

# Huvide konflikti vältimise käsiraamat vabaühendustele

---

Anni Jatsa



SISEMINISTEERIUM



**KÜSK** Kodanikuühiskonna  
Sihtkapital

# Sisukord

---

Sissejuhatus .....	3
Huvide konflikt ja korrupsioon .....	5
Milliseid tagajärgi sellised olukorrad ühingutele kaasa toovad? .....	6
Huvide konflikt vabaühendustes .....	8
Huvide konflikti tüüpe ja juhtumeid .....	9
Kehtivad tavad ja huvide konflikt .....	15
Vabaühenduste eetikakoodeks .....	15
Teenuste üleandmise hea tava .....	16
Ühenduste rahastamise juhendmaterjal .....	17
Huvide konflikti vältimise tööriistad .....	18
Eneseanalüüs .....	19
Huvide konflikti vältimise juhend .....	20
Hoolsuskohustus ehk due diligence .....	24
Eetikakoodeks .....	25
Kokkuvõtteks .....	26
Lisamaterjal .....	27
Legitiimsus .....	28
Avatus .....	29
Läbipaistvus .....	30
Kasutatud kirjandus .....	31

# Sissejuhatus

---

Vabaühendustel on avatud demokraatlikes ühiskondades oluline roll sidusa ja kaasava ühiskonna kujundamisel. Vabaühenduste koodeksi<sup>1</sup> kohaselt väärtustavad vabaühendused ausust, võrdsust, väärikust, avatust, solidaarsust, koostöömeelsust, mitmekesisust ja usaldusväärsust ning tegutsevad nendest väärtustest lähtudes. Nende koostöö põhineb heatahtlikul partnerlusel, vastastikusel lugupidamisel ja tunnustamisel. Vabaühenduste kohus on anda oma panus turvalise, tasakaalustatud ja hooliva ühiskonna kujundamisse.

Tänapäeva Eestis on kodanikuühiskonna organisatsioonidel aina suurem roll nii avalike teenuste pakkumisel kui ka erinevate sihtrühmade huvikaitses. Seetõttu muutub järjest tähtsamaks ühingute tegevuse ausus, usaldusväärsus ja läbipaistvus. Üheks oluliseks usaldusväärsuse tagamise mehhanismiks on huvide konflikti vältimine ja ennetamine.

Inimesed tegutsevad tänapäeval väga erinevates rollides. Iga rollile on iseloomulikud teatud huvid – erarollile erahuvid, mis võivad olla seotud nii raha kui ka muude hüvede või eelistega. Kodanike huvid eest seistes on sageli keeruline eristada erahuve ühingu huvidest, kui tuntakse, et tegutsetakse olulise idee või põhimõtte nimel.

Rollidele esitatavad nõuded võivad olla vastuolulised ja tekitada olukorra, kus inimene kasutab ära ühte rolli teise hüveks või kasuks. Näiteks olles kohalikus omavalitsuses volikogu liige tegutsetakse volikogus selle nimel, et suunata toetusi mittetulundusühingule, mille juhatuses ollakse. Või ametnikuna tegutsetakse selle nimel, et ministeeriumiga sõlmitava teenuslepingu saaks ühing, mille töötajad on sõbrad või kursusekaaslased. Sellistes olukordades on inimesel kahetised huvid, mis on erisuunalised ja seeläbi konfliktised.

Kõige üldisema definitsiooni järgi on huvide konflikt olukord, kus inimese erahuvid satuvad vastuollu tema kohustuste või ülesannetega mõnes teises rollis. Huvide konflikt vabaühendustes on olukord, kus inimese kohus viia ellu vabaühenduse eesmärgid ning kaitsta huvigruppide huve satub konflikti tema enda või muude erahuvidega.

Ühingu liikmed peavad vältima huvide konflikti olukordade arenemist korrupsiooniriskiks. Korrupsioonina defineeritakse ametikoha või võimu kuritarvitamist omakasu eesmärgil. Üldiselt on korrupsiooni näol tegemist usalduse kuritarvitamisega. Korrupsiooni olemus on universaalne ja see avaldub nii avalikus, äri- kui ka kolmandas sektoris.

---

1 Lisateavet vaata vabaühenduste [eetikakoodeksist](#)

Käsiraamatu eesmärgiks on teadvustada kodanikuühenduste liikmete seas huvide konflikti kui ühte väärkäitumiseni viivat riskiolukorda ning anda juhiseid selle ennetamiseks ja huvide konflikti olukorras käitumiseks. Käsiraamat on mõeldud mittetulundusühingute<sup>2</sup>, mis on isikute vabatahtlik ühendus, mille poolt teenitud tulu võib kasutada üksnes põhikirjaliste eesmärkide täitmiseks, ja sihtasutustele, mis on liikmeteta eraõiguslik vara valitsemiseks ja kasutamiseks põhikirjaliste eesmärkide täitmiseks loodud juriidiline isik<sup>3</sup>.

Ainuüksi käsiraamatust ei piisa, et muuta vabaühenduste tegevus ausamaks ja läbipaistvaks. Iga vabaühenduse kohustus on vaadata kriitiliselt üle oma senised tegevuspraktikad ning analüüsida neid huvide konflikti seisukohast. Vabaühenduste võim ja mõjukus sõltuvad kodanike ja koostööpartnerite usaldusest. Usaldus tekib siis, kui usutakse, et kodanikuühendused tegutsevad avalikes ja mitte omahuvides.

Käsiraamatu valmimisel andsid nõu eksperdid Aive Pevkur (vabakutseline eetikaekspert; ühingu Korruptsioonivaba Eesti juhatuse liige) ning Anna Laido (endine poliitikaekspert Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidus; Rahandusministeeriumi riigihalduse ja avaliku teenistuse osakonna nõunik).

Käsiraamatu valmimisse andsid intervjuude kaudu olulise panuse Agu Laius (Kodanikuühiskonna Sihtkapitali juhataja), Alari Rammo (poliitikaekspert Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidus), Katrin Enno (projektide ja programmide koordinaator Avatud Eesti Fondi Sihtasutuses), Kristina Mänd (endine Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu juhataja; organisatsiooni arendamise ekspert), Maris Jõgeva (Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu juhataja), Tarmo Treimann (Kodanikuühiskonna Sihtkapitali koordinaator).

---

2 Lisateavet vaata [mittetulundusühingute seadusest](#)

3 Lisateavet vaata [sihtasutuste seadusest](#)

# Huvide konflikt ja korruptsioon

Huvide konflikt on ohuks igale organisatsioonile sõltumata selle omandivormist või tegutsemispõhimõtetest. Kui pikka aega oli levinud arvamus, et huvide konflikt ja korruptsioon tekib avaliku ja erasektori puutepunktis, siis nüüd ollakse seisukohal, et huvide konflikt on riskiolukord ka kodanikuühenduste tegevuses. Huvide konflikt võib viia otsusteni, mis ei ole ühingu, selle liikmete ega avalikkuse huvides ning võib kahjustada ka ühingu mainet. Kõige üldisemalt võib kannatada üldsuse usaldus ühingu töösse.

Huvide konflikt iseenesest ei ole seaduserikkumine. Väikestes kogukondades on sageli tegemist paratamatu olukorraga, kus üks aktiivne inimene tegutseb mitmes erinevas rollis. Küll aga kaasneb huvide konfliktiga korruptsioonioht, mis tähendab, et erahuvisid avalikule huvile eelistades võidakse näiteks väärtalt kasutada ühingu varasid. Seetõttu on oluline, et ühinged mõtleksid huvide konflikti riskikohad enda jaoks põhjalikult läbi ning võtaksid kasutusele tööriistad ja juhtimisvõtted, mis aitavad korruptiivset käitumist ennetada.

Korruptiivse käitumise korral on enamasti vähemalt kaks osapoolt jõudnud kokkuleppeni, mille tulemusel antakse või võetakse vastu altkäemaksu, otsuste tegemine on mõjutatud onupojapoliitikast ehk nepotismist ning luuakse korruptiivseid võrgustikke. Sellised väärikäitumisjuhud toovad kaasa majanduslikke, poliitilisi ja sotsiaalseid kahjusid.

→ **Igas korruptsioonijuhtumis on peidus huvide konflikt, aga kõik huvide konflikti situatsioonid ei ole tingimata korruptiivsed.**

Mõnikord satutakse küll huvide konflikti, kuid tegu pole korruptiivse juhtumiga. Näiteks ühingu juht, kes peab langetama otsuse mõne teenuse tellimisel ning on teada, et mõni pakujatest on tema või ta pereliikme ettevõtte, saab valiku tegemisest taanduda ning korruptsiooni ennetada. Samas võib mõni teine ühingu juht võtta altkäemaksu ja eelistada lõpuks meelega pakkunud ettevõtet teenuse sisseostmisel, hoolimata sellest, et tal ei ole hanke võitnud ettevõttes erahuvi mängus.

On tavapärane, et korruptsioon leiab aset seal, kus erahuvi on mõjutanud inimest väärtalt käituma. Seetõttu on mõistlik kaaluda huvide konflikti ennetamist ühe osana laiemast poliitikast korruptsiooni ennetamisel. Huvide konflikti põhimõtted on oluliseks vahendiks otsuste läbipaistvuse ja legitiimsuse tagamisel.

Reaalsuses on huvide konflikti puhul tegemist situatsiooni, mitte tegevusega, ning huvide konflikti võib sattuda ka korruptiivselt käitumata.

Kodanikuühiskonna organisatsioonide kontekstis ilmneb huvide konflikt konfliktina ühingu ja erahuvide vahel, mille käigus võib erahuvi hakata mõjutama ühingu huve ja tegevusi ning sellega kahjustatakse sihtrühmade huvide ja õiguste eest seismist.

