



Кодекс

# ЭТИКИ

и поведения

# НПО

---

ВСЕМИРНАЯ АССОЦИАЦИЯ НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
(WANGO)



Фонд  
Сорос  
Казахстан

**CLERA**

Құқықтық & Экономикалық Реформаларды Қолдау Орталығы  
Центр Поддержки Правовых & Экономических Реформ  
Center for Legal & Economic Reform Assistance

**NBSK**.kz  
Қазақстанның Ұлттық Бюджеттік Жүйесі  
Национальная Бюджетная Сеть Казахстана  
National Budget Network of Kazakhstan

Фонд Сорос-Казахстан  
Программа «Прозрачность государственных финансов»  
г.Алматы, ул. Желтоқсан 111а, офис 9  
Тел.: +7 727 250 3811, 258 1354  
Факс: +7 727 250 3814

ОО «Центр Поддержки Правовых и Экономических Реформ»  
г.Алматы, мкр-н Аксай-5, 16, 38  
Тел/факс: +7 727 224 21 00  
e-mail: centerlera@gmail.com

Национальная Бюджетная Сеть Казахстана (НБСК)  
web site: <http://nbsk.kz/>

«Кодекс этики и поведения для НПО был опубликован на английском языке Всемирной Ассоциацией неправительственных организаций (WANGO), Copyright © 2007. WANGO направляет свои усилия на наиболее широкое распространение данного Кодекса в пользу всех НПО. Однако, WANGO не несет ответственности за ошибки в переводе. Пожалуйста, в случае разночтений обращайтесь к версии Кодекса на английском языке, доступен по ссылке – [www.wango.org/codeofethics](http://www.wango.org/codeofethics).»

Кодекс

# ЭТИКИ

И ПОВЕДЕНИЯ

# НПО



# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	5
Приветствие .....	9
Руководящие принципы .....	11
Целостность нпо .....	16
Миссия и деятельность .....	22
Управление .....	28
Человеческие ресурсы .....	37
Общественное доверие .....	43
Финансовые и юридические аспекты .....	49
Привлечение средств (фандрейзинг) .....	55
Партнерские отношения, сотрудничество, создание и работа сетей .....	63
Благодарность .....	71

# ПРЕДИСЛОВИЕ

**В** последние годы мы стали свидетелями резкого увеличения значения, количества и разнообразия неправительственных организаций (НПО). В настоящее время НПО влияют на общественную политику и продвижение общественных инициатив, которые когда-то были исключительной прерогативой правительств и коммерческих корпораций. Гуманитарная поддержка, предоставляемая неправительственными организациями, имеет значение для благополучия людей и сообществ по всему миру. Во многих случаях, когда дело касалось удовлетворения конкретных потребностей, меры, предпринимаемые НПО, оказывались более успешными, чем меры, принимаемые правительствами.

Влиятельный «третий сектор», существующий между институтами государственного управления и бизнеса, демонстрирует беспрецедентную стойкость и способность поддержать и обеспечить мир в критические моменты. Гибкость НПО и их связь с общинами помогают им в быстрой мобилизации ресурсов в пострадавшие и нуждающиеся регионы. Зачастую искренняя приверженность и сильная мотивация НПО дает им «гражданскую силу», чего может быть недостаточно у других институтов.

Однако соразмерно значимости возрастает и ответственность неправительственных организаций. НПО обязаны быть прозрачными, честными, ответственными, соблюдать этические принципы, выдавать точную информацию, а также избегать ситуаций получения личной выгоды членами своих попечительских советов и сотрудниками организации. НПО должны быть выше предубеждений, выражающихся различием рас, религий, этнической принадлежности, культуры и политики. Они обязаны уважать основополагающие права каждого человека. НПО должны иметь системы надлежащего управления. Им необходимо быть добросовестными в использовании привлекаемых средств, расценивая эти ресурсы как выражение общественного доверия, и не использовать их в корыстных целях. НПО не должны присоединяться к альянсам и быть оппозиционными к какому-либо определенному правительству, исполняя эгоистичные или недальновидные цели, а также контролироваться госорганом. Таким образом,

НПО обязаны посвятить себя во благо других и делать это в соответствии с высочайшими стандартами кодекса этического поведения.

К сожалению, есть много представителей в сообществе НПО, которые не являются ни ответственными, ни этичными. Алан Фаулер в своей книге «Достижение баланса» (Alan Fowler, Striking a Balance) использует совокупность акронимов для выявления различных «мнимых» НПО, таких как BRINGO (Briefcase NGO / Портфельная НПО), CONGO (Commercial NGO / Коммерческая НПО), FANGO (Fake NGO / Фальшивая НПО), CRINGO (Criminal NGO / Преступная НПО), GONGO (Government-owned NGO / про-Государственная НПО), MANGO (Mafia NGO / Мафиозная НПО) и PANGO (Party NGO / Партийная НПО). Возможно, другие неправительственные организации начинали с самых высоких идеалов, но теперь практикуют ранее неприемлемые методы работы. Многие НПО даже не понимают стандарты, которых они должны придерживаться в своей деятельности и управлении.

Все НПО, даже самые честные и бескорыстные, могут извлечь выгоду из кодекса этики и поведения, который систематически определяет этические практики и приемлемые стандарты. Принятие и внедрение соответствующего кодекса обеспечивает не только контроль исполнения этических норм НПО, но также служит заявлением бенефициарам, донорам и общественности о серьезности и важности для организации поддерживать высокие стандарты. Такой кодекс может помочь заинтересованным сторонам в определении и избегании «мнимых» и безответственных НПО.

На основе вышеизложенного был разработан Кодекс этики и поведения для НПО. Кодекс представляет собой набор фундаментальных принципов, операционных принципов и стандартов для соблюдения сотрудниками и руководством неправительственных организаций.

Разработанный под эгидой Всемирной ассоциации неправительственных организаций (WANGO) Кодекс этики и поведения для НПО был разработан международным комитетом, представляющим широкий спектр НПО, а также содержит вклад лидеров неправительственных организаций со всех регионов мира. В процессе разработки данного кодекса сопоставлялись

многочисленные стандарты и кодексы поведения и этики неправительственных организаций и их ассоциаций НПО со всего мира. В частности: «Кодекс этических принципов и стандартов профессиональной практики» – «Ассоциации профессионалов фандрейзинга»; «Кодекс правил поведения» – «Австралийского совета по международному развитию» (ACFID); «Стандарты подотчетности в сфере благотворительности» – «Альянса разумного грантирования ВВВ»; Кодекс поведения международного движения Красного Креста и Красного Полумесяца и неправительственных организаций в ликвидации последствий стихийных бедствий; Кодекс поведения для НПО (Саммит Земли, 1992); Кодекс поведения для НПО в Эфиопии, Международного комитета организаций фандрейзинга (ICFO) – «Международные стандарты»; «Стандарты качества: Кодекс этики и подотчетности некоммерческого сектора» – «Ассоциации некоммерческих организаций Мэриленда»; «Принципы и практики для качественной деятельности некоммерческого сектора» – Совета некоммерческих организаций Миннесоты; Кодекс поведения НПО (Ботсвана); Кодекс профессиональной практики – «People in Aid»; «Кодекс этики: Цель, миссия и роль неправительственных и общественных организаций» – «Звезда Кампучии»; и «Заявление о видении, ценностях и руководящих принципах» – «Transparency International».

Термин «НПО» охватывает широкий спектр различных групп некоммерческих организаций, которые поддерживают различные программы, инициативы и идеологии и различаются по размеру, ресурсам и организационной структуре. В Кодексе этики и поведения неправительственных организаций НПО рассматривается в широком смысле: некоммерческая, неправительственная организация. Термин «некоммерческий» подразумевает «не распределение прибыли», а инвестирование полученной прибыли обратно на цели выполнения миссии организации. Полученная прибыль не распределяется в интересах попечительского совета, сотрудников или акционеров – и это является отличительной чертой некоммерческого сектора от бизнеса. Термин «неправительственный» используется для обозначения независимости от правительства – НПО не контролируется государственным органом и не создана межправительственным соглашением. В определение термина включены большие международные организации и малые, управляемые одним человеком; светские и религиозные; а также имеющие и не имеющие членство.

Кодекс этики и поведения для НПО предназначен для широкого применения в сообществе НПО по всему миру. Кодекс может применяться вне зависимости – является ли НПО организацией взаимопомощи, с участием ассоциации заинтересованных в улучшении положения своих членов; или НПО общественного блага, которая работает на улучшение благосостояния всего общества или определенной категории. Кодекс применим как организациями, ориентированными на международные вопросы, так и теми, которые занимаются улучшением дел местных сообществ; а также НПО «Севера» и «Юга». Стандарты кодекса применяются независимо от фокуса НПО, будь то гуманитарная помощь, адвокаты, предупреждение конфликтов, проведение исследований, образование, мониторинг соблюдения прав человека, здравоохранение или природоохранная деятельность.

В связи с тем, что НПО продвигают принципы справедливого и гуманного общества, они также могут помочь в разработке и внедрении добросовестного управления на глобальном уровне. Кроме того, НПО обязаны также поддерживать высокие этические стандарты, придерживаться курса своей собственной практики и предоставления услуг. Мы надеемся, что Кодекс этики и поведения для НПО поможет информировать и направлять работу НПО в качестве руководства к действию.

Кодекс будет периодически пересматриваться и обновляться по мере необходимости.

# ПРИВЕТСТВИЕ

*Айгуль Сагадибековна Соловьева,  
депутат Мажилиса Парламента Республики Казахстан,  
Президент ОЮЛ "Гражданский Альянс Казахстана"*

В настоящее время неправительственный сектор Казахстана представляет собой яркий и самодостаточный сегмент гражданского общества, способный выполнять и брать на себя актуальные общественно значимые задачи, а также вносить свой вклад в дальнейшее совершенствование и продвижение демократических принципов и ценностей, признанных всем мировым сообществом. Учитывая, что общественные организации являются источником социальных инноваций, то их инициатива и активность придают обществу социальную стабильность и устойчивое развитие во всех сферах жизнедеятельности людей.

Динамичное развитие гражданского сектора подтверждается его количественными показателями, насчитывающих более 40 тыс. НКО, из которых 18 тысяч НПО различной формы деятельности. Вместе с ростом этих параметров идет интенсивный процесс наполнения их работы качественным содержанием, который предполагает привнесение новых механизмов для обеспечения общественного участия в процессах принятия решений, оказания социальных услуг, защиты прав человека и права на чистую экологическую среду, а также молодежную политику, реализацию мониторинговой деятельности государственных органов и коммерческих компаний. Для эффективной реализации этих задач требуются определенные навыки, опыт и культура этического поведения, выстроенных на профессионализме, общественном признании и активном вовлечении в важнейшие социальные процессы.

Важным аспектом в многообразной деятельности НПО, является смещение акцента на достижение их главной цели по улучшению качества жизни граждан и всеобщего блага общества. В связи с чем, внедрение и следование Кодексу этики поведения НПО, являющегося документом одинаково полезным для всех неправительственных организаций страны, независимо от выбранной миссии и формы организации становится все более актуальным. В нем предложены важные принципы деятельности НПО, такие как прозрачность и подотчетность, права человека, честность и законность и ответственная деятельность, поскольку вместе с требованием от государства соблюдения всех вышеописанных принципов, НПО также должны в первую очередь придерживаться их сами. Кодекс этики и поведения НПО позволит более эффективно и системно регулировать важные вопросы осуществления их деятельности и явится определенным вызовом для НПО, который потребует некоторых усилий для строго соблюдения заключенных в нем принципов и ценностей.



# РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ

# РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ

*Каждый работает на основе фундаментальных принципов, будь то прямо заявлено либо общепризнано. Более того, исследование организаций, пользующихся всеобщим уважением, демонстрирует значительную общность в соблюдении этих принципов. Иными словами и в более широком значении, лучшие НПО всего мира, как правило, разделяют одни и те же основные положения или убеждения, которые делают возможным достичь успеха в работе. Ниже список наиболее важных и общепризнанных фундаментальных принципов.*

## **А. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ**

Процесс устойчивого развития, мира и справедливости требует, чтобы все организации способствовали всеобщему благу. Таким образом, НПО должны интегрироваться в части саморазвития и служения людям для соблюдения баланса индивидуальных и общественных интересов, при этом уделяя более пристальное внимание различным аспектам в своей деятельности.

- Ответственно осуществляя внутриорганизационное управление, НПО должны выполнять свою деятельность на благо других, будь то общество в целом или определенный сегмент населения.
- Привлекаемые средства не должны использоваться в корыстных целях и все привлеченные ресурсы должны использоваться со всей добросовестностью, так как являются выражением общественного доверия.
- НПО должна признать, что ее поведение и деятельность влияют на восприятие общественностью данного сектора, и разделять ответственность за общественное доверие к неправительственным организациям.
- НПО должна проявлять ответственность и бережное отношение к окружающей среде при осуществлении своей деятельности.

## **Б. СОТРУДНИЧЕСТВО БЕЗ ГРАНИЦ**

Значительного прогресса в сфере обеспечения мира и глобального благополучия можно добиться через межрелигиозное, межкультурное и межрасовое сотрудничество, а также через преодоление искусственных политических и этнических барьеров, которые разделяют людей и институты. НПО должны поддерживать отношения на основе этических принципов, сотрудничества с другими НПО и должны развивать партнерства там, где это возможно и целесообразно в интересах общественного блага.

- НПО должны быть готовы к сотрудничеству, невзирая на политические, религиозные, культурные, расовые и этнические различия, в рамках правового поля, как с организациями, так и с физическими лицами, разделяющими общие ценности и цели.

## **В. ПРАВА ЧЕЛОВЕКА И ДОСТОИНСТВО**

Как гласит Всеобщая декларация прав человека: «Все люди рождаются свободными и равными в своем достоинстве и правах. Они наделены разумом и совестью и должны поступать в отношении друг друга в духе братства». (Всеобщая декларация прав человека, статья 1). Семья является естественной и основной ячейкой общества, имеет право на защиту со стороны общества и государства, поощрение прав человек и человеческого достоинства. (Всеобщая декларация прав человека, статья 16).

- НПО не должны нарушать основных прав человека, которыми наделен каждый.
- НПО должны признать, что все люди рождаются свободными и равными в своем достоинстве.
- НПО должны быть восприимчивы к нравственным ценностям, религии, обычаям, традициям и культуре сообществ, в которых они работают.
- НПО должны уважать целостность семьи и поддерживать институт семьи.

## **Г. СВОБОДА ВЕРОИСПОВЕДАНИЯ**

«Каждый человек имеет право на свободу мысли, совести и религии; это право включает свободу менять свою религию или убеждения и свободу исповедовать свою религию или убеждения как единолично, так и сообща с другими, публичным или частным порядком в учении, богослужении и выполнении религиозных и ритуальных обрядов». (Всеобщая декларация прав человека, статья 18).

- НПО должны уважать свободу вероисповедания.

## **Д. ПРОЗРАЧНОСТЬ И ПОДОТЧЕТНОСТЬ**

НПО должны стремиться к открытости и честности как в отношении сотрудников организации, так и доноров, и представителей общественности. Периодически должен проводиться аудит.

- Все отношения НПО с правительством, общественностью, донорами, партнерами, бенефициарами и другими заинтересованными сторонами, за исключением кадровых вопросов и служебной информации, должны быть прозрачными.
- Основная финансовая информация, структура управления, информация о деятельности, сотрудничестве так же, как и перечень должностных лиц НПО, должны быть открытыми и доступными для общественности. НПО должны прилагать усилия для информирования общественности о своей работе, происхождении и использовании своих ресурсов.
- НПО должны быть подотчетны по вопросам своей работы и принимаемых решений не только перед донорами и государством, но и перед бенефициарами, сотрудниками и членами, партнерскими организациями и общественностью в целом.

## **Е. ЧЕСТНОСТЬ И ЗАКОННОСТЬ**

НПО должны быть честными в своих отношениях с донорами, бенефициарами проектов, персоналом, членами, организациями-партнерами, правительством и общественностью в целом, а также должны уважать законы тех государств, в которых они осуществляют свою деятельность.

- НПО должны выдавать точную информацию, будь то в отношении своей организации и проектов или любого лица, организации, проекта, а также критикуемого или обсуждаемого законодательства.
- НПО должны выполнять свои обязательства в соответствии с законодательством страны, в которой она создана или работает. НПО должны решительно выступать против и не потворствовать коррупции, взяточничеству и другим финансовым нарушениям или незаконной деятельности.
- НПО необходимо иметь правила для сотрудников и волонтеров (добровольцев) о конфиденциальном порядке доведения информации о неправомерных действиях лиц, связанных с организацией, до сведения руководящего органа.
- НПО должны выполнять все правовые обязательства стран, в которых она была создана и осуществляет свою деятельность. Такие обязательства могут включать в себя соблюдение норм о регистрации, законодательство о фандрейзинге и сборе средств неправительственными организациями (благотворительности), принципы равных возможностей при трудоустройстве и организации труда, охраны здоровья и технике безопасности, правила конфиденциальности, товарные знаки и авторские права и другие.
- НПО должны принять незамедлительные меры по исправлению обнаруженных нарушений среди своих сотрудников, руководящих органов, волонтеров, подрядчиков и партнеров.

# ЦЕЛОСТНОСТЬ НПО

*Жанар Жандосова,  
Директор Центра исследования «САНДЖ»*

Одно из ранних упоминаний термина «НПО» было в 1945 году, когда ООН потребовалось различать участие международных частных организаций от межгосударственных специализированных агентств. Было признано, что все частные организации, независимые от государственного контроля могут считаться НПО. Питер Виллетс определяет НПО как «независимое, добровольное объединение людей, действующих вместе на постоянной основе для общих целей, отличных от работы на государственной службе, получения прибыли через предпринимательство или незаконным путем». Два основных вида деятельности НПО – это операционное или пропагандистско-агитационное.

«Интегри́ти» (целостность или честность) организации подразумевает соответствие и последовательность между целями, ценностями, принципами, методами, деятельностью и достигнутыми результатами. Противоположным по значению считается расхождение принципов и действий, ведущее к моральному разложению или коррупции организации. Концепция целостности/честности полностью применима к неправительственным организациям (НПО). Прозрачность, подотчетность и социальная ответственность как проявление честности, служат для общественной проверки соответствия деятельности НПО ее целям и ценностям.

*Улугбек Тналиев,  
Председатель ОФ «Центр бюджетного анализа  
и экономического мониторинга»*

На сегодняшний день, когда НПО играет важную роль в общественных процессах, предоставлении социальных услуг остро встают вопросы целостности НПО, насколько НПО отвечают своим истинным целям при создании.

В данной главе кодекса описываются фундаментальные характеристики, которым должны соответствовать все НПО: некоммерческая, неправительственная, организованная, независимая, самоуправляемая, и добровольная. Глава раскрывает указанные характеристики, в частности, некоммерческий характер обеспечивается отсутствием целью извлечение прибыли, при осуществлении предпринимательской деятельности,

данная деятельность должна быть связана с миссией и целями организации, кроме того условия управления организации должны препятствовать распределению прибыли и имущества между участниками. Данные признаки являются безусловно основополагающими для НПО и отличающими их от других организаций, в частности коммерческих. Создавая НПО учредителям следует четко понимать, что в случае осуществления НПО деятельности не соответствующей миссии и целям организации теряется ее основное предназначение, т.е. ее социальная направленность и ответственность перед бенефициарами и донорами.

Сейчас мы можем наблюдать печальные тенденции, когда НПО создаются специально для получения государственного социального заказа, существуют НПО «грантоеды» и НПО «однодневки», что значительно искажает настоящую сущность деятельности неправительственных организаций и подрывает доверие к сектору в целом.

На целостность деятельности НПО влияет совокупность факторов, в том числе и вопросы управления. Кодекс подчеркивает важность организационных вопросов, как наличие учредительных документов, которые должны четко определять задачи, цели, систему управления, права и обязанности членов органов управления.

Это также актуально и для Казахстанских НПО, можно привести много примеров, где в организации работает один человек, отсутствует система управления. На мой взгляд, ситуацию могло бы изменить внедрение совета попечителей в НПО, развитие открытой и прозрачной системы управления в деятельность НПО могла бы внести существенный вклад в развитие, как гражданского общества, так и самой организации.

Вопрос юридического признания НПО, регистрация НПО в стране не составляет труда, насущным остается вопрос ликвидации организации, эта процедура на данный момент обременительна и осложнена, что сказывается на официальной статистике, которая не соответствует реальной. Также важны процедуры различающие НПО от бизнес структуры имеющей статус НПО, но осуществляющей настоящую коммерческую деятельность. В виду того что истинная цель НПО это всеобщее благо, данная цель должна быть предопределяющей для всех неправительственных организаций, так как афилированность НПО с государственными структурами или бизнес организациями, нарушает самый важный принцип деятельности НПО.

# II ЦЕЛОСТНОСТЬ НПО

*НПО должна соответствовать фундаментальным характеристикам: некоммерческая, неправительственная, организованная, независимая, самоуправляемая и добровольная. Хотя эти общие критерии могут быть очевидными, особенно там, где национальное законодательство закрепляет и требует выполнения этих стандартов, они остаются основными для сохранения целостности и осуществления деятельности НПО.*

## **A. НЕКОММЕРЧЕСКИЙ ХАРАКТЕР**

- 1. ОТСУТСТВИЕ ЦЕЛИ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ.** НПО создаются и управляются без цели извлечения прибыли. Любые ресурсы, которые создаются в ходе ее деятельности, должны быть использованы исключительно на выполнение миссии и цели организации. Чистая прибыль НПО не может быть распределена в интересах руководителей, должностных лиц, членов или сотрудников организации или любого другого частного лица. Исключением может быть обеспечение разумной компенсации за услуги, предоставляемые организацией.
- 2. ТОРГОВЛЯ ИЛИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО.** Организация не должна выполнять свою работу, ориентируясь на осуществление торговых операций и предпринимательской деятельности, которые не связаны с миссией и поставленными целями.
- 3. УСЛОВИЯ УПРАВЛЕНИЯ.** Условия управления организацией должны препятствовать распределению прибыли и имущества с целью извлечения выгоды отдельными лицами во время осуществления деятельности и при ликвидации НПО.

## **B. НЕПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫЙ ХАРАКТЕР**

- 1. НЕЗАВИСИМОСТЬ ОТ ПРАВИТЕЛЬСТВА.** Организация не может быть частью или находиться под контролем правительства (государства) или межправительственных учреждений.

