

# مدیریت تعارض منافع در سازمان‌های خیریه

دستورالعملی برای متولیان و مدیران خیریه‌ها  
و نهادهای حمایتی مردمی



بسم الله الرحمن الرحيم



# مدیریت تعارض منافع در سازمان‌های خیریه

دستورالعملی برای متولیان و مدیران خیریه‌ها  
و نهادهای حمایتی مردمی



## فهرست مطالب

پیش‌گفتار .....	۵
فصل اول: مدیریت تعارض منافع خیریه‌ها در استرالیا .....	۷
مقدمه سرپرست کمیسیون سازمان‌های خیریه و غیرانتفاعی استرالیا ACNC .....	۸
درباره این راهنما .....	۹
درباره تعارض منافع .....	۱۰
شناسایی تعارض منافع .....	۱۳
آزمون مشاهده‌گری طرف .....	۲۰
چگونه می‌توان اثرات تعارض منافع را از میان برد، یا از این تأثیرات کاست؟ .....	۲۰
نحوه مدیریت تعارض منافع پس از شناسایی آن .....	۲۴
پیوست الف - الگوی اساس نامه تعارض منافع .....	۲۸
پیوست ب - الگوی فرم ثبت منافع .....	۳۱
فصل دوم: مدیریت تعارض منافع خیریه‌ها در انگلستان و ولز .....	۳۳
۱. درباره این راهنما .....	۳۴
۲. تعارض منافع: مروری مختصر (الزامات قانونی) .....	۳۶
۳. شناسایی تعارض منافع (الزامات قانونی) .....	۳۸
۴. جلوگیری از تأثیرگذاری تعارض منافع بر فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌های خیریه .....	۴۲
۵. اهمیت پیروی از این راهنما .....	۴۷
پیوست ۱: مزایای متولیان - مقرراتی قانونی که متولیان بایستی نسبت به آن آگاه باشند (الزامات قانونی) .....	۵۰
پیوست ۲: چهارچوبی قانونی برای انجمن‌های خیریه و سازمان‌های خیریه همبسته .....	۵۱
پیوست ۳: وضعیت‌های تعارض منافع جدی .....	۵۴
پیوست ۴: طراحی یک اساس نامه تعارض منافع .....	۵۷
فصل سوم: مدیریت تعارض منافع خیریه‌ها در ایرلند .....	۵۹
۱. مقدمه .....	۶۰
۲. تعارض منافع چیست؟ .....	۶۰

۳. انواع تعارض منافع ..... ۶۰
۴. شخص وابسته کیست؟ ..... ۶۰
۵. چرا مدیریت صحیح تعارض منافع متولیان خیریه اهمیت دارد؟ ..... ۶۰
۶. سه مرحله اساسی در حل یک موقعیت تعارض منافع ..... ۶۱
- پیوست الف: اساس نامه تعارض منافع ..... ۶۴
- پیوست ب: الگوی فرم منافع ..... ۶۷
- پیوست ج ..... ۶۸
۱. مطالعه موردی «بنیاد خیریه آموزش آفریقا» ..... ۶۸
۲. مطالعه موردی «مؤسسه توان» ..... ۶۹
۳. مطالعه موردی «ستاره های نوظهور» ..... ۶۹
۴. مطالعه موردی، «یک گوش شنوا» (بخش یکم) ..... ۷۰
۵. مطالعه موردی، «یک گوش شنوا» (بخش دوم) ..... ۷۱
۶. مطالعه موردی، «زندگی کن» ..... ۷۲
۷. مطالعه موردی، «دوستان پشمالو» ..... ۷۲
۸. مطالعه موردی، «تکاپو» ..... ۷۳
۱۰. مطالعه موردی، «تمنوس» ..... ۷۴
۱۱. مطالعه موردی، «خلاقیت های فرشته» و «مرارنگ کن» ..... ۷۵



## پیش‌گفتار

حکمرانی نهادهای خیریه و حمایت مردمی، بخش جدایی‌ناپذیری از سیاست‌گذاری رفاهی کشور است. در این بین توجه به مسائل و چالش‌های درونی که مدیریت آن‌ها می‌تواند موجب بهبود اعتماد عمومی به نهادهای حمایتی و کارآمدسازی این نهادها شود، اهمیت می‌یابد. تعارض منافع یکی از این مسائل است که در روند فعالیت تمامی نهادهای حاکمیتی و مردمی و همچنین افرادی که در بخش‌های دولتی، خصوصی و داوطلبانه فعالیت دارند، ممکن است پدیدار شود. عدم مدیریت تعارض منافع می‌تواند موجب ایجاد اختلال در فعالیت حرفه‌ای و تحقق خیر عمومی شود و در برخی شرایط به فساد و سوءاستفاده خواسته و ناخواسته منجر شود.

به بیان ساده، تعارض منافع ناظر بر موقعیت‌هایی است که در آن فرد یا نهاد تحت تاثیر منافع ثانویه و شخصی یا سازمانی، در ایفای وظیفه‌ی حرفه‌ای یا تحقق منفعت عمومی دچار مشکل و ناتوانی می‌شود. مدیر دولتی که همزمان با فعالیت اداری، در بخش خصوصی نیز به فعالیت اقتصادی همپوشان با وظیفه‌ی اداری اشتغال دارد، درگیر شکلی از تعارض منافع است؛ چرا که ممکن است در جایگاه مدیریت، از توان خود برای نظارت، قاعده‌گذاری، صدور مجوز و... به نفع فعالیت شغلی غیردولتی خود بهره‌جوید. ده‌ها شکل و موقعیت تعارض منافع از این دست می‌توان احصا کرد.

خوشبختانه در ایران طی سال‌های اخیر اهمیت مسئله‌ی تعارض منافع و اختلالی که عدم مدیریت این مسئله می‌تواند برای نظام حکمرانی و نظام اجتماعی کشور به بار بیاورد، روشن‌تر شده و تلاش‌هایی نظیر تدوین لایحه‌ی مدیریت تعارض منافع در ارائه‌ی خدمات عمومی از جانب دولت در سال ۱۳۹۷-۱۳۹۸، بخشی از این روند است.

در چارچوب تفاهم‌نامه‌ی همکاری میان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، جهاد دانشگاهی و مرکز پژوهش‌های مجلس با موضوع مدیریت تعارض منافع، مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی با همکاری معاونت رفاه اقدام به تهیه‌ی کتابچه‌ی حاضر کرده است که دستورالعمل‌های عملیاتی برای مدیریت منافع متعارض در اختیار فعالان خیریه قرار می‌دهد.

مدیریت تعارض منافع در خیریه‌ها علاوه بر آنکه موجب تقویت رضایت و اعتماد عمومی مردم نسبت به این نهادهای حمایتی مردمی می‌شود، در بهبود روابط و تعاملات دوسویه میان خیریه‌ها و دستگاه‌های اجرایی و نهادهای حاکمیتی نیز موثر است و سبب شفافیت و روال‌مندی این همکاری‌ها می‌شود.

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه به عنوان مرکزی که شتاب‌بخشی به فعالیت و خدمات نهادهای حاکمیتی و مردمی را پی‌گرفته و در این راستا توانمندسازی نهادهای مذکور را بخشی از دستورکار و وظیفه‌ی حرفه‌ای خود می‌داند، از قریب به دو سال پیش پژوهش و ترویج مباحث مربوط به تعارض منافع را پی‌گرفته است. تدوین کتابچه‌ی حاضر در ادامه‌ی روند مذکور و در خدمت حکمرانی و سیاست‌گذاری بهینه‌ی سازمان‌های خیریه است.

این کتابچه در واقع، گردآوری و ترجمه‌ای است از متون راهنمای مدیریت تعارض منافع که توسط کارشناسان این حوزه در کشورهای استرالیا، انگلستان و ولز، و ایرلند تألیف شده‌اند. این کتابچه اصول کلی مدیریت تعارض منافع در خیریه‌ها و موارد کاربرد این اصول را تشریح می‌کند. در برخی موارد نیز استثنائاتی که سازمان‌های خیریه بایستی بنا به شرایط سازمانی خاص خود مدنظر قرار دهند، در این کتابچه مورد اشاره قرار گرفته‌اند. هم‌چنین بخش قابل توجهی از این کتابچه به وظایف و مسئولیت‌های مدیران یا متولیان سازمان‌های خیریه و تصمیم‌گیری‌های آن‌ها می‌پردازد. نکته‌ای کلیدی که در سرتاسر این کتابچه مورد تأکید قرار گرفته است، این است که متولیان و مدیران خیریه‌ها بایستی تمامی اقدامات و تصمیمات خود در یک سازمان خیریه را به منافع آن سازمان معطوف سازند و از هرگونه تداخل یا تعارض این منافع با منافع شخصی خود یا نزدیکان خود اجتناب ورزند. البته چنین کاری همواره به سادگی قابل انجام نیست و سازمان‌های خیریه اغلب مستعد بروز وضعیت‌های تعارض منافع هستند؛ باین حال اعمال یک مدیریت مؤثر و کارآمد

می تواند از خطرات این تعارضات بکاهد و بدین واسطه اعتبار و عمل کرد صحیح سازمان خیریه را تضمین کند. استفاده از تجارب جهانی و مباحث سابقه دار در سایر کشورها که بیش از پنج دهه شناسایی و مدیریت تعارض منافع را در کارنامه ی خود دارند، از ملزومات اولیه برای تثبیت این موضوع در ایران است. این مهم می تواند با مطالعات بومی و زمینه مند در ایران تکمیل شده و به تدوین مدلی جامع و متناسب با زمینه ی اجتماعی ایران در جهت مدیریت تعارض منافع بینجامد.

**مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه**

**خرداد ۱۳۹۹**



## فصل اول

مدیریت تعارض منافع خیریه‌ها

در استرالیا



## مقدمه سرپرست کمیسیون سازمان های خیریه و غیرانتفاعی استرالیا ACNC

افراد حاضر در یک خیریه، سهم چشم گیری در فعالیت های آن خیریه و اجتماع خود دارند. در سرتاسر استرالیا، اعضای هیئت مدیره خیریه ها تجارب، تخصص و تعهدات خود را به کار گرفته و به واسطه نقش خود کارهای بسیار مهمی را برای اجتماع انجام داده اند. یکی از بنیادی ترین مسئولیت های هیئت مدیره خیریه ها، عمل در جهت منافع خیریه و پیش بردن اهداف خیریه ای آن است. گاه پیش می آید که منافع شخصی فرد با وظایف او در تعارض قرار بگیرد، اما به واسطه یک مدیریت صحیح می توان این تعارض ها را شناسایی و رفع، و یا حتی از وقوع آن ها جلوگیری کرد.

سازمان های خیریه استرالیا به واسطه عمل کرد درست، صادقانه و اخلاقی، توانسته اند اعتبار زیادی برای خود کسب کنند. از این رو در جامعه استرالیا، خیریه ها یکی از مورد اعتمادترین سازمان ها هستند. این اعتبار، اعتماد به نفس خیرین و فعالان داوطلب را بالا می برد و برای پیش بردن اقدامات خیریه ها ضروری است. طی کردن یک فرآیند بی نقص برای مقابله با تعارض منافع، به پایداری این اعتبار کمک می کند.

**با آرزوی بهترین ها**

**سوزان پاسکو**

## درباره این راهنما

این راهنما درصدد توضیح چستی تعارض منافع و نحوه مدیریت آن است. تعارض منافع وضعیتی است که به وفور رخ می‌دهد و اغلب افرادی که در یک بنیاد خیریه کار می‌کنند یا در آن فعالیت داوطلبانه دارند، با این وضعیت مواجه می‌شوند. تعارض منافع، اغلب مسئله‌ای جدی نمی‌آفریند، اما اگر این وضعیت به خوبی مدیریت نشود، ممکن است به اعتبار بنیاد خیریه صدمه بزند و یا در موارد جدی‌تر، ممکن است منجر به قانون شکنی اعضای هیئت مدیره خیریه شود.

### این راهنما چه نکاتی را پوشش می‌دهد؟

این راهنما در مورد چستی تعارض منافع است و نکاتی را توضیح می‌دهد که بایستی در صورت وقوع تعارض منافع در نظر گرفته شوند. در صورتی که سازمان‌ها به خوبی از چگونگی شناسایی تعارض منافع، چگونگی جلوگیری از وقوع آن و یا نحوه مدیریت آن آگاه باشند، تعارض منافع به سادگی قابل تشخیص و مدیریت خواهد بود.

### این راهنما برای چه کسانی است؟

این راهنما برای استفاده اعضای هیئت مدیره خیریه‌های ثبت شده در کمیسیون خیریه‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی استرالیا (ACNC)، و یا برای کسانی که قصد عضویت در یکی از این خیریه‌ها را دارند، تهیه شده است. هم‌چنین ممکن است مطالعه این راهنما برای کارکنان و فعالان داوطلب خیریه‌ها نیز مفید واقع شود. در این جا اصطلاح «هیئت مدیره» به اعضای بدنه مدیریتی خیریه‌ها اشاره دارد. اعضای این هیئت ممکن است در سازمان‌های مختلف، با عناوینی چون راهبران، مدیران، متولیان یا اعضای کمیته مدیریت نامیده شوند. این افراد از جانب ACNC، به عنوان «افراد مسئول»، یعنی کسانی که مسئولیت اداره خیریه را بر عهده دارند، شناخته می‌شوند. در هر بنیاد خیریه، وظایف معینی وجود دارد که در حوزه وظایف افراد مسئول قرار می‌گیرند؛ بنابراین شناختن این افراد از اهمیت بالایی برخوردار است.

### این راهنما سه محور زیر را پوشش می‌دهد:



مدیریت تعارض منافع  
از طریق اقدامات  
اصلاحی مناسب



جلوگیری از وقوع تعارض  
منافع یا برداشتن گام‌هایی  
در جهت کاهش خطرات آن



شناسایی تعارض  
منافع واقعی،  
ادراک شده و بالقوه

۱- راهنمای حاضر صرفاً خلاصه‌ای از اطلاعات بنیادی را درباره مسئله تعارض منافع در خیریه‌ها در اختیار مخاطب قرار می‌دهد و تمامی قوانین مرتبط با این مسئله را پوشش نمی‌دهد. بنابراین نمی‌تواند جای یک مشاوره تخصصی را بگیرد. این راهنما قصد ندارد رویکردی را نسبت به تعارض منافع تدارک ببیند که برای همه شرایط و موقعیت‌ها مناسب باشد؛ در اغلب موارد تعیین نحوه کاربست قوانین در یک سازمان و تعیین این‌که آیا اعضای سازمان به وظایف قانونی خود عمل می‌کنند یا خیر، مستلزم در نظر گرفتن شرایط خاص آن سازمان است.

این راهنما تا جای ممکن از کاربرد زبان قانونی اجتناب می‌کند، بنابراین ممکن است شامل تعمیم‌هایی در مورد قوانین باشد. در حالی‌که ممکن است برخی از مفاد قانونی، استثنائات یا شرایط ویژه‌ای را در برداشته باشند.

کپی برداری و استفاده از این راهنما، اصلاح، تغییر و توزیع آن مجاز است، اما این به معنای تأیید اقدامات سازمان شما و خدمات یا محصولات آن از جانب کمیسیون سازمان‌های خیریه و غیر انتفاعی استرالیا ACNC و یا سایر کمیسیون‌های مشترک المنافع نیست.

## درباره تعارض منافع

### علل وقوع تعارض منافع

اعضای هیئت مدیره نقش بنیادینی در حیات یک بنیاد خیریه دارند و بر آن ها است که همواره در جهت منافع خیریه عمل کنند. بنا به استانداردهای مدیریتی، خیریه ها ملزم هستند که انجام وظیفه اعضای هیئت مدیره خود در جهت منافع خیریه را تضمین کنند. هریک از اعضای هیئت مدیره روابط خانوادگی، اجتماعی و کاری متعددی دارند. این روابط اغلب عوامل مهمی در تأسیس و رشد یک بنیاد خیریه محسوب می شوند. با این حال، گاهی اوقات ممکن است که همین روابط سبب بروز تعارض منافع شوند.

### چیستی تعارض منافع

تعارض منافع زمانی وقوع می یابد که منافع شخصی فرد با منافع خیریه ای که او مسئولیت دنبال کردنش را بر عهده دارد، در تعارض قرار گیرد. اصطلاح «منافع شخصی» تنها به منافع خود فرد اطلاق ندارد، بلکه ممکن است به منافع دوستان، خانواده یا سازمان دیگری که فرد در آن فعال است، مربوط باشد. هم چنین تعارض منافع ممکن است میان وظایف فرد در یک خیریه با وظایف او در خیریه ای دیگر رخ دهد.

مشکل تعارض منافع از آن جایی برمی خیزد که ممکن است وظیفه عمل در جهت منافع خیریه زیر سایه منافع دیگر فرد قرار گیرد؛ به طوری که فرد قادر به تشخیص این که آیا از عهده وظایفش برمی آید یا نه، نباشد.

گاه ممکن است این تعارض ها مشکل آفرین باشند، زیرا که این خطر را در بر دارند که فرد بیش تر بر مبنای عوامل بیرونی یا تحت تأثیر این عوامل تصمیم گیری کند تا در جهت منافع خیریه.

یک روش خوب برای تشخیص وجود تعارض منافع پرسیدن این سؤال است که آیا فردی عاقل که از ماهیت منافع شخصی فرد تصمیم گیرنده آگاه است، بر این اعتقاد خواهد بود که ممکن است او در تصمیم گیری برای خیریه تحت تأثیر منافع شخصی خود بوده باشد؟

### انواع سه گانه تعارض منافع

اگرچه ممکن است که فرد خطری از جهت تصمیم گیری بر مبنای منافع شخصی خود به جای منافع خیریه احساس نکند، اما نباید نسبت به مسئله تعارض منافع بی اعتنا باشد. به واقع فرد بایستی تمامی اشکال تعارض منافع را جدی بگیرد.

اگرچه گاه تعارض منافع وضعیتی کاملاً آشکار است، اما گاه نیز ممکن است منافع متعارض تنها به صورت بالقوه امکان تأثیرگذاری بر فرد را داشته باشند. در برخی موارد نیز ممکن است یک فرد تحت تأثیر منافع متعارض تلقی شود - حتی اگر به واقع چنین نباشد (تعارض منافع ادراک شده) - با این حال چنین تلقی ای از فرد به همان میزان اعتبار او و خیریه را در خطر قرار می دهد که فرد واقعا منافع شخصی را بر منافع خیریه ترجیح داده باشد.