## Milliseid tagajärgi sellised olukorrad ühingutele kaasa toovad?

Vabaühendused osalevaid poliitikakujundamises ja seisavad avalike huvide eest aina enam. On oluline, et vabaühendus oleks oma sihtrühma silmis legitiimne. Vabaühenduse legitiimsus tuleneb tema suutlikkusest olla vastutav ja avatud ning tähendab, et tema peamised huvigrupid teavad ja usuvad, et ühingu eesmärk, tegevused ja soovitud mõju on seaduslikud, arusaadavad, vastuvõetavad, mõistlikud ja vajalikud ning kooskõlas üldiste ühiskondlike väärtuste ja tavadega<sup>4</sup>.

Tagamaks legitiimsust oma liikmete, sihtrühmade ja koostööpartnerite silmis, on kasvanud surve näidata, et ressursse kasutatakse efektiivselt, vastutustundlikult ja läbipaistvalt.

Olgugi et huvide konflikt iseenesest ei ole midagi ebaseaduslikku, on siiski väga oluline selle mõistmine ja huvide konflikti olukorras õige käitumise valimine. Võib arvata, et väiksemates ühiskondades, nagu Eestis, satuvad sotsiaalselt ja tööalaselt aktiivsed inimesed tihti huvide konflikti.

Küll aga võib huvide konflikt kaasa tuua korruptiivse käitumise, mis võib ühingule tähendada **õigusabikulusi** ning põhjustada **mainelisi** ja **majanduslikke** kahjusid.

## Õigusabikulud

Kui konkreetne huvide konflikti olukord osutub olemuselt korruptiivseks, peab ühing arvestama, et parimal juhul on vaja nõu pidada juristiga ning halvimal juhul on tarvis ette võtta kulukas kohtutee, näiteks seoses kahjunõude või mõne tehingu tagasipööramiseks.

## Mainelised kahjud

Öeldakse, et eeskujulikku mainet ehitatakse aastaid, aga kogu see töö võib hävineda hetkega. Näiteks huvikaitsega tegelejale on hea maine eduka töö alustalaks. Hea mainega ühingu sõnavõtte võetakse tõsiselt ning ühingul on lihtsam saada otsustajate jutule, esitada soovitusi olukorra parandamiseks ja kaitsta oma sihtrühmade huve.

---

4 Lisateavet ühingu legitiimsuse, vastutuse ja avatuse kohta vaata Civicuse käsiraamatust "Turning Principles into Practice: A Guide to Legitimacy, Transparency and Accountability".

Korruptsiooniga seotud ühingu maine saab tõenäoselt kannatada ja väheneb võimekus oma sihtrühma huve otsustajate ees veenvalt esindada.

- **Ebaatraktiivne tööandja** - sobivate inimeste leidmine raskeneb. Maine langus võib viia senise meeskonna lagunemiseni ja takistab uute sobivate inimeste leidmist.
- **Mõju liikmeskonnale** - erinevalt palgalistest töötajatest, motiveerib organisatsiooni liikmeid ühingu olema ühine maailmavaade ja eesmärkide poole püüdlemine. Huvide konfliktist põhjustatud kahjustatud maine ja küsitavused ühingu juhtimisvõimekuses võivad kaasa tuua **liikmeskonna ja seeläbi ka liikmemaksude vähenemise**.

## Majanduslikud kahjud

Korruptsioonijuhtum ühingu töötajate seas raskendab **rahastuse leidmist**. Arusaadavalt ei soovi annetajad toetada ühingu, kelle töötajad seavad erahuvid avalikkuse huvidest kõrgemale ja pole kindel, kas toetusi kasutatakse põhikirjaliste eesmärkide saavutamiseks. Juhul kui rahastaja toetuse tingimustes on sätestatud, et huvide konfliktis tehtud tehingud pole abikõlblikud, on rahastajal õigus ka toetus tagasi nõuda.

Hea valitsemine ja töötajate eeskujulik käitumine on aina suurema tähelepanu all ning see tõttu on nii ühingusiseselt kui ka -väliselt ootus heade tavade väljaarendamiseks ja rakendamiseks. Töötajad, koostööpartnerid, kliendid ja tulevased partnerid tahavad olla kindlad, et ühing, kus nad töötavad või kellega nad koostööd teevad, tegutseb eetilisel. Nii on ühingu väärtuste arendusele suunatud tegevused muutunud enesestmõistetavaks ja osaks eduka ja eeskujuliku organisatsiooni kultuurist.

Huvide konflikti vältimisele tuleb süsteemselt tähelepanu pöörata. Nii on võimalik ennetada tagajärgi, mis ühelt poolt seavad ohtu ühingu enda võimekuse, kuid selgelt kahjustavad ka ühiskondlike probleemide lahendamist ja sihtrühmade eest seismist.

Mida huvide konflikti ennetamisel silmas pidada ja milliseid tööriistu on ühingutel võimalik kasutada? – Sellest juba lähemalt järgmistes peatükkides.

## Huvide konflikt vabaiühendustes

Huvide konflikt tekib siis, kui töötajal on kohustus seista ühingu huvide eest, kuid otsustab edendada hoopis konkureerivat (era)huvi. Huvide konflikti puhul rikutakse neid kohustusi, mis teenivad organisatsiooni eesmärke. Enamus konflikte tekib siis, kui töötajal on võimalik konkureeriva huvi eest seismisega isiklikku kasu saada. Lisaks võib huvide konflikti esineda ka sõprade, sugulaste või äripartnerite huve eelistades.

Huvide konflikt on kõige ohtlikum, kui töötaja konfliktist kedagi ei teavita ehk konflikt jääb varjatuks ja konfliktiga seotud isikud keelduvad selgitusi jagamast. Varjatud huvide konfliktiga (konflikt, mille töötaja on enda teada hoidnud) on tegemist siis, kui tehingu või mõne kokkuleppe mõlemad osapooled usuvad, et just nende huve edendatakse, kuid tegelikult üks neist eksib.

Vabaiühendusi ohustavad mõned spetsiifilised huvide konflikti sattumise ohud.

Osaliselt peitub oht nende vabatahtlike töös, kelle ülesandeks on ühingut ärilistes tegevustes abistada. Enamasti on vabatahtlike motivatsioon õigel kohal, kuid mõned vabatahtlikud võivad abi pakkuda omakasu eesmärgil. Näiteks on vabatahtliku ülesandeks otsida meeneid üritusel esinevatele ekspertidele. Vabatahtlik palub ühingul soetada meeneid konkreetsest mahetoodangut pakkuvast e-poest, vabatahtlik ei paku ühingule meenete soetamiseks alternatiivseid poode või edasimüüjaid, ning jätab mainimata, et on ise üks väljavalitud poe omanikest. Nii teenib ühingus vabatahtlikuna panustav isik oma erahuve.

Teised huvide konflikti sattumise ohud seostuvad **tarnijate, töötajate ja rahastuse kogujatega** (*fundraising*), millest räägime täpsemalt järgmises alapeatükis. Huvide konflikti ennetavate meetmete kasutusele võtmisega on organisatsioonil võimalik ka neid ning eelnevalt kirjeldatud konflikte vältida.



## Huvide konflikti tüüpe ja juhtumeid

Konflikt huide vahel võib olla tegelik, näiv või potentsiaalne (võimalik). Tegeliku, näiva ja potentsiaalse huide konflikti mõistmine ja defineerimine on abiks huide konflikti tuvastamisel ning lahenduse valimisel.

### HUVIDE KONFLIKTI TÜÜBID:

#### **TEGELIK HUVIDE KONFLIKT**

Töötaja ametiülesannete täitmist mõjutavad erahuvid.



#### **NÄIV HUVIDE KONFLIKT**

Töötaja on olukorras, kus **näib**, et ametiülesannete täitmist mõjutavad tema erahuvid.



#### **POTENTSIAALNE HUVIDE KONFLIKT**

Töötaja on olukorras, kus ametiülesannete täitmist võivad **tulevikus** hakata mõjutama tema erahuvid.

**Tegelik** huide konflikt hõlmab otsest konflikti töötaja praeguste töökohustuste ja vastutus-alade ning erahuide vahel.

Tegelik huide konflikt võib tekkida näiteks siis, kui ühingu juhatuse liige osaleb ministeeriumi poolt eraldatavate projektitoetuste taotluste hindamiskomisjoni töös ja ühing esitab projektitaotluse, mida hindamiskomisjon asub hindama. Ühingu juhatuse liige on oma ühingu taotlust hinnates huide konfliktis. Komisjoni liikmena käsitletakse ühingu juhatuse liiget ametiisikuna korruptsioonivastase seaduse tähenduses, kes on samas taotlejaga seotud isik (juhatuse liige). Sellises situatsioonis võib ühingu juhatuse liige vastutada toimingupiirangu rikkumise eest korruptsioonivastase seaduse alusel väärteokorras või karistusseadustiku alusel, kui toimingupiirangut rikuti suures ulatuses.<sup>5</sup>

**Näiv** huide konflikt võib esineda seal, kus jääb mulje, et ühingu töötaja erahuvid võivad tema töökohustuste täitmist segada. Näiva konflikti puhul pole oluline, kas erahuvid ka päriselt mõjule pääsevad või mitte.

Näiv huide konflikt võib olla sama tõsiste tagajärgedega kui tegelik huide konflikti. Näiva huide konflikti puhul ei pruugi tegelikult töötaja huide vahel konflikti olla, kuid sellegipoolest võib see kahjustada ühingu mainet. Näiv huide konflikt võib tekkida juhul, kui ühing annab meediakampaania lepingu ettevõttele, kus töötab ühingu tegevjuhi poeg. Konkurents oli tihe ja lõpliku otsuse tegemisel pidi juht kasutama suures ulatuses kaalutusõigust. Nii näib, et ühingu tegevjuht üritas lepingut sõlmides kindlustada oma pojale pidev töö.