2. **ПОЛИТИЧЕСКАЯ НЕЗАВИСИМОСТЬ.** Организация должна сохранять независимость, не может создавать блоки и быть аффилирована с какой-либо политической партией. В то же время она может разделять общие политические взгляды или законодательные инициативы в пределах своей миссии, поставленных целей и правовой структуры. Сам по себе характер независимости от правительства не означает, что НПО запрещается заниматься политической деятельностью, хотя определенным типам НПО может быть запрещено заниматься политической и законодательной деятельностью. Например, организациям, освобожденным от налогообложения в США, запрещено даже пытаться участвовать или вмешиваться в какой-либо степени в вопросы изменения законодательства или участвовать в политических кампаниях за или против любого кандидата (кандидатов) на политические должности. Однако НПО, имеющие разрешение на осуществление политической и законодательной деятельности, могут участвовать в этих процессах только в пределах своей миссии и поставленных целей.
3. **ВНЕШНЯЯ ПОЛИТИКА.** Организация не должна выступать в качестве инструмента внешней политики правительства, она может действовать только независимо от правительства. НПО не должны стремиться к внедрению политик в других государствах, если это не совпадает с миссией организации и политикой независимости данной организации.

## В. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ

1. **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ.** НПО должна иметь учредительный документ, исполнительные органы, сотрудников и проводить регулярные встречи и организационные мероприятия.
2. **УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ.** Учредительные документы (такие, как устав, положение в письменной форме или меморандум о создании организации) должны четко определять задачи, цели, систему управления, права и обязанности членов, если таковые имеются, а также процедуры.
3. **ЮРИДИЧЕСКОЕ ПРИЗНАНИЕ.** Этот принцип означает признание правительством НПО вне зависимости от того, зарегистрирована организация или нет.

## **Г. НЕЗАВИСИМОСТЬ И САМОУПРАВЛЕНИЕ**

- 1. НЕЗАВИСИМОСТЬ.** Организация должна быть независимой. Ее политика, видение и деятельность не должны определяться коммерческими корпорациями, донорами, правительствами, государственными чиновниками, политическими партиями или другими НПО.
- 2. САМОУПРАВЛЯЕМОСТЬ.** Организация должна управлять собой самостоятельно, в соответствии с выбранной системой управления. В НПО должны быть созданы условия для обеспечения контроля над собственной деятельностью.

## **Д. ДОБРОВОЛЬНОСТЬ**

- 1. ЦЕННОСТИ И ПРИНЦИПЫ ДОБРОВОЛЬНОСТИ.** НПО формируются по частной инициативе в результате выражения доброй воли отдельных лиц, разделяющих общие интересы. Сохранение ценностей и принципов добровольности должно оставаться главным условием работы НПО.
- 2. ВКЛАД ВОЛОНТЕРОВ (ДОБРОВОЛЬЦЕВ).** Вклад волонтеров (добровольцев) в достижение миссии и задач организации может иметь огромное значение. Волонтерами (добровольцами) могут быть как представители целевой группы, так и сторонники.
- 3. ДОБРОВОЛЬНОСТЬ ВЫСШЕГО ОРГАНА УПРАВЛЕНИЯ.** Члены руководящего органа НПО (как правило, совет директоров или попечителей) привлекаются на добровольных началах и не получают оплаты.

# МИССИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

*Айнур Нуртай,*  
*Центр Поддержки и Развития НПО*

Каждая некоммерческая, неправительственная организация (НПО) Казахстана имеет миссию. Миссия НПО определяет статус организации, декларирует ее главные задачи и определяет общие направления ее деятельности. Более того, миссию НПО можно рассматривать с точки зрения легитимности существования организации, так как в миссии четко прописаны кто, для кого и зачем работает. При этом миссию должны знать как сотрудники, так и бенефициары НПО. Раздел III Кодекса этики и поведения НПО дает подробное разъяснение значимости и необходимости миссии НПО, тем не менее необходимо определиться с ответом на вопрос какова ситуация с определением, пониманием и использованием концепции миссия среди НПО Казахстана сегодня. Большинство миссий НПО непонятны, состоят из общих фраз и не дают четкого определения существования организации. Часто в миссиях не упоминаются те, ради кого НПО существуют. Представители НПО объясняют это возможностью привлечь финансирование из различных источников для различных бенефициаров. Примером «гибкой» миссии может быть: «содействие гражданам в социальной и жизненной ориентации в условиях построения гражданского общества и демократии, а также формирование практики ненасильственных отношений в обществе и развитие движения по защите прав женщин и детей». Спорно, но «гибкая» миссия имела право на существование в период становления неправительственного сектора. Кодекс этики и поведения НПО предлагает пересматривать миссию организации с течением времени, а также менять ее в соответствии с новой деятельностью. Примером может служить международное НПО CARE International, которая четырежды меняла свою миссию, так как менялись программные направления и потребности бенефициаров.

Сегодня, когда источники финансирования сокращаются, а призывы к повышению подотчетности и взаимодействию с бенефициарами увеличиваются, НПО должны пересмотреть отношение к организационному развитию. В первую очередь на соответствие миссии деятельности НПО, а также доступности миссии бенефициарам, донорам, партнерам и общественности. Одним из примеров лучших миссий НПО является миссия Фонда защиты детей от жестокого обращения: «защита прав детей через повышение качества социальной, психологической и юридической

помощи детям и семьям». В данном случае не только деятельность, но и название НПО соответствует ее миссии. Кодекс этики и поведения НПО подчеркивает, что деятельность НПО призвана, не только соответствовать миссии, но и способствовать процессу усиления миссии через эффективные программы и проекты. Более того, принятие Кодекса этики и поведения НПО, где четко прописаны процедуры в отношении миссии и деятельности НПО, усилят потенциал и подотчетность НПО Казахстана. Кодекс со сводом правил и политик является настольной книгой для систематической сверки необходимых для НПО институциональных и организационных процедур на предмет соответствия. Наличие Кодекса этики и поведения НПО в организации подчеркивает ее стремление к развитию и росту в будущем.

# МИССИЯ И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

*Миссия НПО – это объяснение существования или целей организации, почему НПО существует и что она собирается достичь. НПО обязаны четко определить и сформулировать свою миссию. Конкретно сформулированная миссия НПО должна служить основой и руководством по всем видам деятельности и организационного планирования. НПО обязаны использовать свои ресурсы эффективно и результативно в направлении достижения указанных целей.*

## **А. МИССИЯ**

- 1. ОФИЦИАЛЬНОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ.** Организация должна в официальной и краткой форме изложить свою миссию в положении, утвержденном руководящим органом НПО. Это заявление должно четко излагать причину существования и стремлений НПО.
- 2. СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ (ПОПЕЧИТЕЛЕЙ).** Каждый член совета директоров (попечителей) должен полностью понимать и поддерживать миссию организации.
- 3. ОБЩЕСТВЕННАЯ ДОСТУПНОСТЬ.** Миссия НПО должна быть доступна всем членам, сотрудникам, партнерам, донорам, бенефициарам и общественности в целом.
- 4. ОЦЕНКА.** Миссия НПО должна периодически пересматриваться (каждые два-три года), чтобы определить, является ли она по-прежнему актуальной. Среди вопросов оценки должны быть: (а) достигнута ли миссия организацией или другой структурой и, таким образом, есть ли необходимость существования организации в ее нынешней форме; (б) должна ли быть пересмотрена миссия с учетом социальных изменений; или (в) стремится ли организация решать новые задачи, что может потребовать изменения миссии.

## Б. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- 1. СООТВЕТСТВИЕ МИССИИ.** Деятельность организации должна соответствовать ее миссии. Миссия НПО должна служить основой для стратегического планирования и «дорожной картой» деятельности. Достижения конечных результатов должны находиться в фокусе внимания НПО.
- 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ.** Реализуемые программы должны эффективно и результативно работать в направлении достижения заявленной миссии организации.
- 3. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ.** Организация должна регулярно получать обратную связь о своей деятельности от бенефициаров проектов, а также других заинтересованных сторон.
- 4. ОЦЕНКА.** Деятельность организации должна регулярно подвергаться критическому рассмотрению на предмет соответствия миссии, эффективности и результативности, значимости продолжения деятельности или ее пересмотра, а также необходимости в новых программных направлениях. Вопросы оценки должны быть следующими: (1) соответствует ли деятельность организации ее миссии, должна ли она быть пересмотрена, следует ли завершить определенную деятельность в свете изменений в миссии; (2) эффективность и результативность программ в достижении целей НПО; (3) каковы результаты для бенефициаров программы; (4) какова стоимость программы относительно ее результатов; и (5) должны ли быть предложены новые услуги. Оценка должна быть открытой и честной и включать сведения от заинтересованных сторон.
- 5. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ.** Организация должна осуществлять свою деятельность профессионально во благо окружающих.
- 6. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАСХОДОВ.** Организация должна расходовать по меньшей мере 65 процентов от общего объема расходов (в том числе расходы на привлечение средств) на программные мероприятия, а в идеале – более 80 процентов. Если организация не соответствует этому

65-процентному стандарту, она должна дать обоснование и указать причины превышения накладных расходов и расходов по фандрейзингу (привлечению средств). Возможными пояснениями не соответствия стандартам могут стать – более высокие административные расходы или расходы по сбору средств только созданной организации, или же исключения, относящиеся к ограничениям, установленным донорами или политическими и социальными факторами.

# УПРАВЛЕНИЕ

*Асель Крыкбаева,  
Директор ОО «Центр Поддержки Правовых  
и Экономических Реформ»*

Эффективная структура администрирования, сильный и активный орган управления являются основными условиями для создания неправительственной организации и ее способности двигаться в направлении миссии и достигать поставленных задач, эти факты признаются Кодексом и подробно описываются все процедуры связанные с управлением НПО. Управление организацией должно осуществляться по процедурам прописанным в учредительных и сопутствующих документах. При осуществлении управления должны соблюдаться основные ценности, миссия и культурные нормы организации, при этом демократические принципы управления должны иметь преимущественное значение.

Руководящий орган неправительственной организации должен состоять из лиц, приверженных миссии организации, которые способны внести существенный вклад в развитие организации, включая профессионализм, энтузиазм и веру в собственные силы. Кодекс также призывает к коллегиальности руководящего органа, установления предельных сроков членства в руководстве, а также политику оплаты за труд. В то же время лица, участвующие в управлении организацией не должны иметь тесных семейных связей.

Кодекс прописывает обязанности руководящего органа, такие как разработка и пересмотр миссии, соответствие осуществляемой деятельности заявленным целям и задачам, а также стратегическое планирование. Кроме того, основной обязанностью руководства является обеспечение деятельности необходимыми финансовыми ресурсами и активное участие в сборе средств, так называемом фандрейзинге. Не стоит забывать и об эффективном управлении вверенными ресурсами. Поскольку основной задачей руководящего органа является, прежде всего, осуществление общего руководства – выбор стратегических приоритетов, утверждение проекта бюджета и отчета об исполнении бюджета за определенный финансовый год, утверждение творческого отчета и других, то для «текущего» управления организацией необходимо делегирование некоторых полномочий оперативного и тактического характера исполнительному органу, способному осуществлять свои обязанности между заседаниями высшего органа. Разграничение полномочий между органами управления,

сотрудниками организации является важным фактором эффективного управления организацией.

Одна из задач управляющего органа состоит в разработке и принятии внутреннего Кодекса этики и поведения, который обеспечивал бы деятельность организации в соответствии с его положениями.

Руководящий орган осуществляет свои задачи путем проведения заседаний, результаты которых отражаются в протоколах, которые должны быть доступны членам организации и даже широкой общественности. Не следует забывать о таком важном моменте как наличие ответственности руководства за деятельность организации, заявленных и ожидаемых результатах. Кроме того, следует четко прописывать действия при наличии конфликта интересов о чем и призывает Кодекс.