۱. فرد واقعات تحت تأثیر منافع متعارض قرار گرفته باشد؛

برای مثال زمانی که متولی یک بنیاد خیریه در حال تصمیم‌گیری برای اعطای کمک هزینه به مهدکودکی باشد که فرزند او نیز در همان مهدکودک حضور دارد، و او قادر به تصمیم‌گیری بی طرفانه در این باره نباشد.

۲. امکان تأثیرپذیری فرد از منافع متعارض وجود داشته باشد؛

برای مثال زمانی که فرد هم‌زمان در دو بنیاد خیریه فعال باشد و به عنوان کارکن یکی از این خیریه‌ها از خیریه دیگری که عضوی از هیئت‌مدیره آن است، درخواست کمک هزینه داشته باشد.

۳. چنین به نظر برسد که فرد از منافع متعارض متأثر شده است؛

برای مثال زمانی که فرد در حال بررسی هزینه‌های پیش‌نهادی مؤسسه‌های مختلف برای ارائه خدمات است و مؤسسه‌ای را انتخاب می‌کند که یکی از اعضای خانواده او در آن مشغول به کار است. در این مورد اگرچه فرد به واقع تصمیمی بی طرفانه در راستای منافع خیریه گرفته است، اما ممکن است تصمیم او در جهت منافع شخصی اش تلقی شود.

### چرا مدیریت صحیح تعارض منافع اهمیت دارد؟

تعارض منافع اگر به درستی مدیریت شود، نمی‌تواند مشکلی برای سازمان‌ها ایجاد کند. با این حال بایستی از پیامدهای عدم مدیریت صحیح تعارض منافع آگاه بود.

### به‌خطراتادن اعتبار سازمان‌ها

اعتبار یک خیریه یکی از ارزش‌مندترین دارایی‌های آن است. بسیاری از خیریه‌ها برای جذب خیرین، منابع مالی و اقلام اهدایی، بر اعتبار خود متکی هستند. اعضای هیئت‌مدیره موظف هستند اعتبار مؤسسه خیریه خود را از بابت مدیریت صحیح تعارض منافع تضمین کنند. عدم مدیریت صحیح تعارض منافع به اعتبار مؤسسه خیریه آسیب می‌زند. تعارض منافع ممکن است کسانی را که کمک‌های مالی یا اهدایی را به خیریه اعطا می‌کنند، فعالان داوطلب و ذی‌نفعان را در مورد تصمیمات هیئت‌مدیره به تردید بیندازد؛ تردید بر سر این که آیا این تصمیمات در راستای منافع خیریه اتخاذ شده‌اند یا نه، و این که آیا اعضای هیئت‌مدیره از تخصص لازم برای ایفای نقش خود برخوردارند یا نه. به لحاظ عملیاتی، عدم مدیریت صحیح تعارض منافع می‌تواند اثراتی منفی بر روی موارد زیر داشته باشد:

- جذب کمک‌های مالی و هدایا
- جذب و حفظ کارکنان و نیروهای داوطلب
- اعتماد عمومی نسبت به خیریه

مقابله با وجهه عمومی بد، خود می‌تواند هزینه‌بر باشد. ممکن است خیریه‌ها ناگزیر باشند وقت، انرژی و منابع زیادی را به جای پیش‌بردن اهداف خیریه‌ای صرف دفاع از اعتبار خود کنند. اعتبار از دست‌رفته، دوباره به سختی به دست می‌آید. با صرف زمان کافی برای مدیریت مؤثر تعارض منافع، می‌توان به خوبی از اعتبار مؤسسه خیریه محافظت کرد و در عین حال منابع ارزشمند آن را به طرز عاقلانه و مفید صرف کرد.

### مدیریت ضعیف

هر بنیاد خیریه‌ای می‌تواند به واسطه یک مدیریت خوب و کارآمد اطمینان حاصل کند که در جهت اهداف خیریه عمل می‌کند و وظایف خود را مطابق با قانون انجام می‌دهد. عدم مدیریت صحیح تعارض منافع، مدیریت خیریه را به طرق گوناگونی متأثر می‌سازد.

### ۱. عدم انجام وظیفه در جهت منافع خیریه

مهم ترین وظیفه هیئت مدیره یک سازمان این است که در جهت منافع سازمانی که مدیریت آن را بر عهده دارد، عمل کند. عدم مدیریت صحیح تعارض منافع ممکن است نشان گر این نکته باشد که هیئت مدیره خیریه، یا برخی از اعضای آن در جهت منافع خیریه عمل نمی کنند. این مسئله ممکن است توانایی هیئت مدیره را برای تصمیم گیری در جهت منافع خیریه از آن سلب کند و پایداری بلندمدت سازمان را تضعیف کند.

### ۲. به خطر انداختن پاسخ گویی سازمان و شفافیت آن

«شفافیت» در یک سازمان، به معنای گشودگی آن سازمان و صداقتش در مورد تصمیمات، عملیات و معاملات خود است. شفافیت هم چنین به معنای اطلاع رسانی درباره تمامی اقدامات سازمان به نحوی است که همه مخاطبان (هیئت مدیره، اعضا، عموم مردم) به خوبی آن را دریابند.

پاسخ گویی بدون شفافیت ممکن نیست. برای مثال، اگر یکی از اعضای هیئت مدیره قادر به افشای یک وضعیت تعارض منافع نباشد، این بدان معناست که اعضای هیئت مدیره در مورد منافع شخصی خود صادق و روراست نیستند (عدم شفافیت) در نتیجه سهام داران ذینفع از جمله اعضای هیئت مدیره یا حتی سایر افراد حاضر در هیئت قادر نخواهند بود تصمیمات را موشکافی کرده و رئیس هیئت مدیره را وادار به پاسخ گویی کنند.

«پاسخ گویی» در این بستر به این معناست که کسانی است که منافع در خیریه دارند اعضای هیئت مدیره را به مسئولیت پذیری وادارند؛ کسانی چون کارکنان، اعضا، ذی نفعان، تأمین کنندگان منابع مالی سازمان و عموم مردم. به این معنا که اعضا بایستی در مورد اقدامات خود توضیح دهند و مسئولیت نتایج این اقدامات را بر عهده گیرند. شناسایی و مدیریت صحیح تعارض منافع برای ترویج شفافیت و پاسخ گویی ضروری است؛ از طرفی نیز شفافیت و پاسخ گویی در فرآیند تصمیم گیری، خود به مدیریت تعارض منافع کمک می کند.

### ۳. تأثیر منفی بر پویایی هیئت مدیره

عدم مدیریت تعارض منافع ممکن است عمل کرد مؤثر هیئت مدیره را تضعیف کند. یکی از نشانه های مدیریت مؤثر، عبارت است از توانایی هیئت مدیره برای انجام مباحثات بی طرفانه و آزادانه، به منظور بررسی دقیق و کامل اقدامات خیریه. اگر هر یک از اعضای هیئت مدیره قادر به افشای وضعیت تعارض منافع یا مدیریت صحیح آن نباشند، این فرآیند به مانع بر خواهد خورد. تصمیم گیری در یک هیئت مدیره عملی جمعی است و عدم مدیریت صحیح تعارض منافع می تواند انسجام و کارآمدی فرآیند تصمیم گیری را به خطر اندازد. اعضای هیئت مدیره بایستی همواره بتوانند به هم کاران خود در زمینه عمل در جهت منافع سازمان خیریه اعتماد کنند و بر پایه همین فرض در مباحثات صادقانه و آزادانه شرکت جویند. مدیریت نادرست تعارض منافع ممکن است اعتماد به نفس اعضای هیئت مدیره را در جهت مدیریت مؤثر تعارض منافع تحلیل برده و اعتماد اعضا را نسبت به یک دیگر مخدوش سازد.

### تعارض منافع و قانون

تمامی خیریه ها موظف اند استانداردهای مدیریتی کمیسیون سازمان های خیریه ای و غیرانتفاعی استرالیا (ACNC) را برآورده سازند. این استانداردها به واقع عبارتند از استانداردهای اصلی و حداقلی مدیریت برای تمامی خیریه های ثبت شده در این کمیسیون. مطابق با استاندارد مدیریتی شماره ۵، تمام خیریه ها باید ضمانت دهند که اعضای هیئت مدیره آن ها وظایفی بر عهده دارند و خود از این وظایف آگاه هستند؛ یکی از این وظایف آشکار کردن وضعیت های تعارض منافع واقعی و یا ادراک شده است. ثبت سازمان های خیریه در ACNC مستلزم رعایت استانداردهای این کمیسیون است و در صورت عدم رعایت این استانداردها از جانب سازمان های خیریه، ACNC اقدامات لازم را به عمل خواهد آورد.

ممکن است اسناد مدیریتی سازمان خیریه شامل نظام نامه‌ها یا آیین نامه‌های آن و نیز سایر مقررات به کار گرفته شده در آن، الزاماتی را برای چگونگی مدیریت تعارض منافع تعیین کرده باشد.

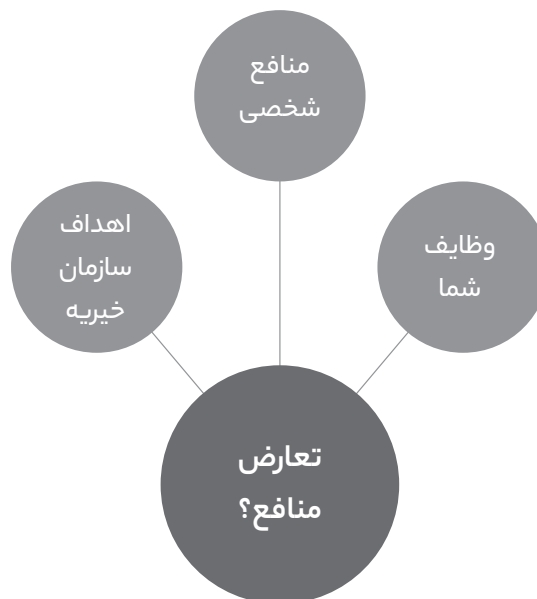
**یادآوری:** تعارض منافع اغلب وضعیتی اجتناب ناپذیر است؛ بنابراین نه خود این وضعیت بلکه نحوه واکنش در برابر آن است که تأثیر این تعارضات را بر یک سازمان خیریه مشخص می‌کند. با دنبال کردن این راهنما می‌توانید اطمینان حاصل کنید که سازمان خیریه شما از اثرات منفی تعارض منافع در امان خواهد بود.

### شناسایی تعارض منافع

گام نخست در جهت مدیریت مؤثر تعارض منافع، آگاهی از نحوه شناسایی آن است. برای شناسایی یک وضعیت تعارض منافع بایستی سه نکته اساسی را در نظر بگیرید:

- اهداف خیریه‌ای سازمان
- منافع شخصی خودتان
- وظایف شما به عنوان یکی از اعضای هیئت مدیره

آگاهی از این سه نکته و در نظر گرفتن ارتباط این سه با یک دیگر، مبنای شناسایی یک وضعیت تعارض منافع را تشکیل می‌دهد.



### ۱. آگاهی از اهداف سازمان خیریه

داشتن یک فهم روشن از اهداف خیریه‌ای سازمان بسیار مهم است. این اهداف به واقع علت وجودی سازمان و آن چیزی هستند که سازمان در پی دستیابی به آن‌ها است. برخی حتی این اهداف را رسالت سازمان قلمداد می‌کنند.

تعیین دقیق اهداف خیریه‌ای یک سازمان خیریه اگرچه در نگاه اول کاری سهل به نظر می‌رسد، اما گاه ممکن است دشواری‌های در برداشته باشد. به ویژه زمانی که اهداف یک سازمان در طول زمان دچار تغییر و تحول شده باشد، و یا یک سازمان خیریه بیش از یک هدف داشته باشد.

بررسی اهداف ثبت شده در اسناد مدیریتی یک سازمان خیریه و نحوه دستیابی به این اهداف می‌تواند به فرآیند آگاهی از اهداف

سازمان کمک کند. این اطلاعات می تواند نقطه آغاز خوبی برای فهم این نکته باشد که آیا منفعت شخصی فرد در تعارض با وظیفه او برای عمل در جهت منافع خیریه است یا نه. برای کسب اطلاعات پیش تر درباره اهداف سازمان های خیریه به سایت [acnc.gov.au/charitablepurpose](http://acnc.gov.au/charitablepurpose) مراجعه کنید.

## ۲. آگاهی از منافع شخصی خود

آگاهی از منافع شخصی خود، منافع شخصی کسانی که در ارتباط با شما هستند، و نحوه تأثیرگذاری احتمالی این منافع بر شما، بسیار حائز اهمیت است. ممکن است تا زمانی که یک موقعیت ویژه پیش نیاید، شما از نحوه تلاقی منافع شخصی و منافع خیریه خود آگاه نباشید. هم چنین منافع شما می تواند در طول زمان دچار تغییر و تحول شود. به طور کلی شما بایستی نسبت به موارد زیر هشیار باشید:

- فعالیت کاری داوطلبانه یا مزدی شما در گذشته و اکنون
- پست های سرپرستی شما در گذشته و اکنون
- عضویت شما در هیئت مدیره یک سازمان دیگر
- برخورداری شما از / مشارکت شما در یک کسب و کار مجزا
- عضویت شما در سازمان های دیگر
- تشابه منافع شما با منافع خانواده یا دوستان تان

لیست بالا هم چنان کامل نیست و ممکن است منافع دیگری نیز وجود داشته باشد که بایستی نسبت به آن ها هشیار باشید. اگر فکر می کنید که ممکن است این منافع (حتی زمانی در آینده) با منافع خیریه شما در تعارض بیفتد، بایستی به محض اطلاع همان گونه در صفحه ۲۴ نشان داده شده است، آن ها را در فرمی به نام «ثبت منافع» درج کنید.

## ۳. آگاهی از وظایف خود به عنوان عضوی از هیئت مدیره

تمامی خیریه ها موظف اند مطابق با مجموعه استانداردهای مدیریتی ACNC عمل کنند. این مجموعه عبارت است از اصلی ترین و حداقلی ترین استانداردهای مدیریتی برای شرکت های ثبت شده در ACNC. استاندارد مدیریتی شماره ۵ تمامی خیریه ها را موظف می سازد تا اطمینان حاصل کنند که اعضای هیئت مدیره آن ها وظایفی را بر عهده دارند و خود نیز از این وظایف آگاه هستند. این وظایف عبارتند از:

- داشتن پشت کار و عمل بر اساس احتیاط واجب
- عمل بر اساس اعتقاد کامل به منافع و اهداف خیریه
- عدم سوء استفاده از جایگاه خود به عنوان یک فرد مسئول
- عدم سوء استفاده از اطلاعاتی که به عنوان یک فرد مسئول کسب کرده اید
- افشای هر نوع تعارض واقعی یا ادراک شده
- حصول اطمینان از مدیریت مسئولانه امور مالی
- منع فعالیت سازمان خیریه در صورت ورشکستگی آن

بایستی اشاره کرد که ممکن است این وظایف با یک دیگر هم پوشانی داشته باشند و نیز برخی از وظایف فقط در موقعیت های خاص موضوعیت داشته باشند. دنبال کردن این وظایف به واکنش مناسب نسبت به وضعیت تعارض منافع و حتی جلوگیری از آن کمک می کند.



در این جا به برخی از این وظایف که بیش از همه به مدیریت تعارض منافع مرتبطاند، اشاره می‌کنیم:

### وظیفه ۲: عمل صادقانه و منصفانه در جهت منافع خیریه و اهداف خیریه‌ای آن

در این مورد شما موظف هستید همواره در جهت منافع خیریه و پیش بردن اهداف آن تصمیم‌گیری کنید. تصمیم‌گیری در جهت منافع خیریه زمانی دشوار می‌شود که این تصمیم در تعارض با منافع شخصی شما، خانواده شما، دوستان تان و یا منافع سازمان‌های دیگری باشد که به فعالیت در آن‌ها مشغول هستید. عدم موفقیت در مدیریت تعارض منافع به راحتی می‌تواند در انجام این وظیفه رخنه ایجاد کند.

#### مطالعه موردی ۱

##### مالکوم پزشک کودکان و عضو هیئت مدیره یک بیمارستان است.

در یکی از نشست‌های هیئت مدیره بیمارستان، اعضای هیئت مدیره در مورد تأسیس یک کلینیک جدید برای کودکان گفت‌وگو می‌کنند. این کلینیک جدید قرار است در مسافتی ۵ دقیقه‌ای از مطب مالکوم تأسیس شود. مالکوم نگران است که مبادا با تأسیس این کلینیک، مراجعان خود را از دست دهد. در چنین موقعیتی احتمال دارد که مالکوم به خاطر منافع شخصی‌اش در مطب خود، وظیفه عمل در جهت منافع بیمارستان را نقض کند.

### وظیفه ۳: عدم سوءاستفاده از جایگاه خود به عنوان یک فرد مسئول

شما، به عنوان یکی از اعضای هیئت مدیره، نمی‌توانید از جایگاه خود برای به دست آوردن مزایایی برای خود یا دیگران استفاده کنید، یا به نحوی عمل کنید که سازمان خیریه را متضرر و دچار خسارت کنید. برای مثال، زمانی که یکی از اعضای هیئت مدیره متولی استخدام نیرو باشد، ممکن است متولی مربوطه با وجود اینکه فرد شایسته‌تری برای این جایگاه وجود دارد، دوست خود را استخدام کند و بدین واسطه وظیفه خود را نقض کند.

#### وظیفه ۴: عدم سوءاستفاده از اطلاعاتی که به عنوان یک فرد مسئول کسب کرده‌اید

شما به عنوان عضوی از هیئت مدیره سازمان خیریه موظف هستید اطلاعاتی درباره ماهیت فعالیت‌ها، فرآیندها و امور مالی سازمان خود و نیز اصول موضوعه تمامی تصمیمات هیئت مدیره داشته باشید. بنابراین شما خواهید توانست به طیفی از اطلاعات محرمانه در مورد سازمان خیریه دسترسی داشته باشید؛ از جمله:

- شرح مالی سازمان خیریه
- اهداف آتی خیریه
- اطلاعات شخصی درباره اعضا، کارکنان، نیروهای داوطلب، خیرین و ذی‌نفعان
- جزئیات قراردادهای خدماتی جاری و آتی
- جزئیات ادغام احتمالی خیریه شما با یک خیریه دیگر
- تصمیم سازمان خیریه شما مبنی بر ثبت نام برای دریافت کمک هزینه دولتی یا درخواست مناقصه
- تصمیم سازمان خیریه شما مبنی بر وقف کردن بخشی از منابع مالی خود به یک سازمان خیریه دیگر

این اطلاعات برای کمک به انجام مسئولیت تان به عنوان عضوی از هیئت مدیره در اختیار شما قرار داده می شود. به یاد داشته باشید که شما موظف هستید از سوءاستفاده از جایگاه خود و اطلاعاتی که از این طریق به دست آورده اید اجتناب کنید. سوءاستفاده از اطلاعات گاه ممکن است عامدانه نباشد. سازمان های خیریه معمولاً با یک دیگر همکاری می کنند و ممکن است اعضای هیئت مدیره یک سازمان هم زمان در چند سازمان دیگر نیز فعال باشند. در چنین شرایطی ممکن است اطلاعاتی که می بایست محرمانه نگه داشته می شدند، میان سازمان های مختلف دست به دست شوند.