**Potentsiaalne** huide konflikt tekib, kui ühingu töötaja erahuvid võivad töökohustuste täitmist segada *tulevikus*.

5 Lisateavet ametiisiku ja ametiseisundi kohta leiab [korruptsioonivastasest seadusest](#) ja [karistusseadustikust](#)

Potentsiaalne huvide konflikt võib olla seotud erinevate teguritega: suhted (näiteks tööalased, kogukondlikud, perekondlikud suhted nii töö- kui ka eraelus); olulise teabe omamine; ühingu varade väärkasutamine; teised töökohad; finantshuvid; erinevate osapoolte erinevad vastutus- alad; auliikmeks olemine; kutsed puhkusele, õhtusöögile, kõnekoosolekule ja muudele üritustele.

Potentsiaalne huvide konflikt tekib näiteks juhul, kui uue töötaja värbamise osas otsust vastu võtva komisjoni ühel liikmel on ühe kandidaadiga lähedane suhe. Huvide konflikt võib tulevikus muuta komisjoni ühe liikme või terve komisjoni otsuse tegemisel erapoolikuks.

Huvide konflikti situatsioonid on tavapäraselt sõltuvalt eesmärgist kahte tüüpi: rahalised ja mitterahalised huvid.

**Rahaliste** huvide puhul on mängus tegelik või potentsiaalne rahas mõõdetav kasu. Raha ei pea omanikku vahetama, kasu võib olla ka näiteks kinnisvara väärtuse suurenemine loodus- kaitsealalt väljaarvamise tõttu või mõne konkreetse ettevõtte pakkumuse eelistamine hankel.

### **NÄIDE**

Vabaühenduse juht kandideerib kohalike omavalitsuse volikogude valimistel. Juht kasutab ühingu ressursse, meililisti ja sotsiaalmeedia kontot iseenda reklaamimiseks. Nii võib juht põhjustada ühingule rahaliselt mõõdetavat kahju. Kampaniat tohib teha vaid enda, mitte vabaühenduste varaga.<sup>6</sup>

**Mitterahaliste** huvide puhul ei mängi rahaliselt mõõdetavad tegurid rolli. Konflikt võib tek- kida hoopis isiklike või perekondlike suhete või näiteks sportlike, sotsiaalsete või kultuuri- liste tegevuste seotuse tõttu.

### **NÄIDE**

Värbamise eest vastutaval töötajal võib olla huvi värbamist mõjutada, et kindlustada oma sugulasele ametikoht; rahalist kasu ta selle käigus ei saa.

Teatud konflikte ei ole aga võimalik ennetada. Väikestes kogukondades on niigi vähe aktiiv- seid elanikke ning teenuste sisseostmise puhul ei pruugi valikuid olla. Tihti tuleb teenust osta ka mõne pereliikme ettevõttelt. Neilgi puhkudel on võimalik valida õige käitumismall.

---

6 Loe lähemalt keelatud annetustest [erakonnaseadusest](#)

**NÄIDE**

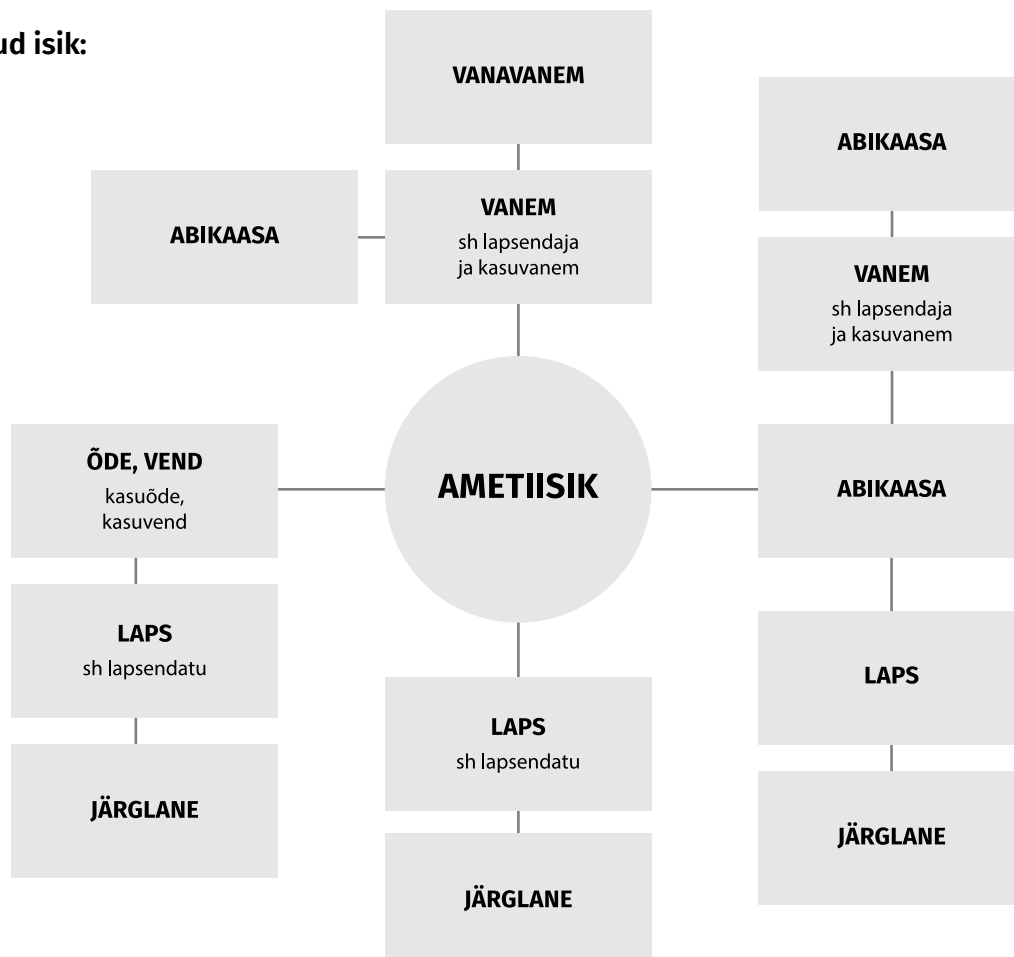
Asutus tegeleb spordiühendustele toetuste jagamisega ning ühe töötaja tütar on mõnel spordialal silmapaistvate saavutustega. Tütar tegeleb spordiga ühingus, mis paljude teiste seas toetusele kandideerib. Nii võib töötaja erahuvi mängida rolli toetuste jagamisel.

Üks levinumaid huvide konflikti riske peitub **seotud isikutega tehingute** tegemises. Justiitsministeerium selgitab, et seotud isikute all peetakse ametnike puhul silmas lähisugulasi (vt täpsem skeem allpool), aga ka:

- ➔ isikuid, kellega jagatakse ühist majapidamist;
- ➔ isikuid, kelle tegevust saab ametnik tööväliselt mõjutada;
- ➔ juriidilisi isikuid, milles vähemalt 1/10 osalusest või osaluse omandamise õigusest kuulub ametiisikule või lähisugulasele;
- ➔ juriidilisi isikuid, mille juhtimis- või kontrollorgani liige on ametiisik ise või lähisugulane ja isik, kelle tegevust ametiisik tööväliselt mõjutab.

Seotud isikutega tehingute tegemisest ametiisiku vaatevinklist saab täpsemalt lugeda justiitsministeeriumi [Korruptsiooniveebist](#).

**Seotud isik:**



## Tehingud seotud isikutega

### JUHTUM

Vabaühenduse tegevjuht omab koristusteenuseid pakkuvat ettevõtet. Kui vabaühendus teeb hanke (paneab välja kuulutuse koristusteenuse pakkumiseks), esitab tegevjuhi ettevõtte pakkumuse. Kui ühingu nõukogu koguneb, et pakkumuste seast sobiv teenusepakkuja välja valida, kaitseb tegevjuht oma ettevõtte pakkumust, kuigi tegu pole kõige soodsama pakkumusega. Seejuures jätab tegevjuht mainimata, et on pakkumuse teinud ettevõttega seotud.

### **Kas tegevjuhil on huvide konflikt? Jah.**

Tegevjuhi esmane huvi on edendada ühingu huve hankides parima võimaliku koristusteenuse madalaima võimaliku hinna eest. See on esmane huvi, kuna ühingu tegevjuhina peab ta käituma ühingu huve silmas pidades ning erahuvid peavad olema teisejärgulised. Oma ettevõtte huvide eest seismine on antud juhul otseses vastuolus ühingu huvidega.

Töötaja erahuvid on teisejärgulised ühingu huvidele, kui töötaja tegutseb ühingu huvides. Eelnevalt toodud näites edendab tegevjuht oma ettevõtte huve ja toob ühingu huvide eest seismise nende ohvriks. Kuna tegevjuht ei deklareerinud oma isiklike ärihuvisid, ei käitunud ta oma ametipositsioonile vastavalt ja saab kasu, kui valitakse tema ettevõtte pakkumine. Eelmises näites kirjeldatud ühingule võib tegu kaasa tuua materiaalselt kahju, kuna on selge, et koristusteenuste eest tuleks maksta suuremat tasu kui vaja. Kui tegevjuht ei oleks ise oma ettevõtet soovitanud, poleks seda ka juhtunud.

Muidugi on tegevjuhil õigus ka oma huve kaitsta ja ärimehena ettevõtlusest kasu saada. Keegi ei ootagi, et ettevõtte tegutseks kasumit taotlemata. Sellegipoolest on ühingu töötajal kohustus oma erahuvid vabaühenduse töötajana kõrvale jätta. Oma ettevõtte huvide eest tuleb seista pakkumuse koostamisel, kuid niipea, kui pakkumus on esitatud, võtab ettevõtja vabaühenduse töötaja positsiooni ja peab seega muutma ka oma perspektiivi.

