

Как избежать конфликта интересов?

Справочник для НКО

Анни Ятса



SISEMINISTEERIUM



KÜSK Kodanikuühiskonna
Sihtkapital

Содержание

Введение	3
Конфликт интересов и коррупция	5
К каким последствиям для НКО приводят такие ситуации	6
Конфликт интересов в НКО	8
Типы и случаи конфликта интересов	9
Действующие принципы и конфликт интересов	17
Кодекс этики гражданских объединений	17
Добрая традиция передачи услуг	18
Справочный материал по финансированию объединений	19
Меры во избежание конфликта	21
Подробнее об инструментах	22
Руководство: как избегать конфликтов?	23
Должная добросовестность или <i>due diligence</i>	28
Кодекс этики	29
Подводя итоги	30
Дополнительный материал	31
Легитимность	32
Открытость	33
Прозрачность	34
Использованная литература	35

Введение

В открытых демократических выборах гражданские объединения или НКО играют важную роль в формировании сплоченного общества участия. Согласно кодексу гражданских объединений¹, организации ценят честность, равенство, достоинство, открытость, солидарность, готовность к сотрудничеству, многообразие и доверительные отношения и исходят в своей деятельности из этих ценностей. Их сотрудничество зиждется на благожелательном партнерстве, взаимном уважении и признании. Обязанность гражданских объединений – вносить свой вклад в формирование безопасного, уравновешенного и заботливого общества.

Роль организаций гражданского общества в современной Эстонии постоянно растет как в оказании общественных услуг, так и в защите интересов различных целевых групп. Поэтому честность, благонадежность и прозрачность в деятельности НКО становятся все важнее. Один из важных механизмов для обеспечения благонадежности – умение избегать и предотвращать конфликт интересов.

Современные люди активны во многих проявлениях. Каждой роли свойственны определенные интересы: частной роли – частные интересы, которые могут быть связаны как с деньгами, так и с иными благами и преимуществами. В ходе отстаивания интересов граждан иногда сложно отличить частные интересы от интересов объединения, если кажется, что деятельность ведется во имя важной идеи или принципа.

Требования к ролям могут быть противоречивыми и привести к ситуации, когда человек использует одну роль во благо или для пользы другой роли. Например, члены волостного собрания в местном самоуправлении действуют для того чтобы направить какие-либо пособия тем НКО, где они входят в правление. Или чиновник действует для того чтобы договорным партнером министерства стало бы предприятие, работники которого – друзья или однокурсники. В таких ситуациях у людей двойные интересы, направленные в разные стороны и потому конфликтные.

Согласно самому общему определению, конфликт интересов – это ситуация, в которой частные интересы человека вступают в противоречие с его обязанностями или задачами в какой-либо другой роли. Конфликт интересов в НКО – это ситуация, при которой обязанность человека претворять в жизнь цели организации и защищать

1 См. подробнее о [кодексе этики гражданских объединений](#)

интересы группы интересов вступает в конфликт с собственными или иными частными интересами.

Члены объединения должны избегать эскалации конфликта интересов до стадии риска коррупции. В качестве «коррупции» определяется злоупотребление должностью или властью с целью самообогащения. Как правило, коррупция представляет собой злоупотребление доверием. Суть коррупции универсальна и она проявляется как в публичном, так и в частном и третьем секторе.

Цель справочника – осознать конфликт интересов у членов гражданского объединения как ситуацию риска, которая может привести к неверному поведению; дать советы по предотвращению такой ситуации и по поведению в ситуации конфликта интересов. Справочник предназначен для НКО², которые являются добровольным объединением лиц, заработанную которым прибыль можно использовать только для достижения уставных целей и для целевых учреждений, которые являются юридическим лицом без членов, созданным для управления имуществом и его использования для достижения уставных целей³.

Одного лишь справочника недостаточно для того чтобы сделать деятельность НКО честнее и прозрачнее. Обязанность каждого НКО – критически смотреть на сложившуюся практику и проанализировать ее с точки зрения конфликта интересов. Власть и влияние НКО зависят от доверия граждан и партнеров. Доверие возникает тогда, когда люди верят, что гражданские объединения действуют в общественных, а не в собственных интересах.

В ходе подготовки справочника советом помогли эксперты Айве Певкур (независимый эксперт и член правления «Эстонии без коррупции») и Анна Лайдо (в прошлом политический эксперт Союза НКО и фондов Эстонии и советник отдела государственного управления и публичной службы министерства финансов).

Свой весомый вклад в подготовку справочника посредством интервью внесли Агу Лайус (руководитель Целевого капитала гражданского общества), Алари Раммо (политический эксперт Союза НКО и фондов Эстонии), Катрин Энно (координатор проектов и программ в Фонде открытой Эстонии), Кристина Мянд (бывший руководитель Союза НКО и фондов Эстонии и эксперт по развитию организации), Марис Йыгева (руководитель Союза НКО и фондов Эстонии), Тармо Трейманн (координатор Целевого капитала гражданского общества).

2 См. подробнее в законе о [некоммерческих объединениях](#)

3 См. подробнее в законе о [целевых учреждениях](#)

Конфликт интересов и коррупция

Конфликт интересов представляет собой опасность для каждой организации вне зависимости от ее формы собственности или границ деятельности. Если раньше бытовало мнение, что конфликт интересов и коррупция возникают в точках соприкосновения публичного и частного секторов, то сегодня придерживаются точки зрения, что конфликт интересов является риском и для деятельности НКО. Конфликт интересов может привести к решениям, которые не в интересах объединения, его членов или общественности и может нанести вред репутации НКО. В целом может пострадать доверие общественности к работе объединения.

Как таковой, конфликт интересов не является нарушением закона. В маленьких сообществах это зачастую неизбежная ситуация, где один активный человек действует в нескольких различных качествах. Однако с конфликтом интересов сопряжена опасность коррупции, что, например, может привести к неверному использованию имущества объединения, отдавая предпочтение частным, а не общественным интересам. Поэтому важно, чтобы объединения продумали бы для себя возможные риски возникновения конфликта интересов и стали бы использовать инструменты и такие приемы, которые позволят предотвратить коррупционное поведение.

В случае коррупционного поведения, как правило, по меньшей мере две стороны достигли соглашения, в результате которого дается или берется взятка, принятие решений обусловлено кумовством или nepотизмом, т.е. создаются коррупционные сети. Такое неправильное поведение приводит к экономическому, политическому и социальному ущербу.

→ В каждом случае коррупции скрывается конфликт интересов, но не все ситуации конфликта интересов непременно являются коррупцией.

Иногда в конфликт интересов попадают без коррупционного случая. Например, руководитель объединения, который должен принять решение о заказе какой-нибудь услуги и известно, что один из поставщиков – его предприятие или фирма его члена семьи, то можно уклониться от выбора и предотвратить коррупцию. При этом, руководитель какого-нибудь другого объединения может взять взятку и предпочесть давшее взятку предприятие при закупке услуги, несмотря на то, что у него нет частных интересов в предприятии, выигравшем конкурс.

Обычно коррупция происходит там, где частный интерес подтолкнул человека к неверному поведению. Поэтому разумно взвесить предотвращение конфликта интересов в качестве составной части более широкой политики по предотвращению коррупции. Принципы конфликта интересов служат важным средством для обеспечения прозрачности и легитимности решений.

В реальности, конфликт интересов – это ситуация, а не деятельность, и в конфликт интересов можно попасть и без коррупционного поведения.

В контексте организаций гражданского общества конфликт интересов проявляется в качестве конфликта между объединением и частными интересами, в ходе которого частный интерес может начать влиять на интересы и действия объединения, а также причинять вред отстаиванию интересов и прав целевых групп.

К каким последствиям для НКО приводят такие ситуации

НКО все больше участвуют в формировании политики и отстаивают общественные интересы. Важно, чтобы НКО было легитимно в глазах собственной целевой группы. Легитимность НКО обусловлена его способностью к ответственности и открытости и это означает, что основные заинтересованные группы знают и верят, что цель, деятельность и желаемый результат – законны, понятны, приемлемы, разумны, необходимы и соответствуют общим ценностям и традициям общества⁴.

Чтобы обеспечить легитимность в глазах своих членов, целевой аудитории и партнеров, растет давление на объединения, показывающие, что они используют свои ресурсы эффективно, ответственно и прозрачно.