### محرمانه نگه داشتن اطلاعات

اگرچه به اشتراک گذاشتن اطلاعات از جهت سلامت خیریه و افزایش توان رقابتی آن کاری مفید است و می تواند منجر به نوآوری شود، اما اعضای هیئت مدیره بایستی نسبت به وظیفه خود مبنی بر عدم سوءاستفاده از اطلاعات، حساس باشند. اطلاعاتی که به واسطه نقش تان در یک سازمان به عنوان عضو هیئت مدیره در اختیار شما قرار می گیرد، بایستی از جانب شما محرمانه تلقی شود. اطلاعات بایستی محرمانه تلقی شوند، در صورتی که:

- مربوط به حوزه عمومی نباشند؛ از جمله جزئیات مالی یا حساب داری، مکاتبات غیراداری، برنامه های استراتژیک یا برنامه های مربوط به بازاریابی، و یا اطلاعاتی که بنا به نظر سازمان خیریه بایستی محرمانه بمانند.
- افشای آن ها باعث خسارت برای خیریه و ضرر و زیان برای دیگران شود.
- در سازمان خیریه شما اطلاعات به طور معمول محرمانه و شایسته محافظت تلقی شوند.

این که اطلاعات بایستی محرمانه باقی بمانند یا نه، اغلب به هدف یا موقعیت افشای اطلاعات بستگی دارد. ممکن است در اسناد مدیریتی سازمان شما تعیین شده باشد که چه اطلاعاتی بایستی محرمانه بمانند. اگر شما در مورد امکان افشای اطلاعات تردید دارید، بایستی نسبت به سایر اعضای هیئت مدیره شفافیت و گشودگی داشته باشید و منافع خیریه خود را مد نظر قرار دهید.

### مطالعه موردی ۲

استیو عضو هیئت مدیره مؤسسه حمایت از کودکان است؛ مؤسسه خیریه ای که هدف آن کمک به کودکان فقیر است.

مؤسسه حمایت از کودکان در حال آماده سازی خود برای شرکت در مناقصه ای دولتی است که با هدف ارائه خدمات به کودکان بومی روستاهای استرالیای جنوبی ترتیب داده شده است؛ کاری که تا به حال در این منطقه بی سابقه بوده است.

کودکان بومی نیازمند (ICIN) مؤسسه خیریه کوچک تری است که هدف آن عبارت است از کمک به کودکان بومی ای که مشکل یادگیری دارند. استیو در مؤسسه ICIN نیز عضویت دارد. در طول پنج سال اخیر ICIN برنده مناقصه ای دولتی بوده، که اکنون مؤسسه حمایت از کودکان نیز در آن شرکت جسته است. استیو نگران است که مبادا با پیروزی مؤسسه حمایت از کودکان در مناقصه، ICIN بیش تر منابع مالی خود را از دست داده و وادار به تعطیلی شود. استیو به این فکر می کند که چگونه می تواند به پیروزی ICIN در مناقصه کمک کند.

در چنین شرایطی، دسترسی استیو به اطلاعات محرمانه هر دو مؤسسه، او را در وضعیت تعارض منافع قرار می دهد.

#### ۴. وظیفه ۵: افشای تمامی وضعیت‌های تعارض منافع واقعی یا ادراک شده

یکی دیگر از وظایف اعضای هیئت مدیره عبارت است از افشای وضعیت‌های تعارض منافع واقعی یا ادراک شده. افشای وضعیت‌های تعارض منافع به معنای گزارش آن‌ها به هیئت مدیره است. راه‌های زیادی برای انجام این کار وجود دارد، اما بهترین راه این است که مطمئن شوید این تعارضات مکتوب شده‌اند؛ خواه خودتان آن‌ها را مکتوب و به هیئت مدیره تقدیم کنید، خواه این تعارضات را از طریق درج آن‌ها در فرم «ثبت منافع» به اطلاع هیئت برسانید.

#### توصیه: استفاده از فرم «ثبت منافع»

اگر در مورد ارزش افشای مسئله‌ای تردید دارید، بهتر است محتاط باشید و به همراه همکاران‌تان در هیئت مدیره آن را به بحث بگذارید. این کار به ارزیابی بی‌طرفانه شما از احتمال وقوع یک وضعیت تعارض منافع یا امکان حادث شدن آن در آینده، کمک خواهد کرد. ممکن است شما در لحظه مباحثه خواهان ثبت آن باشید.

ممکن است شرایطی پیش بیاید که لازم باشد یک وضعیت تعارض منافع را برای اعضای خیریه افشا کنید. برای مثال، زمانی که شما تنها عضو هیئت مدیره هستید، یا زمانی که سایر اعضای هیئت مدیره نیز در تعارض مورد بحث سهیم‌اند. گاه نیز ممکن است شما نتوانید تعارض منافع را برای اعضای خیریه یا هیئت مدیره افشا کنید، برای مثال زمانی که هیئت مدیره خیریه تنها یک عضو دارد که او در عین حال تنها عضو خود خیریه نیز هست. اگر در چنین شرایطی قرار گرفتید، یا به هر طریقی در مورد وظیفه خود تردید داشتید، لطفاً با ACNC تماس بگیرید، ما می‌توانیم گزینه‌های مختلف را با شما در میان بگذاریم.

این راهنما اطلاعات بیش‌تری را در مورد وظیفه فوق‌الذکر در بر دارد.

برای کسب اطلاعات بیش‌تر در مورد وظایف به وب‌سایت [acnc.gov.au/governancestandards](http://acnc.gov.au/governancestandards) مراجعه کنید.

#### ۴. موقعیت‌های بروز تعارض منافع

شناخت موقعیت‌های متفاوتی که می‌توانند زمینه‌ساز بروز تعارض منافع شوند، می‌تواند به شناسایی وضعیت‌های تعارض منافع در مواقع لزوم کمک کند. موقعیت‌های متعددی وجود دارند که می‌توانند زمینه‌ساز بروز تعارض منافع شوند، به علاوه در یک زمان واحد ممکن است بیش از یک موقعیت تعارض منافع به وجود بیاید.

#### موقعیت اول: نفع مالی مستقیم

ممکن است شما در نتیجه تصمیم یا اقدام خود نفع مالی مستقیمی را از جانب هیئت مدیره خیریه دریافت کنید. برای مثال ممکن است که خیریه مبالغی را در ازای خدمتی که ارائه می‌دهید به شما پرداخت کند.

### مطالعه موردی ۳

«مرا به خاطر بیاور» نام یک مؤسسه خیریه است که با هدف کمک مالی به پژوهش درباره بیماران آلزایمری تأسیس شده است.

حساب دار مؤسسه «مرا به خاطر بیاور» اخیراً بازنشسته شده و هیئت مدیره مؤسسه در جست و جوی یک شرکت حساب داری جدید است. مایکل یک از اعضای هیئت مدیره این مؤسسه است. او هم چنین در شرکت حساب داری Accounts-R-Us عضویت دارد و این شرکت یکی از گزینه های مؤسسه «مرا به خاطر بیاور» به عنوان شرکت حساب داری جدید است. اگر شرکت Accounts-R-Us برای هم کاری انتخاب شود، مایکل به خاطر کار بیش تر، به لحاظ مالی نفع خواهد برد و به یک معنا از یک منفعت مالی مستقیم برخوردار خواهد شد. چنین وضعیتی، یک وضعیت تعارض منافع است.

### موقعیت دوم: نفع مالی غیرمستقیم

ممکن است تصمیمی که شما به واسطه جایگاه خود در سازمان اتخاذ می کنید، برای خانواده یا دوستان نزدیک شما، و یا برای سازمان دیگری که در آن فعالیت دارید، منفعتی مالی در بر داشته باشد.

### مطالعه موردی ۴

مدرسه South یک مدرسه دخترانه خصوصی کوچک است. سال پیش این مدرسه تصمیم گرفت یک غرفه غذاخوری در محیط مدرسه احداث کند.

جنی مدیر این مدرسه است. او در مورد یک عمده فروشی ارزان قیمت با هیئت مدیره مدرسه صحبت کرده است که می تواند مواد غذایی سالم را با قیمت کم در اختیار غرفه قرار دهد. خواهر جنی یکی از سهام داران این عمده فروشی است. در نتیجه، انعقاد قرارداد میان مدرسه South و عمده فروشی مورد بحث برای جنی یک منفعت مالی غیرمستقیم در بر دارد. چنین وضعیتی، یک وضعیت تعارض منافع است.

### موقعیت سوم: تعارض های شخصی یا غیرمالی

تمامی وضعیت های تعارض منافع به مسائل مالی مربوط نیستند. در برخی موارد ممکن است عقاید، ارزش ها و باورهای شخصی یا مذهبی شما با اقدامات یا تصمیم گیری های هیئت مدیره سازمان متعارض باشد. برخی مواقع ممکن است قصد شما برای یاری رساندن به دوستان سبب بروز تعارض منافع شود. متناوباً ممکن است تصمیم اتخاذ شده در هیئت مدیره نفعی غیرمالی به دوستان یا خانواده شما برساند که اگر چنین تصمیمی گرفته نمی شد، چنین نفعی هم در کار نمی بود.

### مطالعه موردی ۵

**لیتو یکی از رؤسای مؤسسه خیریه «درمان کودکان» است که به درمان کودکان سرطانی کمک مالی می‌رساند.**

مؤسسه «درمان کودکان» اخیراً مسئول برگزاری یک رویداد بزرگ برای جذب سرمایه بوده است. حال، هیئت مدیره مؤسسه در حال تصمیم‌گیری درباره انتخاب مرکزی برای دریافت این منبع مالی است. آن‌ها دو گزینه پیش روی خود دارند؛ یکی بیمارستان «گرین» که پیشاپیش دارای یک بخش سرطان است، و دیگری بخش کودکان بیمارستان «بلو» که با این سرمایه می‌تواند یک بخش برای بیماران سرطانی احداث کند. لیتو در نزدیکی بیمارستان «بلو» زندگی می‌کند و پسر او، پیتر، به سرطان خون مبتلا است. در حال حاضر او ناچار است برای درمان، مسافتی ۲ ساعته را تا بیمارستان «گرین» طی کند. اگر هیئت مدیره «درمان کودکان» سرمایه جذب شده را به بیمارستان «بلو» اختصاص دهد، دیگر نیازی نیست لیتو پسرش را برای درمان به بیمارستان «گرین» ببرد. در چنین وضعیتی، این تصمیم لیتو را در یک وضعیت تعارض منافع شخصی غیرمالی قرار می‌دهد.

### موقعیت ۴: تعارض در سرسپردگی

بسیاری از افرادی که داوطلبانه در یک خیریه فعالیت دارند، هم‌زمان در سازمان‌های خیریه دیگری نیز (اغلب در یک حوزه مشترک) فعال هستند. اگر چنین وضعیتی در مورد شما صادق است، بایستی بتوانید موقعیت‌هایی را که تصمیمات اخذ شده در آن می‌تواند بر روی سازمان دیگری که عضوی از هیئت مدیره آن هستید تأثیر گذار باشد، شناسایی کنید. شما بایستی علاوه بر افشای تعارض‌ها، هنگام تصمیم‌گیری در یک سازمان در جهت منافع آن سازمان عمل کنید. ضمناً توجه داشته باشید که به هنگام افشای یک وضعیت تعارض، نباید اطلاعات محرمانه را فاش کنید.

### مطالعه موردی ۶

**«حامیان سلامت روان» نام مؤسسه خیریه‌ای در استرالیا است که در جهت بهبود خدمات مربوط به سلامت روانی افراد فعالیت می‌کند.**

این مؤسسه در حدود ۱۰ جایگاه تخصصی در بخش روانی بیمارستان‌ها اختصاص دهد. یکی از نامزدهای دریافت این یارانه، بیمارستان مرکزی کودکان است. نلی، از اعضای هیئت مدیره مؤسسه «حامیان سلامت روان»، در هیئت بیمارستان مرکزی کودکان نیز عضویت دارد. در این سناریو، سرسپردگی نلی به یک وظیفه (اختصاص یارانه مؤسسه حامیان سلامت روان به نیازمندترین بیمارستان) با سرسپردگی او به یک وظیفه دیگر (بهبود خدمات بیمارستان مرکزی کودکان)، دچار تعارض شده است. اگرچه هر دو سازمان هدف مشابهی دارند، اما این لزوماً بدین معنا نیست که بیمارستان مرکزی کودکان، بیش از دیگر بیمارستان‌های نامزد، به این منبع مالی نیاز دارد. چنین وضعیتی، یک وضعیت تعارض منافع است.

## آزمون مشاهده‌گر بی طرف

استفاده از «آزمون مشاهده‌گر بی طرف» یکی از روش های مفید برای شناسایی وضعیت تعارض منافع است:

۱. شما عضو هیئت مدیره یک سازمان خیریه هستید.

۲. شما برخی منافع شخصی دارید.

آیا از نظر یک مشاهده‌گر بی طرف در حال حاضر یا در آینده احتمال متاثر شدن شما از این منافع شخصی وجود دارد؟

اگر پاسخ شما به این پرسش مثبت بود، احتمالاً شما در یک وضعیت تعارض منافع قرار دارید.

## چگونه می توان اثرات تعارض منافع را از میان برد، یا از این تأثیرات کاست؟

برخی از وضعیت های تعارض منافع اجتناب ناپذیر هستند اما تبعاتی جدی برای سازمان خیریه به بار نمی آورند. اگرچه ممکن است شما قادر به جلوگیری از بروز تمام وضعیت های متعارض نباشید، اما می توانید از آمادگی خود برای مقابله با این وضعیت ها در صورت وقوع آن ها اطمینان حاصل کنید.

برای جلوگیری از مشکل زاشدن تعارض منافع چند راه ساده وجود دارد که شما می توانید به محض شناسایی تعارضات واقعی، بالقوه یا ادراک شده، این سه راه را دنبال کنید:

- تهیه یک اساس نامه در رابطه با تعارض منافع
- نگه داری فرم ثبت منافع
- ترویج فرهنگ افشاگری
- مدیریت صحیح تمامی انواع تعارض منافع

## ۱. تهیه یک اساس نامه در رابطه با تعارض منافع

تهیه یک اساس نامه در رابطه با نحوه مدیریت تعارض منافع، یکی از بهترین روش های تعیین انتظارات برای سازمان و هیئت مدیره آن، و راه اندازی پروسه ای در مورد نحوه پاسخ به این انتظارات است.

این اساس نامه به مدیران کمک می کند تا وظایف خود را، مطابق با آنچه در استاندارد مدیریتی شماره ۵ تعیین شده است، به انجام برسانند.

الگوی این اساس نامه در صفحه ۳۰ آمده است. این نمونه صرفاً می تواند به عنوان یک راهنما کاربرد داشته باشد و بایستی برای مطابقت آن با نیازها و شرایط یک سازمان خیریه خاص، تغییراتی در آن ایجاد شود.

یک اساس نامه مناسب در رابطه با تعارض منافع، بایستی شامل موارد زیر باشد:

هدف اساس نامه	هدف اساس نامه بایستی جلوگیری از وقوع تعارض منافع و مدیریت آن باشد.
محدوده اساس نامه	این بخش تعیین می‌کند که اساس نامه مورد نظر بایستی در مورد چه کسانی به کار بسته شود. به طور معمول این محدوده بایستی اعضای هیئت مدیره را در بر بگیرد. اما باید به این نکته نیز توجه داشت که آیا قرارداد کارکنان و فعالان داوطلب نیز در محدوده این اساس نامه ضرورت دارد، یا این که بایستی اساس نامه متفاوتی برای این افراد به کار بسته شود.
تعریف تعارض منافع	ارائه تعریفی از تعارض منافع به فهم اساس نامه سازمان از جانب افراد حاضر در آن کمک می‌کند.
سیاست افشاگری	این بخش بایستی مشخص کند که افراد چه زمانی باید در جهت افشای تعارض منافع اقدام کنند. ممکن است شما بخواهید مطمئن شوید که آیا افشاگری کامل به محض عضویت در هیئت مدیره ضرورت دارد یا خیر، و سپس از طریق فرم ثبت منافع، اطلاعات را به روزرسانی کنید.
رویه افشاگری	اطمینان حاصل کنید که از رویه‌ای مشخص برای افشای تعارض منافع برخوردارید. بهتر است که موارد تعارض منافع افشاشده مکتوب شوند، اما بایستی درباره این موارد تصمیم بگیرید: قالب نوشته، این که افشاگری بایستی برای چه کسانی صورت بگیرد و چه کسانی باید از این افشاگری اطلاع یابند.
محرمانه بودن افشاگری	برای کمک به اعضای هیئت مدیره در زمینه افشای تعارض منافع، بهتر است سطح محرمانه بودن هر کدام از موارد افشاگری را مشخص کنید.
شناسایی افشاگری های ناموفق	این بخش باید مشخص کند که اگر شما در مورد موفقیت افشاگری هر یک از هم کاران تان در هیئت مدیره تردید داشتید، چه رویه‌ای را باید دنبال کنید.
پیامدهای افشاگری ناموفق	اگر یکی از اعضای هیئت مدیره در زمینه افشای تعارض منافع ناموفق عمل کند، بهتر است به او هشدار دهید، اما اگر موقعیت جدی تر بوده یا این موقعیت تکرار شود، بایستی از او بخواهید که از جایگاه خود کناره‌گیری کند.

