

# Dynamic Accountability

Changing approaches to CSO accountability

## 動態責信

改變民間社會組織責信制的方法

## 1. CSO 責信制：為什麼會出現

信任和責信是民間社會組織（CSO）工作和努力的的核心。民眾和組織信任民間社會組織會為他們的需求和優先事項倡議和爭取。這種信任建立在公民社會組織與其利益相關者之間的共同價值觀之上；對運作方式的共同理解；以及民間社會組織能有效地實現這些期望。當 CSO 滿足其利益相關者的期望時，它就會承擔責任並成為可靠的合作夥伴和參與者。如果公民社會組織受到信任並被視為有責信，人們和組織就會更密切、更頻繁地與他們合作；捐助者相信資源得到了明智的使用；員工和志工則被授權實現公民社會組織的目標。

民間社會組織長期以來一直支持人們和其他組織改善他們的生活。自 1980 年代以來，公民社會組織逐漸成為政府發展部門中有力的參與者（Bhargava 等，2016）。新自由主義政策的採用導致公共支出減少，限制政府滿足人民需求的能力。與此同時，對民主化和良好治理的新推動，導致公民社會組織被視為可信賴的服務交付和宣傳合作夥伴（Banks 和 Hulme，2012 年）。從 2001 年到 2009 年，透過和流向公民社會組織的官方發展援助幾乎翻了一倍，從 47 億美元增加到 90 億美元（經合組織，2011 年）。更大的影響力和權力給公民社會組織帶來了更大的責任和壓力，使其對捐助者、政府、合作夥伴以及為之工作和與之共事的人負責。

在公民社會組織逐漸獲得重視的同時，國外和國內的政府越來越多地開始審視公民社會組織及其工作。在國際層面，隨著對宗教極端主義和恐怖主義的打擊，許多經合組織國家建立了更加嚴格和繁重的責信要求，以確保其資源的妥善應用。

此外，捐助國政府和多邊組織減少了對發展中國家公民社會組織的資助，促使公民社會組織轉向國際和私人基金會，這些基金會僅提供有限的宣傳支持（Bhargava 等，2016）。在國內層面，許多政府正在壓制民間空間並限制公民社會組織獲得外國支持的機會。

公民社會組織的信任受到威脅，世界上只有 3% 的人口生活在擁有完全開放的公民空間的國家（CIVICUS，2017）。對公民社會的限制有

多種形式，從監管和司法限制到暴力殺害活動人士，這些都是以國家安全、公共秩序和反恐措施為理由來打壓民間社會組織（公民，2017年）。

為了保護自己免受政府限制並重新獲得捐助者的信任，世界各地的公民社會組織製定了許多自律責信措施（Keating & Thrandardottir，2017年）。雖然這些機制的運作方式不同，但大多數都允許公民社會組織表現出他們對開放和透明的承諾，對他們的行動和影響承擔責任，並對他們的利益相關者負責。

然而，這些努力還不夠。全世界的公民社會組織都看到民眾對其工作的信任度下降。2019年，一項對27個國家/地區的調查顯示，只有57%的受訪者表示信任CSO，比2014年66%還要低（Edelman，2019，2014）。繼最近民間社會部門中圍繞性騷擾、虐待、濫用資金、成果膨脹和不道德的籌款等醜聞，捐助國政府和公眾目前正在向民間社會組織施加更大的壓力，要求其遵守更嚴格的責信制和保護標準（《衛報》，2018年）。

當前的背景以及利益相關者對公民社會組織不同面向的責信要求，呼籲公民社會組織重新考慮要如何理解和實踐責信制，以及它在彈性、信任和成效方面的影響。

## 2. 為什麼傳統的責信方法還不夠—與所有利益相關者建立信任關係

公民社會組織、捐助者和其他利益相關者已經制定了不同的公民社會組織責信方法，以確保有效性、信任、彈性和影響。公民社會組織責信制概念的演變著重於解決以下問題：公民社會組織對誰負責？公民社會組織為何以及如何實踐責信制？它對公民社會組織及其利益相關者有何影響？

### a) 向上責信

公民社會組織責信制的最初努力是為了確保得到政府和捐助者的信任，以維持其持續的資金和支持。此為“向上責信制”，它必須遵守財政和法律要求，以利組織營運和獲取資金。在向上責