# IV УПРАВЛЕНИЕ

*Эффективная структура управления и сильный, активный и приверженный ценностям организации руководящий орган имеют критическое значение для устойчивости организации и ее способности достигнуть своей миссии и цели. План управления НПО должен отражать основные ценности, миссию и стандарты корпоративной культуры организации. Демократические нормы должны быть востребованы и использованы по назначению. Руководящий орган НПО (как правило, совет директоров или попечителей) несет полную ответственность за все действия и имеющиеся ресурсы организации. Включая установление направлений деятельности организации, начиная с утверждения соответствующей миссии и своевременного ее пересмотра. Руководящий орган также определяет задачи организации и контролирует соответствие их миссии. Руководящий орган несет ответственность за получение и надлежащее использование финансовых ресурсов, а также за организацию деятельности сотрудников с целью достижения миссии организации, а также ее устойчивости. Данная структура контролирует соблюдение фидуциарных и юридических обязательств.*

## **А. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

- 1. ПЛАН УПРАВЛЕНИЯ.** НПО должна разработать план управления, который позволяет максимально достичь миссии и отражает основные ценности и стандарты корпоративной культуры организации. Там, где это применимо и возможно, должны приниматься во внимание и использоваться демократические принципы.
- 2. УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ.** Структура управления организации, включая положения и правила о руководящем органе и, если применимо, исполнительном комитете, действующем между заседаниями руководящего органа, а также порядок избрания и назначения должностных лиц, их права и обязанности должны быть четко определены в учредительных документах (устав и т.д.), а также доступны для всех заинтересованных сторон.

## Б. СТРУКТУРА РУКОВОДЯЩЕГО ОРГАНА

- 1. РУКОВОДЯЩИЙ ОРГАН КАК РЕСУРС.** Руководящий орган НПО должен состоять из лиц, приверженных миссии организации, готовых добровольно пожертвовать своим временем и энергией для достижения миссии и в состоянии предложить существенный вклад организации. Ресурс, который могут представить члены руководящего органа, среди прочего, включает профессиональный и жизненный опыт, престиж, дополнительные возможности сбора средств для организации, а также такие профессиональные навыки, как юридические, бухгалтерские, управленческие, фандрейзинговые и маркетинговые.
- 2. РОДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ (ПОПЕЧИТЕЛЕЙ).** Руководящий орган должен иметь в своем составе как минимум трех членов, которые не имеют тесных семейных связей, и все же желательно иметь, по крайней мере, пять членов, не связанных между собой. Семейные отношения приемлемы между двумя членами руководящего органа, но только в случае, если орган состоит из семи или более членов.
- 3. ПОЛИТИКА ОПЛАТЫ.** Организация должна иметь политику ограничения числа штатных сотрудников, которые имеют право голоса в руководящем органе. В идеале таких сотрудников не должно быть более одного, или 10% от общего числа членов руководящего органа. Руководителем или казначеем (финансовым директором) высшего органа управления организации не может быть человек прямо или косвенно получающий компенсацию (оплату за труд).
- 4. ПРЕДЕЛЬНЫЕ СРОКИ.** Предельные сроки членства в руководящем органе организации должны быть четко установлены. Следует рассмотреть максимальный срок полномочий, а также количество возможных периодов членства подряд. Предпочтительнее ограничивать срок членства в руководящем органе максимум до трех лет и до трех сроков подряд. В случае необходимости требуется как минимум один год для переизбрания члена руководящего органа после завершения максимального числа сроков подряд.

5. **КОМИТЕТ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СОСТАВА РУКОВОДЯЩЕГО ОРГАНА.** Процедура назначения членов в состав руководящего органа должна быть известна членам организации и другим заинтересованным сторонам.
6. **ШИРОКОЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО.** Руководящий орган должен иметь широкое представительство, свидетельствующее о многогранности деятельности НПО. НПО могут усилить участие членов из различных регионов, если устав организации, а также местные или национальные законы позволяют проведение собраний с помощью таких технологий, как телеконференции.
7. **УСТАВ.** Каждому члену руководящего органа должен быть представлен устав организации и он/она должны быть ознакомлены с уставом.
8. **КОМПЕНСАЦИИ.** Некоммерческая организация не вправе осуществлять выплату вознаграждения членам ее высшего органа управления за выполнение ими возложенных на них функций, за исключением компенсации расходов, непосредственно связанных с участием в работе высшего органа управления.

## **В. ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДЯЩЕГО ОРГАНА**

1. **МИССИЯ.** Руководящий орган устанавливает направление деятельности НПО путем разработки или утверждения миссии, периодически рассматривая ее на предмет точности и достоверности, а также пересматривая ее в случае необходимости.
2. **ПРОГРАММЫ И ИХ СООТВЕТСТВИЕ.** Руководящий орган определяет спектр программ и услуг НПО в соответствии с миссией организации, а также осуществляет мониторинг эффективности и результативности.
3. **РЕСУРСЫ.** Руководящий орган должен обеспечить организацию надлежащими ресурсами с целью достижения миссии.
4. **ЕЖЕГОДНЫЙ БЮДЖЕТ И СБОР СРЕДСТВ (ФАНДРЕЙЗИНГ).** Руководящий орган утверждает ежегодный

(годовой) бюджет и активно участвует в сборе средств (фандрейзинге). При утверждении ежегодного (годового) бюджета руководящий орган выясняет процент ресурсов, направленных на административные расходы, и расходы по сбору средств (фандрейзинг), а также осуществляет сравнение этой суммы с программными расходами. Руководящий орган должен стремиться к достижению цели расходовать как минимум 65 процентов доходов на программные цели, а в идеале – более 80 процентов.

5. **УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ.** Руководящий орган должен эффективно управлять ресурсами и осуществлять контроль в отношении вверенных средств и юридических требований.
6. **НАЕМ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА.** Руководящий орган должен нанять в качестве исполнительного директора наиболее квалифицированного человека путем проведения тщательного отбора. Руководящий орган также устанавливает заработную плату исполнительному директору, удостоверившись в наличии моральной и профессиональной заинтересованности в достижении целей НПО, а также периодически оценивает работу исполнительного директора.
7. **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.** Руководящий орган должен активно участвовать вместе с сотрудниками в процессах долгосрочного и краткосрочного стратегического планирования, включая определение целей и задач и индикаторов успеха НПО относительно достижения миссии.
8. **КОДЕКС ЭТИКИ И ПОВЕДЕНИЯ.** Руководящий орган утверждает кодекс этики и/или поведения НПО и отвечает за соответствие организации положениям настоящего кодекса.
9. **ПОЛНОМОЧНЫЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ НПО.** Члены руководящего органа должны выступать в качестве полномочных представителей организации, которые информируют общественность о миссии, достижениях и целях, в случае получения одобрения организации.

## Г. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДЯЩЕГО ОРГАНА

- 1. ЗАСЕДАНИЯ РУКОВОДЯЩЕГО ОРГАНА.** Руководящий орган и любой другой орган, которому делегированы полномочия высшего органа управления, например, исполнительный комитет, уполномоченный вести дела организации в период между совещаниями руководящего органа, должны проводить заседания по мере необходимости и в целях полного и адекватного ведения дел организации. В течение года должно проводиться не менее 4 заседаний руководящего органа или руководящего органа и исполнительного комитета совместно. Если личное присутствие на заседаниях не требуется местным или национальным законодательством и учредительными документами, то коммуникационные технологии могут помочь в проведении более частых встреч.
- 2. ПРОТОКОЛЫ.** Протокол каждого заседания руководящего органа и исполнительного комитета, а также отчеты каждого комитета, когда он действует вместо руководящего органа, должны быть оформлены письменно, распространены среди членов руководящего органа и архивированы для возможного дальнейшего использования. Протоколы также должны быть доступны членам организации, должностным лицам, сотрудникам и широкой общественности, за исключением обсуждения вопросов, касающихся оценки персонала и другой подобной конфиденциальной информации.
- 3. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ.** Руководящий орган несет ответственность за свою деятельность. Руководящий орган разрабатывает форму для определения уровня участия его членов в управлении организацией (в том числе ожидаемые результаты, связанные с осуществлением деятельности комитетов, присутствием на заседаниях, а также участием в сборе средств и программных мероприятиях) и ежегодно оценивает собственную работу. Руководящий орган разрабатывает и утверждает должностные инструкции для управляющих сотрудников организации (председатель/исполнительный директор, финансовый директор, секретарь и т.д.) в случае, если иное не указано в учредительных документах.

## Д. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

- 1. ПРЕИМУЩЕСТВО ИНТЕРЕСОВ НПО НАД ЛИЧНЫМИ ИНТЕРЕСАМИ.** Члены руководящего органа должны

ставить цели организации выше своих личных целей и ставить интересы организации выше индивидуальных желаний.

2. **РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ, КАСАЮЩИХСЯ ОБСТОЯТЕЛЬСТВ ЛИЧНЫХ ИНТЕРЕСОВ ЧЛЕНОВ РУКОВОДЯЩЕГО ОРГАНА.** Члены руководящего органа не должны участвовать в решении вопросов, непосредственно влияющих на них (например, переизбрание в руководящий орган, персональное вознаграждение и т.д.) или их личные интересы.
3. **РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ.** Каждый член руководящего органа должен раскрывать информацию обо всех потенциальных и фактических конфликтах интересов, в том числе и при аффилированности с другими организациями, так как это может привести к конфликту интересов (например, членство в руководящем органе другой НПО, которая имеет схожие/пересекающиеся цели и задачи). Такое раскрытие информации не препятствует и не подразумевает этических нарушений.
4. **ПРИНЯТАЯ ПОЛИТИКА КОНФЛИКТА ИНТЕРЕСОВ В ПИСЬМЕННОЙ ФОРМЕ.** Руководящий орган должен разработать и принять политику конфликта интересов в письменной форме. Политика применима к членам руководящего органа, любым сотрудникам и волонтерам (добровольцам), которые имеют значительные полномочия по принятию решений в отношении деятельности организации или распределения ресурсов. Также политика применяется относительно соответствующих партнеров организации.
5. **ПОДПИСАНИЕ.** Руководящий орган предоставляет своим членам заявление о конфликте интересов, которое должно быть подписано индивидуально каждым членом органа в начале каждого срока членства.
6. **ЗАЙМЫ ЧЛЕНАМ РУКОВОДЯЩЕГО ОРГАНА.** Политика предоставления и функционирования займов членам руководящего органа должна быть подробно описана в случае, если выдача подобных займов возможна, согласно положениям и практики НПО. Все займы и сделки между НПО и членами руководящего органа должны быть включены в полном объеме в финансовые отчеты организации и публиковаться (быть доступными для общественности).

# ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

*Джамиля Асанова,  
Исполнительный директор  
«Ассоциации Развития Гражданского Общества «АРГО»*

В ведущих странах мира к управлению некоммерческой организацией относятся также серьезно, как и к управлению в бизнесе. В Республике Казахстан динамично возрастает количество некоммерческих организаций (от зарегистрированных в органах юстиции 500 - в начале девяностых до 30000 – к 2011 году). Вместе с тем повышается спрос на качество оказываемых некоммерческими организациями услуг, и возрастает актуальность создания свода принципов и этики в стране. Принятие и внедрение кодекса этики обеспечивает не только контроль исполнения этических норм, а также помогает поддерживать высокие стандарты в глазах общественности.