Хотя, как таковой, конфликт интересов не является незаконным, все же очень важно его понимать и выбрать правильную стратегию для поведения в случае конфликта интересов. Можно предположить, что в таких маленьких обществах, как эстонское, социально и профессионально активные люди часто попадают в конфликт интересов.

Однако конфликт интересов может привести к коррупционному поведению, которое может привести к расходам на **юридическую помощь** и нанести объединению **репутационный и экономический ущерб**.

4 О легитимности, ответственности и открытости объединения см. подробнее в справочнике CIVICUS “Turning Principles into Practice: A Guide to Legitimacy, Transparency and Accountability”.

Юридическая помощь

Если конкретная ситуация конфликта интересов по своей сути окажется коррупционной, то объединение должно считаться с тем, что в лучшем случае придется посоветоваться с юристом, а в худшем случае будет нужно предпринять затратное судебное разбирательство, например, чтобы востребовать ущерб или отменить какую-либо сделку.

Репутационный ущерб

Говорят, что примерная репутация выстраивается годами, но вся эта работа может исчезнуть в момент. Например, хорошая репутация служит основой для успешной работы объединений, занимающихся адвокацией. Высказывания объединений с хорошей репутацией воспринимаются серьезно и объединению проще наладить контакт с теми, кто принимает решения, представлять предложения по улучшению ситуации, защищать интересы своих целевых групп.

Репутация связанного с коррупцией объединения вероятнее всего пострадает и сократится способность объединения убедительно представлять интересы своей целевой группы.

- **Непривлекательный работодатель** - поиск подходящих людей усложнится. Падение репутации может привести к распаду прежней команды и воспрепятствовать поиску новых подходящих членов команды.
- **Влияние на членов** - в отличие от получающих зарплату работников, членов к участию в организации мотивируют общие взгляды и стремление к целям. Пострадавшая из-за конфликта интересов репутация и сомнения в управлении объединением могут привести к снижению числа членов и, таким образом, к **снижению членских взносов**.

Экономический ущерб

Случай коррупции с работником объединения усложняет **поиск финансирования**. Естественно, доноры не хотят поддерживать объединение, работники которого ставят частные интересы выше общественных интересов и нет уверенности, что выделенные средства будут использованы для достижения уставных целей. Если в условиях финансирования донора установлено, что сделанные в ситуации конфликта интересов сделки не квалифицируются, то донор может потребовать грант назад.

Хорошее управление объединением и примерное поведение работников находятся под все более пристальным вниманием и поэтому как внутри объединения, так и за его пределами ожидается, что организация будет развивать и применять наилучшие

практики. Работники, клиенты, существующие и будущие партнеры хотят быть уверенными, что объединение, где они работают или с кем сотрудничают, ведет себя этично. Так действия, направленные на развитие ценностей объединения, стали сами собой разумеющимися и стали частью успешной и примерной организационной культуры.

Следует систематически уделять внимание избеганию конфликта интересов. Так можно предотвратить последствия, которые с одной стороны ставят в опасность дееспособность самого объединения, а также определенно вредят разрешению общественных проблем и отстаиванию целевой группы.

Что иметь в виду при предотвращении конфликта интересов и какими инструментами объединения могут воспользоваться? – Об этом подробнее в следующих главах.

Конфликт интересов в НКО

Конфликт интересов возникает, когда работник обязан отстаивать интересы объединения, но решает продвигать конкретный конкурирующий (частный) интерес. В случае конфликта интересов нарушаются обязанности, которые служат целям организации. Большинство конфликтов возникает, если работник может получить выгоду, если будет отстаивать конкурирующий интерес. Также конфликты интересов могут встречаться, если предпочтение отдается интересам друзей, родственников или партнеров по бизнесу.

Конфликт интересов опаснее всего, если работник не оповестит никого о конфликте, т.е. конфликт останется скрытым и связанные с конфликтом лица откажутся давать пояснения. Скрытый конфликт интересов (конфликт, о котором работник никому не сообщил) имеет место в случае, если обе стороны сделки или какого-либо соглашения верят, что именно их интересы продвигаются, хотя на самом деле одна сторона ошибается.

НКО угрожают некоторые специфические опасности попадания в конфликт интересов.

Отчасти опасность таится в работе тех добровольцев, в чьи задачи входит помощь объединению в ведении дел. В большинстве случаев с мотивацией добровольцев все в порядке, но некоторые добровольцы могут предлагать помощь с целью получения выгоды. Например, доброволец должен найти сувениры для выступавших на мероприятии экспертов. Доброволец просит объединение приобрести сувениры в конкретном интернет-магазине, предлагающем натуральные товары. Доброволец не предлагает объединению для покупки сувениров альтернативные магазины или поставщиков, и не упоминает, что является одним из совладельцев выбранного магазина. Так лицо,

которое действует в объединении в качестве добровольца, служит своим собственным интересам.

Другие опасности попадания в конфликт интересов связаны с **поставщиками, работниками и сборщиками пожертвований и привлечения финансирования** (англ. *fundraising*), о которых мы поговорим подробнее в следующей главе. Если организация вовремя примет меры по предотвращению конфликта интересов, то можно избежать перечисленные и описанные выше конфликты.

Типы и случаи конфликта интересов

Конфликт между интересами может быть реальным, видимым или потенциальным (возможным). Понимание и определение реального, видимого и потенциального конфликта интересов могут помочь в обнаружении конфликта интересов и выборе решения.

ТИПЫ КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ

РЕАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Влияющие на выполнение работником должностных обязанностей частные интересы.



ВИДИМЫЙ КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Работник находится в ситуации, где **кажется**, что на исполнение его обязанностей влияют его частные интересы.



ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Работник находится в ситуации, где на исполнение его обязанностей **в будущем** могут повлиять его частные интересы.

Реальный конфликт интересов охватывает непосредственный конфликт между обязанностями и сферами ответственности работника и его частными интересами.

Например, реальный конфликт интересов может возникнуть тогда, когда член правления объединения участвует в работе оценочной комиссии министерства, отвечающей за грант, а объединение подает проектную заявку на этот конкурс. Оценивающий проектную заявку собственного объединения член правления определенно находится в конфликте интересов. Будучи членом комиссии, член правления объединения является должностным лицом в контексте закона о противодействии коррупции, в то же время являясь аффилированным лицом (членом правления). В данной ситуации член правления объединения может нести административную ответственность за нарушение ограничений ведения делопроизводства в соответствии с Законом о противодействии коррупции или же уголовную ответственность в соответствии с

Пенитенциарным кодексом, если ограничения делопроизводства были нарушены в крупном размере.⁵

Видимый конфликт интересов может возникнуть, если складывается впечатление, что частные интересы работника объединения могут помешать исполнению его обязанностей. В случае видимого конфликта не важно, действительно ли частные интересы оказывают влияние или нет.

Видимый конфликт интересов может быть сопряжен с такими же серьезными последствиями, как и реальный конфликт интересов. В случае видимого конфликта интересов работник на самом деле может не различать конфликт интересов, хотя он все равно может нанести ущерб репутации объединения. Видимый конфликт интересов может возникнуть в случае, если объединение заключает договор о кампании в прессе с фирмой, в которой работает сын исполнительного директора НКО. Конкуренция была жесткой и при принятии окончательного решения руководитель должен был во многом взвешивать решение самостоятельно. Из этого видно, что, заключая договор, руководитель НКО хотел обеспечить работой своего сына.

Потенциальный конфликт интересов возникает, когда частные интересы работника могут помешать исполнению обязанностей в будущем.

Потенциальный конфликт интересов может быть связан с различными факторами: отношения (например, рабочие, общинные, семейные отношения как на работе, так и в частной жизни); владение важной информацией; представление объединения (за границей); злоупотребление должностью с целью личной выгоды; ненадлежащее использование имущества объединения; иные рабочие места; финансовые интересы; сферы ответственности различных сторон; почетное членство; приглашения в отпуск, на ужин, выступления и другие мероприятия.

Например, потенциальный конфликт интересов возникает в том случае, если при найме нового работника один из членов комиссии, принимающей решение, состоит в близких отношениях с одним из кандидатов. Данный конфликт интересов может в будущем сделать решение одного члена или всей комиссии необъективным.

Ситуации конфликта интересов обыкновенно подразделяются на два типа в зависимости от цели: финансовые и нефинансовые интересы.