信制中，公民社會組織提供信息、接收資金並且受到捐助者和政府的約束。它的特點是使用高度技術性的語言和方法，例如物有所值和社會投資回報。這種方法優先考慮捐助者和政府的需求，而不是合作夥伴、員工以及他們為之工作和與之共事的人的需求（Crack, 2013 年）。對捐助者或政府制裁的恐懼會阻止公民社會組織報告和公開承認失敗，這會阻礙批判性反思和學習（Crack, 2013）。到 2000 年代後期，學者和從業者開始審查這種責信制方法及其對他們的影響和人們對他們的信任的影響（Crack, 2013 年）。

## b) 向下責信

向下責信制旨在糾正發展和人道主義部門內的權力失衡。因為意識到向上責信制的局限性，公民社會組織將他們的努力轉向對他們工作的人和與之共事的人負責。公民社會組織意識到這些人的反饋對於組織在衡量他們的績效方面的作用和相關性具有影響力，進而能夠去反思他們的工作並從中學習（Crack, 2013）。

與向上責信制相比，向下責信制（Edwards & Hulme 1996; Najam 1996; Ebrahim 2005; Kilby 2006）或主要責任制（Keystone Accountability）主要包含公民社會組織為其工作並與之合作的人（主要選民）的參與，尤其是在決策過程中最邊緣化的群體。

在向下責信的努力中，“閉環反饋”（closing the feedback loop: 您對給出的反饋做出回應）的概念開始受到關注。鼓勵公民社會組織與主要成員進行對話；與提供反饋的人討論要採取哪些行動以及原因。這種方法的支持者著手創建一種新文化，承認收集和回應主要利益相關者的反饋不僅在道德上是「正確的做法」，而且正如 Elina Sarkisova（2016 年）所說，也是「聰明的人」要做的事。

然而，在實踐中，向下責信提出了一些挑戰。人道主義響應指導委員會（SCHR）最近的一份報告說明，在國際公民社會組織的工作人員，缺乏組織內跨項目參與和反饋的通用方法（SCHR, 2017）。這些結果說明，向下責信制迄今為止僅適用於逐個項目，阻礙了讓

「有意義的利益相關者參與」整個組織的共識。此外，如果過度只關注一個利益相關者群體，它可能會限制其對權力動態和組織變革的理解。

### C) 挑戰我們對信任和責任之間關係的理解

在民間社會中，有人認為負責任會產生更多利益相關者的信任。儘管如此，最近對公民社會組織信任度的下降說明，我們當前的責信方式及其與信任的關係需要重新審視。Keating 和 Thrandardottir (2017) 認為，如果民間社會組織的責信只是建立在透明度及監督，那就低估了對信任及信賴度的理解。獲取信息和監督使利益相關者能夠了解民間社會組織，並確定與它接觸時的風險水平。然而，監督意味著這個 CSO 不值得信賴，應該受到監管，也就是如果 CSO 無法獲取利害關係人的信任，就會進一步助長這種不信任的信念並增加監督。隨著時間的推移，這種方法可能會成為 CSO 的負擔，威脅到它的彈性和影響力。

但是，如果 CSO 責信制基於建立共同價值觀和為共同目標而努力，則利益相關者更有可能認為 CSO 值得信賴，而無需大量信息或監督。這種方法在參與者之間營造了一種熟悉感和團結感，減少了對風險或失敗的看法 (Keating 和 Thrandardottir, 2017 年)。過去經歷過醜聞的公民社會組織的例子說明，這些組織通過重申其使命和訴諸共同理念，而不是通過監管框架，成功地重建了利益相關者暫時失去的信任 (Hurst, 2018 年)。

因此，公民社會組織和捐助者應該謹慎，理解到透明度和監督只是提高責信和增加信任度的一種方式而已。公民社會組織應加強與利益相關者的共同價值觀和目標，並提高負責任和相互支持的伙伴關係。

### d) 有意義的利益相關者參與、責信制和權力

利益相關者對公民社會組織責信制的有意義的參與意味著為個人和機構提供空間，讓他們參與公民社會組織從實施到決策過程的所有方面的工作。向上責信承認捐助者和政府在傳統上對公民社會組織擁有權力，無論是通過資源提供、監管還是其他方式。