Пятая глава «Кодекса этики и поведения для некоммерческих организаций», разработанная Всемирной ассоциацией неправительственных организаций (WANGO) представляет собой обзор принципов и стандартов для соблюдения сотрудниками и руководством неправительственных организаций. Содержание пятой главы «Человеческие ресурсы» - принципы и методы управления персоналом, описаны проблемы функционирования систем управления персоналом, пути реализации кадровой политики, а также возможности для эффективной технологии управления. Технологии профессиональной работы с персоналом в некоммерческой организации еще мало описаны, однако здесь действуют те же принципы, что и в бизнесе. Коллектив авторов стремился в главе не только повторять или резюмировать уже известные в управлении персоналом принципы, но и интегрировать практическую сторону отношений руководителей с персоналом, а также особенности отношений, которые сегодня существуют в некоммерческих организациях.

Уникальность данного обзора состоит в том, что материал имеет практические рекомендации и может быть адресован не только представителям некоммерческих организаций, но и студентам, преподавателям высших учебных заведений, государственным органам, институтам повышения квалификации, гражданам. Глава 5 в данном обзоре позволяет использовать материал не только в ежедневной

работе менеджеров некоммерческих организаций, но и для ведения курса в высших учебных заведениях, а также для разработки модулей интерактивных тренингов и семинаров. Обзор представляет определенный интерес для широкого круга читателей.

# ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

*Преданные, способные и ответственные сотрудники имеют жизненно важное значение для успеха НПО. В этой связи фундаментальным является вопрос об эффективной политике управления человеческими ресурсами. Таким образом, большинство НПО должны решить для себя как использовать наемных работников и неоплачиваемых добровольцев. Причем труд волонтеров (добровольцев) может быть использован в различных направлениях, в том числе в области менеджмента, исполнения программ и проектов и оказании вспомогательной поддержки при предоставлении услуг. НПО должны находить квалифицированных сотрудников, предлагать им надлежащую подготовку и наставничество, относиться к сотрудникам справедливо и равно, а также предоставлять возможности профессионального роста и развития. С другой стороны, НПО должны требовать от сотрудников и волонтеров (добровольцев) поддержания высоких стандартов профессионализма и личного поведения, ответственного использования информации и ресурсов, а также избегания конфликта интересов.*

## **А. ОБЯЗАННОСТИ НПО**

- 1. СПОСОБНЫЕ И ОТВЕТСТВЕННЫЕ СОТРУДНИКИ.** Организация должна стремиться набирать способных и ответственных сотрудников и волонтеров (добровольцев) (далее «сотрудники»), которые привержены миссии организации.
- 2. УСЛОВИЯ ОБУЧЕНИЯ И ТРУДА.** Организация должна обеспечить надлежащее обучение, подготовку и профессиональную ориентацию для новых сотрудников и предоставить им соответствующие условия для работы.
- 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА.** Если в организации десять или более сотрудников, она должна иметь процедуры управления человеческими ресурсами (кадровую политику) или же руководство для сотрудников, включающие основные вопросы занятости (социальный пакет, выходные дни, отпуск по болезни и т.д.), и другие политики, такие как конфиденциальность

информации, использование техники (использование компьютеров в личных целях, владение оргтехникой), политику употребления алкоголя и запрещенных препаратов, конфликта интересов и порядка рассмотрения жалоб. Если в организации менее десяти сотрудников, рекомендуется иметь политику управления человеческими ресурсами (кадровую политику) для сотрудников организации.

4. **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ И РАЗВИТИЕ СОТРУДНИКОВ.** Организация должна обеспечить возможности для профессионального роста и развития персонала, а также содействовать атмосфере поощрения руководством личностного роста сотрудников.
5. **СПРАВЕДЛИВОСТЬ И ПРАВА.** Относительно всех сотрудников должна использоваться политика справедливости и равноправия. Организация должна относиться к своим сотрудникам с уважением, защищать их, а также соблюдать иные права. Права сотрудников на свободу ассоциации, совести и выражения мнений должны уважаться и защищаться.
6. **КОДЕКС ЭТИКИ И ПОВЕДЕНИЯ.** Каждый сотрудник должен получить экземпляр кодекса этики и/или поведения НПО и кадровой политики.
7. **СООБЩЕНИЯ О СЕРЬЕЗНЫХ ПРОБЛЕМАХ В РАБОТЕ.** Ключевые сотрудники должны иметь возможность обращаться к членам руководящего органа или руководству при возникновении серьезных проблем или озабоченностей относительно выполняемой работы.
8. **СТАНДАРТЫ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.** Высокие стандарты профессионального и личного поведения сотрудников должны поощряться и поддерживаться организацией. Сотрудники несут ответственность за принимаемые решения и осуществляемую деятельность.
9. **КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ.** Сотрудники должны быть проинструктированы по вопросам доступа к официальной документации или информации, касающейся поддержания целостности, конфиденциальности и неприкосновенности частной жизни.

## Б. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

- 1. ПИСЬМЕННОЕ ЗАКРЕПЛЕНИЕ ПОЛИТИКИ.** Руководящий орган должен обеспечить сотрудников, которые имеют полномочия по принятию решений, документом о том, как поступать при возникновении потенциального конфликта интересов. В идеале этот документ должен быть подписан каждым сотрудником при вступлении в должность и в последующем – на периодической основе.
- 2. РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ.** Каждый сотрудник должен раскрыть информацию об аффилированности с другими организациями, которые потенциально могут привести к конфликту интересов.
- 3. ПОДАРКИ.** НПО должны установить политику в отношении подарков сотрудникам, такую как: возможное установление требования отказа от дорогих подарков, полученных при выполнении должностных обязанностей, или внесения их в активы организации.
- 4. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЛУЖЕБНОГО ПОЛОЖЕНИЯ В ЛИЧНЫХ ЦЕЛЯХ.** Штатные сотрудники и волонтеры (добровольцы) должны воздерживаться от использования своего служебного положения в целях получения специальных привилегий и личных выгод.
- 5. ЗАЙМЫ.** Политика предоставления займов сотрудникам, если применимо, должна быть подробно описана. Информация по всем займам должна быть предоставлена руководящему органу.
- 6. ПРЕИМУЩЕСТВО ИНТЕРЕСОВ НПО.** Сотрудники должны ставить интересы организации выше своих личных интересов, а также осуществлять свою деятельность в интересах программы или проекта вне зависимости от индивидуальных пожеланий.

ОБЩЕСТВЕННОЕ  
ДОВЕРИЕ

*БахытТуменова,  
Врач, Президент ОФ «Аман-саулык»*

*Главное – это доверие народа...*

*Утраченное доверие подобно утраченной жизни –  
оно невосвратно.  
Публий Сир*

Согласно легенде, во время беседы Конфуция с учениками учителя спросили: «В чем состоит искусство управления страной? Он ответил «В приближении народа к тем, у кого власть». «Что же тогда входит в понятие власти?» – «Обеспечивать безопасность народа, заботиться о его сытости и пользоваться его поддержкой». Тогда ученики поставили вопрос так: «Если бы потребовалось отказаться от одного из этих элементов, каким бы вы пожертвовали?» «Вооружением, ответил он. «А если бы пришлось отказаться от двух?» «Тогда, – ответил Конфуций, я пожертвовал бы продуктами питания». «Почему именно ими?» воскликнули ученики. «Потому что, если будет поддержка народа, будет все остальное».

В работе, ориентированной на людей, есть только один ключ к успеху – доверие. Фактически, принцип доверия пронизывает всю жизнь общества, вспомните, как часто мы слышим слова: атмосфера доверия, телефон доверия, уровень доверия, кредит доверия, кризис доверия... Доверительность в межличностных отношениях обеспечивает интеграцию, сплоченность семьи, способствует прочности деловых связей, устойчивости команд и объединений. Доверие к органам власти, СМИ, неправительственному сектору, представителей различных социальных групп друг другу обеспечивает социальную стабильность общества в целом. Культура доверия в обществе, также как доверительность в межличностных отношениях, основывается на соблюдении нравственных принципов взаимодействия. Уровень доверия, присущий обществу рассматривается как его важный социальный потенциал, способствующий устойчивости и благополучию страны и ее конкурентоспособности.

Гражданское общество можно построить только на основе высокого уровня доверия народа, поэтому самым главным для любой неправительственной организации является завоевание доверия народа. Для решения назревших социально-экономических

проблем в обществе, которое обеспечило бы стране желаемый прорыв в области экономического и социального развития, необходимо доверие народа, адекватное поставленной цели. Ведущее значение для атмосферы доверия в современном обществе имеет осуществление принципа уважения к личности на основе ее правовой и материальной защищенности. Главная же проблема с доверием – в том, что его очень трудно завоевать, и очень легко потерять. Оно, как и жизнь, теряется только один раз...

# ОБЩЕСТВЕННОЕ ДОВЕРИЕ

*Доверие является основным фактором деятельности НПО – доверие со стороны общественности, средств массовой информации, правительства, бизнеса, доноров, других неправительственных организаций, бенефициаров, сотрудников и волонтеров (добровольцев). Для укрепления и обеспечения общественного доверия каждая НПО должна демонстрировать подлинную подотчетность и прозрачность, предоставляя общественности достоверную информацию.*

## **А. ПУБЛИЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ НПО**

- 1. ТОЧНОСТЬ И СВОЕВРЕМЕННОСТЬ.** Информация об организации для доноров, членов, клиентов, сотрудников и широкой общественности должна быть точной и своевременной.
- 2. ЕЖЕГОДНЫЙ ОТЧЕТ.** Как минимум ежегодно организация должна готовить и представить общественности информацию о своих программах и услугах, а также обеспечить общественный доступ к соответствующим документам об этих программах и услугах.
- 3. ФИНАНСОВАЯ ИНФОРМАЦИЯ.** НПО ежегодно готовит и предоставляет в распоряжение общественности основную финансовую информацию об организации, в том числе об источниках финансирования и использовании этих средств; о проценте средств, использованных на оказание услуг и реализацию программ, а также администрирование и сбор средств (фандрейзинг); и какие-либо компенсации, предоставленные руководящему органу и его членам. НПО должна предоставить общественный доступ к соответствующим финансовым документам.
- 4. СПИСОК ЧЛЕНОВ РУКОВОДЯЩЕГО ОРГАНА И УПРАВЛЯЮЩЕГО ПЕРСОНАЛА.** Организация должна обеспечить доступ к списку имен членов руководящего органа

и управляющего персонала, публиковать любые изменения в составе руководящего органа и обеспечить соответствующий доступ к протоколам встреч/собраний руководящего органа.

5. **ПАРТНЕРСТВО.** Организация должна предоставлять своевременно и достоверно информацию о любых партнерских отношениях и вхождении в состав предприятий.
6. **КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ.** Организации должны сохранять конфиденциальность личной информации о сотрудниках, клиентах и других лицах, если они не отказываются от этого права или раскрытие информации требуется по закону.
7. **СОПОСТАВЛЕНИЕ.** Организация должна характеризовать себя с точки зрения собственных достоинств и достижений, а не эксплуатировать имя других НПО. Сообщения о деятельности другой организации не должны иметь целью получение выгоды за счет работы других.
8. **КАНАЛЫ СВЯЗИ.** Организация обеспечивает связь с общественностью при наличии вопросов у последней о НПО или ее деятельности.
9. **РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ.** НПО должна иметь как минимум одного сотрудника для обеспечения соответствия практики раскрытия информации общественности требованиям национального и местного законодательства.

## **Б. ПРОДВИЖЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННЫХ ИНТЕРЕСОВ**

1. **ДОСТОВЕРНОСТЬ И ПОЛНОТА ИЗЛОЖЕНИЯ.** Информация, которая распространяется организацией среди СМИ, людей, принимающих решения, или общественности, должна быть достоверной, точной и полной. В этой связи информация должна предоставляться с учетом законодательных аспектов, политик, персоналий, организаций или проектов, которые являются предметом обсуждения, поддержки или критики. Прогнозы на перспективу должны быть четко представлены как таковые, и не могут выдаваться как случившийся факт.