Et käituda ühingu huvides, peab tegevjuht objektiivselt uurima kõikide koristusteenust pakkuvate ettevõtete pakkumisi, sealhulgas ka enda oma. Ta peab silmas pidama hinnastamist, tehtud töid ja ettevõtete mainet. Tegevjuhina on tema vastutuseks valida ühingule parim võimalik teenuse pakkuja parima võimaliku hinnaga. Ilmselgelt on probleemiks fakt, et tegevjuht ei ole võimeline oma ettevõtte pakkumust objektiivselt hindama, kuna ta on selgelt erapoolik oma ettevõtte suhtes.

Tegevjuht võiks mitte lubada oma ettevõttel ühingu hankel pakkumust esitada ja nii saab ta juba eos huvide konflikti tekkimist ennetada. See ei ole aga paraku alati võimalik. Tegevjuht võib ettevõttes olla vähemusosalusega partner, mida tõenäoliselt juhivad teised inimesed.

Seega võib tema huvidega seotud ettevõtte kõigest hoolimata pakkumuse esitada. Kuidas saaks esitada pakkumuse ja vältida huvide konflikti? Mida saab tegevjuht teha, et huvide konflikti antud juhul lahendada? Kas ta peaks end tegevjuhi positsioonilt taandama?

### **JUHTUM**

Ühingu tegevjuhil on koristusteenuseid pakkuva ettevõtte suhtes erahuvi ja see ettevõtte esitab ühingu hankel pakkumuse koristusteenuste osutamiseks. Seejuures deklareerib tegevjuht ühingu juhtkonnale/nõukogule, et on koristusteenuseid pakkuva ettevõtte osanik. Tegevjuht ei palu juhtkonnal oma ettevõtet eelistada ja taandab end teenusepakkuja valimisprotsessist. Sellegipoolest valib juhtkond välja just tegevjuhiga seotud ettevõtte.

#### **Kas siin on huvide konflikt olemas? Ei.**

Tegevjuht avaldas oma seotuse teenusepakkujaga ja seejärel taandas end juhtkonna teemakohastest aruteludest ning hääletusest. Seega täitis tegevjuht oma kohustusi vabaühenduse eest ja maandas huvide konfliktist tulenevad riskid. Fakt, et ta võib teenusepakkumise lepingust kasu saada, ei ole oluline, sest leping kiideti heaks inimeste poolt, keda oli kõikidest asjaoludest teavitatud.

Eestis on palju ühinguid, millel pole nõukogu ega volinike koosolekut. Seejuures on ühingu-  
tel ka erinevas suuruses juhatused.

#### **Kuidas peaks tegevjuht sellises olukorras toimima, et vältida huvide konflikti?**

Oma ettevõttega lepingu sõlmimiseks tuleb ühingu juhatusel (koosnegu juhatus vaid tegevjuhist või ka mitmest liikmest) saada tehingule ühingu liikmete üldkoosoleku heakskiit.

### **NÕUANNE**

- Tegutse läbipaistvalt ja avatult.
- Väldi olukordi, kus esindad mõnes tehingus või lepingulises suhtes mõlemat osapoolt.

Sellegipoolest võib küsida, kas organisatsioon käitub ikka vastutustundlikult, kui astub lepingulisse suhtesse mõne oma töötaja ettevõttega. Tegemist on keerulise küsimusega. Ärisuhtega seotud huvide konflikt on juba alguses selge ja avastatav. Seega tuleb kasutusse võtta abinõud konflikti ennetamiseks. Seejuures on alati olemas risk, et huvide konflikt ilmneb hiljem, mis võib kõikidele osapooltele äärmisel ebamugav olla. Eeskujulik organisatsioon võtab huvide konflikti tekkimise võimalust arvesse ja kasutab abinõusid selle vältimiseks.

### **JUHTUM**

Ühingu juhataja on samal ajal ka ettevõtte nõukogus. Ettevõtte jagab teatud juhtudel sponsorina toetusi oma tegevusvaldkonnas. Ühingu juhataja teeb ettevõtte nõukogule ettepaneku toetada tema ühingu 15 000 euroga. Ettevõtte nõukogu võtab otsuse arutlusele ja paneb hääletusele, kuid ühingu juhataja ei taanda end toetuse andmise arutelust ega hääletusest.

#### **Kas ühingu juhataja on huvide konfliktis? Jah.**

Huvide konflikti vältimiseks oleks piisanud, kui ühingu juhataja oleks end ettevõtte nõukogus arutuelust ja hääletusest taandanud. Olgugi et kirjeldatud juhul seadis ühingu juhataja prioriteediks ühingu huvid, siis juhtumi avalikuks tulemisel kannatavad mõlemad isikuga seotud osapooled – löögi alla satub nii ettevõtte kui ka toetuse vastu võtnud ühingu maine.

### **JUHTUM**

Mittetulundusühingul X on kolmeliikmeline vabatahtlik nõukogu. Neist kaks töötavad täiskohaga ka ühes teises ühingu Y. Ühingu X tegevjuht on teinud ettepaneku tõsta juhatuse liikmete töötasu, et reageerida üldisele palgarallile ja kindlustada, et kvalifitseeritud töötajad ei lahkuks oma ametikohalt. Üks nõukogu liige on palgatõstmise poolt, kuid ülejäänud kaks liiget, kes töötavad ka ühingu Y, on palga tõstmise vastu, kuna siis möödub ühingu X juhatuse liikmete töötasu ühingu Y töötajate palgatasemest ja nad pelgavad, et ühingu Y kolleegid asuvad pigem tööle ühingu X.

#### **Kas kahel nõukogu liikmel on huvide konflikt? Jah.**

Nõukogu liikme erahuvid peavad jääma tagaplaanile ning prioriteediks peavad olema selle ühingu huvid, mida ta vabatahtlikuna teenib. Kui nõukogu liige on seotud ka mõne teise sama sektori organisatsiooniga näiteks töötaja või tööandjana, peavad teise organisatsiooni huvid otsustusprotsessist välja jääma.

Kui vabaühendusel on ainult juhatuse, kes täidab tegevjuhi ülesandeid ja ühingul puudub näiteks volinike koosolek või nõukogu, teostab järelevalvet kas liikmete üldkoosolek või revisjonikomisjon. Isegi kui ühingu kõrgeimaks otsustusorganiks on määratud üldkoosolek, ei ole üldkoosoleku teostatav järelevalve piisav, kuna see toimub enamasti vaid kord aastas ja pole nii tõhus kui näiteks nõukogu.

Sellistel puhkudel võib kaaluda organisatsiooni struktuuri muutmist nii, et oleks tagatud tõhus järelevalve. Näiteks võib üldkoosolekul kokku leppida infovahetamise sageduses ja sisus, mis poleks ühingu liialt koormav, kuid annaks ikkagi piisava kindlustunde, et ühingu juhitakse läbipaistvalt ja liikmete huve silmas pidades. Teisalt võib kaaluda ka ühingu sisese huvide konflikti vältimise juhendi või eetikakoodeksi vastuvõtmist.

# Kehtivad tavad ja huvide konflikt

Järgmisena vaatame, kuidas juba praegu kehtivad tavad ja juhised aitavad vabaühendustes huvide konflikti ennetada.

## Vabaühenduste eetikakoodeks

Kuna huvide konflikt ei ole seaduserikkumine, käsitleb seda probleemi tavapäraselt kas eetikakoodeks või käitumiskoodeks. Koodeksite eesmärk on seada standardid õigeks ja heaks käitumiseks. Eetikakoodeksid võivad olla nii sektoriülesed kui ka organisatsioonikesksed. Enamasti on tegu vabatahtliku koodeksiga, mis tähendab, et ühingud saavad ise kinnitada, kas järgivad selles sätestatud põhimõtteid või mitte.

Koodeksid on tõhusad abivahendid teadlikkuse tõstmisel. Ühelt poolt võivad katusorganisatsioonid koodeksi kasutuselevõtuga oma liikmeid harida ning aidata ebaeetilist käitumist vältida. Teisalt on liikmetel endil võimalik koodeksite sisu meeskonnaga läbi arutades oma korruptsioonivastast võimekust parandada ja huvide konflikti sattumise tõenäosust vähendada.

### NÄIDE

Eestis on 2002. aastal Eesti Mittetulundusühenduste Ümarlaud välja töötanud vabaühenduste eetikakoodeksi<sup>7</sup>, millega ühinemine on vabatahtlik.

***Eetikakoodeks sätestab vabaühenduste väärika tegutsemise põhimõtted, mille järgimine tõstab ühingute ja mittetulundussektori usaldusväarsust ühiskonnas.***

Koodeksis käsitletakse otseselt huvide konflikti vältimist:

#### ***Sõltumatus ja huvide konflikti vältimine***

*Vabaühendus on oma eesmärgiseadmistes, otsustes ja tegevuses sõltumatu ning hoidub sattumast erakonna, avaliku institutsiooni või äriühingu kontrolli alla, millega ta kaotab oma sõltumatuse ja avalikes huvides tegutsemise võime.*

*Vabaühendus ja seal tegutsevad isikud hoiduvad sattumast huvide konflikti. Huvide konflikti ilmnemisel võtab ühendus tarvitusele vajalikud abinõud selle lõpetamiseks.“*

Olgugi et koodeksi põhimõtted on sõnastatud napilt, annab see ühinevatele ühingutele hea aluse oma riskialade läbiarutamiseks.

7 Vabaühenduste eetikakoodeks

Koodeksite ja põhimõtete järgimise nõude esitamine võimaldab rahastajatel omakorda ühingute korrupsioonialast teadlikkust parandada. Näiteks nõuab SA Kodanikuühiskonna Sihtkapital (KÜSK) taotlusvoorudes osalevatelt ühingutelt kinnitust, et viimased järgivad oma tegevuses vabaühenduste eetikakoodeksit või muid fikseeritud eetilisi põhimõtteid. Ehkki tegu on vaid kinnituse küsimisega, aidatakse sellega kaasa ühingute seas teadlikkuse tõstmisele.