向下責信制呼籲改變公民社會組織與其共事者和為之服務的人之間的權力動態，將他們帶到最前線。兩種類型的責信都承認不同行為者之間的權力關係。然而，這兩種關係並不是憑空發生的。公民社會組織應該承認並更好地理解組織內外所有利益相關者的權力動態。僅僅提倡更多的向下責信可能會導致對 CSO 試圖解決的根本原因的理解有限，或者它可能會破壞 CSO 的工作並可能對組織內外的其他人造成傷害。因此需要更系統的方法，考慮到所有利益相關者的參與以及隨著時間的推移，公民社會組織的工作對利害關係人之間權力動態的影響。

### 3. 動態責信：釋放公民社會組織責信的變革力量

#### a) 什麼是動態責信制？

動態責信制是一種系統性的公民社會組織責信制方法，其基礎是與所有利益相關者進行有意義的接觸，這些過程具有包容性、參與性和持續實踐性。

動態責信制是在 CSO 與其利益相關者之間建立轉型關係。它意味著需要使整個組織的工作方式適應這些利益相關者的需求。這包括矯正不平等的權力動態並與所有利益相關者建立相互夥伴關係。公民社會組織將利益相關者在責信地位只有“up”或“down”的方式，轉向更加橫向和相互的方式。

動態責信制確認與所有利益相關者建立關係對於真正實現系統性變革是必要的，是組織內外權力轉移形式的轉變，是為民間社會組織為其工作和與之共事的人轉變。建立關係使不同的利益相關者成為這一權力轉移過程的一部分。通過這種方式，這些民間社會組織為之工作並與之共事的人，因為這些工作會影響他們的生活，因此成為督促工作的推動者。

#### b) 民間社會組織為什麼需要進行權力轉移？

民間社會組織作為政治、發展和人道主義領域的合法參與者，體認到必須將權力轉移到我們為之工作和與之共事的人。

那些被視為「受益者」的人與參與經營 CSO 工作的決策者之間

存在著根本的權力不平衡，這些決策者認為他們對工作的人和與之合作的人所作的決定是正確的。在動態責信框架下的組織相信，如果人們可以行使他們的權力，在社區內工作，並讓組織對他們做出的承諾負責，這將改變地方、國家和區域層面的結果。

為了實現這種權力轉移，CSO 責信制必須超越項目層面，並包括更全面性、包容性和系統性的責信制方法。檢視了從“上”向“下”的責信發展、“下”責信的不斷加強，以及創新和更有意義的實踐方式（例如建立關係和有意義的對話），很明顯的，不同形式的責信制相互關聯，相互依賴才能成功實現權力轉移。

實行公民社會組織責信制是達到目的的一種手段。與 Malena (2004) 提出的社會責任概念類似，它是“一種增加和聚集弱勢群體和弱勢群體聲音的手段”，進而“與共同夥伴分享權力”（David 等人，2006 年；雅各布斯和威爾福德 2010）。它是建立可信賴的關係，在我們的工作中發揮作用，並在捍衛公民社會組織在民主社會中的合法地位方面變得更有彈性。

### **c) 為什麼公民社會組織必須對所有利益相關者負責，而不僅僅是對公民社會組織為其服務的利益和需要的人負責？**

一個公民社會組織通常有多個影響該公民社會組織工作並受其影響的人和團體，他們在組織所做的工作中擁有「利益」，因此，對所有利益相關者負責對於動態責信方法至關重要。

如上所述，不同形式的責信制是相互關聯的。沒有另一個就不能完全有效。動態責信制體認到與所有利益相關者建立關係對於真正實現組織內外的系統性變革和權力轉移是必要的。

例如，如果一個組織忽視了對自己員工的責信，這些員工就不太可能與他們的案家或工作的人員進行有意義的互動價值。如果一個組織接受政府資助而忽視其對納稅人的責信，納稅人可能會對其工作產生不信任和不公平的批評。如果捐贈者沒有體驗到評估受助者的需求並與其建立相互關係來提高他們的「資金價值」，他們就不太可能看到他們投資的資金，能使 CSO 能夠實踐有意義