## ۲. نگه داری فرم ثبت منافع

فرم ثبت منافع سندی است که تمامی منافع اعضای هیئت مدیره سازمان خیریه، و گام‌هایی را که برای مدیریت این منافع برداشته شده است، ثبت می‌کند. این سند به سازمان خیریه کمک می‌کند تا تمامی انواع تعارض منافع (واقعی، بالقوه و اداری شده) را شناسایی کند و از برخورد مناسب با وضعیت‌های تعارض منافع، در صورت وقوع آن‌ها اطمینان حاصل کند. پُرکردن فرم منافع به شما و خیریه شما کمک می‌کند تا تعارضات را پیش از وقوع آن‌ها شناسایی کنید، و زمان بیش تری در اختیار اعضای هیئت مدیره قرار می‌دهد تا بهترین راه را برای مدیریت این تعارضات بیابند. این فرم هم چنین می‌تواند به سهام داران یا قانون گذارانی چون ACNC نشان دهد که سازمان خیریه شما وضعیت‌های تعارض منافع را به خوبی مدیریت کرده است. اگر شما در رابطه با تعارض منافع از یک اساس نامه برخوردارید، بایستی در آن نحوه استفاده از فرم ثبت منافع را مشخص کنید.

### فرم ثبت منافع شامل چه مواردی می‌شود؟

فرم ثبت منافع ممکن است شامل برخی یا همه موارد زیر باشد:

- اسامی اعضای هیئت مدیره
- تاریخ انتصاب آن‌ها
- ثبت منافی چون:

- فعالیت کاری مزدی کنونی و پیشین
- پست‌های سرپرستی کنونی و پیشین
- پست‌های مدیریتی کنونی و پیشین

- عضویت کنونی و پیشین در سایر سازمان ها
- منافع مالی و منافع شخصی غیرمالی خانواده و دوستان
- رابطه منافع شخصی با فعالیت های جاری و آتی سازمان
- تاریخ افشاگری
- گام های طی شده برای جلوگیری از تعارض منافع یا مدیریت آن

تعریف تعارض منافع در صفحه ۱۳ این راهنما می تواند در زمینه تعیین مرتبط بودن یک منفعت و لزوم افشاگری در مورد آن کمک کند. اگرچه تعیین مرتبط بودن یا نبودن یک نفع کار دشواری است، اما بهتر آن است که همواره جانب احتیاط را رعایت کرده و آن نفع را افشا کنیم، شاید که در آینده مسئله ساز باشد و این فرم می تواند در مواردی از این دست به عنوان یک یادآور عمل کند. بنابراین بهتر است به طور منظم به این فرم مراجعه شود.

### اداره ثبت

ثبت منافع بایستی توسط یک سازمان صورت بگیرد و این سازمان بایستی با توجه به هر تغییری در منافع، ثبت آن ها را به روزرسانی کند. اگر سازمان شما کارکنانی دارد، بهتر است مدیرعامل اجرایی سازمان یا یکی از مدیران ارشد مسئولیت به روزرسانی ثبت منافع را بر عهده بگیرد. این کار می تواند به نگرانی فرم های ثبت منافع کمک کند و مسئولیت نگرانی آن ها را بر عهده فردی بی طرف قرار دهد. به یاد داشته باشید که شما به عنوان عضوی از هیئت مدیره، موظف هستید سازمان را از هرگونه تغییر در منافع تان، یا هر نوع احتمال بروز تعارض منافع مطلع سازید.

بهتر است فرمی برای بیان تعارضات منافع تهیه کنید و آن را در دسترس تمامی اعضای هیئت مدیره قرار دهید و یا به صورت آنلاین منتشر کنید و این فرم را در تمامی فرآیندهای نتیجه گیری به کار برید. این کار به تمامی کسانی که در خیریه شما فعالیت دارند کمک خواهد کرد که از نحوه ثبت منافع آگاه شوند و باعث ترویج شفافیت و پاسخ گویی می شود. نمونه ای از فرم ثبت منافع در پیوست «ب» آمده است.

### ۳. ترویج فرهنگ افشاگری

اغلب اعضای هیئت مدیره هنگام انجام وظایف شان وارد یک (یا چند) وضعیت تعارض منافع می شوند. بسیاری از اعضای هیئت مدیره در بیش از یک سازمان عضویت دارند و ممکن است به واسطه یک ارتباط یا تجربه شخصی، منفعت پنهانی در یک سازمان دیگر داشته باشند. این ارتباط ها و تجارب از طرفی منجر به عمل کرد خوب و پویای آن ها شده و از طرف دیگر به عنوان منبعی از تعارض منافع عمل می کنند.

مشی سازمان شما و نگرش آن نسبت به مسئله تعارض منافع عاملی کلیدی در تعیین میزان موفقیت آن در واکنش به تعارض منافع است. شما، به عنوان عضوی از هیئت مدیره یک سازمان نباید در مورد افشای یک تعارض بالقوه احساس نگرانی کنید. بلکه بایستی افشای منافع خود را بخشی از نقش خود به عنوان یک مدیر تلقی کنید و هم کاران خود را نیز نسبت به چنین رفتاری ترغیب کنید. کلید مدیریت مسئولانه این تعارضات عبارت است از ترویج، تسهیل و ثبت افشاگری ها.

سنگ بنای ایجاد فرهنگ افشاگری در یک سازمان خیریه ترویج مباحثات آزادانه، حمایت گرانه و بدون پیش داوری است. کسانی که یک سازمان خیریه را رهبری می کنند، نقشی کلیدی در ایجاد این فرهنگ دارند.

سازمان شما می تواند فرهنگ افشاگری را به واسطه موارد زیر ترویج کند:

- مطلع ساختن اعضای تازه منصوب شده هیئت مدیره از اساس نامه سازمان در ارتباط با تعارض منافع
- تهیه یک رونوشت از اساس نامه سازمان در ارتباط با تعارض منافع، قراردادن آن در اختیار اعضای تازه منصوب شده



هیئت مدیره و مراجعۀ منظم به آن

- قراردادن سایر منابع مرتبط با مسئله تعارض منافع (از جمله این راهنما) در اختیار اعضای هیئت مدیره
- ایجاد فرصت آموزش درباره تعارض منافع برای اعضای هیئت مدیره، در صورتی که نسبت به آن احساس نیاز کنند
- بیان روشن انتظار سازمان از مدیران مبنی بر ثبت تمامی تعارضات منافع واقعی، بالقوه و ادراک شده در فرم ثبت منافع
- تسهیل دسترسی اعضای هیئت مدیره به فرم ثبت منافع، به طوری که این اعضا بتوانند اقدامات زیر را انجام دهند:
  - ثبت منافع جدید یا بیش تر
  - مرور منفعی که پیشاپیش در فرم ثبت شده اند
  - مرور منافع سایر اعضای هیئت مدیره (این کار می تواند به شناسایی منافع بالقوه یا ادراک شده ای که ممکن است در وهله اول برای فرد دچار تعارض منافع معلوم نباشد، کمک کند)
  - مرور فرم ثبت منافع پیش از هر نشست
  - در هر یک از نشست های هیئت مدیره:
    - مسئله تعارض منافع بایستی مورد بحث قرار بگیرد - ممکن است یک وضعیت متعارض تا زمانی که پیش نهاد بیان آن مطرح نشود، پنهان بماند. این کار هم چنین می تواند وظایف مدیران را به طور منظم به آنان یادآوری کند.
    - تمامی تعارضات بروزیافته بایستی در طول نشست، در فرم ثبت منافع درج شوند.

#### ثبت

تمامی تعارضات منافع در یک  
سند رسمی (مانند فرم ثبت  
منافع) و حصول اطمینان از  
به روز بودن و در دسترس بودن  
آن برای تمامی اعضای  
هیئت مدیره

#### تسهیل

افشاگری درباره هر نوع  
تعارض منافع واقعی، بالقوه یا  
ادراک شده از طریق قابل فهم  
نگه داشتن فرآیندها برای  
اعضای هیئت مدیره

#### ترغیب

همکاران تان به گشودگی  
در مورد تعارضات منافع شان  
و مشارکت فعالانه در بحث  
درباره چگونگی تأثیرگذاری این  
تعارضات بر نقش آن ها به عنوان  
عضوی از هیئت مدیره

### نحوه مدیریت تعارض منافع پس از شناسایی آن

گام بعدی پس از شناسایی یک وضعیت تعارض منافع، حصول اطمینان از مدیریت صحیح آن است. طی کردن فرآیندهای مناسب و انجام اقدامات اصلاحی مناسب، بخشی ضروری از تضعیف اثرات منفی این تعارضات بر سازمان است.

### فرآیندهایی برای مدیریت تعارض منافع

مسئولیت مدیریت تعارض منافع، میان اعضای هیئت مدیره که دچار تعارض منافع شده است و سایر اعضای هیئت مدیره تقسیم می شود. عضو دچار تعارض منافع بایستی در وهله نخست تعارض منافع خود را شناسایی کرده و در اسرع وقت به اطلاع سایر اعضای هیئت مدیره برساند. همان طور که در بالا اشاره کردیم، این کار می تواند پیش از برگزاری نشست و یا در طول برگزاری آن انجام شود. به عنوان یک قاعده کلی، بهتر است افشاگری ها در اسرع وقت صورت گیرند تا شخص زمان کافی برای آماده سازی خود در جهت رفع این تعارض داشته باشد.

پس از آن مابقی اعضای هیئت مدیره موظف اند در مورد گام های بعدی تصمیم بگیرند. این کار اقدام اصلاحی نامیده می شود. تعارضات بایستی توسط تصمیم گیران بی طرفی مدیریت شوند که در این تعارضات دخیل نبوده اند. شما بایستی نسبت به خطرات مربوط به دخالت فرد دچار تعارض در تصمیم گیری های هیئت مدیره حساس باشید، به طوری که اعضای هیئت مدیره بتوانند اقدام اصلاحی متناسب را تعیین کنند. به طور معمول، فرد دچار تعارض در مباحثات مربوط به اقدامات اصلاحی مرتبط با وضعیت تعارض او شرکت نمی کند. سازمان خیریه با کنار گذاشتن فرد دچار تعارض از فرآیند مدیریت، نشان خواهد داد که در رفع مسئله تعارض منافع مسئولانه و با احتیاط عمل کرده است.

نمونه ای از نحوه مدیریت تعارض منافع در یک سازمان خیریه در زیر نشان داده خواهد شد. به یاد داشته باشید که این فرآیندها بسته به اساس نامه تعارض منافع سازمان شما، می توانند متفاوت باشند. گام هایی که سازمان خیریه شما در جهت مدیریت تعارض منافع برمی دارد، بستگی زیادی به فرآیندها و نظام های آن دارد و به یاد داشته باشید که گاه ممکن است یک وضعیت تعارض منافع توسط فردی به جز آن کسی که به این وضعیت دچار شده است، شناسایی شود.

#### گام اول:

عضوی از هیئت مدیره وجود یک وضعیت تعارض منافع را شناسایی می کند.

#### گام دوم:

عضوی از هیئت مدیره که در وضعیت تعارض منافع قرار گرفته است، هیئت مدیره را از این وضعیت مطلع می سازد.

#### گام سوم:

سایر اعضای هیئت مدیره اقدام اصلاحی متناسب را تعیین می کنند.

#### گام چهارم:

اعضای هیئت مدیره فرد دچار تعارض را از نتیجه مطلع می سازند.

### اقدام در جهت اصلاح وضعیت متعارض

برخی از وضعیت‌های تعارض منافع نیازمند آنند که هیئت‌مدیره اقداماتی را انجام دهند تا مطمئن شوند که این وضعیت توانایی اعضا را برای پیش بردن شغل‌شان، تحلیل نمی‌برد. گام‌هایی که شما در جهت رفع تعارض منافع برمی‌دارید، در واقع همان اقدامات اصلاحی هستند.

اقدامات اصلاحی یک سازمان خیریه به ماهیت تعارض منافع در آن سازمان و شرایط ویژه آن بستگی دارد (برای مثال اساس‌نامه خاصی که سازمان برای مدیریت تعارض منافع دنبال می‌کند).

هنگام وقوع یک وضعیت تعارض منافع، شما بایستی در نظر بگیرید که فرد دچار تعارض در ارتباط با مسئله مورد تعارض، بایستی کدام یک از موارد زیر را انجام دهد:

در مباحثه شرکت کند،  
یا  
از شرکت در هر نوع مباحثه‌ای خودداری کند.

در طول مدت مباحثه در جلسه حاضر باشد،  
یا  
در طول مدت مباحثه از اتاق جلسه خارج شود.

در رأی‌گیری در مورد مسئله شرکت کند،  
یا  
از شرکت در رأی‌گیری در مورد مسئله اجتناب کند.

شما بایستی بر اساس وظایف قانونی خود و با توجه به شرایط و انتظارات سازمان خیریه خود، در مورد اقدام اصلاحی متناسب تصمیم‌گیری کنید. ممکن است اقدام اصلاحی شما ترکیبی از اقدام‌هایی باشد که در بالا به آن اشاره شد.

در برخی موقعیت‌ها، تعارضاتی که ظاهر می‌شوند بسیار جدی هستند یا می‌توانند مرتباً بر توانایی اعضای هیئت‌مدیره در زمینه تصمیم‌گیری در راستای اهداف سازمان تأثیر بگذارند. در چنین مواردی گاه بایستی عضو هیئت‌مدیره در مورد این که بهتر است به عضویت خود ادامه دهد، یا این که استعفا دهد، فکر کند.

وضعیت‌های تعارض منافع به وفور رخ می‌دهند، اما می‌توان این تعارضات را مدیریت کرد و بدین واسطه به حفظ سازمان خیریه یاری رساند. برداشتن گام‌هایی که در این راهنما طرح شده‌اند به شما کمک می‌کند که فعالانه وضعیت‌های تعارض منافع را در سازمان خود شناسایی و مدیریت کنید.

### مطالعه موردی ۷

«۷ روز لبخند» نام خیریه ای است که با هدف شادی بخشیدن به افراد کهنسال استرالیا از طریق ملاقات آن ها در خانه های شان، تسهیل گردش برای افراد ازکارافتاده و تسهیل ملاقات آن ها با پزشک تأسیس شده است.

مؤسسه «هفت روز لبخند» در صد است یک ماشین ون کوچک بخرد تا به رفت و آمد افراد کهنسال برای ملاقات پزشک شان کمک کند.

رابرت عضو هیئت مدیره این خیریه است. دختر او، پاتریک که یک نمایشگاه خودرو را اداره می کند پیش نهاد خرید یک ون را به خیریه می دهد که قیمت آن تخفیف خورده است.

در چنین وضعیتی، فروش ون از جانب پاتریک یک نفع مالی غیرمستقیم برای رابرت در بر خواهد داشت. بنابراین رابرت تصمیم می گیرد در اسرع وقت تعارض منافع خود را با هیئت مدیره در میان گذارد. مؤسسه «۷ روز لبخند» فرمی روی وبسایت خود دارد که اعضای هیئت مدیره می توانند این فرم را به منظور مطرح کردن تعارض منافع خود و مطابق با اساسنامه سازمان پر کرده و برای مدیرعامل اجرایی سازمان ارسال کنند.

هیئت مدیره پیش نهاد پاتریک را پیش نهاد خوبی ارزیابی می کند و مایل است که قیمت پیش نهادی او را بپذیرد. بنا به تشخیص آن ها در چنین وضعیتی رابرت می تواند به یک تصمیم بی طرفانه دست یابد، اما آن ها در این مورد نگران هستند که اگر او در تصمیم گیری شرکت کند، سایر کسانی که پیش نهاداتی برای فروش ون دارند، چه فکری درباره او خواهند کرد. هیئت مدیره از رابرت درخواست می کند که از شرکت در مباحثه مربوط به خرید ون و نیز از شرکت در رأی گیری درباره این مسئله اجتناب کند.

وضعیت تعارض منافع و اقداماتی که برای رفع آن انجام شد، در فرم ثبت منافع مؤسسه «۷ روز لبخند» درج شده است.

## مطالعه موردی ۸

### مونیکا عضو هیئت مدیره سازمان «آرت پلاس» است؛ سازمانی که به ترویج هنر در حومه شهر داروین می پردازد.

هیئت مدیره مؤسسه «آرت پلاس» نشستی را برای بحث حول اعطای سه بورسیه تحصیلی به هنرمندان جوان با استعداد برای شرکت در دوره مدرسه prestigious arts برگزار می کند. پسرخوانده مونیکا یکی از نامزدهای دریافت این بورس تحصیلی است.

در این مورد جایگاه مونیکا در هیئت مدیره او را در یک وضعیت تعارض منافع غیرمالی قرار داده است. بنابراین مونیکا تصمیم می گیرد که در نشست بعدی این موضوع را با سایر اعضای هیئت مدیره مطرح کند. مونیکا توضیح می دهد که اگرچه از نظر او پسرخوانده اش نامزد بسیار خوبی برای این بورس تحصیلی است، اما او دوستش دارد و نمی تواند مناسب بودن او برای دریافت این بورس را به طرز بی طرفانه ای ارزیابی کند. زمانی که هیئت مدیره مباحثه درباره نامزدهای بورسیه تحصیلی را آغاز می کند، از مونیکا خواسته می شود تا هنگامی که بحث مستقیماً به پسرخوانده او مربوط است جلسه را ترک کند، و او احساس می کند که اگر در جلسه حاضر نباشد، سایر اعضا می توانند مباحثه آزادانه تر و صادقانه تری داشته باشند. به محض انتخاب شدن نامزد مورد نظر، از مونیکا خواسته می شود که به اتاق جلسه بازگردد و او از نتیجه فرآیند تصمیم گیری مطلع می شود. تعارض منافع و اقداماتی که در جهت رفع آن انجام شد، در فرم ثبت منافع «آرت پلاس» درج شده است.

## پیوست الف - الگوی اساس نامه تعارض منافع

### نحوه استفاده از این الگو

این الگو تنها کاربردی عمومی دارد و صرفاً نقطه آغازی است که خیریه ها می توانند بر مبنای آن اساس نامه خاص خود را تدوین کنند. به این معنا که بایستی از این قالب به عنوان یک راهنما استفاده کرده و اساس نامه ای متناسب با نیازها و شرایط سازمان خود تنظیم کنید.

بیانیه رفع مسئولیت عمومی<sup>۲</sup> ACNC که بر روی وب سایت ACNC موجود است، در این الگو قابل کاربست است.

### اساس نامه تعارض منافع

[نام خیریه را وارد کنید]

#### ۱. هدف

هدف از تدوین این اساس نامه عبارت است از کمک به اعضای هیئت مدیره خیریه [نام خیریه را وارد کنید] در جهت شناسایی، ثبت و مدیریت مناسب تعارضات منافع، به منظور حفظ یک پارچگی [نام خیریه را وارد کنید] و مدیریت خطرات تعارض منافع.