### **NÕUANNE**

- Tavade ja koodeksitega ühinemist saab ühing mitmel moel ära kasutada huvide konflikti ennetamiseks. Ühelt poolt panevad tavad ja koodeksid ühingutele konkreedid kohustused huvide konflikti vältimiseks.

Teisalt võimaldab liitumisprotsess tõsta ühingusisest teadlikkust konflikti ennetamiseks. Tava või koodeksi kasutusele võtmisel saab ühing need töötajate ja liikmetega läbi arutada ning kutsuda koodeksi koostanud eksperdi või katusorganisatsiooni selgitusi jagama, näiteks õpikoja vormis.

## **Teenuste üleandmise hea tava**

Avalike teenuste **üleandmise** ehk lepingulise delegeerimise hea tava<sup>8</sup> eesmärgiks on tagada, et avalik võim kui teenuse **üleandja** ja kodaniku**ühendused kui teenuse osutajad lähtuksid teenuse elluviimisel ühesugustest põhimõtetest**, tagamaks ühiskonnale oluliste eesmärkide saavutamise.

Avaliku teenuse üleandmise eesmärgiks võib olla teenuse kvaliteedi ja kättesaadavuse parandamine või säilitamine, teenusepakkumise tõhususe parandamine, aga ka mõne muu sotsiaalselt aktsepteeritud eesmärgi saavutamine. Avaliku teenuse üleandmisel tegutsevad üleandja ja osutaja lähtudes vajadusest kaitsta avalikku huvi ja kolmandate isikute õigusi.

Teenuste üleandmise hea tava ei maini otseselt huvide konflikti, kuid selles sätestatud põhimõtted teenivad muuhulgas huvide konflikti vältimise eesmärki. Hea tava paneb paika põhimõtted lepingupartneri väljavalimiseks, lepingu sõlmimiseks ja läbirääkimiseks ning järelevalveks. Mõlemas tava peatükis rõhutatakse, et pakkujate leidmiseks on tagatud osapooltele võrdsed võimalused, paika on pandud selged hindamiskriteeriumid ning lepingud hõlmavad ka asjakohaseid norme, mis võivad olla sätestatud näiteks eetikakoodeksis.

---

8 [Teenuste üleandmise hea tava](#) on leitav Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu (EMSL) kodulehelt



## Ühenduste rahastamise juhendmaterjal

Ühenduste rahastamise juhendmaterjal<sup>9</sup> pöörab erilist tähelepanu rahastajatele ning selgitab, kuidas rahastaja peaks otsustusprotsessi jooksul tekkiva huvide konflikti lahendamiseks käituma ning milliseid ennetavaid meetmeid saavad rahastajad kasutusele võtta.

Juhendmaterjal toob välja, et näiteks KOVide tasandil, kus inimesi on vähe ja komisjoni liikmed (kes on tihti ka volikogu liikmed) on samal ajal ka rahastamisest huvitatud toetuse taotlejad (või taotlejaga seotud isikud), on kerge tekkima huvide konflikt.

“Huvide konflikti rahade jaotamisel tekkida ei tohi ning selle olemasolul peab taotluste hindamis- ja/või otsustusprotsessiga seotud isik ennast vastavalt haldusmenetluse seaduse §-le 10 ning korrupsioonivastase seaduse §-le 25 otsustusprotsessist taandama.”

**Taandamine tähendab taotluste menetlemisest täielikku sisulist kõrvaleastumist. See tähendab, et huvide konfliktis olev isik ei tohi ka füüsiliselt taotluste hindamise, arutelu või otsuse tegemise juures viibida või muul moel sellega kokku puutuda.**

Huvide konflikti olukorra ennetamiseks on rahastajal soovitatav paluda komisjoniliikmetel allkirjastada **huvide konfliktist hoidumise deklaratsioon**. See aitab maandada riske, veendudes, et hindajad on huvide konflikti probleemist teadlikud ning oskavad huvide konflikti sattudes õigesti toimida.

KOVides on huvide konflikti ennetamiseks soovitatav taotlusi menetleda volikogu alalise komisjoni (sageli kultuuri-, sotsiaal- või rahanduskomisjon) asemel selleks spetsiaalselt moodustatud linna- või vallavalitsuse ametnikest ning sihtgrupi liikmetest koosnevas komisjonis.

Lisaks soovitab juhendmaterjal lisada huvide konflikti vältimise säte ka toetuse tingimustesse või lepingutesse.

### **NÄIDE**

KÜSKi toetuse tingimused sisaldavad järgmist huvide konflikti ennetavat sätet:

*toetuse saaja juhtorgani liikmete või projektist töötasu saajatega seotud teiste isikutega tehtud tehingud (endi või pereliikmete kontroll juriidilise isiku üle või kuulumine juhtorganisse, kellelt ostetakse projektis kaupa või teenust). Kui huvide konflikti pole võimalik vältida, tuleb plaanitud tehingud seotud isikutega põhjendada taotluse eelarves või saada selleks KÜSKi nõusolek.*

# Huvide konflikti vältimise tööriistad

---

Ühingutelt nõuab ühiskond aina suuremat läbipaistvust. Ühelt poolt soovitakse paremat ülevaadet, kuidas ühing avalikke ressursse kasutanud on, kuidas ühing oma töö mõjusid hindab ning kas ühingu tegevus on üldse kuluefektiivne. Tänu avalikkuse survele peavad ühinged hakkama saama aina ahtamate ressurssidega, kuid samas vastama aina rangematele rahastajapoolsetele nõudmistele. Oma tegevuse reguleerimine võib aidata neid nõudmisi täita ja samas tõestada otsustajatele, partneritele ja rahastajatele, et ühingul on endal märkimisväärne pädevus juhtimise ja vastutavuse alal.

Huvide konflikti vältimise põhimõtete eesmärk on laiem ja praktikas on eesmärgiks:

- Huvide konflikti olukordade ennetamine nii potentsiaalsel kui ka praktilisel tasandil
- Huvide konflikti reguleerivate reeglite kehtestamine riskivaldkondades
- Ühinguga seotud isikute teadlikkuse tõstmine, et nad oskaks konflikti ise hõlpsamini ennetada.

Hoolimata sellest, et inimeste “käitumist” on alati äärmiselt keeruline reguleerida, leidub mitmesuguseid keelde ja piiranguid, mida huvide konflikti vältimiseks rakendatakse. Nende kasutuselevõtt oleneb suuresti kontekstist.

On selge, et huvide konflikti valdkond on erakordselt keeruline ning nii poliitilisel kui ka juriidilisel tasandil tundlik. Huvide konflikti lahendamiseks ning tegeliku, näiva ja potentsiaalse konfliktiolukorra eristamine nõuab enamasti juriidilisi, tehnilisi ja juhtimisoskusi ning ka paljude asjaomaste probleemide ja vaatepunktide mõistmist. Näiteks õigusküsimuste korral saab alati pöörduda oma katusorganisatsiooni, justiitsministeeriumi või maakondlike arenduskeskuste konsultantide poole, kes oskavad tänu oma kogemustele ka keerukates küsimustes head nõu anda.

Vabaühenduste olulisemad huvide konflikti vältimise tööriistad on järgmised:

1. regulaarne organisatsiooni eneseanalüüs;
2. huvide konflikti vältimise juhend:
  - a. töötajate palkamisega seotud erahuvide deklareerimine;
  - b. otsuste tegemisega seotud erahuvide deklareerimine;
  - c. otsustusprotsessist eemaldamine ja taandumine;
  - d. piirangud kingituste ja muude hüvede vastuvõtmisel;
  - e. teatud tegevuste keelamine;
3. hoolsuskohustus;
4. eetikakoodeks.

Eespool välja toodud levinumad meetmed peaksid olenevalt olukorrast kehtima nii ühingu nõukogu, juhatuse kui ka meeskonna liikmetele.

## Eneseanalüüs

Enda ja oma organisatsiooni tegevuse regulaarne analüüs aitab varakult riskidele tähelepanu pöörata. Seejuures võimaldavad eneseanalüüsi tulemused pöörata tähelepanu puudujääkidele ja paika panna tegevuskava probleemide lahendamiseks.

## Eneseanalüüsi küsimustik

Ülemaailmne mittetulundusühingute liit (WANGO – World Association of Non-Governmental Organizations) kasutab lihtsat, kuid konkreetset vaid huvide konflikti ennetamiseks koostatud eneseanalüüsi küsimustikku.

- Kas organisatsiooni juhtivate liikmed on ühingu huvid seadnud esmatähtsaks ning erahuvid jäetakse tagaplaanile?
- Kas organisatsioonil on paigas reeglid, mis kindlustavad, et juhid ei võta osa tegevustest, mis on otseselt seotud nende erahuvidega (nt hüvitiste määramine jne)?
- Kas organisatsioonil on paigas reeglid, mis kindlustavad, et juhid avalikustavad kõik potentsiaalsed ja reaalsed huvide konfliktid?
- Kas organisatsioonil on kirja pandud huvide konflikti vältimise juhend, mis kehtib nii ühingu juhtidele kui ka meeskonna liikmetele (töötajad, vabatahtlikud), kel on märkimisväärne otsuste tegemise volitus ühingu tegevusi ja ressursse kui ka koostööpartnereid silmas pidades?
- Kas ühingu juhtorgan võimaldab oma liikmetel iga tegutsemisperioodi alguses (näiteks keegi valitakse juhatusse) esitada kirjalikku huvide konfliktist hoidumise kinnitust?
- Kas kõik juhtorgani liikmed allkirjastavad antud kinnituse?
- Juhul kui juhtorgani liikmele antakse laen, kas on paigas põhimõtted, mis kirjeldavad, kuidas laenude tagasimaksmine toimub ning kas laenude andmine on avalikustatud ja organisatsiooni aastaaruandes kajastatud?