В случае **финансовых** интересов в игре реальная или потенциальная польза, измеримая в деньгах. Деньги не должны менять владельца: к примеру, выгодой может быть и

5 Дополнительная информация о должностном лице и должностном положении доступна в [законе о противодействии коррупции](#) и [пенитенциарном кодексе](#)

рост ценности недвижимости, которая перестала находиться в природоохранной зоне или же предпочтение предложения конкретного предприятия при закупке.

ПРИМЕР

Руководитель НКО баллотируется на муниципальных выборах. Для собственной рекламы руководитель использует ресурсы объединения, рассылку и аккаунты в социальных сетях. Так руководитель может нанести объединению финансово измеримый ущерб. Кампанию можно делать только на свои средства, а не на средства объединения.⁶

В случае **нефинансовых** интересов не играют роли факторы, измеримые в деньгах. Конфликт может возникнуть из-за личных или семейных отношений, или же из-за связей по спортивной, социальной или культурной деятельности.

ПРИМЕР

Ответственный за персонал работник может быть заинтересован в оказании влияния на процесс найма, чтобы обеспечить рабочее место для своего родственника, при этом денежной выгоды он этого не получит.

Определенные конфликты невозможно предотвратить. В маленьких сообществах и так мало активных жителей и при закупке услуг не обязательно есть выбор. Зачастую услугу приходится покупать у предприятий кого-то из членов семьи. Именно в таких случаях можно выбрать правильную модель поведения.

ПРИМЕР

Учреждение занимается распределением пособий для спортивных объединений и среди работников есть человек, чья дочка достигла выдающихся результатов по одному виду спорта. Дочка занимается в объединении, которое в числе прочих претендует на пособие. Так частный интерес работника может повлиять на распределение пособий.

Один из наиболее распространенных рисков конфликта интересов скрывается в **сделках с аффилированными лицами**. Министерство юстиции Эстонии поясняет, что под

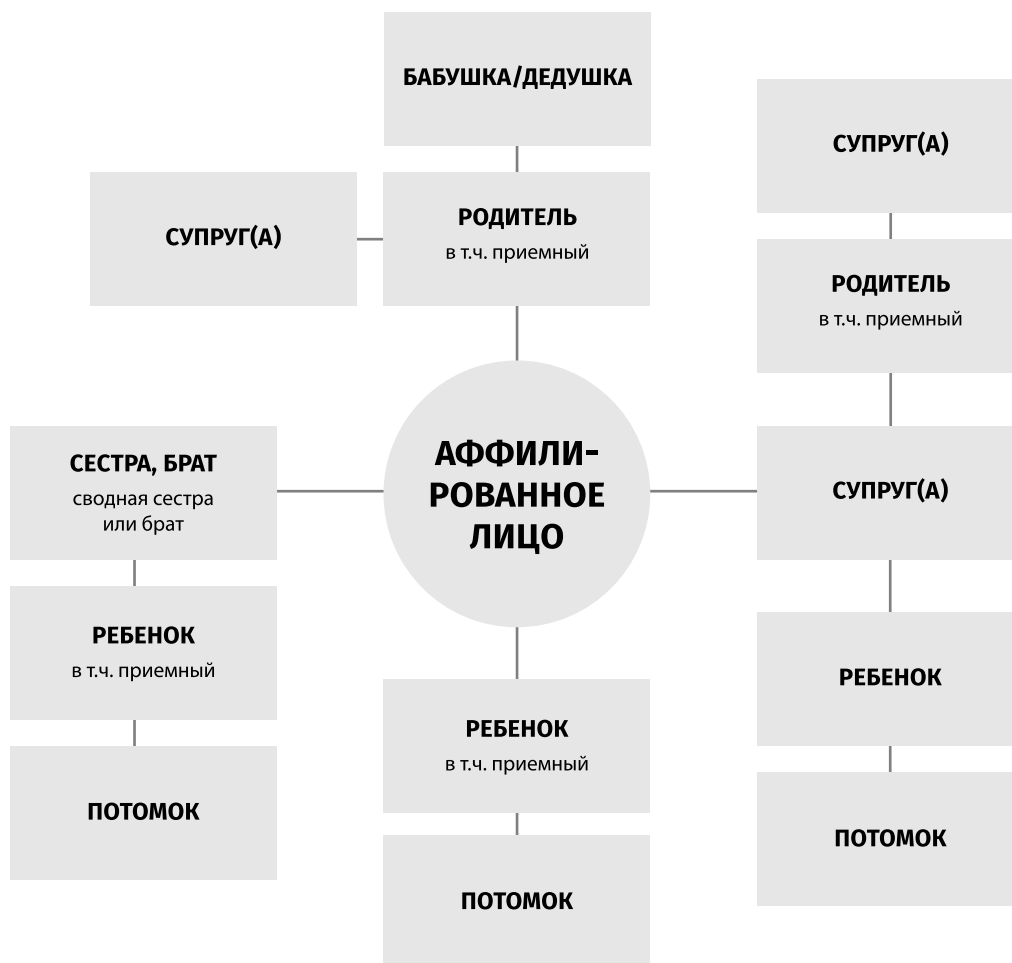
⁶ Подробнее о запрещенных пожертвованиях читайте в [законе о партиях](#)

аффилированными лицами в случае чиновников подразумеваются близкие родственники (см. более точную схему ниже), а также:

- Лица, с которыми делится совместное хозяйство;
- Лица, на деятельность которых чиновник может влиять за пределами работы;
- Юридические лица, которые по меньшей мере на 1/10 принадлежит должностному лицу или его близкому родственнику;
- Юридические лица, в управленческих или контрольных органах которых состоит должностное лицо, его близкий родственник или лицо, на чью деятельность он может повлиять за пределами работы.

О сделках с аффилированными лицами с точки зрения должностного лица можно прочесть подробнее на портале министерства юстиции Korruptsiooniveeb

Аффилированное лицо



Сделки с аффилированными лицами

СЛУЧАЙ

Руководителю НКО принадлежит клининговая фирма. Когда НКО делает закупку (публикует объявление об оказании услуги по уборке), то предприятие руководителя делает предложение. Когда совет НКО собирается, чтобы выбрать подходящего поставщика, руководитель защищает предложение своего предприятия, хотя это не наиболее льготное предложение. При этом, руководитель не сообщает о своей связи с предприятием, сделавшим предложение.

Есть ли у руководителя конфликт интересов? Да.

Первичный интерес руководителя – продвигать интересы объединения, закупив наилучшую услугу уборки за наименьшую цену. Это первичный интерес, поскольку в качестве руководителя объединения он должен поступать, имея в виду интересы объединения и частные интересы должны быть второстепенными. Отстаивание интересов своего предприятия в данном случае напрямую противоречит интересам объединения.

Частные интересы работника вторичны по отношению к интересам объединения, если работник действует в интересах объединения. В приведенном выше примере руководитель продвигает интересы своего предприятия и приносит в жертву отстаивание интересов своего объединения. Поскольку руководитель не задекларировал свои личные бизнес-интересы, не вел себя в соответствии с занимаемой должностью и получает выгоду, если будет выбрано предложение его предприятия. Поступок может нанести вред упомянутому выше объединению, поскольку вероятно, что за услуги уборки придется платить больше, чем было бы нужно. Если бы руководитель сам не порекомендовал свое предприятие, то этого и не произошло бы.

Конечно, руководитель имеет право защищать свои интересы и получать прибыль от бизнеса, как предприниматель. Никто и не ожидает, что предприятие будет вести деятельность, не принося прибыли. Тем не менее, работник объединения обязан отодвинуть на второй план свои частные интересы руководителя фирмы. За интересы своего предприятия нужно стоять при составлении предложения, но сразу же, как только предложение представлено, предприниматель должен занять позицию работника НКО и поэтому должен изменить и свой взгляд на вещи.

Чтобы поступать в интересах объединения, руководитель должен объективно изучить предложения всех предприятий, оказывающих услугу уборки, в том числе собственное. Он должен иметь в виду стоимость, сделанную работу и репутацию предприятия. Как руководитель, он должен выбрать наилучшего поставщика услуги с наилучшей ценой.

Определенно проблему представляет собой тот факт, что руководитель не в состоянии объективно оценить свое предложение, поскольку он необъективен в отношении собственного предприятия.