#### ۲. چشم انداز

[هیئت یا کمیته مدیریتی یا سایر عناوین ساختار مدیریتی مرتبط را وارد کنید] [نام خیریه را وارد کنید] (که در این اساس نامه «هیئت مدیره» نامیده می شود) قصد دارد اطمینان حاصل کند که اعضای هیئت مدیره خیریه از وظیفه خود مبنی بر اطلاع رسانی در مورد تمامی انواع تعارض منافع آگاه هستند و از این اساس نامه پیروی می کنند تا اطمینان حاصل کنند که به عنوان نمایندگان [نام خیریه را وارد کنید] این تعارضات را به خوبی مدیریت می کنند.

#### ۳. محدوده

این اساس نامه در مورد اعضای هیئت مدیره [نام خیریه را وارد کنید] قابلیت کاربست دارد. [شاید بهتر باشد که این اساس نامه در مورد سایر افرادی که در خیریه شما کار می کنند نیز قابل کاربست باشد؛ از جمله مدیران. اگر این اساس نامه افراد دیگری به جز اعضای هیئت مدیره خیریه را شامل شود، بایستی آن را به نحوی تغییر دهید که این افراد را نیز دربرگیرد]

#### ۴. تعریف تعارض منافع

تعارض منافع زمانی وقوع می یابد که منافع شخصی فرد با مسئولیت او از جهت عمل در راستای منافع خیریه در تعارض قرار بگیرد. منافع شخصی عبارتند از منافع مستقیم فرد، منافع خانواده یا دوستان او، و منافع سایر سازمان هایی که فرد فعالیت یا نفعی در آن ها دارد (برای مثال سهام دار یک سازمان است). تعارض منافع هم چنین ممکن است میان وظیفه فرد به عنوان عضو هیئت مدیره [نام خیریه را وارد کنید] و وظیفه او به عنوان عضو هیئت مدیره یک سازمان دیگر به وقوع بپیوندد. تعارض منافع می تواند واقعی، بالقوه یا ادراک شده

<sup>۲</sup> - بیانیه رفع مسئولیت یا فراغت نامه عنوان متن یا پیامی است که فرد یا شرکتی با اعلام یا ثبت آن بر روی محصولاتش نسبت به بروز احتمالی برخی خطرات یا آسیب ها به هنگام مصرف آن محصول سلب مسئولیت یا اعلام فراغت می کند. م.

باشد؛ هم‌چنین می‌تواند مالی یا غیرمالی باشد. در چنین وضعیت‌هایی این خطر وجود دارد که فرد به جای عمل در جهت منافع خیریه، تحت تأثیر منافع شخصی تصمیم‌گیری کند. از این‌رو چنین وضعیت‌هایی بایستی مدیریت شوند.

#### ۵. اساس نامه

این اساس نامه برای مدیریت مؤثر تعارض منافع تنظیم شده است، از آن‌رو که تعارض منافع به‌طور معمول ایجاد می‌شوند و تنها زمانی می‌توانند مشکل‌ساز باشند که به‌طرز مؤثری مدیریت نشوند. خط‌مشی [نام خیریه را وارد کنید] و نیز مسئولیت اعضای هیئت‌مدیره آن این است که از تمامی تعارضات اخلاقی، قانونی، مالی و سایر تعارضات جلوگیری شود و این تعارضات (در صورت وقوع) با وظایف اعضا در [نام خیریه را وارد کنید] در تعارض قرار نگیرد.

[نام خیریه را وارد کنید] با موظف ساختن اعضای هیئت‌مدیره به انجام موارد زیر، تعارضات منافع را مدیریت خواهد کرد:

- تا جای ممکن از تعارض منافع جلوگیری کنند
- هر نوع تعارض منافع را شناسایی و افشا کنند
- هر نوع تعارض منافع را به‌دقت مدیریت کنند
- از این اساس نامه پیروی کرده و با نقض آن مقابله کنند.

#### ۵-۱: وظیفه هیئت‌مدیره

هیئت‌مدیره نسبت به موارد زیر مسئول است:

- ایجاد نظامی برای شناسایی، افشا و مدیریت تعارض منافع در خیریه
  - نظارت بر تبعیت از اساس نامه
  - بازبینی سالانه اساس نامه [دنبال‌کردن نشست‌های عمومی سالانه] به منظور کسب اطمینان از عمل‌کرد مؤثر آن
- سازمان خیریه بایستی از مطلع بودن اعضای هیئت‌مدیره خود از استانداردهای مدیریتی ACNC، به‌ویژه استاندارد شماره ۵ اطمینان حاصل کند و نیز ضمانت دهد که آن‌ها مطابق با استاندارد شماره ۵، هر نوع تعارض واقعی، بالقوه و ادراک‌شده را افشا خواهند کرد.

#### ۵-۲: شناسایی و افشای تعارض منافع

تعارضات منافع واقعی، بالقوه یا ادراک‌شده، بایستی به محض شناسایی در فرم ثبت منافع [نام خیریه را وارد کنید] وارد شده با با اعضای هیئت‌مدیره به بحث‌گذارده شوند. در صورتی که سایر اعضای هیئت‌مدیره در یک وضعیت تعارض منافع سهیم باشند، عضو هیئت‌مدیره بایستی برای حصول اطمینان از افشای صحیح تعارضات به استاندارد مدیریتی شماره ۵ رجوع کند. فرم ثبت منافع بایستی توسط [نام شخص مرتبط/نقش وی را وارد کنید] نگه‌داری شود و او تمامی اطلاعات مربوط به تعارض منافع را ثبت کند (از جمله ماهیت و شدت تعارض منافع و گام‌هایی که در جهت رفع آن برداشته شده است).

#### محرمانه بودن تعارضات افشاشده

[جزئیات دسترسی افراد به اطلاعات افشاشده را وارد کنید، برای مثال دسترسی را به اعضای هیئت‌مدیره محدود کنید. در صورتی که محدودیت‌های بیشتری در جهت افشای اطلاعات مورد نیاز باشد، لازم است که سازوکارهای دیگری برای افشاگری تدارک ببینید].

#### ۶. اقدامات لازم برای مدیریت تعارض منافع

##### ۶-۱: تعارض منافع اعضای هیئت‌مدیره

به محض افشای درست تعارض منافع، هیئت مدیره خیریه (به جز عضوی که تعارض منافعش فاش شده و سایر افرادی که در وضعیت تعارض قرار دارند) بایستی تصمیم بگیرد که آیا عضو دچار تعارض می تواند موارد زیر را انجام دهد یا خیر:

- در رأی گیری در مورد مسئله شرکت کند (موردی حداقلی)

- در مباحثات مشارکت کند یا

- در طول فرآیند مباحثه و رأی گیری در جلسه حاضر باشد.

در شرایط استثنایی، مثلاً زمانی که تعارض بسیار جدی است یا ممکن است مانع از مشارکت یکی از اعضا در مباحثات شود، هیئت مدیره بایستی در مورد تداوم فعالیت آن عضو یا استعفا یا او تصمیم گیری کند.

#### ۶-۲: در فرآیند تصمیم گیری برای اقدامات آتی چه مواردی باید در نظر گرفته شوند؟

- هیئت مدیره بایستی تصمیم بگیرد که در مورد یک تعارض منافع معین، آیا جلوگیری از وقوع آن ضرورت دارد یا این که صرف مستند ساختن آن کافی است؟

- آیا این تعارض باعث می شود فردی که تعارض در مورد او فاش شده نتواند مشارکتی بی طرفانه در فرآیند تصمیم گیری داشته باشد؟

- راه کارهای بدیل برای جلوگیری از تعارض منافع

- اهداف و منابع خیریه، و

- احتمال ایجاد تصویری نامناسب از خیریه که اعتماد در میان اعضای خیریه و اعتبار خیریه را مخدوش سازد

تأیید هر اقدام مستلزم موافقت اکثریت اعضایی است که در جلسه حاضر بوده و در رأی گیری شرکت می کنند (به جز اعضایی که در وضعیت تعارض منافع قرار دارند). تمامی اقدامات و نتایج رأی گیری در طول برگزاری نشست، در فرم ثبت منافع درج خواهد شد.

#### ۷. تبعیت از اساس نامه

اگر هیئت مدیره دلیلی مبنی بر عدم تبعیت افراد تحت شمول از اساس نامه در دست داشته باشد، شرایط را بررسی خواهد کرد.

اگر معلوم شود که شخصی نتوانسته است یک وضعیت تعارض منافع را افشا کند، هیئت مدیره می تواند اقداماتی را علیه او انجام دهد. یکی از این اقدامات ممکن است قطع ارتباط خیریه با آن شخص باشد.

[سایر ضمانت های اجرای مرتبط با شدت نقض اساس نامه را وارد کنید]

اگر شخصی در مورد موفقیت افشای تعارض منافع توسط یکی از اعضا تردید کند، بایستی اقدام مربوطه را وارد کنید. از جمله اقدامات مرتبط: مباحثه با شخص مورد نظر؛ مطلع ساختن هیئت مدیره یا مطلع ساختن شخصی که مسئول نگه داری فرم ثبت منافع است].

اطلاعات تماس

برای طرح پرسش های خود درباره این اساس نامه با هیئت مدیره یا [شخص / نقش مربوطه را وارد کنید] و از طریق [جزئیات اطلاعات تماس را وارد کنید] تماس برقرار کنید.



## پیوست ب - الگوی فرم ثبت منافع

[نام خیریه را وارد کنید]

فرم ثبت منافع

اسامی اعضای هیئت مدیره	شرح منافع	آیا هیئت مدیره خیریه از این منافع مطلع است؟	تاریخ افشاگری	گام‌های هیئت مدیره برای حل تعارض	اقدامات عضو [دچار تعارض] هیئت مدیره برای رفع تعارض



## فصل دوم

مدیریت تعارض منافع خیریه‌ها

در انگلستان و ولز



## ۱. دربارهٔ این راهنما

تعارض منافع تمامی سازمان های خیریه را، از هر نوع و در هر مقیاسی که باشند، متأثر می سازد. تعارض ها می توانند منجر به اتخاذ تصمیماتی شوند که چالش برانگیز و نامعتبر بوده و در راستای منافع خیریه نیستند. تعارض منافع هم چنین می تواند به اعتبار خیریه و اعتماد عمومی نسبت به آن آسیب زند. اما اگر متولیان خیریه ها قادر به شناسایی وضعیت های تعارض منافع باشند، و هیئت متولیان خیریه ها بتوانند مانع از تأثیر گذاری تعارض منافع بر تصمیمات خود شوند، آن گاه این اثرات مضر نیز قابل اجتناب خواهند بود. تمامی متولیان خیریه ها به لحاظ قانونی موظف اند در راستای منافع خیریه عمل کنند. کمیسیون خیریه ها از این متولیان انتظار دارد که به منظور کسب اطمینان از انجام این وظیفه، مطابق با راهنمای حاضر پیش روند.

### ۱-۱. وضعیت های تعارض منافع می توانند هر نوع سازمانی را متأثر سازند

ارتباطات شخصی و حرفه ای متولیان می تواند برای سازمان های خیریه سودمند باشند و اغلب همین ارتباطات هستند که باعث می شوند یک شخص خاص به هیئت متولیان سازمان خیریه بپیوندد. با این حال، این ارتباطات می توانند منشأ ظهور تعارض منافع شوند و متولیان خیریه ها موظف هستند واکنش مؤثری در برابر این تعارض ها نشان دهند. وضعیت های تعارض منافع، مادامی که به خوبی رفع شوند، عمل کرد متولی دچار تعارض منافع را مخدوش نمی سازند.

### ۱-۲. انتظارات کمیسیون

در بسیاری از موارد کمیسیون خیریه ها با عدم شناسایی و عدم مدیریت مؤثر تعارض منافع از جانب سازمان های خیریه مواجه می شود، حال آن که متولیان خیریه ها می توانستند با برخورداری از یک آگاهی بهتر و یک سیستم قدرت مندتر، از بسیاری از این تعارض ها جلوگیری کنند. کمیسیون از متولیان خیریه انتظار دارد که تمامی تعارض هایی را که بر آن ها و سازمان شان تأثیر می گذارند، شناسایی و به خوبی رفع کنند.

### ۱-۳. موارد کاربست این راهنما و مخاطبان آن

تمامی متولیان خیریه ها در انگلیس و ولز (شامل خیریه های ثبت شده و ثبت نشده) می توانند از این راهنما استفاده کنند. پیشنهاد کمیسیون به متولیان خیریه ها این است که برای فهم اصول مبنایی و انتظاراتی که کمیسیون به هنگام وقوع تعارض منافع از آنان دارد، این راهنما را مطالعه کنند. برای مروری کوتاه بر مسائل کلیدی می توانید متن خلاصه ای را که دربارهٔ تعارض منافع نوشته شده است، مطالعه کنید. برای دستیابی به توضیح مفصل تری از دیدگاه کمیسیون نسبت به شالودهٔ قانونی راهنما، لطفاً به بخش شالودهٔ قانونی مراجعه کنید.

این راهنما می تواند در مورد تمامی متولیان از جمله متولیان شرکت ها قابل کاربست باشد. رؤسای انجمن های خیریه و متولیان سازمان های خیریه ای همبسته نیز برخی وظایف معین بر عهده دارند که خلاصه ای از این وظایف در پیوست ۲ قابل مشاهده است. ممکن است متولیان خیریه ها به سیاست هایی نیاز داشته باشند تا بتوانند از مدیریت مؤثر تعارض منافع منافی که کارکنان خیریه، به ویژه کارکنان ارشد آن را متأثر می سازند، اطمینان حاصل کنند؛ اگرچه چنین سیاست هایی در محدودهٔ این راهنما که منحصراً به متولیان خیریه مربوط است، نمی گنجند، اما می توان گفت که این قواعد تا حد زیادی مشابه قواعدی هستند که در مورد متولیان دچار تعارض منافع به کار بسته می شوند. با این حال، کارکنان خیریه برخلاف متولیان آن از سازمان های خیریه مزد و یا مزایای دیگری را به عنوان بخشی از اجرت خود دریافت می کنند و نباید در فرآیند تصمیم گیری متولیان خیریه ها در مورد اجرت دریافتی شان شرکت داشته باشند. مدیریت صحیح تعارض منافع بخشی اساسی از فرآیند تصمیم گیری متولیان خیریه را تشکیل می دهد؛ راهنمایی با عنوان تصمیم با شماست: متولیان خیریه ها و فرآیند تصمیم گیری به توضیح این فرآیند می پردازد.

#### ۴-۱. مقصود کمیسیون از «ملزم کردن» متولیان و «توصیه کردن» به آن‌ها چیست؟

موقعی که کمیسیون افراد را موظف می‌سازد که از قوانین یا الزامات معینی تبعیت کنند، این بدین معناست که آن‌ها «ملزم» به تبعیت از این قوانین هستند. اما زمانی که کمیسیون از افراد می‌خواهد که برای به‌جا آوردن حداقل‌های یک عمل‌کرد مناسب از این راهنما پیروی کنند، مگر این‌که دلیل کافی برای دنبال نکردن آن داشته باشند، در واقع آن‌ها را به پیروی از این راهنما «توصیه» می‌کند.

#### ۵-۱. اصطلاحات فنی این راهنما

کارشکنی در انجام وظایف: این اصطلاح به هر نوع کارشکنی در ارتباط با وظایف متولیان خیریه اطلاق دارد. وظایف متولیان به ماهیت سازمان خیریه بستگی دارد. وظایف متولیان سازمان‌های خیریه غیرهمبسته در قوانین مربوط به متولیان، و وظایف رؤسای انجمن‌های خیریه در قانون سال ۲۰۰۶ انجمن‌ها تعیین شده است. قانون سال ۲۰۱۱ خیریه‌ها نیز وظایف متولیان سازمان‌های خیریه همبسته را مشخص می‌سازد.

**قانون سازمان‌های خیریه:** این اصطلاح به قانون سال ۲۰۱۱ سازمان‌های خیریه اشاره دارد.

**سازمان‌های خیریه همبسته (CIO):** این نوع سازمان‌ها اشکال قانونی جدید سازمان‌های خیریه و متفاوت از انجمن‌های خیریه هستند. مفاد قانون سال ۲۰۰۶ انجمن‌ها در مورد CIOها قابل اجرا نیستند، مگر این‌که آیین‌نامه CIO، خود چنین مفادی را تعبیه کرده باشد.

**تعارض منافع:** تعارض منافع به تمامی وضعیتهایی اطلاق دارد که در آن منافع یا وابستگی‌های شخصی متولیان خیریه از تصمیم‌گیری آن‌ها در جهت منافع خیریه ممانعت کنند یا چنین به نظر برسد که منافع شخصی آن‌ها بر منافع خیریه اولویت یافته است.

**اشخاص وابسته:** این اصطلاح طیف گسترده‌ای از اشخاص، از جمله خانواده، بستگان، یا شرکای اقتصادی متولیان خیریه را در برمی‌گیرد. هم‌چنین کسب و کارهایی که فرد به واسطه مالکیت یا تأثیرگذاری خود، نفعی در آن‌ها دارد، در این دسته قرار می‌گیرند. این اصطلاح همسر یا شریک زندگی فرد، فرزندان، خواهران و برادران، نوادگان، پدربزرگ و مادربزرگ و نیز کسب و کارهایی را در برمی‌گیرد که فرد متولی یا خانواده او حداقل یک پنجم از سهام آن را در اختیار داشته و یا در آن حق رأی داشته باشند. اگر در مورد قرار گرفتن یک شخص یا کسب و کار در دسته اشخاص وابسته تردید داشتید، با یک مشاور حقوقی یا شخص دیگری که شایستگی اظهار نظر درباره این موضوع را دارد، مشورت کنید.

در مورد پرداخت مبلغی در ازای کالاها یا خدمات به اشخاص وابسته، و یا واگذاری زمین به آنان، می‌توانید به قانون سازمان‌های خیریه مراجعه کنید؛ ماده ۱۸۸ این قانون تعریف اشخاص وابسته را در حوزه کالا و خدمات، و واگذاری زمین ارائه کرده است.

**تعارض سرسپردگی:** نوع خاصی از تعارض منافع است که در آن سرسپردگی فرد متولی یا وظیفه او نسبت به یک سازمان یا شخص دیگر، او را از تصمیم‌گیری در جهت منافع خیریه بازمی‌دارد.