## LAV audit

Et ühing saaks ise hinnata, kui legitiimne, avatud ja läbipaistev (LAV) on tema tegevus, on CIVICUS koostanud nn LAV auditi<sup>10</sup>, mida iga ühing kasutada saab. Sellesse eneseanalüüsi protsessi võib kaasata lisaks meeskonnale ka koostööpartnereid ja liikmeid. Mitmekülgse enesehinnangu tulemusena saab kaardistada ühingu hetkeolukord ning panna paika tegevused, mida on kindlasti vaja teha, et kindlustada ühingu legitiimsus, avatus ja läbipaistvus.

---

10 LAV tööpõhimõtte ja tööriistade kohta parema ülevaate saamiseks loe Civicuse käsiraamatut [Turning Principles into Practice](#), mis on kättesaadav näiteks EMSL-i kodulehel

Samas saab ka eneseanalüüsi kasutada ka selleks, et leida kinnitust, kas ühing on avatud, legitiimne ja läbipaistev või mitte.

LAV eneseanalüüsi küsimustik ja juhend selle täitmiseks ning tulemuste tõlgendamiseks on ära toodud käsiraamatu lõpus.

## Huvide konflikti vältimise juhend

Huvide konflikti vältimise juhendeid on mitmeid. Asutustes on konflikti vältimist selgitatud enamasti korruptsioonivastasele seadusele viidates. Ettevõtete sise-eeskirjad selgitavad huvide konflikti vältimist vastavalt ettevõtte tegevusvaldkonnale ja juhtimisstruktuurile.

See juhend võib olla osa eetika- või käitumiskodeksist või mõnest muust organisatsiooni puudutavast heast tavast. Näiteks on KÜSKi nõukogu puhul huvide konflikti ennetamiseks juhend, mis on osa nõukogu tegevuste aluste ja hea tava dokumendist.

### **NÄIDE**

#### ***Nõukogu liige hoidub huvide konfliktist***

*Nõukogu liikmed on oma nõukogu liikme ülesannet täites ametiisikud korruptsioonivastase seaduse tähenduses ning seega laienevad neile selles seaduses sätestatud kohustused ja piirangud, eelkõige paragrahvis 11 nimetatud toimingupiirangud.*

*Nõukogu liikme kohustus vältida huvide konflikti tuleneb üldisest lojaalsuskohustusest. Huvide konflikti all mõeldakse olukorda, kus nõukogu liikme erahuvid võivad mõjutada tema otsuseid nõukogu liikmena.*

*Otsene huvide konflikt seisneb olukorras, kus nõukogu liige on isikuga, kelle suhtes otsus tehakse, seotud (ta on juriidilise isiku juhtimis- või kontrollorgani liige või talle kuulub rohkem, kui 1/10 osalusest või osaluse omandamise õiguses juriidilises isikus) või tal on otsene majanduslik huvi seoses tehtava otsusega. Otseseks huvide konfliktiks loetakse ka olukorda, kus otsusega seotud otsene huvi on nõukogu liikmega seotud isikul korruptsioonivastase seaduse paragrahv 7 tähenduses.*

*Võimalikust huvide konfliktist teavitab puudutatud nõukogu liige koheselt nõukogu esimeest, kes vajadusel peab olukorrale hinnangu andmisel nõu teiste nõukogu liikmetega. Nõukogu esimehe huvide konflikti puhul teavitab ta sellest nõukogu aseesimeest või nõukogu aseesimehe puudumisel koosolekult kõiki teisi koosolekul olevaid nõukogu liikmeid.*

*Konflikt välistatakse nii, et nõukogu liige ei osale konkreetse otsuse tegemisel, sh nii arutelul kui ka hääletamisel. Nõukogu koosolekul palutakse huvide konfliktis osaleval nõukogu liikmel otsuse tegemise ajal ruumist lahkuda.*

*Huvide konfliktist mittehoidumise või toimingupiirangute rikkumise korral ning juhul, kui see ilmnes hiljem, on nõukogul õigus teha asutajaõiguste teostajale ettepanek liikme väljaarvamiseks.*

Organisatsioon võib ka otsustada, et huvide konflikt ja selle ennetamine vajavad eraldi tähelepanu, ning selleks koostatakse huvide konflikti vältimise juhend.

## **NÄIDE**

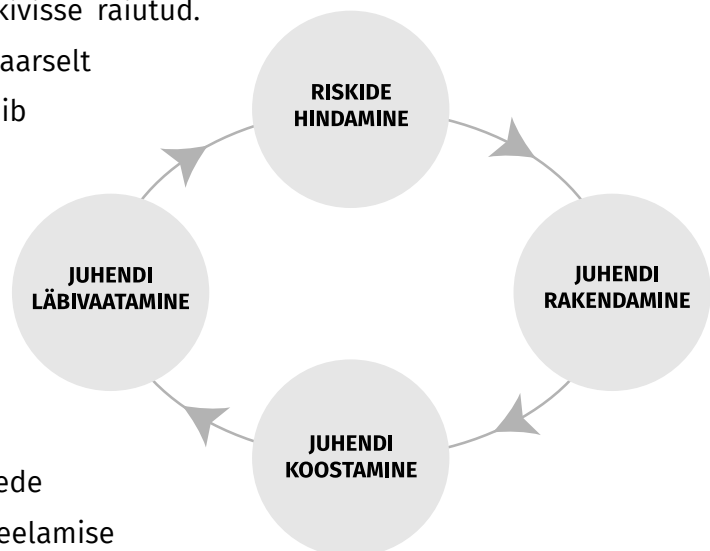
Rahvusvahelisel korrupsioonivastasel võrgustikul Transparency International on eraldiseisev huvide konflikti vältimise juhend<sup>11</sup>, mis on teemade järgi jaotatud 8 peatükki:

- selgitus, kellele see juhend kehtib;
- üldised huvide konflikti vältimise põhimõtted;
- lepingute ja konsultatsioonide eest saadava tasu põhimõtted;
- kingitused ja meelelahutuse tarbimine;
- kuidas huvide konflikti kahtluse korral käituda;
- võrgustiku liikmetele või võrgustiku juhatusele tehtud maksete avalikustamine;
- võrgustiku juhatuse eetikakomisjoni vastutusala;
- juhendi ulatuse selgitus.

Huvide konflikti juhend ei pruugi olla kivisse raiutud.

Juhendit tuleb rakendamise käigus regulaarselt läbi vaadata kindlustamaks, et see teenib jätkuvalt ühingu eesmärke.

Minimaalselt sisaldab huvide konflikti vältimise juhend töötajate palgamisega seotud erahuvide deklaratsioonide, otsustusprotsessist eemaldamise ja taandumise põhimõtteid, piiranguid kingituste ja muude hüvede vastuvõtmisel ning teatud tegevuste keelamise põhimõtteid.



11 Transparency Internationali võrgustiku [huvide konflikti ennetamise juhend](#)

## Huvide deklareerimine

Huvide deklareerimine on tõenäoliselt üks olulisemaid huvide konflikti ennetamise meetmeid. Huvid võib deklareerida mitmel viisil. Mõned organisatsioonid loovad selle jaoks eraldi dokumendi (nt Transparency Internationali allorganisatsioonid on kohustatud juhatuse liikmete huvid kodulehel deklareerima), kuid see pole tingimata vajalik. Olenevalt kokkulepetest piisab oma huvide suulisest deklareerimisest koosolekul või näiteks juhatuse/nõukogu liikme tutvustuses kodulehel. Deklaratsioone on kaht liiki:

- avalik huvide deklareerimine, enamasti fikseeritud huvide deklaratsiooni dokumendis;
- juhtumipõhine deklareerimine ühingusiseselt;
  - otsuste puhul tuleb deklareerida huvid, mis võivad otsustamist mõjutada (nt MTÜ liige kuulub toetuste jagaja hindamiskomisjoni, MTÜ töötaja on projektide hindaja jne). Liikmelisus tuleb deklareerida.

Huvide deklareerimine toimub enamasti kas **suuliselt** või **kirjalikult**.

Huvide konflikti korral peab näiteks nõukogu liige nõukogu koosolekul suuliselt teistele liikmetele oma konfliktist teada andma. Teavitust tuleb koosoleku protokollis ära märkida.

Teisalt on nõukogu liikmel võimalik konfliktist teada anda ka kirjalikult. Sellegipoolest tuleb antud konflikti teavitust järgmise nõukogu koosolekul protokollis ära märkida ning kiri tuleb tõestuseks alles hoida.