2. **УСТНЫЕ И ПИСЬМЕННЫЕ ЗАЯВЛЕНИЯ.** Организация должна иметь четкие руководства и процедуры утверждения и осуществления устных и письменных заявлений.
3. **БЕСПРИСТРАСТНОЕ РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ.** Организация должна представить информацию в справедливой и беспристрастной форме. Требуется раскрытие информации и должна быть сделана оговорка при невозможности быть беспристрастным.
4. **ПРАВОМОЧНОСТЬ ЗАЯВЛЕНИЙ НПО.** Заявления НПО должны соответствовать фактическим полномочиям. Членские НПО могут представлять своих членов, если такое закреплено в учредительных документах и мнение членов организации оформлено надлежащим образом и средствами. НПО не должна выходить за рамки полномочий, делегированных сообществом, для которого она работает.

ФИНАНСОВЫЕ  
И  
ЮРИДИЧЕСКИЕ  
АСПЕКТЫ

*Наталья Янцен,  
Президент ОО «Формирование налоговой культуры»*

*Асель Крыкбаева,  
Директор ОО «Центр поддержки правовых  
и экономических реформ»*

На сегодняшний день казахстанское законодательство в сфере создания и деятельности неправительственных организаций в целом соответствует международным стандартам. Однако соблюдение финансовых и юридических процедур необходимо не только связи с требованиями законодательства, но и как мера благополучия и устойчивого развития организации. Подобные меры способны заверить доноров, членов организации и широкую общественность, в том, что вклады в организацию находятся в сохранности и используются в целях достижения миссии. НПО должны использовать действенные внутренние финансовые процедуры, обеспечить тщательное ведение финансовой документации и общественный доступ к финансовой отчетности. Финансовая документация должна периодически проверяться квалифицированными экспертами, которые могут подтвердить законность работы организации и соответствие внутренней системы учета с общепринятой практикой бухгалтерского учета. Деятельность НПО регулируется законодательством, нормативно-правовыми актами и уставными документами, а также внутренними процедурами организации.

При этом, безусловно, члены руководящего органа должны нести полную финансовую ответственность и соблюдать требования к отчетности. Одной из рекомендаций Кодекса является утверждение руководящим органом годового бюджета, аудита по его исполнению, мероприятия по поиску финансирования и администрированию. Уделяется особое внимание по составлению внутренней финансовой отчетности и ее прозрачности.

Еще одной важной составляющей политики управления организацией является финансовая политика, в нашем случае, этим документом может являться Учетная политика для целей налогового и бухгалтерского учета, как документ позволяющий определить способ ведения учета. Стандарты бухгалтерского учета предусматривают основные общие для всех организаций правила, методы и принципы ведения бухучета, а учетная политика

конкретной организации описывает индивидуальные методики и правила, раскрывает деятельность и его особенности. Прежде всего, следует согласиться, что учет в коммерческой и некоммерческой организации существенно отличается и учетная политика разрабатываемая руководителем совместно с бухгалтером могла бы учесть все нюансы связанные с деятельностью конкретного НПО, с учетом его размеров, получения и распределения финансовых ресурсов, практик закупок товаров и услуг, а также процедур внутреннего контроля, таких как политики подписания финансовых документов. Процедуры внутреннего контроля позволят защитить организацию от возможных негативных действий сотрудников организации и обеспечить доброе имя организации для внешней среды.

Заметим, что соблюдение финансовых, административных и юридических процедур положительно сказывается на устойчивости организации, повышают доверие населения к отдельно взятой организации и неправительственному сектору в целом.

# VIII

## ФИНАНСОВЫЕ И ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

*НПО должны иметь соответствующие финансовые и юридические процедуры и системы защиты не только в связи с требованиями законодательства, но и как меру благополучия организации. Подобные меры способны заверить доноров, членов и широкую общественность в том, что инвестиции в организацию находятся в сохранности и используются по назначению. НПО должны использовать действенные внутренние финансовые процедуры, обеспечить тщательное ведение финансовой документации и общественный доступ к финансовой отчетности. Финансовая документация должна периодически проверяться квалифицированными экспертами, которые могут подтвердить законность работы организации и соответствие внутренней системы учета с общепринятой практикой бухгалтерского учета. НПО должны выполнять требования соответствующих законов и нормативно-правовых актов.*

### **А. ФИНАНСОВАЯ ТРАНСПАРЕНТНОСТЬ (ПРОЗРАЧНОСТЬ) И ПОДОТЧЕТНОСТЬ**

- 1. ФИНАНСОВАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.** Члены руководящего органа несут полную финансовую ответственность за их организацию и должны понимать финансовую отчетность и требования к отчетности.
- 2. ЕЖЕГОДНЫЙ (ГОДОВОЙ) БЮДЖЕТ.** Ежегодный (годовой) бюджет должен быть утвержден руководящим органом так же, как и прогнозные расходы на программные мероприятия, сбор средств (фандрейзинг) и администрирование. НПО должны действовать в соответствии с этим бюджетом.
- 3. ВНУТРЕННЯЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ.** Внутренняя финансовая отчетность должна готовиться

на регулярной основе и предоставляться руководящему органу. Любые значительные изменения между запланированными и фактическими расходами и доходами должны быть определены и объяснены руководящему органу.

4. **ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА.** НПО должна иметь утвержденную финансовую политику с учетом размеров организации, получения и распределения финансовых ресурсов, инвестирования в активы, практик закупок товаров и услуг, процедур внутреннего контроля (таких, как политика подписания финансовых документов) и так далее.
5. **ПРОЦЕДУРЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ.** Процедуры внутреннего контроля организации должны иметь систему предотвращения использования средств в личных целях через обеспечение двойной подписи на финансовых документах организации. Процедуры внутреннего контроля должны предотвращать возможность одному человеку выписывать чеки свыше определенной суммы (например, установить требования о наличии двух подписей для чеков на сумму более 5000 долларов США) и ограничивать возможность обналичивания чеков.
6. **АУДИТ.** Достоверность и точность финансовых отчетов подлежит аудиту со стороны независимого квалифицированного бухгалтера, если организация имеет значительный ежегодный доход. НПО с незначительным валовым доходом привлекают квалифицированного бухгалтера для проведения финансовой ревизии. Организациям с мизерным доходом достаточно полного финансового отчета, который составляется самостоятельно.
7. **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СТАНДАРТЫ.** Организация должна придерживаться профессиональных стандартов бухгалтерского учета и аудита в соответствии с национальным законодательством, а также выполнять все требования к финансам и отчетности.

## **Б. СОБЛЮДЕНИЕ ПРАВОВЫХ НОРМ**

1. **ЗАКОНЫ И ПРАВИЛА.** Деятельность, управление и другие вопросы организации должны соответствовать

национальному и местным законам и нормам. (Деятельность НПО может быть направлена на изменение этих законов и норм, если это соответствует миссии).

2. **ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ.** Организация должна проводить правовой анализ для обеспечения соответствия организационных документов существующим законам и нормам и должна прибегать к услугам юристов по мере необходимости для обеспечения постоянного соблюдения правовых норм.
3. **СТРАХОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.** Организация должна рассмотреть вопрос о страховании ответственности, если страхование доступно и применимо.
4. **ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ.** Организация должна периодически проводить внутренний контроль соответствия действующим законам и положениям. Результаты контроля должны быть представлены членам руководящего органа.

# ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ (ФАНДРЕЙЗИНГ)

*Сергей Гуляев,  
Генеральный директор ОФ «Десента»,  
Председатель ОЮЛ «Ассоциация «Гражданский альянс  
Павлодарской области»*

Несмотря на то, что НПО, как сектор, уже сформировались в Казахстане, имеют свою историю, богатейший опыт, определенные достижения, фандрейзинг пока еще для многих общественных организаций понятие не знакомое. На практике, конечно, практически каждая из НПО занимается привлечением средств извне, но очень не многие знают о том, что для этой деятельности существует специально закрепленное понятие – фандрейзинг. Также мало кто задумывается о том, что необходимо придерживаться определенных норм и правил при привлечении средств. Есть еще одна характерная общая черта для большинства наших НПО – мы, как правило, не используем стопроцентно все существующие и возможные источники финансирования. Так, кто-то работает преимущественно с зарубежными донорами, кто-то с госсоцзаказом. При этом эффективной и взаимовыгодной работой с бизнесом могут похвастаться далеко не все, пожертвования от физических лиц в процентном соотношении от общего объема финансирования составляют крайне незначительную долю. Поэтому именно сегодня, когда мы говорим о профессионализации нашего сектора, о том, что влияние НПО должно усиливаться, мы должны понимать, что нам необходимо доверие и приверженность общества. А чтобы заслужить доверие, не допускать неэтичного, некорректного и откровенно дискредитирующего поведения со стороны наших коллег нам нужны общие нормы и правила.

Относительно раздела Кодекса, который посвящен привлечению средств – фандрейзингу, позволю себе лишь несколько комментариев. Прежде всего, хочется обратить внимание на пункты, где говорится о соответствии миссии. Не секрет, что многие наши НПО вообще не имеют прописанной миссии, а те кто имеет позволяют себе переписывать ее в зависимости от очередного объявленного конкурса, поэтому следование миссии, действительно должно стать общей нормой. Далее, следует затронуть пункт о расходовании средств на те нужды, которые были оговорены с источником финансирования. Что касается грантов, то здесь, как правило, есть договор, и нарушение этого пункта может привести к ответственности. В случае же, например, со спонсорскими или другими благотворительными деньгами договоров у нас часто

вообще нет, и получатель не утруждает себя особо соблюдением принципа целевого расходования и отчетности. Такая «черно-серая» благотворительность в конечном итоге вредит всем и дискредитирует весь сектор НПО. Поэтому такие стандарты нам тоже необходимы. На мой взгляд, также важен пункт о неэтичном продвижении. Речь идет о том, что некоторые НПО используют совершенно неприемлимые способы воздействия на потенциального жертвователя, например, давление через местную исполнительную власть, элементы шантажа – «если вы нам не поможете, мы про вас такое напишем», или «если вы нам не поможете, то наши инвалиды/дети/ветераны и прочие долго не протянут». Дальше так работать нельзя. Из-за таких «вымогателей от НПО» мы вот уже десяток лет не можем выстроить отношения с бизнесом и развить деятельность по привлечению частных пожертвований.

Полагаю, что Кодекс этики и поведения может способствовать формированию здоровой среды в нашем секторе, постепенному «выдавливанию» с этого рынка тех организаций, которым, что называется «закон не писан». Мы все заинтересованы в том, чтобы нам доверяли, чтобы с нами считались, чтобы в нас видели партнеров и профессионалов, а не бездельников, демагогов, обманщиков и аферистов. И, конечно же, важно, приняв такой Кодекс, следовать ему повсеместно.