**هزینه‌ها:** این اصطلاح به آن دسته از هزینه‌های قانونی اشاره دارد که متولیان خیریه، شخصاً در جهت انجام وظایف خود صرف کرده‌اند و سازمان خیریه ملزم به استرداد آن است. تمامی هزینه‌های معقولی که متولیان خیریه در جهت انجام وظایف خود صرف می‌کنند، در دسته هزینه‌های قانونی قرار می‌گیرند و بایستی از طریق منابع مالی سازمان خیریه تأمین شوند.

**اسناد مدیریتی:** این اصطلاح به اسنادی قانونی اشاره دارد که اهداف سازمان خیریه و نحوه مدیریت آن را ثبت می‌کنند. این اسناد می‌توانند مربوط به اقدامات متولیان، نظام‌نامه و اساس‌نامه سازمان، اسناد انتقال مالکیت، نیت سازمان، منشور سلطنتی، برنامه کمیسیون و سایر اسناد رسمی باشند.

**متولیان:** این اصطلاح به متولیان خیریه‌ها اطلاق دارد. متولیان خیریه‌ها افرادی هستند که مسئولیت کنترل عمومی مدیریت سازمان خیریه را بر عهده دارند. این افراد ممکن است در اسناد مدیریتی سازمان با عناوینی چون متولیان، هیئت مدیره، سرپرستان مدیریتی سازمان، کمیته مدیریت، مدیران یا راهبران و یا عناوین دیگر نامیده شوند.

**مزایای متولیان خیریه:** این اصطلاح به معنای تمامی پول‌ها، کالاها یا خدمات یا هر نوع دارایی دیگری است که ارزش پولی دارند و

متولیان از سازمان دریافت می کنند. مطابق با قانون، متولیان خیریه تنها در صورتی می توانند مزایای مستقیم یا غیرمستقیم از خیریه دریافت کنند که مجوز قانونی انجام این کار را داشته باشند. امکان دریافت مزایایی از سازمان از جانب متولیان خیریه، می تواند منجر به بروز تعارض منافع شود و متولیان موظف اند این تعارض ها را به خوبی رفع کنند. این اصطلاح بازپرداخت هزینه هایی را که خود متولیان تقبل کرده اند، شامل نمی شود.

**کاربر-متولی:** این اصطلاح به متولینی مربوط است که به مثابه ذی نفعان سازمان از تجهیزات، تسهیلات و خدمات خیریه یا حمایت های مالی ای که به برآورده ساختن اهداف خیریه اختصاص یافته اند، استفاده می کنند.

## ۲. تعارض منافع: مروری مختصر (الزامات قانونی)

متولیان خیریه ها به لحاظ قانونی وظیفه دارند که تنها در جهت منافع خیریه خود عمل کنند. آن ها نباید خود را در موقعیتی قرار دهند که این وظایف با منافع شخصی شان در تعارض قرار گیرد. بدین معنا که آن ها موظف اند با پیروی از موارد زیر وضعیت های تعارض منافع را مدیریت کنند.

### ۲-۱: شناسایی تعارض منافع

#### متولیان:

- موظف هستند تعارضاتی را که بر آن ها تأثیر می گذارد، بیان کنند
- بایستی از سیستم قدرت مندی برای شناسایی تعارض منافع برخوردار باشند

بخش ۳، نحوه شناسایی تعارض منافع را توضیح می دهد.

### ۲-۲: جلوگیری از تأثیرگذاری تعارض منافع بر تصمیمات متولیان

متولیان بایستی تصمیمات خود را صرفاً به منافع خیریه معطوف سازند. این بدین معناست که آن ها بایستی نسبت به مسئله تعارض منافع حساس بوده و هر گونه امکان تأثیرگذاری این تعارضات بر تصمیم گیری هایشان را از میان بردارند. نحوه انجام این کار به شرایط بستگی دارد. در مواقعی که یک وضعیت تعارض منافع جدی است، متولیان بایستی این تعارض را با استفاده از روش های زیر از میان بردارند:

- توقف اقدامی که وضعیت تعارض منافع را پیش آورده است
  - پیش بردن این اقدام به نحوی دیگر، به طوری که از وقوع تعارض منافع جلوگیری شود
  - جلوگیری از انتصاب، یا کسب اطمینان از استعفای متولی دچار تعارض منافع
- متولیان خیریه در صورت مخالفت با از بین بردن وضعیت تعارض منافع، بایستی راه دیگری را برای اجتناب از تأثیرات آن پیش بگیرند. آن ها:

- بایستی از الزامات معینی که قانون یا اسناد مدیریتی سازمان در ارتباط با چگونگی مواجهه با تعارض منافع و نحوه مدیریت آن تعیین کرده است، پیروی کنند. (الزامات قانونی)
- زمانی که اسناد مدیریتی یا مفاد قانونی مرتبط با این مسئله در اختیار آنان نباشد، بایستی
  - از متولی دچار تعارض منافع بخواهند که منافع خود را اظهار کند، و در اغلب موارد بایستی از او بخواهند که از شرکت در نشست ها، مباحثات، تصمیم گیری ها و فرآیندهای رأی گیری اجتناب کند
  - اسناد مدیریتی خود را به روزرسانی کنند، به نحوی که مفادی را درباره مواجهه با وضعیت تعارض منافع دربرگیرد
- در موارد خاص، یعنی زمانی که شدت تعارض به حدی باشد که متولیان نتوانند با تکیه بر گزینه های بالا انجام وظیفه

خود در جهت منافع خیریه را نشان دهند، آنان بایستی از اختیارات کمیسیون مدد بجویند تعارض منافع اغلب به این دلیل رخ می دهد که یک تصمیم معین مزایایی را برای متولی مربوطه دربردارد. در چنین مواردی:

- متولیان بایستی مجوز دریافت این مزایا را داشته باشند (الزامات قانونی) و
- متولی مربوطه بایستی شرایط این مجوز در مورد نحوه مدیریت تعارض منافع را به جا آورد

بخش ۳ و پیوست ۱ توضیح می دهند که چگونه می توان پیش از تصمیم گیری درباره تفویض مزایا به یک متولی، از مجاز بودن آن اطمینان حاصل کرد.

### ۳-۲: ثبت تعارض منافع

#### متولیان:

- بایستی تمامی انواع تعارض منافع و نحوه مدیریت آن را ثبت کنند
  - اگر به حساب داری تعهدی قائل هستند، بایستی تمامی مزایایی را که از جانب خیریه به متولیان تفویض شده است، افشا کنند
- بخش ۴ توضیحی است بر نحوه جلوگیری از تأثیرگذاری تعارض منافع بر تصمیمات متولیان و کسب اطمینان از انجام وظیفه آنان در جهت منافع خیریه.
- استفاده از چک لیست این راهنما می تواند به متولیان کمک کند تا وضعیت های تعارض منافع را رفع کنند.

### ۳. شناسایی تعارض منافع (الزامات قانونی)

کمیسیون از متولیان منفرد و هیئت متولیان انتظار دارد که در اسرع وقت تمامی انواع تعارض منافع را شناسایی کنند. مطابق با قانون هر متولی منفردی بایستی از قرار دادن خود در موقعیتی که احتمال دارد وظیفه او مبنی بر عمل در جهت منافع خیریه با منافع شخص اش در تعارض قرار بگیرد، اجتناب کند. این کار در عمل بدین معنا است که:

- متولیان که در شناسایی و بیان تعارض منافع موفق عمل نکنند قادر نخواهند بود وظیفه شخصی خود مبنی بر اجتناب از تعارض منافع و عمل در جهت منافع خیریه را به جا بیاورند.
- هیئت متولیان بایستی ضمانت دهد که وضعیت های تعارض منافع، آن ها را از تصمیم گیری در جهت منافع خیریه باز نخواهد داشت.

شناسایی زود هنگام تعارض منافع بهترین راه برای تضمین انجام وظیفه متولیان در جهت منافع خیریه است. این بخش توصیفی است از چستی تعارض منافع، سیاست ها و روندهایی که متولیان دنبال می کنند و موقعیت هایی که زمینه را برای وقوع تعارض منافع فراهم می کنند.

#### ۱-۳: تعارض منافع چیست؟ (الزامات قانونی)

تعارض منافع به تمامی وضعیت هایی اطلاق دارد که در آن ها، منافع یا وابستگی های شخصی متولیان به طور واقعی، بالقوه و یا ادراک شده<sup>۱</sup>، از تصمیم گیری آنان در جهت منافع خیریه ممانعت می کنند.

#### نکات کلیدی در زمینه شناسایی تعارض منافع

وضعیت تعارض منافع حتی در مواقعی که تأثیرگذاری منافع شخصی متولیان بر تصمیم گیری های شان تنها یک احتمال است، وجود دارد.

حتی تصور وجود یک وضعیت تعارض منافع، می تواند به اعتبار خیریه صدمه زند. در صورتی که این تصور درست نباشد و در واقع وضعیت تعارض منافع در کار نباشد، متولیان بایستی بتوانند با مدیریت خطراتی که متوجه خیریه است و با کسب آمادگی برای توضیح مطابقت تصمیم گیری های شان با منافع خیریه، واکنش درخوری نسبت به موقعیت نشان دهند. راهنمای کمیسیون با عنوان تصمیم با شماس: متولیان خیریه ها و فرآیند تصمیم گیری (CC۲۷) قواعدی را توضیح می دهد که متولیان موظف هستند هنگام تصمیم گیری های تأثیرگذار بر خیریه، از آن قواعد پیروی کنند.

#### آمادگی برای واکنش نسبت به وضعیت های تعارض منافع

بهتر است سازمان های خیریه در اسناد مدیریتی خود مفادی در ارتباط با نحوه مواجهه با تعارض منافع داشته باشند و در صورتی که اسناد مدیریتی فاقد این مفاد باشند، متولیان خیریه ها بایستی نسبت به اصلاح این اسناد اقدام کنند.

هم چنین بهتر است که سازمان های خیریه دارای یک اساس نامه تعارض منافع مکتوب و نیز فرمی برای ثبت منافع باشند، زیرا که برخوردار از این دو، متولیان منفرد و هیئت متولیان را قادر می سازد تا بی درنگ وضعیت های تعارض منافع را شناسایی کنند. بخشی از محتوای پیشنهادی برای اساس نامه تعارض منافع در پیوست ۴ قابل مشاهده است.

کمیسیون، متولیان را به شفافیت هرچه بیشتر در زمینه اقدامات خیریه تشویق می کند. بنابراین ممکن است متولیان خیریه اساس نامه تعارض منافع و برخی یا تمام فرم های ثبت منافع خود را در دسترس عموم قرار دهند.

هیئت متولیان خیریه بایستی پیش از انتصاب متولیان جدید نسبت به مسئله تعارض منافع حساس باشند. آنان بایستی منافع بالقوه

۱- تعارض منافع ادراک شده مربوط به مواقعی است که به نظر می رسد وظایف فرد متولی با منافع شخصی او در تعارض قرار گرفته است، حتی اگر به واقع چنین تعارضی رخ نداده باشد. م.





متولیان آتی را مورد پرسش قرار دهند. متولیان آتی نیز بایستی منافع خود را با کسی که در مورد انتصاب آنان تصمیم‌گیری می‌کند، در میان گذارند. در صورتی که متولیان آتی در معرض وضعیت‌های تعارض منافع جدی یا مکرر باشند، متولیان کنونی بایستی دربارهٔ انتصاب یا عدم انتصاب آنان تصمیم‌گیری کنند.

## ۲-۳: وضعیت‌های تعارض منافع چگونه و چه زمانی وقوع می‌یابند؟

تعارض منافع معمولاً زمانی رخ می‌دهد که:

- انتصاب فرد به‌عنوان متولی مزایای مالی مستقیمی برای او یا مزایای غیرمستقیمی برای اشخاص وابسته به او در برداشته باشد.
  - وظیفهٔ فرد متولی با وظایف یا وابستگی‌های او نسبت به یک سازمان یا شخص دیگر در تعارض قرار گیرد.
- دو بخش بعدی جزئیات این مسئله را مطرح می‌کنند.

### مزایای متولیان خیریه

متولیان تنها در صورتی می‌توانند از مزایای خیریه استفاده کنند که پیش از هرگونه تصمیم‌گیری در مورد تفویض مزایا به آنان، مجوز این کار صادر شده باشد.

فرد متولی زمانی می‌تواند به مزایایی از جانب خیریه دست یابد که هیئت متولیان تصمیم بگیرد:

- دارایی‌های خیریه را به یکی از متولیان خیریه بفروشد، قرض و یا اجاره دهد.
- دارایی‌هایی را از یکی از متولیان خیریه بخرد، قرض بگیرد و یا اجاره کند.
- مبلغی را به یکی از متولیان خیریه که اخیراً از جایگاه خود به‌عنوان متولی کناره‌گیری کرده و در همان خیریه مسئولیتی را در ازای دریافت پول بر عهده گرفته است، پرداخت کند.
- مبلغی را به یکی از متولیان خیریه که مسئولیتی جداگانه را به‌عنوان رئیس یا یکی از کارکنان شرکت‌های خرید و فروش تابع خیریه، و در ازای دریافت پول بر عهده گرفته است، پرداخت کند.
- همسر متولی یا یکی از بستگان نزدیک او را در خیریه (یا در یکی از شرکت‌های خرید و فروش تابع خیریه) استخدام کند.
- کمک هزینه‌ای را به یکی از متولیان یا یکی از نزدیکان او برای استفاده از خدمات اعطا کند.
- به یکی از متولیان استفاده‌کننده از خدمات اجازه دهد که خدمات ارائه شده را مطابق با منافع خود درآورد.

### مثال ۱: شناسایی مزایای متولیان خیریه

یک سازمان خیریه تعدادی فضای اداری خالی در اختیار دارد و متولیان آن قصد دارند که این فضاها را در اختیار شرکتی قرار دهند که به یکی از متولیان خیریه تعلق دارد.

این وضعیت ممکن است مزایایی را برای متولی مربوطه در برداشته باشد، از جمله این که ممکن است به انجام معامله‌ای با متولی صاحب شرکت منجر شود. متولیان تنها زمانی می‌توانند چنین معاملاتی را پیش ببرند که اجازهٔ دریافت مزایا را داشته باشند؛ در مواردی نیز که معامله‌ای با یکی از اشخاص وابسته به فرد متولی در جریان باشد، متولیان بایستی مجوزی از کمیسیون دریافت کرده و پیش از انجام معامله شرایط قانون سال ۲۰۱۱ خیریه‌ها را دنبال کنند.

پیوست ۱ جزئیات بیشتری را دربارهٔ مزایای متولیان و قوانینی که متولیان بایستی از آن‌ها آگاه باشند، در اختیار می‌گذارد.

### تعارض سرسپردگی

تعارضاتی از این دست زمانی وقوع می‌یابند که امکان تأثیرگذاری سایر منافع فرد متولی بر تصمیم‌گیری‌های او وجود داشته باشد، حتی

اگر او در پی به دست آوردن مزایای خاصی نباشد.

برای مثال، ممکن است سرسپردگی متولی خیریه نسبت به موارد زیر با سرسپردگی او به سازمان خیریه در تعارض باشد:

- سرسپردگی به هیئتی که او را در خیریه منتصب کرده است
- سرسپردگی او به عضویت اش در خیریه یا به بخشی از خیریه که او را به عنوان متولی منتصب کرده است
- سرسپردگی او به یک سازمان دیگر، یا کارفرمایش در آن سازمان
- سرسپردگی او به خیریه دیگری که او متولی اش است
- سرسپردگی او به عضوی از خانواده
- سرسپردگی او به سایر اشخاص یا سازمان های وابسته

وجود یا عدم وجود تعارض منافع را همواره می توان با این پرسش ها به آزمون گذاشت: آیا سایر منافع فرد متولی با توانایی او برای تصمیم گیری در جهت منافع خیریه تداخل دارد؟ آیا احتمال دارد که این دو با یک دیگر تداخل داشته باشند؟ آیا چنین به نظر می رسد که این دو با یک دیگر تداخل دارند؟

گاهی اوقات تعارض سرسپردگی زمانی رخ می دهد که فرد متولی وظایف قانونی رقیبی در یک سازمان دیگر یا نسبت به یک شخص دیگر داشته باشد. در سایر موارد این تعارض زمانی به وقوع می پیوندد که فرد وابستگی هایی نسبت به خانواده، دوستان یا سازمان هایی داشته باشد که بخشی از شبکه ارتباطات فرد متولی را تشکیل می دهند. این تعارض هم چنین زمانی بروز می یابد که دیدگاه های مذهبی، سیاسی یا شخصی فرد با تصمیمات او در جهت منافع خیریه تداخل داشته باشد.

## مثال ۲: شناسایی تعارض سرسپردگی

شخصی هم زمان متولی دو سازمان خیریه است و قصد دارد از طرف هر دو سازمان در مزایده ای مشترک برای انعقاد قرارداد ارائه خدمات شرکت کند.

این وضعیت یک وضعیت تعارض سپردگی است. این وضعیت مزایایی را در اختیار متولی قرار نمی دهد، اما تصمیم او در هر کدام از خیریه ها ممکن است تحت تأثیر اطلاعات او از یک سازمان دیگر و یا وظیفه او در این سازمان قرار گیرد. این بدین معناست که او در هیچ یک از این سازمان ها قادر به انجام وظیفه خود در جهت منافع آن سازمان نیست.

مثال ۵ در بخش ۴ نحوه مواجهه با تعارض سرسپردگی را نشان می دهد.

منافع و سرسپردگی های متولیان خیریه ها گاه به گاه منجر به وضعیت تعارض منافع می شود؛ برخی از این تعارضات خطر کمتری برای خیریه دارند و برخی جدی تر هستند. هنگامی که تعارض سرسپردگی برای خیریه کم خطر یا بی خطر باشد، متولیان بایستی در مورد شرکت افراد دچار تعارض منافع در تصمیم گیری ها، تصمیم بگیرند.

الزامات قانونی: در انجمن های خیریه ای که رویکرد فوق را دنبال می کنند، اسناد مدیریتی بایستی اختیار کافی به رؤسای فاقد تعارض منافع تفویض کنند تا آن ها بتوانند در مورد شرکت متولیان دچار تعارض منافع در تصمیم گیری ها یا عدم شرکت آن ها تصمیم بگیرند. متولیان سایر انواع خیریه ها نیز بایستی اسناد مدیریتی خود را به نحوی به روزرسانی کنند که چنین اختیاراتی را برای متولیان فاقد تعارض منافع قائل شوند. حتی در صورتی که اسناد مدیریتی چنین اختیاری را به متولیان داده باشد، آنان بایستی بتوانند ثابت کنند که تنها در جهت منافع خیریه تصمیم گیری کرده اند.