的利益相關者參與的價值。

#### d)如何才能有意義地進行利益相關者的參與？

動態責信要求公民社會組織對其所有不同的利益相關者負責，這種方式是在必要的合規活動之上建立關係和夥伴關係。公民社會組織超越了利益相關者在責信的“上”或“下”合作，轉向更橫向和相互合作的方法，並且會因 CSO 與不同的利益相關者合作、CSO 工作的性質（服務、倡導等）以及 CSO 工作的背景而有所不同。

當公民社會組織想要實踐動態責信制時，他們除了需要利益相關者加入、協商和參與作為「包容」的一種形式，也思考如何使這些互動變得「有意義」。因此，這不僅僅是關於 CSO 做什麼（包括利益相關者參與工作、聽取利益相關者的意見、在決策中做出回應等），而是他們如何做。公民社會組織需要確保他們的參與機制是可使用的、易於理解、有明確的說明、使用非技術語言、方便利益相關者的加入，互動需要以雙方都認為有意義的方式進行。以下部分概述了公民社會組織可以採取的不同行動，以促進其工作與不同利益相關者之間的參與，並描述這些互動如何變得更有意義：

#### 透明度和開放性

為了實現有意義的利益相關者參與，CSO 需要透明。透明度被定義為「以其他人很容易看到執行的操作方式進行操作」（Schnackenberg & Tomlinson, 2014）。根據這個定義，CSO 需要意識到透明度不僅僅意味著發布信息和任何已發布的信息……

- 所有類型的利益相關者（包括在內）可以看到這些訊息
- 透過一系列適當的管道向利益相關者發布信息
- 以易於理解的方式包裝和編寫（簡單的語言）
- 盡可能及時地發布
- 向不同類型的利益相關者說明如何使用提供給他們的信息使 CSO 具責信
- 不同類型的利益相關者都清楚（並連接到）與 CSO 取得聯

繫的方式

- 在個案基礎上盡可能尊重隱私（尤其是來自弱勢群體的數據）
- 組織勇於面對受到攻擊的風險及批評

### 「主動」傾聽和回應式決策

為了建立相互關係，CSO 不僅需要聽取利益相關者的意見，還需要積極傾聽，從而做出回應式決策。這意味著公民社會組織…

- 積極鼓勵並尋求聽取他們的利益相關者的意見（例如，評估他們的需求、聽取他們工作的反饋、讓利益相關者成為關鍵決策委員會的成員等）
- 願意接受建設性的批評，讓人們感到自在並為自己發聲（因考量在不同文化下人們的發聲，盡可能提供匿名）
- 與 CSO 各個級別的利益相關者開始對話，這將對組織的工作方式產生影響
- 吸取實際經驗並解決問題和需求
- 確保所有級別的決策過程都了解利益相關者的反饋並對其做出回應
- 確保他們的工作方式變得靈活、有回應及適合，實際實現利益相關者的需求
- 與提供反饋的人進行對話，並解釋他們的決定（閉環反饋）

### 各級別有意義的參與

利益相關者不僅應該被傾聽，還應該在組織的各個層面發揮積極作用：從參與規劃、監測、評估和學習（MEL）到組織策略。這意味著：

- 考量不同利益相關者的背景（性別、階級、文化、年齡等）給予所有利益相關者適當及不同的空間
- 所有利益相關者都對公民社會組織的計劃決策、活動和潛在的治理行使不同程度的影響。

### 持續對話和建立關係

有意義的利益相關者參與不僅僅是一次性的對話，公民社會組織需要建立持續的對話，這是建立關係的基礎。這意味著公民社會

組織必須：

- 避免向他們的利益相關者提出預設的解決方案、活動或是已預設利益相關者想要討論的特定問題
- 針對利益相關者可以和希望參與，以及 CSO 可以做什麼來支持這種參與建立共識
- 考慮到利益相關者可能不知道什麼是可行的，因此 CSO 需要與他們一起設計這些選項
- 與他們的利益相關者公開討論決策是否解決了他們的擔憂和需求，如果沒有，為什麼
- 建立明確的機制，讓這些對話持續進行
- 確保這些機制建立在利益相關者和公民社會組織的相互關係中