# VIII ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ (ФАНДРЕЙЗИНГ)

*В целях финансирования операционной деятельности и осуществления программных расходов для достижения целей организации большинство НПО привлекают средства извне. Подобными источниками финансирования могут быть добровольные пожертвования различных фондов, корпораций, отдельных доноров и правительственных учреждений. Однако такая финансовая поддержка – не просто движение денег из определенного источника в НПО. Это улица с двусторонним движением, с одной стороны – представленные финансовые средства, с другой – обязательства перед донором. В качестве получателей финансовых средств для НПО важно быть открытыми и транспарентными (прозрачными), подотчетными перед донорами и использовать предоставленные ими средства ответственно и в соответствии с их намерениями. Физические и юридические лица, предоставляющие финансовую поддержку организации, должны иметь возможность в любое время ознакомиться с реализацией проектов. Привлечение средств (фандрейзинг) должно осуществляться только на достижение миссии организации.*

## **А. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ (ФАНДРЕЙЗИНГА)**

- 1. РУКОВОДЯЩИЙ ОРГАН.** Руководящий орган должен быть чрезвычайно активным в процессе привлечения средств, в том числе продвигать в заинтересованных кругах и осуществлять индивидуальные взносы.
- 2. СООТВЕТСТВИЕ МИССИИ.** Организация должна принимать финансирование только на цели достижения миссии и не ставить под угрозу ее основные принципы. Финансирование не должно ограничивать свободу, тщательность и объективность деятельности организации.
- 3. ЧЕСТНОСТЬ.** Организация должна быть честной во всех вопросах, касающихся мобилизации средств и их использования.

4. **ПРИОРИТЕТ МИССИИ.** Программы и проекты должны разрабатываться для достижения миссии НПО и никогда – для удовлетворения потребностей источника финансирования.
5. **НЕЭТИЧНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ.** Организации должны проявлять нетерпимость к любым проявлениям неэтичного поведения, например, двойное финансирование одного и того же проекта, перенаправление целевых утвержденных средств на финансирование другой деятельности или завышение достижений.

## **Б. ПРОДВИЖЕНИЕ**

1. **ИНФОРМАЦИОННЫЕ МАТЕРИАЛЫ.** Тендерные и рекламные материалы организации внимательно просматриваются на предмет точного, четкого и честного отображения информации об организации, миссии, программах и проектах. Все заявки должны отражать планы организации по использованию запрошенных средств, а сбор средств – осуществляться только на то, что в силах выполнить организация. НПО не должны представлять преувеличенные факты или замалчивать их, а также не могут создавать ложное или вводящее в заблуждение впечатление.
2. **НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ.** Организация должна обеспечить доноров полной, точной и этически верной информацией относительно налоговых последствий потенциального спонсорства.
3. **ПРИНЦИПЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ (ФАНДРЕЙЗИНГА).** Привлечение средств (фандрейзинг) должно проводиться для достижения миссии организации без принуждения, незаконных мотивов, ненадлежащего поведения, необоснованного вознаграждения или личной выгоды.
4. **ОСТАТОК НЕИСПОЛЬЗОВАННЫХ СРЕДСТВ.** Привлечение общественности к финансированию конкретной деятельности предполагает наличие плана использования излишка собранных средств. Там, где необходимо, организация должна предоставить информацию об использовании излишних средств.

- 5. КОМПЕНСАЦИИ ПРИ ПРИВЛЕЧЕНИИ СРЕДСТВ (ФАНДРЕЙЗИНГЕ).** Организации не предоставляют компенсаций по привлечению средств (фандрейзингу), основанных на проценте от полученных или ожидаемых благотворительных средств, и не выделяют оплату людям или организациям, нашедшим потенциальные или фактические источники финансирования. Процентные вознаграждения могут быть препятствием для сохранения первичных интересов доноров и НПО, а также могут способствовать неэтичному и ненадлежащему поведению со стороны людей и организаций, осуществляющих привлечение средств (фандрейзинг). Подобная практика может препятствовать поддержанию и выдвиганию на первый план духа добровольчества и миссии организации. Вознаграждение части значительного пожертвования одному лицу может быть несправедливым по отношению к другим, в результате деятельности которых было получено пожертвование. Организация может оплачивать труд на основе направленных на привлечение средств (фандрейзинг) навыков, усилий и времени. Оплата с учетом эффективности (производительности), например, премирование, может осуществляться в соответствии с практикой НПО, но не как процентная выплата от полученных благотворительных средств.
- 6. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ СРЕДСТВ.** НПО должна определить продолжительность акций, связанных с продажей товаров и услуг. Процент от фактической или ожидаемой цены проданных товаров и услуг определяется организацией и направляется на ее нужды или деятельность.
- 7. ПРОЦЕНТ РАСХОДОВ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ СРЕДСТВ (ФАНДРЕЙЗИНГ).** Расходы на привлечение средств (фандрейзинг) должны быть разумными по отношению к поступлениям. За период нескольких лет средние расходы НПО на мероприятия по привлечению средств должны составлять одну треть или менее от суммы поступления от этой деятельности. В идеале расходы на привлечение средств должны быть менее 25% от полученных поступлений. Организации, превышающие пропорцию 33%, или 1/3 (расходы на привлечение средств/полученные средства),

за пятилетний период, должны продемонстрировать приближение к стандарту или разъяснить обоснованность подобных расходов (например, более высокие расходы на привлечение средств вновь созданной организации, наличие узкого круга доноров или определенных социальных и политических факторов).

- 8. ИНФОРМАЦИЯ О ПОСРЕДНИКАХ.** НПО должна иметь политику с целью обеспечения права доноров на информацию – являются ли посредники оплачиваемыми сотрудниками, волонтерами или агентами (представителями) организации.

## **В. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ**

- 1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВЗНОСОВ.** Организация должна обеспечить использование взносов в соответствии с договорными обязательствами и заявлениями организации или же на цели, определенные донором.
- 2. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ГРАНТАМ.** В случае принятия организацией гранта она автоматически вступает в договорные отношения на предмет выполнения согласованной программной деятельности. Организация несет этическую и правовую ответственность за выполнение взятых обязательств.
- 3. СОГЛАСИЕ ДОНОРА НА ИЗМЕНЕНИЯ.** Организация может изменить условия предоставления финансовой поддержки или гранта только путем получения письменного согласия донора.
- 4. ЭФФЕКТИВНОЕ И РЕЗУЛЬТАТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ.** Организация должна обеспечить эффективное и результативное использование грантов и благотворительной помощи.

## **Г. ПОДОТЧЕТНОСТЬ**

- 1. ОТСЛЕЖИВАНИЕ РАСХОДОВ.** Организация должна создать систему отслеживания расходов по грантам.
- 2. СВОЕВРЕМЕННОСТЬ ОТЧЕТНОСТИ.** Организация должна своевременно представлять отчеты по использованию и управлению финансовыми ресурсами.

- 3. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ.** Финансовая отчетность в отношении пожертвований должна быть доступна запросу доноров и иных заинтересованных сторон.

#### **Д. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ДОНОРАМИ**

- 1. ОТНОШЕНИЯ С ДОНОРАМИ.** Члены руководящего органа, менеджмент, сотрудники и волонтеры организации не должны использовать отношения с донором или потенциальным донором в целях получения личной выгоды или выгоды для родственников, друзей, партнеров, коллег и так далее.
- 2. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ.** Неприкосновенная или конфиденциальная информация в отношении доноров или пожертвований никоим образом не должна быть раскрыта посторонним лицам.
- 3. КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ ДОНОРА.** Желание конфиденциальности донора должно уважаться, и НПО следует конфиденциально хранить информацию о доноре или оказанной им помощи. Доноры должны иметь возможность остаться неизвестными, а их имена не должны включаться в какие-либо продаваемые или распространяемые списки, если только донор сам не утвердил подобный список или имя донора удалено из списка.
- 4. ПОЛИТИКА КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ.** Организация должна иметь четкую и легкодоступную информацию о политике конфиденциальности. Данная политика должна информировать общественность о том, какая информация собирается по физическим лицам и донорам, как эта информация будет использоваться, как связаться с организацией для просмотра и возможного внесения корректировок в персональные данные, как сообщить организации о нежелании разглашения личной информации и какие меры информационной безопасности существуют в организации.
- 5. НЕЭТИЧНЫЕ МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ.** НПО или ее агенты не должны использовать избыточное давление, принуждение, чрезмерное влияние или другие неэтичные средства при продвижении организации и ее программ.

ПАРТНЕРСКИЕ  
ОТНОШЕНИЯ,  
СОТРУДНИЧЕСТВО,  
СОЗДАНИЕ  
И РАБОТА СЕТЕЙ

*Айтенова Шолпан Абдрахмановна,  
эксперт ОФ «Центр экономических исследований,  
оценки и мониторинга»*

Сотрудничество НПО с другими организациями, объединения в коалиции, взаимодействие с государственными органами и бизнесом являются важной, а иногда и необходимой составляющей деятельности активно действующей неправительственной организации.

В данной главе Кодекса представлены принципы сотрудничества НПО с другими организациями, объединения в Сети и взаимодействия с государственными органами. Важным моментом является соотнесение любого партнерства с миссией и целями НПО, где основной идеей любого сотрудничества является общее благо.

Предположим, Ваша неправительственная организация занимается защитой интересов женщин на местном уровне. На своем уровне Вы добились уже определенных успехов, получили поддержку и признание местных жителей. В определенный момент организация решает расширить поле работы и хочет помогать женщинам всей области или региона, чтобы положительные результаты, достигнутые на локальном уровне распространить на большую территорию и среди большего населения. В то же время Вы понимаете, что ваша небольшая организация не сможет этого добиться самостоятельно, и логично принимаете решение найти партнеров среди тех, кто разделяет ваши взгляды и цели.

На каких принципах должно строиться сотрудничество и партнерство, каковы основные цели взаимодействия с государственными органами и ценности создания Сетей описывает данная глава 9 Кодекса.

Основные принципы поведения НПО в трех направлениях сотрудничества:

- Основные принципы партнерства и сотрудничества;
- Взаимоотношения с другими НПО и организациями гражданского общества;

- Отношения с государственными органами и межправительственными организациями;
- Отношения с коммерческими корпорациями.

Основные принципы и сотрудничества. Кодекс указывает на важность соответствия миссии организаций и наличия общих ценностей, тех НПО которые намерены сотрудничать. Если ваша организация защищает интересы женщин, вам необходимо искать союзников среди других женских организаций. Примером такого партнерства является «Альянс женских организаций», объединивший 18 женских организаций страны для повышения статуса женщин и укрепления женского движения.

Большое значение имеют такие принципы как взаимная выгода, прозрачность и гибкость. Сотрудничество не может быть принудительным для какой-нибудь из сторон, взаимовыгодность предполагает справедливое сотрудничество для каждого участника и учет интересов других, а принцип прозрачности призывает к обеспечению обмена информацией и идеями.

Взаимоотношения с другими НПО и организациями гражданского общества. Прежде чем объединяться с другими организациями гражданского общества необходимо определиться с общими целями. НПО объединяются для решения общей задачи, когда не способны решить эту задачу самостоятельно в рамках деятельности одной организации. Любое сотрудничество и объединение должно вести к усилению ваших позиций, но никак ни к конкуренции внутри вашего союза или дублированию. Какой был смысл объединяться, если вы продолжаете делать то же самое, что и внутри своей организации. Создание Сетей, Коалиций подразумевает объединение двух и более организаций для продвижения одной общей идеи или достижения одной общей цели. Одним из типов коалиций, работающих в нашей стране являются свободные коалиции, такая как, например, «Национальная бюджетная сеть Казахстана», имеющая общую цель продвижения идеи открытости бюджета и бюджетного процесса. Свободная коалиция, не имеет руководящих органов, ни положения, ни специального штата и направляет усилия организаций-участниц на достижение общих цели по взаимному соглашению. Типом более формализованных коалиций является «Экологический

форум Казахстана» и Коалиция «Нефтяные доходы под контроль общества», где имеются руководящие органы, положение, и организации члены этих коалиций подчиняются общему решению коалиции принимаемых общим голосованием.