Руководитель мог бы не разрешать собственному предприятию подавать заявку на участие в конкурсе НКО и, таким образом, заранее предотвратить возникновение конфликта интересов. Но увы, это не всегда возможно. Руководитель может быть миноритарным партнером предприятия, которым вероятно управляют другие люди. Поэтому, несмотря ни на что, связанное с ним предприятие все же может подать свое предложение. Как можно представить предложение и избежать конфликта интересов? Что руководитель может сделать, чтобы в данном случае избежать конфликта интересов? Должен ли он уйти с позиции руководителя?

СЛУЧАЙ

Представим, что у руководителя объединения есть частный интерес в предлагающей услуги уборки предприятии и это предприятие подает заявку на конкурс объединения по оказанию услуги уборки. При этом, руководитель декларирует перед руководством/советом НКО, что он является владельцем предприятия, оказывающего услуги уборки. Руководитель не просит руководство отдать предпочтение своему предприятию и отстраняется от процесса выбора подрядчика. Тем не менее, руководство выбирает именно связанное с руководителем предприятие.

Есть ли здесь конфликт интересов? Нет.

Руководитель рассказал о своей связи с подрядчиком и затем не принимал участия в обсуждении и голосовании руководства по этой теме. Таким образом, руководитель выполнил свои обязанности в объединении и нивелировал связанные с конфликтом интересов риски. Тот факт, что он может получить выгоду от договора об оказании услуг, не важен, поскольку договор одобрили другие люди, которых он проинформировал обо всех обстоятельствах.

В Эстонии много НКО, у которых нет совета или собрания уполномоченных. При этом, размер правлений в объединениях тоже различается.

Как поступить в такой ситуации руководителю, чтобы избежать конфликта интересов?

Для заключения договора со своим предприятием правлению объединения (не важно, состоит правление из одного человека или из нескольких) следует получить одобрение сделки со стороны членов общего собрания.

СОВЕТ

- Действуй прозрачно и открыто.
- Избегай ситуации, когда в ходе сделки или в договорных отношениях ты представляешь обе стороны.

Тем не менее можно задаться вопросом, ответственно ли поступает организация, вступая в договорные отношения с предприятием своего работника. Это сложный вопрос. Связанный с бизнес-отношениями конфликт интересов ясен и сразу же раскрывается. Поэтому надо принять меры по предотвращению конфликта. При этом всегда есть риск, что конфликт интересов проявится позже, что может быть крайне неприятно для всех сторон. Примерная организация принимает в расчет возможность возникновения конфликта интересов и принимает меры во избежание такового.

СЛУЧАЙ

Представим, что руководитель НКО в то же время входит в совет одного предприятия. Предприятие в определенных случаях может выделять спонсорскую помощь в той же сфере деятельности. Руководитель объединения предлагает совету предприятия поддержать его объединение в объеме 15 000 евро. Совет предприятия принимает вопрос к обсуждению и ставит на голосование, но руководитель объединения не берет самоотвод ни при дискуссии о выделении спонсорской помощи, ни при голосовании.

Находится ли член НКО в конфликте интересов? Да.

Для того чтобы избежать конфликта интересов хватило бы, чтоб руководитель НКО взял самоотвод при обсуждении и голосовании на совете предприятия. Хотя в данном случае руководитель НКО поставил интересы объединения на первый план, если информация об этом случае станет общеизвестной, то пострадают обе стороны – будет нанесен урон репутации как предприятия, так и получившего поддержку объединения.

СЛУЧАЙ

Предположим, что у НКО X есть совет, состоящий из трех добровольцев. Двое из них работают с полной занятостью в НКО Y. Руководитель НКО X сделал предложение повысить зарплату членам правления, чтобы идти в ногу с общим уровнем и гарантировать, что квалифицированные работники не уйдут с работы. Один из членов совета поддерживает повышение зарплаты. Но два других члена совета, работающих в объединении Y, против повышения зарплаты, поскольку тогда зарплата в X станет выше, чем в Y и они опасаются, что коллеги из Y скорее перейдут на работу в НКО X.

Есть ли конфликт интересов у двух членов совета? Да.

Частные интересы членов совета должны оставаться на втором плане и приоритетом должны быть интересы того объединения, в котором они действуют в качестве добровольцев. Если член совета связан с какой-то другой организацией этого же сектора в качестве работника или работодателя, то интересы другой организации нельзя принимать во внимание в ходе принятия решений.

В случае, если у НКО есть только правление, которое выполняет обязанности руководителя и у НКО нет собрания уполномоченных или совета, то надзор осуществляют члены общего собрания или ревизионная комиссия. Отсутствие надзора осложняет открытие и предотвращение конфликта интересов. Даже если высшим органом принятия решений в НКО является общее собрание, то осуществляемый общим собранием надзор недостаточен, поскольку собрание, как правило, проходит лишь раз в год и не настолько эффективно, как, например, совет.

В таких случаях можно взвесить изменение структуры организации таким образом, чтобы был обеспечен эффективный надзор. Например, на общем собрании можно договориться о частоте и содержании обмена информацией, что не несло бы слишком большой нагрузки для организации, но давало бы достаточно уверенности, что НКО управляется прозрачно и интересы членов принимаются во внимание. С другой стороны, во избежание конфликта интересов внутри объединения можно взвесить принятие внутренних правил для объединения или кодекса этики (см. главу «Регуляция внутри организации»).

Действующие принципы и конфликт интересов

Далее рассмотрим, как действующие уже сейчас принципы и руководства помогут в предотвращении конфликта интересов в НКО.

Кодекс этики гражданских объединений

Поскольку конфликт интересов не является нарушением закона, то это проблему обычно рассматривает кодекс этики или кодекс поведения. Цель кодексов – установить стандарт для правильного и хорошего поведения. Кодексы этики могут распространяться как на весь сектор, так и действовать внутри одной организации. Как правило, кодекс носит добровольный характер, что означает, что объединения сами могут подтвердить, соблюдают ли они установленные в кодексе принципы или нет.

Кодексы – эффективное средство для повышения осведомленности. С одной стороны, при помощи создания кодекса зонтичные организации могут образовывать своих членов и помогать избежать неэтичного поведения. С другой стороны, сами члены могут обсудить содержание кодекса с командами, таким образом, улучшив свою способность бороться с коррупцией и снизив вероятность попадания в конфликт интересов.

ПРИМЕР

В 2002 г. Круглый стол НКО Эстонии разработал этический кодекс гражданских объединений⁷, к которому могут присоединиться все желающие НКО.

Кодекс этики устанавливает принципы для достойного поведения НКО, соблюдение которых повышает доверие общества к объединениям и неходному сектору.

Кодекс непосредственно рассматривает предотвращение конфликта интересов:

Независимость и предотвращение конфликта интересов

Гражданское объединение является независимым в постановке целей, принятии решений и поступках и избегает попадания под контроль партий, публичных институций или частных предприятий, когда теряется

7 Кодекс этики гражданских объединений

самостоятельность гражданских объединений, их независимость и способность действовать в общественных интересах.

Гражданское объединение и работающие в нем лица предотвращают возникновение конфликта интересов. При проявлении конфликта интересов гражданское объединение применяет необходимые меры для его ликвидации.

Хотя принципы кодекса очень немногословны, у присоединяющихся к кодексу объединений есть хорошие возможности обсудить свои зоны риска.

Требование о соблюдении кодексов и принципов, в свою очередь, позволит донорам улучшить осведомленность объединений о коррупции. Например, Целевой капитал гражданского общества требует от участвующих в его конкурсах объединений соблюдения кодекса этики гражданских объединений или иных этических принципов. Несмотря на то, что это всего лишь декларация, таким образом повышается осведомленность объединений.

СОВЕТ

- Объединение может воспользоваться присоединением к принципам и кодексам во избежание конфликта интересов несколькими способами. С одной стороны, принципы и кодексы устанавливают конкретные обязанности для объединений в части того, как избегать конфликта интересов.

С другой стороны, присоединение позволяет повысить осведомленность объединения о предотвращении конфликтов. Принимая принципы или кодекс, объединение может обсудить их с работниками и членами организации и пригласить составившего кодекс эксперта или зонтичную организацию провести мастерскую. Так присоединение к принципам повышает осведомленность команды и членов о предъявляемых к ним требованиях, даст обзор рисков и научит, как избегать конфликта интересов в работе объединения.

Добрая традиция передачи услуг

Цель доброй традиции **передачи** общественных услуг⁸ или договорного делегирования услуг – обеспечить, чтобы власти, как **передающие** услугу и гражданские **объединения, как оказывающие услугу, исходили бы при реализации услуги из схожих принципов** и обеспечивали бы достижение важных для общества целей.