### 反思性學習

為了讓利益相關者有意義地參與，需要一個反思性學習的過程。這意味著反思：

- 利益相關者參與是否真正有意義以及如何改進
- 透過傾聽、包容、參與等方式與利益相關者接觸的機制的適當性和使用性（包括對所用機制的持續測試和評估）
- 利益相關者的需求將如何改變 CSO 以及實現這種改變需要什麼。需要建立哪些有意義的利益相關者參與的新機制以及哪些是利益相關者目前被忽視的？

e) 我們如何才能從超越方案計畫週期的實踐開始轉變 CSO 的組織文化和實踐？

為了真正有效、實現權力轉移並轉變公民社會組織的工作方式，動態責任方法應影響組織的各個層面：策略（例如策略制定）、營運（例如參與監督、評估和學習）和內部（例如員工授權）。



然而，從方案計畫轉移到組織層面並使其成為真正全面和系統的方法仍然是實施動態責信制的最大挑戰。公民社會組織需要調整其組織中的多個領域，以在各級實現有意義的利益相關者參與。詳細的轉變內容尚未完全，但一些可預見的組織變革是顯而易見的：

- 在策略規劃中，公民社會組織必須包括所有利益相關者的參與，公民社會組織的作用將更多地是過程的促進者或催化劑。一個組織的總體策略目標需要設定更長的時間並更廣泛地定義以允許利益相關者的響應。
- 在製定計劃和預算時，公民社會組織必須根據利益相關者的需求調整目標、活動和資源分配，從而具有適應性
- 必須對員工和志工進行激勵、培訓和授權，以了解他們如何才能有意義地與各個層面的利益相關者進行互動。這也意味著組織對其自己的員工和志工建立強有力的內部責信制。
- 公民社會組織必須在溝通上投入更多資金，以便更好地了解民眾並與其溝通，並優化溝通管道以提供更有效的信息。
- 公民社會組織還需要在能力建構方面投入更多時間/資源，讓利益相關者參與甚至領導計劃。

公民社會組織在一個系統內與廣泛多樣的利益相關者一起工作，在這些系統中，互動發生在許多層面，以許多不同的方式進行。鑑於當前背景，CSO 應考慮如何逐步從方案計畫項目級別的責信制轉向更多組織級別的責信制—這是整個組織運作方式的真正系統性變革。

### **利益相關者參與**

雖然公民社會組織可能正在努力以上述方式吸引利益相關者，但一些利益相關者可能不會進行對話或參與，這可能是因為利益相關者沒有看到參與的好處。因此，清楚地解釋他們從提供反饋或參與中能獲得什麼，以及這將如何幫助 CSO 提供更好的工作是至關重要的。已經參與的利益相關者也可以很好地將這些信息傳達給他們的同行，分享他們自己積極的參與體驗。

也可能是利益相關者看到了參與的好處，但沒有足夠的信心這樣做。公民社會組織應該強調每個人（不僅僅是社區領袖或專家）參與的重要性，並為參與提供一個開放和支持的環境。

這導致利益相關者可能不參與的第三個原因：錯誤的溝通和參與方法。因此根據個人需求和當地環境（例如偏見等文化現象），某些參與方法將比其他方法更合適。公民社會組織將需要考慮口頭與書面交流，無論他們是想要面對面交流還是線上交流、單獨交流還是團體交流—以及是否需要根據年齡或性別將團體分開。溝通的頻率是另一個需要考慮的因素，所使用的語言也是如此—某些用語在不同的上下文中可能具有不同的（負面）含義，導致 CSO 的工作或目標被誤解。

這些只是利益相關者可能不參與的幾個原因，其他原因可能包括時間限制；過去與令人失望的組織打交道的經驗（反饋被排除或忽視）；缺乏關於如何參與的信息；不習慣動態的參與式文化。

### **公民社會組織的適應能力**

實行動態責信制也存在內部障礙—最常見的是缺乏能力或資源。如果公民社會組織想要更頻繁地與其利益相關者溝通並採用更多的協商決策過程，或增加對其計劃的參與，則需要分配更多的員工時間，並且可能還需要為此分配預算。通常，這也意味著決策和進展會更慢，並且 CSO 的工作可能需要做出改變。

為了克服這一挑戰，獲得高層管理人員的支持至關重要—如果 CEO 和 CSO 的核心捐助者確信參與式流程有利於 CSO 的工作，他們可能會分配資金和員工時間，採取更靈活的方法，並在組織內推動動態責信制。同樣重要的是，組織擁有強大的內部責信的實踐，透過直接感受應用這種方法的好處，向所有成員展示動態責信的價值。