### **NÄIDE**

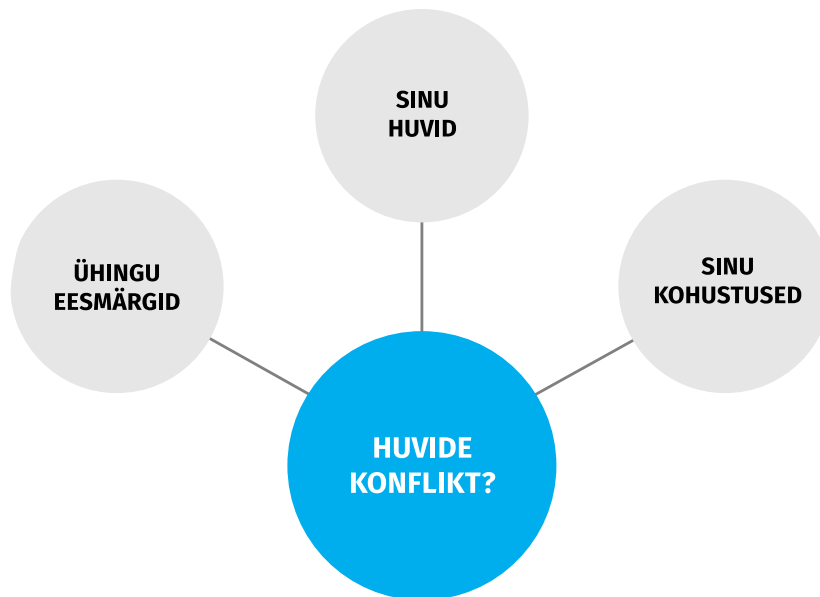
Transparency Internationali võrgustiku ja allorganisatsioonide juhid peavad oma huvid igal aastal deklareerima<sup>12</sup> vastavalt järgmistele punktidele:

- Tasustatud töösuhted
- Vabatahtlikud töösuhtes
- 10% või suurem osalus ettevõttes
- Ettevõtted või üksused, millesse on paigutatud rohkem kui 5% isiku varadest
- Töösuhted riigiasutustes
- Lähisugulaste huvid (kohaldumisel)

---

12 Transparency Internationali võrgustiku esinase 2017. aasta [huvide deklaratsioon](#)

Tihti on töötajal keeruline hinnata, kas ta on huvide konfliktis või mitte. Abi võib olla alumisest skeemist:



Et vältida näiteks **onupojapoliitikat**, peab värbamisega seotud ühingu töötaja või juhatuse liige oma otsesele ülemusele või juhatuse esimehele teada andma, kui vabale kohale kandideerib tema **lähisugulane või tuttav**.

Samamoodi tuleb käituda töötajal, kelle ametikohustuseks on teenuste sisseostmine ja koostöölepingute sõlmimine juhul, kui pakkumuste seas on ettevõtte, kus töötaja ise või tema lähisugulane omab osalust. Nii välditakse era- ja ametikohast tulenevate huvide konflikti.

### **NÕUANNE**

- Ole kindel, et sinu isiklikud huvid ei ole sinu ametikohast lähtuvate huvide konfliktis.
- Mõtle aeg-ajalt selle peale, kas sinu erahuvid mõjutavad sinu töökohustusi. Kui jah, anna sellest oma ülemusele teada.

## Otsustusprotsessist kõrvalejäämine

Huvide deklareerimise peamine tulemus on otsustusprotsessist kõrvalejätmine.

See võib toimuda kahel viisil: vastavalt huvide deklareerimisele **eemaldab** vahetu juht töötaja otsustamise juurest või töötaja **taandab end ise**. Siinkohal on oluline, et töötaja avaldaks oma huvid õigele juhile või kolleegile ja juht peab vastavalt olukorrale võtma kasutusele korrektsed meetmed, näiteks paluma, et töötaja lahkuks arutelu ja otsuse tegemise ajaks ruumist. Taandamine ja ruumist väljumine tuleb läbipaistvuse huvides fikseerida kellaajaliselt protokollis.

Siinkohal on heaks eeskujuks taas KÜSKI nõukogu huvide konflikti ennetamise juhend. See juhend on suuresti loodud just otsustusprotsessi läbipaistvuse huvides ning selle kaks viimast punkti nõuavad konfliktist teavitamist:

- Võimalikust huvide konfliktist teavitab puudutatud nõukogu liige koheselt nõukogu esimeest, kes vajadusel peab olukorrale hinnangu andmisel nõu teiste nõukogu liikmetega.
- Nõukogu esimehe huvide konflikti puhul teavitab ta sellest nõukogu aseesimeest või nõukogu aseesimehe puudumisel koosolekult kõiki teisi koosolekul olevaid nõukogu liikmeid.

Ja samas selgitab ka juhend, millistel puhkudel jääb töötaja otsustusprotsessist eemale:

- Konflikt välistatakse nii, et nõukogu liige ei osale konkreetse otsuse tegemisel, sh nii arutelul kui ka hääletamisel. Nõukogu koosolekul palutakse huvide konfliktis osaleval nõukogu liikmel otsuse tegemise ajal ruumist lahkuda.

## Kingitused, soodustused ja muud hüved

Kingituste, meelehea ja teiste hüvede vastu võtmine eraisikutelt ja organisatsioonidelt võib kaasa tuua huvide konflikti, kui kingituse tegemine võib näida kingituse saanud isikut ametikohustuste täitmise mõjutamisena. Korruptsioonivastase seaduse järgi ei ole keelatud kingitused, mida saab mõista tavapärase viisakusavaldusena, nagu lilled või šokolaaditahvel. Samuti ei ole korruptiivne see, kui võetakse vastu koolitusmaterjalid või konverentsi materjalid.

Et kindlustada ühingu sõltumatust oma eesmärkide saavutamisel tuleks meeskonna liikmetel **vältida kingituste, laenude, soodustuste, kickback'ide ehk tehingutasude ja teiste hüvede vastuvõtmist**, mis võivad reaalselt või ka näiliselt mõjutada ühingu tööd.

## Tegevuste keelamine

Eesti vabaühendused tegutsevad väga erinevates sektorites ning ühingute põhitegevused võivad olla üsna erineva iseloomuga. Seetõttu on mõistlik oma ühingut veidi analüüsida ja kindlaks määrata tegevustega seotud võimalikud huvide konflikti riskid. Seejärel on võimalik ühingul endal hinnata, kas mõni töötajate kõrvaltegevus, näiteks koolitamine või konsultatsioonide pakkumine, ohustab ühingu põhikirjaliste eesmärkide täitmist ning kas need tegevused tuleks täielikult keelata või mõõndustega lubada.

## Hoolsuskohustus ehk due diligence

Usaldusväärsete koostööpartnerite leidmine on üks olulisemaid aspekte huvide konflikti ja sellega seonduvalt korruptsiooni ennetamiseks. Taustakontrolli teostamist võivad kasutada nii ühingud ise kui ka rahastajad. Taustakontroll hõlmab enamasti erinevatele kriteeriumitele



tähelepanu pööramist: ühingu tegevuse vastavus kohalikule seadusandlusele ja regulatsioonidele (nt ühingu registreerimise nõue ja finantsaruandlus), ühingu juriidiline esindusisik, juhtimis- ja raamatupidamissüsteemide kvaliteet, varasemad tegevused ühingu valdkonnas, korruptsiooniennetus. Siinjuures uuritakse ühingu valitsemisstruktuuri ja standardeid, eetilisi põhimõtteid / käitumiskoodekseid, läbipaistvuspõhimõtteid, personalijuhtimise põhimõtteid, finantsaruandluse põhimõtteid ja vastutavuse tagamiseks kasutatud meetmeid.

Seejuures tuleb näiteks rahastajal silmas pidada, et neilt tihti toetust saavad eeskujulikud ühingud võivad aktiivselt teha koostööd teiste ühingutega, kellel pole samal tasemel korruptsiooni ennetavad struktuurid ja võimekus välja arendatud. Sellistel puhkudel ei pruugi rahastajapoolsed nõudmised ühingu legitiimsusele, avatusele ja läbipaistvusele olla kõikide ühingute juures tagatud ja nii võib olla vajalik pärida aru ka toetust saava ühingute koostööpartnerite kohta.

## Eetikakoodeks

Eestis on Eesti Mittetulundusühingute Ümarlause koordineerimisel koostatud Vabaühenduste eetikakoodeks, mille põhimõtete järgmist on võimalik kõikidel riigis tegutsevatel ühingutel näiteks oma kodulehel kinnitada. Sellegipoolest on aina tavalisem, et ühingud loovad endale oma eetikakoodeksi. Mõnel ühingul on võimalik võtta eeskujuna näiteks rahvusvahelise katusorganisatsiooni koodeksist, teised loovad koodeksi vaid oma ühingu vajadustele vastavalt.

Tõhus koodeks on kujundatud ühingu vajadustele sobivaks. See tähendab, et ühing võiks vältida mõne teise ühingu või organisatsiooni hea käitumise tava, eetikakoodeksi või muu juhendi üks-ühele kopeerimist, kuna ülevõetud juhend ei pruugi täita sellele seatud eesmärgi. Sellegipoolest on mõistlik analüüsida erinevaid lähenemisi ja näiteid ning neid oma ühingu jaoks sobivalt rakendada.

Eetikakoodeks ühendab endas põhimõtteid, mis toimivad kooskõlas ühingu missiooni, visiooni ja väärtustega. Koodeks toimib juhendina töötajatele ja juhatusele ning annab signaali koostööpartnerite jaoks.

Eetikakoodeksi koostamine koosneb üldiselt kolmest etapist:

- Tee kindlaks, mis on ühingu missioon, väärtused ja eesmärgid.
- Kindlusta, et koodeks on kirja pandud lihtsasti mõistetavalt.
- Esita koodeksis ootused tööle ja vajadusel näiteid ebaetilisest käitumisest.

Nagu iga uue juhendi puhul, tasub ka koodeksi valmimist ära kasutada töötajate teadlikkuse parandamiseks ühiste arutelude või lausa seminaride näol.