⁸ Добрая традиция передачи услуг доступна на [сайте EMSL](#) (эст.)

Целью передачи общественной услуги может быть улучшение или сохранение качества и доступности услуги, повышение эффективности оказания услуги, а также достижение какой-либо иной цели, которая акцептируется обществом. Передающий услугу и оказывающий услугу действуют, исходя из необходимости защитить общественный интерес и права третьих лиц.

В доброй традиции передачи услуг напрямую не упоминается конфликт интересов, но установленные в ней цели в числе прочего помогают и избежать конфликта. Хорошая традиция определяет принципы для выбора договорного партнера, для заключения договора, переговоров и надзора за соблюдением договора. В обеих главах традиции подчеркивается, что для нахождения поставщиков сторонам обеспечены равные возможности, определены четкие критерии оценки и договоры охватывают и относящиеся к делу нормы, которые могут быть установлены в том же кодексе этики.

Справочный материал по финансированию объединений

Справочный материал по финансированию объединений⁹ уделяет особое внимание донорам и поясняет, как донор должен вести себя для разрешения возникающего в процессе принятия решений конфликта интересов и какие предупредительные меры доноры могут принять.

Справочный материал подчеркивает, что на уровне местных самоуправлений, где людей мало и члены комиссии (которые зачастую также входят в местное законодательное собрание) в то же время ходатайствуют о финансировании (или аффилированы с теми, кто ходатайствует), из-за чего легко может возникнуть конфликт интересов.

«При распределении средств не должен возникать конфликт интересов и при наличии такового лицо, связанное с оцениванием заявки или принятием решения должно взять самоотвод в соответствии с статьей 10 закона об административном производстве и статьей 25 антикоррупционного закона».

Самоотвод означает абсолютное неучастие в рассмотрении ходатайства. Это значит, что лицо в конфликте интересов не может физически находиться при оценке ходатайства или принятии решения или иным образом соприкасаться с ходатайством.

Для предотвращения конфликтной ситуации членам оценочной комиссии донора рекомендуется подписывать декларацию об **избегании конфликта интересов**. Это поможет

⁹ Руководство по финансированию объединений доступно на [сайте министерства внутренних дел](#)

снизить риски, убедившись, что оценщики осведомлены о проблеме конфликта интересов и могут правильно поступить, если окажутся в конфликте интересов.

В местных самоуправлениях во избежание конфликта интересов рекомендуется рассматривать ходатайства не в постоянной комиссии городского или волостного собрания (зачастую комиссия по культуре, социальным делам или финансам), а в специально созданной для этого комиссии, состоящей из городских или волостных чиновников и представителей целевой группы.

Также в руководстве рекомендуется добавить положение о конфликте интересов и в договор о поддержке.

ПРИМЕР

В условиях KÜSK содержится следующее положение по предотвращению конфликта интересов:

сделки, сделанные с аффилированными лицами членов контрольного органа получателя гранта или получающего в проекте зарплату лица (контроль над юридическим лицом со стороны лица или члена его семьи или принадлежность к органу управления, у которого в ходе проекта закупаются товары или услуги). Если конфликта интересов невозможно избежать, следует обосновать запланированные сделки с аффилированными лицами в бюджете ходатайства или получить на это согласие KÜSK.

Меры во избежание конфликта

Общество требует все большей прозрачности от объединений. С одной стороны, все хотят знать больше о том, как объединение использовало общественные ресурсы, как оценивает влияние своей работы и является ли деятельность объединения эффективной с точки зрения затраченных ресурсов. Благодаря давлению общественности объединения должны справляться, используя все более ограниченные ресурсы, при этом, соответствуя все более жестким требованиям со стороны доноров. Регуляция собственной деятельности может помочь им в выполнении этих требований и при этом доказать тем, кто принимает решения, партнерам и донорам, что само объединение обладает заметной компетенцией в вопросах управления и ответственности.

Цель принципов во избежание конфликта шире и на практике к целям относятся:

- Предотвращение ситуации конфликта интересов как на потенциальном, так и на практическом уровне
- Внедрение правил, регулирующих конфликт интересов в сферах риска
- Повышение осведомленности лиц, связанных с объединением, чтобы они сами с легкостью могли предотвращать конфликт.

Несмотря на то, что «поведение» людей всегда крайне сложно регулировать, есть различные запреты и ограничения, применяющиеся для предотвращения конфликта интересов. Их применение во многом зависит от контекста.

Ясно, что сфера конфликта интересов чрезвычайно сложна и чувствительна как на юридическом, так и на политическом уровне. Для разрешения конфликта интересов и умения различать реальный, видимый, и потенциальный конфликт требуются в основном, юридические и технические навыки, навыки управления, а также понимание многих относящихся к делу проблем и взглядов. Например, по правовым вопросам всегда можно обратиться в свою зонтичную организацию, министерство юстиции или к консультанту уездного центра развития, которые, опираясь на свой опыт, могут дать хорошие советы по сложным вопросам.

Наиболее важные инструменты во избежание конфликта интересов в НКО:

1. Регулярный самоанализ организации;
2. Руководство во избежание конфликта интересов:
 - a. Декларирование частных интересов, связанных с наймом работников;
 - b. Декларирование частных интересов, связанных с принятием решений;
 - c. Умения устраняться от процесса принятия решений;
 - d. Ограничения по принятию подарков и других благ;

- е. Запрет на определенные действия;
- 3. Обязанность быть прилежными;
- 4. Кодекс этики.

Перечисленные выше наиболее распространенные меры в зависимости от ситуации должны действовать как для совета и правления, так и для членов команды НКО.

Подробнее об инструментах

Регулярный анализ собственной деятельности и своей организации помогает обратить внимание на риски на ранних этапах. При этом, результаты самоанализа позволяют обратить внимание на недочеты и определить план для устранения проблем.

Опрос для самоанализа

Всемирный союз НКО (WANGO – World Association of Non-Governmental Organizations) использует простой опросник, составленный конкретно для предотвращения конфликта интересов.

- Поставили ли руководящие организацией члены на первый план интересы объединения, а частные интересы отодвинули на второй план?
- Определены ли в организации правила, которые обеспечат, что руководители не участвуют в деятельности, напрямую связанной с их частными интересами (напр. назначение возмещений и т.д.)?
- Определены ли в организации правила, которые обеспечат, что руководители отчитываются о всех потенциальных и реальных конфликтах интересов?
- Прописано ли в организации руководство во избежание конфликта интересов, которое действует как для руководителей, так и для членов команды (работники, добровольцы), имеющих заметные полномочия для принятия решений по деятельности и ресурсам объединения, а также принимает во внимание партнеров?
- Позволяет ли руководящий орган управления в начале каждого периода деятельности (например, когда кого-то выбирают в правление) представлять письменное подтверждение о намерении избегать конфликта интересов?
- Все ли члены руководящего органа подписывают это подтверждение?
- В случае, если члену руководящего органа дается кредит, установлены ли принципы, описывающие, как происходит выплата кредитов, публикуется ли соответствующая информация и освещается ли она в ежегодном отчете организации?

Аудит ЛОП

Чтобы каждое объединение могло само оценивать, насколько оно легитимно, открыто и прозрачно (ЛОП), CIVICUS составил аудит ЛОП¹⁰, которым может пользоваться каждое объединение. К этому процессу самоанализа можно привлечь не только команду, но также партнеров и членов. В результате многосторонней оценки можно зафиксировать текущее положение дел в объединении и определить действия, необходимые для того чтобы обеспечить легитимность, открытость и прозрачность объединения. При этом, самоанализ можно также использовать для того чтобы убедиться, что объединение открыто, легитимно и прозрачно, или же нет.

Опросник для самоанализа ЛОП и руководство по его выполнению и трактовке результатов приводятся в конце справочника.

Руководство: как избегать конфликтов?

Есть разные варианты руководств во избежание конфликта интересов. В учреждениях необходимость избегать конфликты обычно объясняется с отсылкой к закону о противодействии коррупции. Внутренние распоряжки предприятий объясняют необходимость избегать конфликты интересов в соответствии со сферой деятельности и структурой управления предприятия.

Это руководство может быть частью кодекса этики или поведения или иной хорошей традиции, имеющей отношение к организации. Например, руководство во избежание конфликта интересов в совете KÜSK является частью документа об основаниях и хорошей традиции деятельности совета.