### **捐助者和政府責信制要求**

捐助者和政府的要求也可能帶來挑戰。正如本文件開頭所解釋的那樣，許多政府正在透過引入限制性立法、減少對公民社會組織

的資金，或以繁瑣且耗時的報告要求來限制公民社會組織有效運作的能力。

許多捐助者在成果、截止日期和報告方面對其受助者也有嚴格要求。因此對於會改變項目方向或取消某些成果以回應利益相關者反饋的動態方法可能難以與嚴格的報告框架相協調。而且繁瑣的報告要求還佔用了 CSO 員工的寶貴時間和資源。

然而，公民社會組織已經開始看到一些捐助者採取更加動態的贊助方式，選擇贊助機構而不是資助特定項目，並減少報告要求以騰出時間和資源。

#### **f) 實施這種系統方法並努力實現權力轉移的積極成果是什麼？**

##### **提高回應能力、有效性和信任度**

實行動態責信制並將權力轉移給公民社會組織為其服務的利益關係人。McGee 和 Gaventa (2011 年) 認為，透過實行責信制進行權力轉移可以提高回應公民社會組織利益相關者的需求和意見的效率。它使他們能夠將人們的技能、資源和能力的全部潛力用於共同的事業，減少過去反覆試驗的需要。它允許更好地分析、更好地定義和衡量成功、重新評估變革理論中的基本假設並及時調整。這不僅提高了公民社會組織對這些利益相關者需求的回應能力，而且能更好地了解需要什麼樣的工作、如何實施這項工作以及它如何影響不同利益相關者的生活，從而使他們更有效。

此外，它允許基於 CSO 和不同利益相關者之間共同價值觀建立牢固的關係。正如(Hurst, 2018)總結的那樣，藉由經歷過醜聞的公民社會組織來看，這些組織透過重申其使命並訴諸於他們的共同理念，成功地重建了與利益相關者暫時失去的信任。這意味著公民社會組織可以透過建立基於共同價值觀和目標的相互支持的伙伴關係，加強不同利益相關者對公民社會組織及其工作的信任。

##### **持續改變人們生活的韌性**

透過有效性和信任，公民社會組織還可以增強其組織韌性。對於公民社會組織而言，復原力意味著組織吸收衝擊和有效應對威脅

以繼續推進其目標並最終維護其存在的能力（CIVICUS，2018）。這意味著儘管面對對抗和限制不斷增加（Sriskandarajah 和 Tiwana，2017 年）、公民社會組織可用的資金減少、資金越來越難以獲得（格林，2017 年）、以及公民社會組織的責信制赤字和相關的合法性危機（班克斯、赫爾姆和愛德華，2016 年），但仍有能力保持穩定，

實行動態責信制可以使 CSO 更具彈性，因為利益相關者可以更好地了解他們所做的工作及其重要性。隨著利益相關者更多地參與甚至領導公民社會組織的工作，他們變得更加投入。這增加了合作夥伴、員工和其他人願意在危機時期為公民社會組織的工作辯護的可能性。這些假設目前正在 CIVICUS、Keystone Accountability 和 Accountable Now（CIVICUS，2018 年）的聯合項目中進行測試。

#### 4. CSO 責信制的全球標準

動態責信制是一種改變公民社會組織工作方式和理解他們與利益相關者關係的方法，並將有意義的參與文化嵌入組織內。有許多不同的公民社會組織如何實踐這種方法的例子。

在國家、區域和國際層面工作的 10 個公民社會組織責信網絡聚集在一起，渴望促進一個更具包容性和回應性的公民社會組織責信框架，這反映了動態責信的價值和重要。這 10 個 CSO 也稱為全球標準合作夥伴，他們與自己的地區的合作夥伴內部及其成員密切合作並進行了多次討論，為所有參與者提供了反思、學習和協作的內容，共同創建 CSO 責信制的全球標準。

全球標準旨在成為 CSO 責信制的綜合性和適應性參考，是公民社會組織努力實現的 12 項承諾，並且他們自己的利益相關者可以支持他們。這些承諾展示了我們作為 CSO 想要實現的目標、我們如何應對變革以及我們的內部實踐。動態責信制的主要組成部分是全球標準的基礎：組織內部的方法、有意義的利益相關者參與以及對利益相關者的更廣泛理解。因此，全球標準描繪了公民社