# Kokkuvõtteks

---

## HUVIDE KONFLIKTI MAANDAMINE SAMM-SAMMULT (OECD 2003)

- Tee kindlaks huvide konflikti olukorrad. Koosta selged ja realistlikud kirjeldused asjaoludest ning suhetest, mis võivad huvide konfliktini viia. Hoolitse selle eest, et huvide konflikti ennetavaid põhimõtteid toetavad organisatsiooni strateegia ja tegevusplaan.
- Pane paika protseduurid huvide konflikti olukordade tuvastamiseks, haldamiseks (manage) ja lahendamiseks. Hoolitse selle eest, et töötajad teaksid, mida nad peavad huvide konflikti tuvastamiseks ja deklareerimiseks tegema. Pane paika selged reeglid huvide konflikti haldamiseks, et nii juhid kui ka töötajad oskaksid vastavalt käituda.
- Näita eeskuju! Juhid peaksid võtma huvide konflikti ennetava poliitika rakendamisel vastutuse ning panema paika jätkusuutliku ja järjepideva otsustusprotseduuri, võtma juhtumite puhul vastavalt protseduurile vastu otsused, jälgima ja hindama poliitika tõhusust ning vajadusel poliitikat korrigeerima.
- Loo töötajatega koostöösuhe! Koolituste ja nõupidamiste kaudu kindlusta, et huvide konflikti poliitika saaks piisavalt tähelepanu, töötajate teadlikkus paraneks ning nad mõistaksid poliitikat. Pööra erilist tähelepanu riskikohtadele, kus ühingu töötajate seas on huvide konflikti potentsiaal suur (enesekontroll tuvastab). Arenda ja hoia avatud organisatsiooni kultuuri, kus huvide konflikti maandamisega seotud meetmete üle saab vabalt arutleda.
- Rakenda huvide konflikti ennetamise poliitikat. Loo protseduurid huvide konfliktidega tegelemiseks. Arenda välja ühingu sobivad järelevalvemehhanismid poliitika rikkumise tuvastamisega. Koordineeri ennetus- ja rakendusmeetmeid ning integreeri need olemasolevasse reeglistikku.
- Loo partnerlusi era- ja avaliku sektoriga. Kaasa era- ja avalikku sektorit ühingu huvide konflikti ennetamise poliitika täiendamisse. Ole valmis huvide konfliktiks, kui ühingu nõukogusse või juhtkonda kuulub vastavate sektorite esindajaid. Rakenda potentsiaalsete huvide konfliktide vastu ennetavaid meetmeid ja hoolitse selle eest, et teiste organisatsioonide esindajad oleksid teadlikud huvide konflikti ennetava poliitika rikkumise tagajärgedest. Arutage koos läbi need valdkonnad, kus valitseb suur oht huvide konflikti tekkeks.

# Lisamaterjal

---

Järgnevalt on käsitletud eneseanalüüsi tööriista, mida esitles 2015. aasta vabakonna suvekoolis Kristina Mänd.

Tööriista koostaja on rõhutanud, et kui ühel teemal saab ühing mitmete väidete puhul kehvad hinded ja on näha, et see teema on organisatsiooni missiooni elluviimise seisukohalt probleem, siis tuleks antud teema eraldi ette võtta ja igale seonduvale küsimusele anda detailne hinnang. Kui mõni teema on organisatsioonis esmase analüüsi põhjal arendamata, tasub esitada konkreetsemaid küsimusi ning panna kirja, mida olukorra parandamiseks on vaja teha.

Tulemusi analüüsides tuleb meeles pidada, et ühing peaks kasutusele võtma ainult need abivahendid, mida neil päriselt vaja läheb ja mida meeskonnaliikmed kasutada oskavad.

**Rasvaselt** on märgitud väited, mis on tihedalt seotud huvide konflikti ennetamisega.

# Legitiimsus

Näitajad, mille alusel saad aru, kas oled legitiimne, avatud ja vastutav	Hinda skaalal 0-5 5 – väga hea 1 – väga kehv 0 – pole vajalik	Kuidas on see kindlustatud? Nt kodulehel, põhikirjas, koolitus vms	Mida plaanime/võiksime parandada, muuta, luua, või milleks valmistuda?
--	--	---	--

MEIE ÜHING ON LEGITIIMNE, SEST:

Meil on ajakohane <b>põhikiri</b>			
<b>Meil on muud vajalikud dokumendid (nt nõukogu töökord, liikmete kaasamise kord, huvide konflikti välistav kokkulepe vms)</b>			
<b>Meil on oma väärtuste kogum (nt eetikakoodeks) või kasutame kodanikuühenduste eetikakoodeksit ja see on kõikidele huvilistele kättesaadav</b>			
Meie organisatsioonil on selge ja kirjalikult vormistatud missioon, mis ütleb, mida, kellele, kuidas ja mil määral organisatsioon teeb			
Meie organisatsioonil on arusaadav ja jagatud visioon, mis ütleb, mida, kellele, kuidas ja mil määral tahetakse teha			
Meie eesmärgid (3-5) on selgelt sõnastatud ja omavahel haakuvad ning viivad organisatsiooni missioonist visioonini			
Meie tegevused (sh projektid, teenused) on missiooniga kooskõlas ja vastavad sihtrühmade vajadustele ja soovidele (nad on rahul)			
Meie huvirühmad on rahul meie tulemuste ja tegevuste kvaliteediga			
Me kasutame vabatahtlikke ja meil on läbi mõeldud nende ülesanded, värbamine, tegutsemine ja hindamine			
<b>Meil on läbi mõeldud ja kirja pandud põhimõtted, mis tagavad rahalise ja poliitilise sõltumatuse</b>			
Oleme loonud vajaliku töövormi (nt võrgustik, platvorm) või osaleme mõne töös, et koos eesmärgi saavutada (nt liikmete kaasamine)			
<b>Meie õigussuhted teistega (partnerid, rahastajad, liikmed jt) on selged ja korrektsed.</b>			
Meil on hea maine nii sihtrühmade kui ka teiste sidusrühmade silmis (teema ja organisatsioon)			
Meil on tunnustatud ja lugupeetud inimesed (sh töötajad, nõukogu, vabatahtlikud)			
Meil on tõendatud pädevus ja teadmised oma teema ja sihtrühma kohta			
Meil on saavutused ja arusaam oma mõjust			

## Avatus

Näitajad, mille alusel saad aru, kas oled legitiimne, avatud ja vastutav	Hinda skaalal 0-5 5 – väga hea 1 – väga kehv 0 – pole vajalik	Kuidas on see kindlustatud? Nt kodulehel, põhikirjas, koolitusega vms	Mida plaanime/võiksime parandada, muuta või luua, või milleks valmistuda?
--	--	---	---

MEIE ÜHING ON AVATUD ÜHING, SEST:

<b>Me oleme proaktiivsed, selged ja ausad oma töös, otsuste tegemisel, plaanides, info jagamisel, saavutustest ja ebaõnnestumistest rääkimisel</b>			
<b>Meie kodulehel on kirjas organisatsiooni missioon, eesmärgid, plaanid, inimesed jne, see info on saadetud ka sidusrühmadele</b>			
<b>Meil on selged otsustusmehhanismid ja tööpõhimõtted</b>			
<b>Meil on oma tööks vajalike vahendite (sh rahaliste) kogumise põhimõtted või hea tava</b>			
Meie taotlused ja vahendite kogumine (sh eelarved) on kooskõlas meie missiooni ja eesmärkidega			
<b>Meil on selged protseduurid eestkosteks ja seisukohtade võtmiseks</b>			
Meil on toimiv sisekommunikatsioon (sh kaasamine)			
<b>Me kaasame oma sihtrühmi järjepidevalt, avatult ja tõhusalt</b>			
Meil on selged põhimõtted info kogumiseks, kasutamiseks ja tõendamiseks			
Me kasutame audiitorit, väliseid hindajaid ja demokraatlikke valimisviise			

# Läbipaistvus

Näitajad, mille alusel saad aru, kas oled legitiimne, avatud ja vastutav	Hinda skaalal 0-5 5 - väga hea, 1 - väga kehv, 0 - pole vajalik	Kuidas on see kindlustatud? Nt kodulehel, põhikirjas, koolitusega vms	Mida plaanime / võiksime parandada, muuta või luua, või milleks valmistuda?
ME OLEME VASTUTAVAD, SEST:			
Me oleme igakülgset (üles, alla, sisse ja välja) läbi mõelnud oma vastutuse			
<b>Meil on paigas eneseregulatsiooni reeglid, nt võrdse kohtlemise põhimõtted, huvide konflikti vältimise põhimõtted, liikmete vastuvõtmise ja väljaarvamise kord jms</b>			
<b>Meil on oma missioonile, eesmärkidele ja soovitud tulemustele vastavalt korraldatud valitsemisstruktuur ja juhatuse/ nõukogu valimis- ja töökord</b>			
<b>Meil on oma missioonile, eesmärkidele ja soovitud tulemustele vastavalt korraldatud inimeste ja vahendite leidmise plaan</b>			
<b>Meil on arusaadavad ning meie missioonile, eesmärkidele ja soovitud tulemustele vastavalt korraldatud finantspõhimõtted, mis tagavad meie sõltumatuse ja avatuse ning selgitavad vahendite kasutamist (sh auditeerimine, lepingud, järelevalve jms)</b>			
Meil on läbi mõeldud kaasamise põhimõtted (nii missiooni, eesmärkide kui ka eestkoste ja teenuste väljatöötamisse)			
Meil on läbi mõeldud mõju saavutamise ja hindamise mudel			
Meil on läbi mõeldud ja selge tagasiside kogumise viis			
Meil on läbi mõeldud ja selged kommunikatsioonikanalid ja sõnumid, kust selgub, mis meil on plaanis, mida me teeme ja kuidas meil on läinud			
Meil on olemas läbimõeldud probleemide ja kaebustega tegelemise kord			
Meie seisukohad on tõendatud, me ei vassi ja kasutame ausaid tööpõhimõtteid			
<b>Me teeme tööd ja juhime oma organisatsiooni professionaalselt</b>			
Me kasutame aastaaruannet, rahastajatele tehtud aruandeid, tegevusaruandeid, finantsaruandeid, aga ka sotsiaalseid aruandeid, ja keskkonnuaruandeid jms. Need on ausad, õigeaegsed ja korrektsed			

# Kasutatud kirjandus

---

- 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, Johannesburg, Lõuna-Aafrika Vabariik.
- Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit (2017). Vabaühenduste eetikakoodeks. <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. Johannesburg: 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/](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.

## Seadused

- Erakonnaseadus: <https://www.riigiteataja.ee/akt/EKS>
- Haldusmenetluse seadus: <https://www.riigiteataja.ee/akt/HMS>
- Karistuseseadustik: <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>