ПРИМЕР

Член совета воздерживается от конфликта интересов

Исполняющие свои обязанности члены совета являются должностными лицами в значении закона о противодействии коррупции и поэтому на них расширяются установленные законом обязанности и ограничения, прежде всего приведенные в 11 статье ограничения на ведение производства.

Обязанность члена совета избегать конфликта интересов происходит из общей обязанности лояльности. Под конфликтом интересов подразумевается ситуация, в

10 О принципах и инструментах ЛОП можно узнать больше в справочнике Civicus “Turning Principles into Practice”, доступном на [сайте EMSL](#)

которой интересы члена совета могут повлиять на его решения в качестве члена совета.

Непосредственный конфликт интересов заключается в ситуации, где член совета связан с лицом, в отношении которого принимается решение (он член руководящего или контрольного органа юридического лица или ему принадлежит больше, чем 1/10 доля собственности юридического лица) или у него есть прямой финансовый интерес в связи с принимаемым решением. Непосредственным конфликтом интересов также считается ситуация, в которой связанный с решением непосредственный интерес есть у связанного с членом совета лица в значении 7 статьи закона о противодействии коррупции.

Затронутый член совета незамедлительно сообщает о возможном конфликте интересов председателю совета, который при необходимости советуется с другими членами совета, чтобы дать оценку ситуации. В случае конфликта интересов у председателя, он оповещает об этом заместителя председателя или в случае отсутствия последнего на собрании всех остальных участвующих в собрании членов совета.

Конфликт исключается за счет того, что член совета не участвует в принятии конкретного решения, в т.ч. в дискуссии и при голосовании. На собрании совета члена совета с конфликтом интересов просят покинуть помещение на время принятия решения.

Если лицо не воздержалось от конфликта интересов, нарушило ограничение ведения делопроизводства или конфликт выяснился позже, совет имеет право сделать предложение учредителям об исключении члена совета.

Сама организация тоже может решить, что конфликт интересов и его предотвращение заслуживают отдельного внимания, и для этого будет составлено специальное руководство.

ПРИМЕР

У международной сети противодействия коррупции Transparency International есть собственное руководство по предотвращению конфликта интересов¹¹, которое подразделяется по темам на 8 глав:

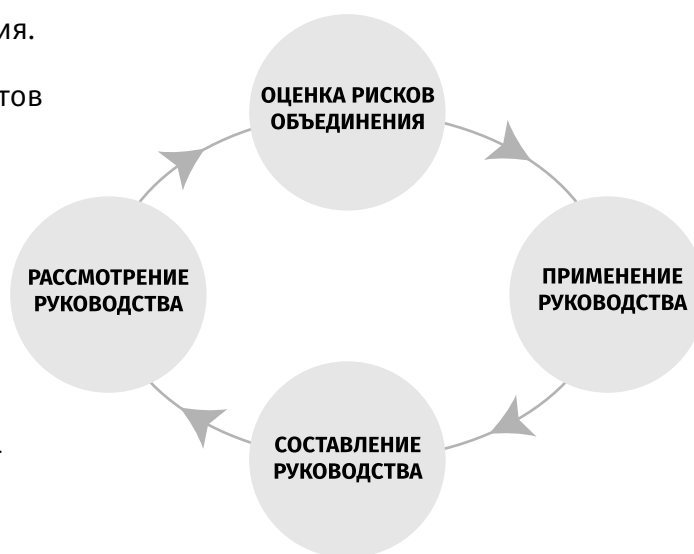
- Пояснение, для кого это руководство действует;
- Общие принципы: как избегать конфликта интересов;

11 Руководство сети Transparency International по предотвращению [конфликта интересов](#).

- Принципы платы за договоры и консультации;
- Подарки и потребление увеселительных услуг;
- Как поступать в случае подозрения на конфликт интересов;
- Публикация выплат, сделанных членам сети или правлению сети;
- Сфера ответственности комиссии сети по этике;
- Пояснение по охвату руководства.

Руководство «Как избегать конфликта интересов» не отлито в граните. Руководство можно регулярно просматривать в ходе применения, чтобы обеспечить, что оно по-прежнему служит целям объединения.

Руководство во избежание конфликтов интересов содержит по меньшей мере декларацию частных интересов, связанных с наймом работников, принципы устранения и самоотвода от процесса принятия решений, ограничения на принятие подарков и других благ и принципы запрета определенной деятельности.



Декларация интересов

Декларация интересов – по всей видимости, один из наиболее важных методов для предотвращения конфликта. Интересы можно задекларировать разными способами. Некоторые организации создают для этого отдельный документ (пр. входящие в структуру Transparency International организации обязаны декларировать интересы членов правления на сайте), но это не всегда нужно. В зависимости от договоренности хватит устной декларации собственных интересов на собрании или, например, в информации о члене правления/совета на сайте. Есть два типа деклараций:

- Публичная декларация интересов, как правило, зафиксированная в документе о декларации интересов;
- Декларирование по необходимости внутри объединения;
 - В случае решений следует задекларировать интересы, которые могут повлиять на принятие решений (пр. член НКО входит в оценочную комиссию распределителя грантов, работник НКО оценивает проекты и т.д.). Следует задекларировать членство.

Декларация интересов проходит как правило **устно** или **письменно**.

Например, в случае конфликта интересов член совета должен сообщить другим членам о своем конфликте. В протоколе следует зафиксировать эту информацию.

С другой стороны, член правления может сообщить о конфликте и письменно. Тем не менее, данное оповещение о конфликте следует отметить в протоколе следующего собрания и для подтверждения следует сохранить письмо.

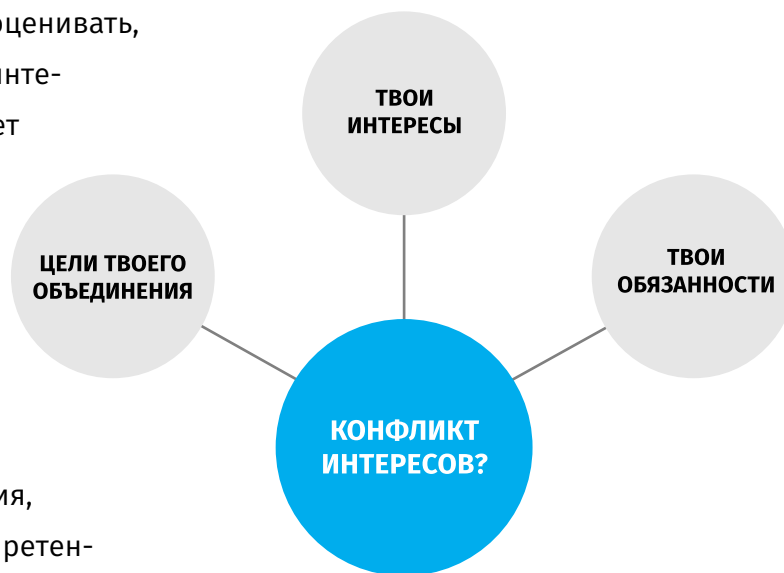
ПРИМЕР

Руководители сети Transparency International и входящих в нее организаций ежегодно должны декларировать свои интересы¹² в соответствии со следующими пунктами:

- Оплачиваемые трудовые отношения
- Добровольные трудовые отношения
- Участие в предприятии в объеме 10% или больше
- Предприятия или единицы, в которые вложено больше 5% имущества лица
- Трудовые отношения в государственных учреждениях
- Интересы близких родственников (если применимо)

Зачастую, работнику сложно оценивать, находится ли он в конфликте интересов или нет. На помощь может прийти следующая схема:

Во избежание **непотизма**, связанный с наймом сотрудников работник объединения или член правления должен сообщить своему непосредственному начальнику или члену правления, если на свободную вакансию претендует его **близкий родственник или знакомый**.



Так же следует поступить работнику, в задачи которого входит закупка услуг и заключение договоров, если одно из предложений сделано предприятием, доля в котором принадлежит самому работнику или его близкому родственнику. Так можно избежать конфликта интересов, вызванного частным и служебным положением.

12 Пр. читайте подробнее о декларации интересов руководителя сети Transparency International за 2017 г. [здесь](#)

СОВЕТ

- Будь уверен, что твои личные интересы не вступают в конфликт с твоими должностными интересами.
- Время от времени задумывайся, не влияют ли твои частные интересы на твои рабочие обязанности. Если да, то сообщи об этом своему начальнику.