## شناسایی تعارضات سرسپردگی کم خطر

قضایات درباره این که یک وضعیت تعارض کم خطر است یا نه، و این که آیا فرد دچار تعارض منافع حق مشارکت در تصمیم گیری ها را دارد یا نه، بر عهده متولیان خیریه است. هیچ گاه نمی توان به طور کامل از مناسب بودن این قضایات اطمینان حاصل کرد. اطمینان از



درست بودن این قضاوت به ماهیت موضوع قضاوت و شرایط مربوطه بستگی دارد. متولیان بایستی تمامی عوامل مربوطه را مدنظر قرار دهند و از آمادگی کافی برای توضیح درباره رویکرد خود، چنانچه از آنان درخواست شود که در این باره توضیح دهند، برخوردار باشند. مثال‌های زیر برخی از موقعیت‌های رایج و ملاحظات را که بایستی در این باره در نظر گرفته شوند، نشان می‌دهند.

### مثال ۳: عضویت در یک سازمان دیگر

یک سازمان خیریه در زمینه آموزش در حال تصمیم‌گیری درباره ارائه برنامه‌ای کاری در مراکز هنرهای محلی است. یکی از متولیان خیریه در یکی از این مراکز عضویت دارد. در این مورد عضویت فرد متولی در یک مرکز هنری منجر به بروز تعارض منافع از جانب او می‌شود. باین حال، ممکن است فرد متولی چنین استدلال کند که این وضعیت یک وضعیت تعارض کم خطر است که قبلاً بیان شده است و لزومی ندارد که او در تصمیم‌گیری در این باره مشارکت نداشته باشد، زیرا:

- ارتباط فرد متولی با مرکز هنری تنها به واسطه عضویت او در این مرکز است
- احتمالاً عضویت فرد متولی در این مرکز به رویکرد تصمیم‌گیری او جهت نخواهد داد
- هر نوع مزایایی که در نتیجه تصمیم هیئت به این مرکز هنری برسد، متولی مربوطه را تنها همان قدر متأثر خواهد کرد که سایر اعضا را

مثال ۶ در بخش ۴ نحوه مواجهه با این تعارض را نشان می‌دهد.

### مثال ۴: انتصاب فرد در سازمان‌های مرتبط به هم

زمانی که یک فرد متولی:

- از جانب یکی از شعبه‌های محلی خیریه در هیئت متولیان ملی خیریه منتصب شود، یا
- توسط یک بنیاد مذهبی در یکی از مراکز تحت نظر آن بنیاد منتصب شود
- او می‌تواند پس از اظهار تعارض‌های منافع و سرسپردگی خود، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کند.

در چنین مواقعی ممکن است تصمیم‌گیری در مورد یک موضوع معین هیئتی را که به انتصاب متولی مربوطه می‌پردازد، متأثر سازد، باین حال مشابهت اهداف خیریه‌ای در هر دو سازمان به این معنا است که تعارض سرسپردگی رخ داده میان دو سازمان، خطر کمی برای خیریه دربرخواهد داشت. باین حال، متولیان موظف هستند که در هر دو مورد، درباره مدیریت وضعیت تعارض سرسپردگی تصمیم بگیرند و بتوانند نشان دهند که تمامی تصمیمات اتخاذ شده تنها در جهت منافع خیریه بوده است.

### متولیان منتصب شده

زمانی که فرد متولی توسط یک سازمان وابسته یا یک شخص ثالث، انتخاب و در جایگاه خود منتصب شده باشد، وظیفه او به عنوان متولی خیریه این است که در صرفاً جهت منافع خیریه گام بردارد. فرد متولی به هنگام انتخاب یا انتصابش در این جایگاه، بایستی به طور کامل در مورد مسئولیت‌های خود آموزش ببیند و همچنین هیئت انتصاب بایستی از این مسئولیت‌ها مطلع گردد.

#### ۴. جلوگیری از تأثیرگذاری تعارض منافع بر فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمان های خیریه

متولیان خیریه ها موظف هستند وضعیت های تعارض منافع را شناسایی کرده و در جهت منافع خیریه عمل کنند. این بدین معناست که آن ها بایستی نسبت به مسئله تعارض منافع حساس باشند، به طوری که بتوانند هر نوع تأثیر احتمالی این تعارض ها را بر فرآیند تصمیم‌گیری از بین ببرند. نحوه جلوگیری از تأثیرگذاری تعارض های منافع بر فرآیند تصمیم‌گیری بستگی به شرایط دارد. این بخش از راهنما موارد زیر را توضیح می دهد:

- افراد متولی بایستی هر نوع تعارض منافع را که آن ها را متأثر می سازد، بیان کنند
  - عدم موفقیت در بیان تعارض منافع، مسئله ای جدی است
  - هیئت متولیان بایستی از میان برداشتن یک وضعیت تعارض منافع جدی یا مداخله در آن را مورد بررسی قرار دهند
  - متولیان متأثر از تعارض منافع حق ندارند در تصمیم‌گیری درباره موضوعاتی که نفع مستقیم یا غیرمستقیمی (به واسطه اشخاص وابسته) برای آن ها دارند، مشارکت کنند
  - زمانی که یک وضعیت تعارض سرسپردگی در میان باشد، هیئت متولیان بایستی هر نوع مشارکت فرد دچار تعارض در تصمیم‌گیری ها را به دقت مدیریت کنند
  - صرف نظر از رویکرد متولیان نسبت به جلوگیری از تأثیرگذاری تعارض منافع بر تصمیم‌گیری ها، آن ها بایستی همواره بتوانند نشان دهند که تصمیمات شان صرفاً مبتنی بر منافع خیریه بوده است
- گام های بعدی توضیح می دهند که متولیان خیریه ها چگونه می توانند از تأثیرگذاری تعارض های منافع بر فرآیند تصمیم‌گیری آن ها جلوگیری کنند.

#### ۴-۱: بیان تعارض های منافع

- با توجه به وظایف قانونی متولیان مبنی بر اقدام در جهت منافع خیریه، عدم موفقیت فرد متولی در اظهار وضعیت های تعارض منافع به عدم موفقیت او در پیگیری وظایفش منجر خواهد شد.
- اگرچه بیان وضعیت های تعارض منافع در درجه اول وظیفه متولی دچار تعارض است، اما هیئت متولیان بایستی که از چنان سیستم قدرت مندی برخوردار باشند که افراد متولی بتوانند:
- از شرایطی که ممکن است آن ها را در یک وضعیت تعارض منافع قرار دهد درک روشنی داشته باشند
  - از وظیفه خود مبنی بر بیان وضعیت های تعارض منافع درک روشنی داشته باشند

کمیسیون خیریه ها از متولیان خیریه انتظار دارد که در آغاز هر یک از نشست های هیئت متولیان بیان تعارض های منافع واقعی یا بالقوه را در دستور کار خود قرار دهند. متولی دچار تعارض منافع بایستی در اسرع وقت وضعیت تعارض منافع خود را بیان کند تا هیئت متولیان بتوانند آن را به مباحثه گذارند.

در صورتی که فرد متولی نسبت به دچار بودن خود به یک وضعیت متعارض تردید داشته باشد، بایستی گشودگی به خرج داده، مسئله تعارض منافع را بیان کند و آن را با سایر متولیان به بحث گذارد.

در صورتی که یکی از متولیان نسبت به تعارض منافع متولی دیگری آگاه باشد بایستی سایر اعضای هیئت را از این موضوع مطلع سازد.

#### ۴-۲: از میان برداشتن وضعیت تعارض منافع

متولیان بایستی نسبت به مسئله تعارض منافع حساس باشند، به طوری که هر نوع تأثیر احتمالی این تعارض ها بر فرآیند تصمیم‌گیری را از میان بردارند. بدین معنا که بایستی در صورت وقوع وضعیت های تعارض منافع جدی، در مورد از میان برداشتن آن ها تصمیم بگیرند. مؤثرترین راه برای جلوگیری از تأثیرگذاری تعارض منافع بر فرآیندهای تصمیم‌گیری خیریه از بین بردن آن است و متولیان بدین طریق

می‌توانند نشان دهند که صرفاً در جهت منافع خیریه عمل کرده‌اند.

برخی از تعارض‌های منافع جدی تعارضاتی هستند که:

- بسیار حاد و شدید هستند، به طوری که از تصمیم‌گیری متولیان براساس منافع خیریه ممانعت به عمل می‌آورند، یا احتمال دارد که از تصمیم‌گیری متولیان در جهت منافع خیریه ممانعت کنند و یا چنین به نظر می‌رسد که از تصمیم‌گیری متولیان در جهت منافع خیریه جلوگیری کرده‌اند
- به تصمیمات مهم و خطیر متولیان مربوط‌اند
- باعث تضعیف تصمیم‌گیری‌های مؤثر می‌شوند و یا از مدیریت مناسب تعارض منافع مطابق با رویکرد سازمان جلوگیری می‌کنند
- مزایای نامتناسبی را برای متولیان به همراه می‌آورند

ممکن است از میان برداشتن تعارض منافع از طریق اقدامات زیر صورت گیرد:

- توقف اقدام حاوی تعارض منافع
- یا پیش‌بردن اقدام مربوطه به نحوی دیگر، به طوری که مانع از وقوع تعارض منافع شود. بدین معنا که اگر پرداخت مبالغی به یک متولی صاحب شرکت، حتی اگر مجوز آن وجود داشته باشد، منجر به وقوع وضعیت‌های تعارض منافی شود که مدیریت و توجیه آن دشوار است، در این صورت ممکن است متولیان خیریه از استفاده از خدمات آن شرکت چشم‌پوشند. و یا ممکن است نیاز باشد که متولیان در صورت تداوم و گسترش تعارض منافع در زمینه موارد زیر از کمیسیون کسب اجازه کنند:
- استعفای متولی دچار تعارض منافع
- اجتناب از انتصاب متولییانی که ممکن است به وضعیت تعارض منافع دچار باشند

پیوست ۳، اطلاعات بیشتری را در مورد وضعیت‌های تعارض منافع جدی و نحوه مواجهه با آن‌ها ارائه می‌دهد. در صورتی که متولیان در صدد باشند که به‌رغم وجود وضعیت تعارض منافع جدی به اقدامات خود ادامه دهند، بایستی از کمیسیون کسب اجازه کنند، مگر این‌که گزینه‌های موجود در این بخش یا پیوست ۳ در مورد مدیریت تعارض منافع برای نشان دادن این‌که رویکرد متولیان و تصمیم‌گیری‌های آن‌ها در جهت منافع خیریه بوده است، کفایت کند.

### ۳-۴. پیروی از قوانین و اسناد مدیریتی سازمان خیریه (الزامات قانونی)

در صورتی که متولیان خیریه موافق از بین بردن وضعیت تعارض منافع نباشند، بایستی به این مسئله فکر کنند که چگونه می‌توانند تصمیمات خود را به منافع خیریه معطوف سازند.

قوانین و اسناد مدیریتی سازمان‌های خیریه و نیز مجوزهای کمیسیون خیریه‌ها، اغلب الزامات ویژه‌ای را در رابطه با نحوه مدیریت تعارض منافع دربردارند. برای مثال، چنان‌چه متولیان بخواهند از اختیارات قانونی خیریه در جهت پرداخت مبالغی به یکی از متولیان خیریه در ازای خدمات او، استفاده کنند، چنین تصمیمی بایستی توسط متولیان گرفته شود که نفعی در این پرداخت‌ها ندارند. متولیان بایستی الزامات قوانین و اسناد مدیریتی خیریه‌ها را در زمینه نحوه مدیریت تعارض منافع دنبال کنند. آن‌ها هم‌چنین بایستی اطمینان حاصل کنند که انجام این کار نشان خواهد داد که تصمیم‌گیری‌های آن‌ها صرفاً در جهت منافع خیریه بوده است. متولیان هم‌چنین در صورت برخورداری از یک اساس‌نامه تعارض منافع بایستی از آن پیروی کرده و در مورد آن به مشورت بپردازند. در صورتی که قوانین یا اسناد مدیریتی سازمان خیریه فاقد مفادی درباره نحوه مدیریت تعارض منافع باشند، متولیان بایستی مراحل تعیین‌شده در این بخش از راهنما را دنبال کنند.

#### ۴-۴: کنار گذاشتن متولیان از فرآیند تصمیم‌گیری در صورتی که تعارض منافع این متولیان با مزایایی برای آن‌ها همراه باشد

زمانی که هیچ نوع مفادی درباره نحوه مدیریت تعارض منافع در قوانین یا اسناد مدیریتی سازمان خیریه وجود نداشته باشد، و معامله‌ای مالی یا هر نوع معامله حاوی مزایا برای فرد متولی، میان او و سازمان خیریه در جریان باشد:

- نخست بایستی مجوز اعطای مزایا به فرد متولی صادر شده باشد
- کمیسیون خیریه‌ها انتظار دارد که فرد متولی دچار تعارض منافع در آن بخشی از نشست متولیان که به موضوع تعارض منافع او می‌پردازد، غایب باشد. هم‌چنین متولی مربوطه نباید در رأی‌گیری شرکت کند و تصمیم‌گیری در این مورد که تعداد افراد حاضر در نشست به حد نصاب رسیده است یا نه، بایستی بدون احتساب او باشد.

خارج کردن فرد متولی از فرآیند تصمیم‌گیری به معنای کنار گذاشتن او از مباحثات و تصمیم‌گیری‌های اولیه و نیز کنار گذاشتن او از مباحثات و تصمیم‌گیری‌های بعدی حول موضوع تعارض منافع او است.

متولیان بایستی اسناد مدیریتی خود را به نحوی به‌روزرسانی کنند که شامل مفادی درباره نحوه مواجهه با تعارض منافع باشد، از جمله مفادی درباره شرایطی که لازم است یک فرد متولی از فرآیند تصمیم‌گیری کنار گذاشته شود. کمیسیون خیریه‌ها انتظار دارد که این مفاد دست‌کم متولیان را ملزم سازند که شخصی را که از یک تصمیم معین نفع می‌برد، از مشارکت در آن تصمیم‌گیری بازدارند.

#### ۴-۵: کنار گذاشتن فرد از فرآیند تصمیم‌گیری در صورت وجود یک وضعیت تعارض سرسپردگی

زمانی که یک وضعیت تعارض سرسپردگی در کار باشد و:

- متولیان دچار تعارض در پی دستیابی به مزایا نباشند
- مفاد قانونی یا اسناد مدیریتی معینی درباره نحوه مدیریت تعارض سرسپردگی وجود نداشته باشد
- فرد دچار تعارض بایستی تعارض خود را اظهار کند. سپس هیئت متولیان بایستی در مورد مشارکت یا عدم مشارکت، و نیز سطح مشارکت فرد دچار تعارض تصمیم بگیرند. در نهایت این متولیان هستند که هنگام اذعان فرد متولی به وضعیت تعارض سرسپردگی خود بایستی تصمیم بگیرند که کنار گذاشتن او از فرآیندهای تصمیم‌گیری هم‌سو با منافع خیریه است یا خیر. برخی از تصمیماتی که متولیان بایستی در این باره بگیرند عبارتند از:
  - آیا فرد متولی‌ای که به‌طور کامل تعارض منافع خود را بیان و ثبت کرده است، می‌تواند در فرآیند تصمیم‌گیری شرکت کند یا نه. اسناد مدیریتی برخی از سازمان‌های خیریه به متولیان فاقد تعارض منافع اجازه می‌دهد که مجوز شرکت متولی دچار تعارض را در تصمیم‌گیری صادر کنند.
  - آیا فرد متولی دچار تعارض منافع می‌تواند در نشست‌ها حاضر باشد، به شرطی که در مباحثات و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نکند، یا خیر.
  - آیا فرد دچار تعارض منافع بایستی به کل از فرآیند تصمیم‌گیری کنار گذاشته شود یا خیر.

متولیان در تصمیم‌گیری درباره مجموعه اقدامات پیش‌روی خود:

- بایستی همواره در جهت منافع خیریه عمل کنند
- بایستی همواره از اعتبار خیریه صیانت کنند و از تأثیر اقدامات و تصمیمات خود بر افراد خارج از خیریه آگاه باشند
- بایستی همواره بتوانند نشان دهند که تصمیمات‌شان در جهت منافع خیریه، و مستقل از هرگونه منفعت رقیب بوده است

● در صورتی که منافع یک فرد متولی منجر به تصمیمات مناقشه‌برانگیز و پرخطر شود، یا زمانی که احتمال تأثیرگذاری این منافع بر تصمیمات متولیان خیریه وجود دارد، و یا چنین به نظر می‌رسد که این منافع تصمیمات متولیان خیریه را متأثر



ساخته‌اند، هیئت متولیان بایستی فرد دچار تعارض منافع را ملزم به کناره‌گیری از فرآیند تصمیم‌گیری سازد.

- در مواردی که منافع شخصی فرد متولی خطر کمی را متوجه فرآیند تصمیم‌گیری در جهت منافع خیریه می‌سازد، یا ممکن است جهت‌دهی این منافع به رویکرد فرد نسبت به مسئله چندان جدی نباشد، هیئت متولیان می‌تواند مشارکت آن فرد در فرآیند تصمیم‌گیری را مجاز بدارد. اتخاذ چنین رویکردی در انجمن‌های خیریه منوط به مجوز اسناد مدیریتی است.

- بایستی آگاه باشند که حضور یک متولی دچار تعارض می‌تواند بر اعتماد متولیان به یک دیگر تأثیر گذارد، مانع از شکل‌گیری مباحثات آزاد شود و ممکن است فرآیند تصمیم‌گیری را به طرق مختلف متأثر سازد.
- در صورتی که اسناد مدیریتی فاقد مفادی درباره نحوه مدیریت تعارض منافع باشند، بایستی این اسناد را به نحوی به روزرسانی کنند که مفادی را درباره نحوه مواجهه با تعارض منافع دربرگیرند، از جمله مفادی درباره چگونگی مواجهه با شرایطی که مستلزم کنارگذاری متولی دچار تعارض از فرآیند تصمیم‌گیری است.

متولیان می‌توانند پیش از شروع مباحثه از شخصی که از شرکت در مباحثه منع شده است بخواهند تا هر نوع اطلاعاتی را که می‌تواند به تصمیم‌گیری در جهت منافع خیریه کمک کند، در اختیار هیئت متولیان قرار دهد.

