि सुशासन के अंक ठीक समय पर निकलते जाएं। अलाभकारी क्षेत्र में बदलाव की हवा तेजी से बह रही है। एक ओर पश्चिम में संसाधनों की कमी हो रही है, और छोटे और मध्यम आकार के संगठनों को वित्तीय अनुदान कम मिल रहे हैं। बड़े द्वि-पक्षीय दाता जो पहले भारत सरकार को धनराशि देते थे, वे अब अलाभकारी संगठनों के समर्थन के लिए परियोजना विशिष्ट समर्थन निधियां स्थापित कर रहे हैं, जो सरकार के जरिए काम करती हैं।

अलाभकारी क्षेत्र के परिपक्व होने से जनसाधारण से तथा दाता संस्थाओं से यह मांग भी उठ रही है कि वे अधिक जवाबदेह बनें। मुझे 80 और 90 के दशकों की याद आ रही है जब संपूर्ण बंगलादेश के अलाभकारी क्षेत्र ने योजना बनाने के लिए लॉग फ्रेम विधि का उपयोग करना शुरू किया। परिणाम यह हुआ कि सभी परियोजनाएं हूबहू एक-जैसी लगने लगीं। अलाभकारी क्षेत्र अपनी विश्वसनीयता निम्नलिखित बातों से कमाता है

- 1 उन लोगों तक पहुंच पाने की उसकी क्षमता से, जिन तक पहुंचना आसान नहीं होता।
- 2 सामग्रियां और सेवाएं कहीं कम दामों में उपलब्ध कराने की उसकी क्षमता से, और
- 3 विकास के क्षेत्र में मांग और पूर्ति दोनों क्षेत्रों में नवप्रवर्तन लाने की उसकी क्षमता से।

अलाभकारी संस्थाओं द्वारा मुहैया कराई जानेवाली सेवाओं की जटिलता में वृद्धि होने से और प्रक्रिया दस्तावेजों द्वारा उन पर अपनी अंदरूनी प्रणालियों और संचालन को ठीक करने के लिए डाले गए दबाव के कारण इन संस्थाओं के लिए जवाबदेह बनना और भी अधिक जरूरी हो गया है।

सुशासन अलाभकारी संस्थाओं के अच्छे प्रबंधन को बढ़ावा देने के लिए अपना योगदान करना चाहता है और इस ओर संस्थाओं को सही दिशा दिखाना चाहता है। पिछले साल हमने सुशासन के चार अंक निकाले हैं और विभिन्न हितधारकों से हमें कई प्रकार की प्रतिपुष्टियां मिली हैं। सुशासन के इस अंक में इन प्रतिपुष्टियों को ध्यान में रखते हुए कुछ सामग्री प्रस्तुत की गई है। इन्हें अपनी संस्था के बोर्ड की बैठक से पहले बोर्ड के सदस्यों के साथ साझा करें।



प्रेषक

सेन्टर फोर गवर्नेन्स स्टडीस

एंटरप्रिनारशिप डेवलपमेंट इन्स्टिट्यूट (ईडीआई), गांधीनगर
और जनविकास, अहमदाबाद का संयुक्त प्रयास

सेवामे