Неучастие в процессе принятия решений

Основным результатом декларации интересов является неучастие в процессе принятия решений.

Это может произойти двумя способами: в соответствии с декларацией об интересах непосредственный начальник **отстраняет** работника от принятия решения или работник **берет самоотвод**. При этом важно, чтобы работник сообщил о своих интересах правильному руководителю или коллеге и руководитель в зависимости от ситуации должен применять корректные меры, например, попросить, чтобы во время дискуссии и принятия решения работник покинул бы помещение. В интересах прозрачности самоотвод и выход из помещения следует зафиксировать в протоколе с указанием времени.

Хорошим примером опять служит руководство по предотвращению конфликта интересов в совете KÜSK. Это руководство по большей части создано именно в интересах прозрачности процесса принятия решений и две его последних главы требуют сообщать о конфликте интересов:

- Затронутый член совета незамедлительно сообщает о возможном конфликте интересов председателю совета, который при необходимости советуется с другими членами совета, чтобы дать оценку ситуации.
- В случае конфликта интересов у председателя, он оповещает об этом заместителя председателя или в случае отсутствия последнего на собрании всех остальных участвующих в собрании членов совета.

Также в руководстве поясняется, в каких случаях работник отстраняется от принятия решений:

- Конфликт исключается за счет того, что член совета не участвует в принятии конкретного решения, в т.ч. в дискуссии и при голосовании. На собрании совета члена совета с конфликтом интересов просят покинуть помещение на время принятия решения.

Подарки, льготы и другие блага

Принятие подарков, гостинцев и других благ от частных лиц и организаций может привести к конфликту интересов, если сделанный подарок выглядит как воздействие на исполнение должностных обязанностей получателем подарка. Согласно закону о противодействии коррупции, не запрещены подарки, которые можно посчитать простой демонстрацией вежливости, как цветы или плитка шоколада. Также не является коррупцией принятие материалов тренинга или конференции.

Чтобы гарантировать независимость объединения при достижении своих целей, членам команды следует **избегать получения подарков, кредитов, льгот, kickback'ов или плат за сделку и других благ**, которые могут реально или видимо повлиять на работу объединения.

Запрет на деятельность

Эстонские НКО действуют в очень разных сферах и основная деятельность НКО может носить разный характер. Поэтому разумно немного проанализировать собственное объединение и четко определить возможные риски конфликта интересов, связанные с деятельностью. Затем само НКО может оценить, угрожает ли какая-либо факультативная деятельность работников, как то оказание услуг обучения и консультаций, исполнение установленных уставом целей объединения и следует ли полностью запретить эту деятельность или же позволить с послаблениями.

Должная добросовестность или *due diligence*

Нахождение надежных партнеров – один из наиболее важных аспектов для предотвращения конфликта интересов и связанной с ним коррупции. Проверкой могут заниматься как сами объединения, так и доноры. Как правило, проверка, включает в себя необходимость уделить внимание различным критериям: соответствие деятельности НКО местному законодательству и регуляциям (пр. требования к регистрации объединения и финансовая отчетность), юридический представитель НКО, качество систем бухгалтерии и управления, прежняя деятельность в сфере объединения, предотвращение коррупции. При этом изучаются управленческая структура и стандарты объединения, его этические принципы и кодексы поведения, принципы прозрачности, принципы управления персоналом, принципы финансовой отчетности и меры обеспечения ответственности.

При этом, например, донор может иметь в виду, что часто получающие от них гранты примерные НКО могут активно сотрудничать с другими объединениями, чьи структуры

по предотвращению коррупции не находятся на том же уровне или не развиты вовсе. В таких случаях требования донора к легитимности, открытости и прозрачности объединения могут быть не выполнены у всех НКО и поэтому, возможно, придется спросить информацию о партнерах НКО, получающего грант.

Кодекс этики

В Эстонии под руководством Круглого стола НКО Эстонии был составлен кодекс этики гражданских объединений, следование принципам которого все действующие в стране НКО могут подтвердить, например, на своем сайте. Тем не менее, все чаще объединения создают свои собственные кодексы этики. Например, некоторые объединения могут брать пример с кодекса международной зонтичной организации, другие создают кодекс лишь в соответствии с нуждами собственного объединения.

Эффективный кодекс формируется в соответствии с нуждами объединения. Это значит, что объединение может избегать копирования кодекса этики, доброй традиции поведения или иного руководства другого объединения или организации один к одному, поскольку перенятое руководство необязательно будет выполнять свои цели. Тем не менее, разумно проанализировать различные подходы и примеры и применить их подходящим для своего объединения образом.

Кодекс этики включает в себя принципы, которые работают вкупе с миссией, видением и ценностями. Кодекс действует как руководство для работников и правления и посылает сигнал партнерам.

Как правило, составление кодекса этики проходит в три этапа:

- Определи миссию, ценности и цели объединения.
- Обеспечь, чтобы кодекс был написан понятным языком.
- Включи в кодекс ожидания к работе и, при необходимости, примеры неэтичного поведения.

Как и в случае любого нового руководства, подготовку кодекса следует использовать для повышения осведомленности работников при помощи совместных дискуссий или даже семинаров.

Подводя итоги

ПОШАГОВОЕ СНИЖЕНИЕ РИСКА КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ (ОЭСР 2003)

- Выясни ситуации конфликта интересов. Составь четкие и реалистичные описания обстоятельств и отношений, которые могут привести к конфликту интересов. Позаботься о том, чтобы предупреждающие конфликт принципы соответствовали стратегии и рабочему плану организации.
- Установи процедуры для определения, управления (англ. manage) и разрешения ситуаций конфликта интересов. Позаботься о том, что работники знают, что они должны сделать для того чтобы определить и задекларировать конфликт интересов. Установи четкие правила для управления конфликтом интересов, чтобы как руководители, так и работники могли бы вести себя соответствующим образом.
- Подай пример! Руководители должны взять на себя ответственность по внедрению политики по предотвращению конфликта интересов, а также установить стабильную процедуру принятия решений, принимать решения согласно процедуре, следить и оценивать эффективность политики, а также при необходимости вносить коррективы в политику.
- Установи с работниками отношения для сотрудничества! При помощи обучений и совещаний сможешь обеспечить возможность уделять достаточно внимания политике конфликта интересов, рост осведомленности работников и понимание ими этой политики. Удели особое внимание рискованным аспектам, где встречается высокий потенциал конфликта интересов среди работников объединения (определится в ходе самоконтроля). Развивай и поддерживай открытую организационную культуру, в которой можно свободно обсуждать меры, связанные со снижением риска конфликта интересов.
- Применяй политику предотвращения конфликта интересов. Создай процедуры для работы с конфликтом интересов. Разработай подходящие для объединения механизмы надзора с определением нарушений политики. Координируй профилактические и применительные меры и встрой их в существующий свод правил.
- Создавай партнерские отношения с частным и государственным сектором. Вовлекай частный и государственный сектор в совершенствование политики предотвращения конфликта интересов. Будь готов к конфликту интересов, если в совет или руководство объединения входят представители соответствующих секторов. Применяй в отношении потенциального конфликта интересов профилактические меры и заботься о том, чтобы представители других организаций были осведомлены о последствиях нарушения политики по предотвращению конфликта интересов. Обсудите совместно сферы, в которых царит высокая опасность для возникновения конфликта интересов.

Дополнительный материал

Далее рассмотрим инструмент для самоанализа, представленный в летней школе третьего сектора в 2015 г. Кристиной Мянд.

Составитель инструмента подчеркивает, что если в рамках одной темы объединение получает плохие оценки по нескольким утверждениям и видно, что эта тема является проблемой с точки зрения претворения миссии в жизнь, то следует отдельно обсудить эту тему и дать детальную оценку каждому связанному вопросу. Если какая-либо тема в организации не развита на основе первичного анализа, то следует задать более конкретные вопросы и записать, что необходимо сделать для улучшения ситуации.

Анализируя результаты, следует помнить, что объединение должно использовать лишь те вспомогательные средства, в которых оно по-настоящему нуждается и которыми члены его команды умеют пользоваться.

Жирным шрифтом отмечены утверждения, вплотную связанные с предотвращением конфликта интересов.