會組織希望透過將動態責信方法納入其日常工作來改進其責信實踐時可以參考的標準。無論 CSO 是有效地僅履行全球標準的一項還是所有承諾，他們都旨在實踐動態責信制。



全球標準適用於 CSO 的不同背景和類型。這 12 項承諾可作為公民社會組織在其自身責信實踐方面應追求的指導。然而，參與全球標準是一種反思性學習的練習，在這種練習中，組織可以從一個承諾開始工作，並逐漸積累到其餘的承諾。一個組織可能決定加強其開放性和透明度實踐（承諾 8），並將開始開發不同的利益相關者參與機制。通過定期參與，他們以後可能需要進一步加強員工，以更好地與不同的利益相關者合作（承諾 9、承諾 6 以及可能的其他承諾）。此外，已經在推動所有承諾的公民社會組織仍在學習，因為這種責信方法的變革性質創造了他們需要理解和應對的新動態和挑戰。

這些承諾是相互依存的，加強其中一項可以改善另一項承諾，從而開始組織變革，以採取更加動態的責信方式。例如，如果公民社會組織正在努力根據全球標準改善婦女權利和性別平等（承諾 2），他們還將致力於在員工中促進性別平等，通過聘僱和培訓賦予他們權力（承諾 9），並且還與她們一起工作的婦女和女孩接觸，並將她們的需求和優先事項納入其規劃（承諾 5）。因此，隨著 CSO 越來越多地參與一項承諾和標準，他們也開始間接參與其他承諾。

全球標準提供了對整個組織的責信制的理解，涵蓋了 CSO 內的不同領域，例如策略規劃、合作夥伴關係、財務、規劃、人力資源以

及監測評估和學習。如果公民社會組織履行責信制承諾 9「授權有效率的員工和志工」，則可能需要人力資源領域執行透明和公平的招聘流程；管理人員提供績效評估並與員工一起制定改進計劃；並且方案計畫團隊有一套明確的安全和保障措施。

全球標準反映了動態責信促進利益相關者的更廣泛理解，包括捐助者、政府、合作夥伴、工作人員和志工，以及公民社會組織為當代和後代工作的人們。通過考慮多個利益相關者，全球標準幫助公民社會組織更系統地了解他們與不同群體之間的關係。

有意義的參與是全球標準的核心。它加強了公民社會組織責信制的策略、政策和計劃的實施，並將其利益相關者引入組織不同層面的工作內。它鼓勵公民社會組織不僅考慮制定策略或政策，而且要為所採取的措施建立參與機制，使不同的利益相關者可以互動並加強公民社會組織的工作。透過將利益相關者置於中心位置，公民社會組織將有效地使用全球標準並推進動態責信制。

十個方案合作夥伴正在與他們自己的網絡和其他公民社會組織合作，透過全球標準採用動態責信制方法。他們旨在通過進一步實施框架並深入研究其影響、機遇和挑戰，為動態責信制的知識和實踐體系做出貢獻。

## 5. 其他問題

為了充分理解動態責信制，需要進一步研究和實施，但仍然存在一些問題：

- 動態責信制如何轉化為不同的文化？基於不同的文化、歷史和背景，該方法可能具有不同的實際意義。
- 如何更好地理解實施動態責信所涉及的風險？在受限的公民空間或衝突地區，公民社會組織在實施動態、回應性和適應性的責信制有哪些風險？
- 公民社會組織要如何釋出權力？有哪些因素促使組織將其決策的權力從回應式決策到共享權力和共同制定決策？
- 還有哪些方式可激勵和獎勵公民社會組織和資助者加緊努力提

高責信制，即使在其權力較弱的選民沒有強烈要求的情況下？是否要強制執行，如果要，要如何做？

- 公民社會組織如何向資助者和其他利益相關者證明動態責信制能更廣泛產生真正的影響，例如擴大公民空間、加強內部和外部公民社會組織的彈性以及保護人權。責信制真的是重建信任的關鍵嗎？
- 動態責信真的能促進信任、改善結果並建立所有權嗎？民間社會組織如何跨組織和國家收集到範例和案例研究的數據，為他們的論點提供堅實的基礎理論？
- CSO 如何改變他們的組織文化以及他們可能需要哪些成功範例來支持？