Несмотря на разнообразие типов коалиций, Кодекс предлагает общие стандарты поведения НПО внутри коалиций, союзов, сетей, где основными принципами являются поддержка других НПО, обмен информацией и исключение конкуренции и дублирование. Любое объединение в сети и коалиции должно укреплять позиции организаций гражданского общества в достижении общих целей и должно нести пользу тем, ради кого они объединяются.

Отношения с государственными органами и межправительственными организациями. Кодекс устанавливает основные правила взаимодействия с государственными органами с целью сохранения независимости НПО, соблюдения приоритетов миссии организации, вступления в диалог по принципу целесообразности и сохранения политической беспристрастности.

Примером сотрудничества НПО и государственных органов с соблюдением стандартов Кодекса может быть деятельность Общественных наблюдательных комиссий (ОНК) по общественному контролю за соблюдением прав человека в специальных учреждениях. Правозащитные организации вступают в диалог с администрациями исправительных учреждений для осуществления надзора за соблюдением прав человека в закрытых учреждениях. Подобное взаимодействие целесообразно, так как диалог «госорган – НПО» позволяет неправительственной организации следовать цели защиты прав человека, а отсутствие финансирования со стороны государственного органа дополнительно повышает уровень доверия со стороны получателей услуг НПО и сохраняют независимость. Правила создания и деятельности общественных наблюдательных комиссий регулируются законодательством, что исключает влияние государственных органов на формирование ОНК и организации могут сохранять беспристрастность при осуществлении своей деятельности.

Отношения с коммерческими корпорациями. Главными условиями отношений НПО с коммерческими корпорациями согласно Кодексу являются сохранение целей и независимости НПО,

соблюдение приоритета миссии и отказ от сотрудничества с корпорацией, целью которого является рыночное преимущество.

Могут ли экологические организации получать финансирование от нефтяных компаний, загрязняющих окружающую среду или сотрудничать с корпорациями, целью которых является продвижение на рынке изделий из натурального меха убитых животных? Сомнительно, что подобное сотрудничество будет отвечать основным принципам, предлагаемым в данном Кодексе этики и поведения НПО. Примером отношений НПО с коммерческими корпорациями с соблюдением положений Кодекса может быть деятельность Национального совета заинтересованных сторон по реализации Инициативы прозрачности добывающих отраслей промышленности (ИПДО). В Совет входят равное количество представителей НПО, государственных органов и добывающих компаний. НПО сотрудничает с добывающими компаниями для достижения общей цели – реализации ИПДО в Казахстане, они не получают финансирования от этих компаний, добывающие компании не могут влиять на решения НПО, а все решения принимаются консенсусом.

Кодекс содержит определение базовых ценностей и является руководством к действию, в основе которых лежат принципы, не позволяющие этических компромиссов и формального отношения. Кодекс, представляет стандарты поведения НПО, во главе угла которой Миссия организации, позволяющая успешно взаимодействовать с внешним окружением, что очень важно в нашем постоянно меняющемся мире.

# ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ, СОТРУДНИЧЕСТВО, СОЗДАНИЕ И РАБОТА СЕТЕЙ

*НПО могут сотрудничать с другими организациями гражданского общества, правительством, межправительственными организациями и корпорациями для продвижения соотносимых с миссией целей. Такое сотрудничество для общего блага может уменьшить дублирование и исключить использование ресурсов на конкурирующие цели и позволяет сосредоточиться на конкретной работе. Сотрудничество может позволить объединить различные усилия и ресурсы, а также содействовать эффективности в решении приоритетных задач. Однако НПО могут включаться в объединения и инициативы сотрудничества только при соответствии данной деятельности миссии организации.*

## **А. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПАРТНЕРСТВА И СОТРУДНИЧЕСТВА**

- 1. СООТВЕТСТВИЕ МИССИИ.** Организация может сотрудничать с другими организациями, только если такое сотрудничество соответствует ее миссии.
- 2. ОБЩИЕ ЦЕННОСТИ.** Организации должны сотрудничать на основе общих ценностей, общих точек соприкосновения и на благо общества.
- 3. ВЗАИМНАЯ ВЫГОДА.** НПО должна сотрудничать на основе справедливости и подлинной взаимовыгодности для каждой организации.
- 4. ТРАНСПАРЕНТНОСТЬ (ПРОЗРАЧНОСТЬ).** Сотрудничество НПО должно сопровождаться финансовой прозрачностью и обменом информацией, идеями и опытом.
- 5. ИЗМЕНЕНИЕ ПАРАМЕТРОВ СОТРУДНИЧЕСТВА.** Формы и содержание сотрудничества могут быть подвержены изменениям. Изменения во взаимоотношениях должны разрабатываться совместно, а не принудительно одной из сторон.

## **Б. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ДРУГИМИ НПО И ОРГАНИЗАЦИЯМИ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА**

- 1. ОБЩИЕ ЦЕЛИ.** В случае необходимости НПО со схожими миссиями, ценностями и целевыми группами должны сотрудничать друг с другом и организациями гражданского общества. Такое сотрудничество должно быть полезно их общим целевым группам и в достижении общих целей.
- 2. КОНКУРЕНЦИЯ И ДУБЛИРОВАНИЕ.** НПО со схожими миссиями, ценностями и целевыми группами должны воздерживаться от конкуренции, напрасного дублирования и срыва проектов друг друга и других организаций гражданского общества.
- 3. ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ.** НПО со схожими миссиями, ценностями и целевыми группами должны обмениваться соответствующей информацией по проектам с другими НПО и организациями гражданского общества, а также поддерживать друг друга.
- 4. ПОДДЕРЖКА ДРУГИХ НПО.** Организация должна выражать солидарность с кампаниями и акциями других неправительственных организаций, а также содействовать эффективности и успеху других НПО, когда такая поддержка не ставит под угрозу целостность или ценности организации.
- 5. СОЗДАНИЕ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СЕТЕЙ.** Организация создает и обеспечивает функционирование сети с другими добросовестными НПО в качестве средства содействия росту, эффективности и результативности сектора с целью продвижения общественного блага.

## **В. ОТНОШЕНИЯ С ГОСУДАРСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ И МЕЖПРАВИТЕЛЬСТВЕННЫМИ ОРГАНАМИ**

- 1. ЦЕЛИ И НЕЗАВИСИМОСТЬ НПО.** Организация вступает в соглашение о партнерстве с правительственными или межправительственными учреждениями, только если это способствует достижению целей и не ставит под угрозу независимость или самоуправление организации.

2. **ПРИЕМЛЕМОСТЬ И ВЗАИМОВЫГОДНОСТЬ.** Организация должна стремиться к диалогу и сотрудничеству с правительственными и межправительственными учреждениями, когда такое сотрудничество приемлемо и целесообразно, а также может повысить эффективность организации в решении задач и приоритетов своей повестки.
3. **ПРИОРИТЕТ МИССИИ.** Организация не должна вступать в партнерство с правительственными или межправительственными учреждениями исключительно для содействия своей устойчивости и обеспечения конкурентных преимуществ, игнорируя достижение миссии.
4. **ПОЛИТИЧЕСКАЯ ПОЛЬЗА.** Организация не должна менять свои политики, принципы или беспристрастный характер в поисках политической пользы.

#### Г. ОТНОШЕНИЯ С КОММЕРЧЕСКИМИ КОРПОРАЦИЯМИ

1. **ЦЕЛИ И НЕЗАВИСИМОСТЬ НПО.** Организация вступает в сотрудничество с корпорациями, только если это содействует достижению целей и не ставит под угрозу ее независимость или самоуправление организации.
2. **ПРИОРИТЕТ МИССИИ.** Организация не должна вступать в партнерство с корпорацией по причине лишь финансовой мотивации и игнорирования миссии организации.
3. **РЫНОЧНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО.** Организация не должна вступать в партнерство с корпорацией, если главным мотивом корпорации является получение конкурентного преимущества.

# БЛАГОДАРНОСТЬ

Многочисленные представители некоммерческих организаций со всего мира способствовали разработке Кодекса этики и поведения для НПО. Ведущие специалисты гражданского общества, научных кругов и государственного сектора приняли участие в работе Комитета кодекса этики (Рабочий Комитет), международных форумах, а также тщательно изучали предварительные версии кодекса и предлагали свои рекомендации.

Мы хотели бы выразить особую благодарность Уильяму Д. Лейю, эсквайр, который занимал должность директора инициативы по разработке Кодекса этики для НПО, и д-ру Фредерику А. Суортсу, который вел исследовательский процесс в проекте и занимался разработкой документа, и координировал работу комитета.

Неоценимый вклад внесли Тереза Рудасиль («Ресурсная сеть расширения прав и возможностей»), д-р Важиха Аль-Бахарна (Сообщество женщин Бахрейна), Мариан Барнс (ANDECO), д-р Кашинас Н. Пандита и Хайди Барасиу-Брун («Азиатско-Евразийский форум по правам человека»), доктор Ноэль Браун («Друзья ООН»), д-р Томас Дж. Уорд (декан международного колледжа университета Бриджпорт), Чарльз Аббей («Африканская программа развития»), Зарин Нхек («Звезда Кампучии»), почтенный Синха Алок (OISCA – Индия) и Мохаммед Б. Аттах («Гид НПО-2000»).

Особую роль в процессе разработки кодекса приняли Фуад Мамедов (Ассоциация культуры Азербайджана), Зия Ризви (Независимое бюро по гуманитарным вопросам), почтенный сэр Джеймс Р. Манчам (президент-основатель, Республика Сейшельские острова), д-р Кэти Уинингс (Международный фонд дружбы и помощи), Рейн Ратас (Таллинское общество сохранения

природы), имам Салахутдин Амир (Исламский центр «Пассажик-Патерсон»), д-р Николас Катри (Институт за справедливость и мир им. Элеоноры Рузвельт) и Эванс Ломбе (Африканское агентство по оказанию гуманитарной помощи). Мы глубоко ценим предоставленную информацию, знания и опыт Алана Ф. Фаулера (Международное общество исследований третьего сектора) и Кирилла Мюллера («Сосьете женераль – наблюдения, SGS»). Тадж Хамад, генеральный секретарь WANGO, отвечал за видение проекта с точки зрения WANGO; Энн Сمارт, директор по региональной и национальной координации WANGO, и Жан Рондон, директор по публикациям WANGO, внесли ценный вклад в совместную работу. Мисук Ким разработал дизайн и был ответственен за печать данного издания кодекса.

В действительности же внесших вклад в разработку и развитие настоящего кодекса много. Документ разрабатывался при непосредственном участии руководителей организаций более чем из 60 стран. В начале 2005 года этот кодекс был рассмотрен всеми членами WANGO более чем в 140 странах.

Как уже отмечалось в предисловии, Кодекс этики и поведения для НПО является новаторским документом в сфере кодексов этики и стандартов, подготовленных различными организациями.

Всемирная ассоциация неправительственных организаций (WANGO) возглавила разработку Кодекса этики и поведения для НПО. WANGO является одной из значимых членских ассоциаций НПО в мире. В состав ассоциации входит обширный спектр НПО: от небольших некоммерческих организаций, сосредоточенных на своих местных общинах, до международных организаций с глобальной повесткой дня, из наименее развитых стран и наиболее богатых. Миссия ассоциации состоит в обслуживании своих организаций-членов, укреплении и поощрении неправительственного сектора в целом, повышении уровня понимания общественностью неправительственных организаций и обеспечении механизмов и поддержки связей между НПО, приумножении их вклада в решении основных проблем человечества.