Легитимность

Показатели, на основе которых понимаешь, являешься ли ты легитимным, открытым и ответственным	Оцени по шкале 0-5, где 5 – очень хорошо 1 – очень плохо 0 – не нужно	Как это гарантируется? Пр. на сайте, в уставе, тренинг или т.п.	Что планируем/могли бы улучшить, изменить, создать или к чему подготовиться?
НАШЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ ЛЕГИТИМНО, ПОТОМУ ЧТО:			
У нас соответствующий требованиям времени устав			
У нас есть другие необходимые документы (пр. порядок работы совета, порядок вовлечения членов, исключающее конфликт интересов соглашение или т.п.)			
У нас есть свой набор ценностей (пр. кодекс этики) или мы используем кодекс этики гражданских объединений и он доступен всем желающим			
У нашей организации есть ясная и письменно оформленная миссия, в которой сказано, что, кому, как и в какой степени организация делает			
У нашей организации есть ясное видение, разделяемое другими, которое говорит, что, кому, как и в какой степени мы хотим сделать			
Наши цели (3-5) ясно сформулированы и совпадают, а также ведут организацию от миссии к видению			
Наша деятельность (в т.ч. проекты, услуги) соответствуют миссии и отвечают нуждам и желаниям целевых групп (они удовлетворены)			
Наши заинтересованные группы удовлетворены качеством наших результатов и деятельности			
Мы используем добровольцев и у нас продуманы их задачи, привлечение, деятельность и оценка			
У нас продуманы и записаны принципы, обеспечивающие финансовую и политическую независимость			
Мы создали необходимую форму работы (пр. сеть, платформа) или участвуем в работе таковой, чтобы вместе достичь целей (пр. вовлечение членов)			
Наши правовые отношения с другими (партнеры, доноры, члены и др.) четкие и корректные.			
У нас хорошая репутация как в глазах целевой аудитории, так и среди смежных аудиторий (тема и организация)			
У нас признанные и уважаемые люди (в т.ч. работники, совет, добровольцы)			
У нас подтвержденная компетенция и знания по своей теме и о целевой аудитории			
У нас есть достижения и понимание своего влияния			

Открытость

Показатели, на основе которых понимаешь, являешься ли ты легитимным, открытым и ответственным	Оцени по шкале 0–5, где 5 – очень хорошо, ¹ – очень плохо 0 – не нужно	Как это гарантируется? Пр. на сайте, в уставе, тренинг или т.п.	Что планируем/могли бы улучшить, изменить, создать или к чему подготовиться?
---	---	---	--

МЫ ЯВЛЯЕМСЯ ОТКРЫТЫМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ, ПОТОМУ ЧТО:

Мы проактивны, ясны и честны в своей работе, при принятии решений, в планах, при распределении информации, говоря о достижениях и провалах			
На нашем сайте описана миссия организации, цели, планы, команда и т.д., эта информация также отправлена смежным группам			
У нас четкие механизмы принятия решений и принципы работы			
У нас есть принципы или хорошая традиция сбора необходимых для работы средств (в т.ч. денежных)			
Наши ходатайства и сбор средств (в т.ч. бюджеты) соответствуют нашей миссии и целям			
У нас есть четкие процедуры для адвокации и формирования точек зрения			
У нас работает внутренняя коммуникация (в т.ч. вовлечение)			
Мы постоянно, открыто и эффективно вовлекаем свою целевую группу			
У нас есть четкие принципы для сбора информации, ее использования и подтверждения			
Мы используем аудитора, внешних оценщиков и демократические выборные методы			

Прозрачность

Показатели, на основе которых понимаешь, являешься ли ты легитимным, открытым и ответственным	Оцени по шкале 0–5, где 5 – очень хорошо, 1 – очень плохо 0 – не нужно	Как это гарантируется? Пр. на сайте, в уставе, тренинг или т.п.	Что планируем/могли бы улучшить, изменить, создать или к чему подготовиться?
МЫ ОТВЕТСТВЕННЫ, ПОТОМУ ЧТО:			
Мы всесторонне (вверх, вниз, внутрь и наружу) продумали свою ответственность			
У нас установлены правила саморегуляции, пр. принципы равного обращения, принципы во избежание конфликта интересов, порядок приема и исключения членов и т.д.			
Наша структура управления и порядок выбора и работы правления/совета организованы в соответствии с нашей миссией, целями и желаемыми результатами			
Наш план поиска людей и ресурсов построен в соответствии с нашей миссией, целями и желаемыми результатами			
У нас понятные и соответствующие нашим миссии, целям и желаемым результатам финансовые принципы, обеспечивающие нашу независимость и открытость и поясняющие использование средств (в т.ч. аудит, договоры, надзор и т.п.)			
У нас продуманы принципы вовлечения (разработка как миссии и целей, так и адвокации и услуг)			
У нас продумана модель достижения и оценки влияния			
Наш способ сбора обратной связи продуман и конкретный			
У нас продуманные и четкие каналы коммуникации и послы, из чего выясняется, что у нас запланировано, что мы делаем и как у нас дела			
У нас есть продуманный способ, чтобы заниматься проблемами и жалобами			
Наши точки зрения доказательны, мы не искажаем факты и используем честные принципы работы			
Мы работаем и руководим своей организацией профессионально			
Мы используем годовой отчет, отчеты для доноров, отчеты о деятельности, финансовые отчеты, а также социальные отчеты и экологические отчеты и т.п. Они честны, актуальны и корректны			

Использованная литература

- Anti-Corruption Resource Centre U4. Assessing anti-corruption policies of non-governmental organisations.
- Charity Commission (2014). Conflicts of interest: a guide for charity trustees.
- CIVICUS (2010) Turning Principles into Practice: A Guide to Legitimacy, Transparency and Accountability. World Alliance for Citizen Participation, Йоханнесбург, ЮАР.
- Союз НКО и фондов Эстонии (2017). Кодекс этики гражданских объединений: <http://heakodanik.ee/vabauhenduste-eetikakoodeks>
- Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit (2017). Teenuste üleandmise hea tava. <http://heakodanik.ee/teenuste-uleandmise-hea-tava>
- Ezadze, L. (2013). Guidelines for Prevention of Conflict of Interest.
- Gueneheux, D., Bottomley, A. (2014). Accountability for Civil Society by Civil Society: A Guide to Self-Regulation Initiatives. Йоханнесбург: CIVICUS.
- Johns, G. (2000). NGO Way to Go: Political Accountability of Non-government Organisations in a Demoratic Society.
- Johnson, J., Mathisen, H., Trivunovic, M. (2011). Developing an NGO corruption risk management system: Considerations for donors. Anti-Corruption Resource Centre U4.
- Justiitsministeerium (2017). Korruptsiooniveeb: Huvide konflikt. <http://www.korruptsioon.ee/et/huvide-konflikt>
- Justiitsministeerium (2017). Korruptsiooniveeb: Huvide konflikti juhtumeid ja lahendusi. <http://www.korruptsioon.ee/et/huvide-konflikt/huvide-konflikti-juhtumeid-ja-lahendusi>
- Justiitsministeerium (2017). Korruptsiooniveeb: Tehingud iseendaga ehk toimingupiirangute rikkumine. <http://www.korruptsioon.ee/et/huvide-konflikti-juhtumeid-ja-lahendusi/tehingud-iseendaga-ehk-toimingupiirangute-rikkumine>
- Matt, J., Uus, M., Hinsberg, H., Kaarna, R., Aps, J. (2013). Ühenduste rahastamise juhendmaterjal. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.
- Mänd, K. (2014). Organisatsiooni arendamine. Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit.
- OECD (2007). Huvide konflikti käsitlemine avalikus sektoris. <http://www.avalikteenistus.ee/?id=12355>
- Transparency International (2017). Conflict of Interest Policy. https://www.transparency.org/whoweare/accountability/conflict_of_interest_policy/3/
- World Association of Non-Governmental Organizations. Code of Ethics & Conduct for NGOs: Compliance Manual.

Законы (эст.)

- Erakonnaseadus: <https://www.riigiteataja.ee/akt/EKS>
- Haldusmenetluse seadus: <https://www.riigiteataja.ee/akt/HMS>
- Karistusseadustik: <https://www.riigiteataja.ee/akt/KarS>
- Korruptsioonivastane seadus: <https://www.riigiteataja.ee/akt/KVS>
- Mittetulundusühingute seadus: <https://www.riigiteataja.ee/akt/MTÜS>
- Sihtasutuste seadus: <https://www.riigiteataja.ee/akt/SAS>