متولیان نمی‌توانند اطلاعات محرمانه یا باارزشی چون اطلاعات حساس تجاری را که در یک سازمان خیریه به دست آورده‌اند، به نفع خود یا یک سازمان دیگر به کار برند.

#### مثال ۵: کنار گذاشتن فرد متولی از فرآیند تصمیم‌گیری در صورت وجود یک وضعیت تعارض سرسپردگی

در مثال ۲، در مورد تعارض سرسپردگی فردی گفتیم که هم‌زمان متولی دو سازمان خیریه متفاوت است و قصد دارد از طرف هر دو سازمان در مزایده‌ای مشترک برای انعقاد قرارداد ارائه خدمات شرکت کند. در این جا به نحوه مواجهه او با این تعارض می‌پردازیم.

نخست این‌که، متولی مربوطه موظف است که تعارض منافع خود را در اسرع وقت برای هریک از این دو سازمان بیان کند.

متولیان هریک از این دو سازمان بایستی هرگونه احتمال تأثیرگذاری این وضعیت متعارض را بر فرآیند تصمیم‌گیری‌های خود از میان بردارند. ممکن است این تعارض چنان جدی باشد که متولیان راهی جز از میان برداشتن آن نداشته باشند و این احتمالاً به معنای استعفای متولی دچار تعارض باشد. چنین تصمیمی تنها زمانی موضوعیت دارد که احتمال وقوع مکرر تعارض منافع مربوطه وجود داشته باشد یا این‌که وضعیت متعارض خطرات بسیاری برای تصمیم‌گیری مؤثر در سازمان خیریه به همراه داشته باشد.

در صورتی که جدیت وضعیت تعارض منافع به حدی نباشد که متولیان را ملزم به از میان برداشتن آن سازد، متولیان بایستی از تأثیرگذاری سایر منافع یا وظایف متولی دچار تعارض منافع بر تصمیم‌گیری‌های شان جلوگیری کنند. ممکن است این کار به معنای کنار گذاشتن فرد دچار تعارض منافع از جلسات متولیان و از تمام لحظات فرآیند مباحثه، تصمیم‌گیری و رأی‌دهی آنان باشد. به هر روی، متولیان در تصمیم‌گیری درباره رویکرد خود بایستی از اسناد مدیریتی و الزامات قانونی سازمان خود که نحوه مدیریت تعارض منافع را تعیین می‌کنند، پیروی کنند. آن‌ها هم‌چنین بایستی فرآیندهای تعیین‌شده در اساس‌نامه سازمان را دنبال کنند. آن‌ها بایستی اطمینان حاصل کنند که می‌توانند به واسطه رویکرد مدیریتی خود نشان دهند که تمامی تصمیمات‌شان صرفاً در جهت منافع خیریه بوده است. آن‌ها بایستی مباحثات و تصمیمات خود را به نحو مناسبی ثبت کنند.

باین حال متولیان هر دو سازمان خیریه بایستی از درک متولی دچار تعارض از ممنوعیت استفاده از اطلاعات محرمانه یا باارزشی چون اطلاعات حساس تجاری در یک سازمان خیریه، به نفع خود یا یک سازمان دیگر، اطمینان حاصل کنند.

#### مثال: مشارکت متولی دچار تعارض در تصمیم‌گیری‌ها در صورت وجود یک وضعیت تعارض منافع

در مثال ۳ درباره تعارض سرسپردگی فردی متولی توضیح دادیم که هم‌زمان متولی یک سازمان خیریه آموزشی و نیز یکی از اعضای مرکز

هنرهای محلی است و خیریه فوق الذکر درصدد ارائه یک برنامه کار در این مرکز هنری است. این مثال هم چنین عواملی را که منجر به کم خطر بودن این تعارض می شوند، تشریح کرد.

برخورداری از یک اساس نامه تعارض منافع به متولیان کمک می کند تا تعارض های سرسپردگی کم خطر را شناسایی کنند. در صورتی که متولیان تصمیم بگیرند که تعارض سرسپردگی متولی مربوطه او را از تصمیم گیری در جهت منافع خیریه باز نمی دارد، حتی اگر این تصمیم مربوط به مرکز هنرهای محلی باشد، متولی مربوطه می تواند به صرف بیان تعارض خود اکتفا کند.

قضاوت درباره کم خطر بودن تعارض منافع و مشارکت متولی دچار تعارض منافع در فرآیند تصمیم گیری، بر عهده متولیان است و هیچ گاه نمی توان در مورد مناسب بودن این قضاوت نظری قطعی داد. مناسب بودن قضاوت در این باره به آن تصمیم معین و شرایط مربوط به آن بستگی دارد. متولیان بایستی در قضاوت خود همه عوامل را در نظر گیرند و در صورتی که از آن ها خواسته شود درباره رویکرد خود توضیح دهند، بایستی آمادگی انجام این کار را داشته باشند.

#### ۴-۶. ثبت تعارض منافع

مکتوب کردن تصمیمات

کمیسیون خیریه ها از متولیان انتظار دارد که تمامی انواع تعارض منافع و نحوه مواجهه خود با آن ها را مکتوب کرده و مستند سازند. ثبت تصمیمات متولیان به طور معمول در طول برگزاری نشست انجام می شود.

در صورت وجود یک وضعیت تعارض منافع، متولیان بایستی مطمئن شوند که سند مکتوب تصمیمات آن ها نشانگر موارد زیر است:

- ماهیت تعارض
- متولی یا متولیان متأثر از تعارض
- آیا هیچ یک از انواع تعارض منافع پیشاپیش بیان شده اند؟
- رئیس کلی مباحثات صورت گرفته
- آیا هیچ کدام از متولیان از فرآیند تصمیم گیری کنار گذاشته شده اند؟
- چگونگی تصمیم گیری متولیان در جهت منافع خیریه

ثبت تصمیمات به نحوی که گفته شد به متولیان کمک می کند تا نشان دهند که عمل کرد مناسبی داشته اند و وظایف خود را به جا آورده اند.

#### افشای در مورد مزایا یا مبالغ پرداختی به متولیان (الزامات قانونی)

سازمان های خیریه ای که محاسبات مالی خود را بر پایه حساب داری تعهدی انجام می دهند، بایستی جزئیات پرداخت ها و مزایای تعلق گرفته به متولیان یا اشخاص وابسته به آنان، از جمله اعضای خانواده یا کسب و کار آنان را ثبت کنند. آن ها هم چنین موظف اند بیان کنند که پرداخت ها یا تعلق مزایا تحت کدام مجوز قانونی صورت گرفته اند و نیز دلیل خود برای این پرداخت ها را اعلام کنند.

انتظار کمیسیون از خیریه ها این است که خواه به حساب داری تعهدی قائل باشند، خواه نه، در حساب رسی سالانه خود مزایای دریافتی از جانب متولیان را فاش سازند.

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره حساب های سازمان خیریه نگاه کنید به الزامات حساب داری و ارائه گزارش در سازمان های خیریه: سال ۲۰۰۹ (CC۱۵b).



## ۵. اهمیت پیروی از این راهنما

### ۵-۱: پیامدهای عمل نکرد نامناسب در مواجهه با تعارض منافع

در صورتی که متولیان قادر به شناسایی تعارض منافع و واکنش مناسب در برابر آن نباشند، این کار ممکن است برای متولی دچار تعارض منافع، خیریه، اعتماد عمومی نسبت به خیریه و به طور کلی اعتماد اعضای خیریه نسبت به یک دیگر پیامدهایی جدی دربر داشته باشد. تصمیمات متولیان در صورتی که مطابق با اسناد مدیریتی و قوانین سازمان خیریه نباشد، فاقد اعتبار است. این تصمیمات ممکن است توسط کمیسیون خیریه‌ها یا یک شخص وابسته از جمله یکی از ذی‌نفعان خیریه به چالش کشیده شود. کمیسیون خیریه‌ها این راهنما را به منظور کمک به متولیان در جهت تصمیم‌گیری مناسب درباره وضعیت‌های تعارض منافع تهیه کرده است. کمیسیون از متولیان انتظار دارد که از این راهنما در جهت انجام وظیفه خود در راستای منافع خیریه استفاده کنند و در صورت به چالش کشیده شدن تصمیماتشان بتوانند توجیه قانع‌کننده‌ای برای تصمیمات خود ارائه دهند. زمانی که متولیان عمل نکرد نامناسبی از خود نشان دهند یا دچار خطا شوند، کمیسیون از آن‌ها انتظار دارد که بی‌درنگ در جهت رفع خطای خود بکوشند و از تکرار آن خطای خاص یا خطاهای مشابه اجتناب کنند. در صورتی که اعمال و خطاهای فرد متولی خطرناکی جدی برای سازمان خیریه دربرداشته باشد، ممکن است این اعمال از جانب کمیسیون به سوءمدیریت یا سوءرفتار تعبیر شود و کمیسیون درصدد اقدام اصلاحی برآید.

### الف: پیامدهای نقض وظایف قانونی (الزامات قانونی)

عمل نکرد نامناسب در برابر وضعیت‌های تعارض منافع، به معنای نقض وظایف قانونی متولیان از جانب آنان است. در صورتی که معامله‌ای تحت تأثیر یک وضعیت تعارض منافع صورت گرفته باشد و متولیان عمل نکرد مناسبی در این زمینه از خود نشان ندهند، ممکن است این معامله از جانب کمیسیون خیریه‌ها یا یک شخص ثالث به چالش کشیده شود. برخی مواقع ممکن است این معامله غیرایمن بوده و احتمال باطل شدن آن در آینده وجود داشته باشد، و در موارد جدی‌تر ممکن است معامله از همان لحظه نخست از درجه اعتبار ساقط شود. متولیان در صورتی که عمل نکرد مناسبی در این زمینه نداشته باشند، بایستی تمام مبالغ پرداخت شده از جانب خیریه را بازپرداخت کنند، خواه این مبالغ مربوط به دریافت مزایای غیرمجاز از جانب متولیان بوده باشد، خواه نتیجه نقض وظیفه‌ای دیگر. این مسئله حتی زمانی که خود سازمان خیریه از معامله صورت گرفته نفع برده باشد، هم چنان می‌تواند موضوعیت داشته باشد. در صورتی که سازمان خیریه در اثر این معامله دچار ضرر مالی شده باشد، متولیان بایستی این ضرر مالی را جبران کنند.

### ب: پیامدهای نقض مقررات داخلی سازمان

در صورت وجود نگرانی‌هایی درباره سوءمدیریت و سوءرفتار متولیان و یا در صورت به خطر افتادن دارایی‌های خیریه، کمیسیون خیریه‌ها در این زمینه مداخله خواهد کرد. چهارچوب خطر کمیسیون، موارد مداخله کمیسیون و نحوه این مداخله را بر اساس ماهیت و سطح خطری که متوجه یک خیریه و یا سازمان‌های خیریه به طور کلی است، توضیح می‌دهد. پیامدهای نقض مقررات داخلی سازمان در مورد تصمیماتی که تحت تأثیر تعارض منافع گرفته شده‌اند، به ماهیت و شدت تعارض، تأثیر آن بر خیریه و توانایی متولیان برای اصلاح این موقعیت و عمل در راستای وظایفشان، بستگی دارد.

### اقدامات اصلاحی متولیان

زمانی که:

- تعارض منافع تأثیر کمی بر روی سازمان خیریه داشته باشد

- ضرر و زیان وارد شده به سازمان خیریه کم و غیرمادی باشد
- و متولیان بتوانند ثابت کنند که عمل کرد نامناسب آنان تنها یک خطا بوده است
- کمیسیون از متولیان انتظار دارد که با استفاده از این راهنما رویکرد خود را اصلاح کنند

در مواردی از این دست انتظار حداقلی کمیسیون از متولیان این است که آن ها:

- گام هایی منطقی در جهت ارزیابی و مدیریت خطراتی که متوجه فعالیت ها و اعتبار خیریه هستند، بردارند
- مسئله مربوطه و نحوه مدیریت آن را به طور کامل ثبت کنند
- اساس نامه تعارض منافع خود را بازبینی کرده یا توسعه دهند، اطمینان حاصل کنند که تمامی متولیان از محتوا و معنای این اساس نامه مطلع هستند و در آینده این اساس نامه را به طور کامل اجرا خواهند کرد

### مشاوره مقررات مربوط به اقدامات اصلاحی

چنانچه تصمیم اتخاذ شده متأثر از یک وضعیت تعارض منافع بود و این تصمیم تأثیر زیادی بر خیریه داشته باشد، کمیسیون مشاوره ای در مورد مقررات مربوط به اقدامات اصلاحی در اختیار متولیان خواهد گذاشت. عواملی که ممکن است تأثیرات بیشتری بر خیریه بگذارند عبارتند از: تعارض های منافی که به دریافت مزایای غیرمجاز از جانب متولیان مربوط هستند، از دست رفتن منابع مالی خیریه، ایجاد وجهه عمومی بد برای خیریه و احتمال آسیب به اعتماد عمومی نسبت به خیریه و به طور کلی آسیب به اعتماد موجود در خیریه. مشاوره مقررات مربوط به اقدامات اصلاحی، اقداماتی را که متولیان بایستی در جهت اصلاح موقعیت و کسب اطمینان از عدم وقوع دوباره آن انجام دهند، تعیین می کند. برنامه اقدامات اصلاحی اغلب مستلزم تصمیم گیری متولیان درباره جبران منابع مالی از دست رفته خیریه است. بیشتر مواقع نیز ممکن است نیاز باشد که این متولیان افراد مستقل جدیدی را برای هم کاری منتصب کنند. کمیسیون در یک بازه زمانی مقرر بر اجرای اصلاحات لازم توسط متولیان نظارت خواهد کرد. هرگونه اجرای ناقص این اصلاحات ممکن است از جانب کمیسیون به سوء مدیریت یا سوء رفتار خیریه تعبیر شود و ممکن است کمیسیون در این زمینه اقتدار خود را به کار بندد.

### استفاده کمیسیون از اختیارات خود

در مورد تعارض های پرخطر و جدی، کمیسیون با استفاده از اختیارات تحقیق و تحفص خود مداخله خواهد کرد. چنین مداخله ای زمانی صورت می گیرد که یک مسئله یا ادعا خطراتی جدی برای اعتماد عمومی نسبت به خیریه ها در برداشته باشد. برای مثال زمانی که به نظر می رسد متولیان عامدانه یا سهل انگارانه منافع خود را نسبت به منافع خیریه ترجیح داده اند و در نتیجه مزایای قابل توجهی را به هزینه خیریه دریافت کرده اند، کمیسیون از اختیارات خود استفاده خواهد کرد تا:

- به سوء استفاده، سوء مدیریت و سوء رفتار متولیان پایان دهد - از جمله زمانی که متولیان موفق به حل مسئله تعارض منافع نشوند یا توانایی حل آن را نداشته باشند
- در امور خیریه مداخله کرده و ضررهای مالی خیریه را جبران کند، به ویژه زمانی که متولیان قادر به این کار نیستند یا تمایلی به انجام این کار ندارند و یا زمانی که مبلغ مالی از دست رفته قابل توجه است

در صورتی که کمیسیون نسبت به وقوع یک عمل مجرمانه مشکوک بوده یا شواهدی برای آن داشته باشد، موضوع را به پلیس یا سایر عوامل مربوطه ارجاع خواهد داد. در چنین مواردی کمیسیون زمانی می تواند با استفاده از اختیارات خود مداخله کند، که این مداخله همسو با منافع عمومی باشد. در مواقعی که کمیسیون خواه با ارائه مشاوره ای درباره مقررات مربوط به اقدامات اصلاحی و خواه با به کارگیری اختیاراتش، در مسئله مداخله کند، این مداخله نسبت به مداخلات پیشین کمیسیون، قدرت مندتر و از مدارای کمتری برخوردار خواهد بود.

در صورت مداخله کمیسیون، انتظارات حداقلی آن از متولیان این است که آنان:

- بی‌درنگ در مورد واقعیات مربوطه و هر نوع اطلاعات موجود دربارهٔ حادثه، به‌طور کامل و صریح افشاگری کنند.
- گام‌های منطقی در جهت ارزیابی و مدیریت خطراتی که متوجه فعالیت‌ها و اعتبار خیریه است بردارند
- اگر لازم باشد با کمیسیون هم‌کاری کرده و بدین طریق از عهدهٔ مدیریت صحیح خیریه برآیند
- عمل‌کردی مسئولانه داشته باشند تا ثابت کنند که در آینده مسئولیت‌های قانونی خود را به‌جا خواهند آورد - این وضعیت اغلب مستلزم تصمیم‌گیری متولیان دربارهٔ جبران منابع مالی از دست رفتهٔ خیریه است - بیشتر مواقع نیز ممکن است نیاز باشد که این متولیان افراد مستقل جدیدی را برای هم‌کاری منتصب کنند.
- اساس نامهٔ تعارض منافع خود را بازبینی کرده یا توسعه دهند، اطمینان حاصل کنند که تمامی متولیان از محتوا و معنای این اساس‌نامه مطلع هستند و در آینده این اساس‌نامه را به‌طور کامل اجرا خواهند کرد
- مسئلهٔ مربوطه و نحوهٔ مدیریت آن را به‌طور کامل ثبت کنند

#### ج: پیامدهای مربوط به اعتبار خیریه از جمله آسیب به اعتماد عمومی نسبت به خیریه

متولیان بایستی از تأثیرات منفی تعارض منافع، بر اعتبار خیریه و اعتماد عمومی نسبت به آن آگاه باشند. در صورتی که افراد خارج از هیئت متولیان، برای مثال خیرین و حامیان مالی خیریه، تصور کنند که متولیان منافع شخصی خود را بر منافع خیریه ترجیح داده‌اند، این تصور پیامدهایی برای اعتبار خیریه خواهد داشت و کمک‌های مالی آتی به خیریه را متأثر خواهد کرد. متولیان هنگام مواجهه با وضعیت‌های تعارض منافع بایستی نسبت به تصویر این موقعیت در چشم افرادی که خارج از خیریه قرار دارند آگاه باشند، و اطمینان حاصل کنند که در عمل از سیاست‌ها و رویه‌هایی برای اثبات عمل‌کرد مناسب خود در برابر موقعیت‌های تعارض منافع برخوردارند. گزارش سالانهٔ کمیسیون با عنوان برخورد با سوءاستفاده و سوءمدیریت، مطالعات موردی منتج از بررسی‌های کمیسیون در سال اخیر مالی را در برمی‌گیرد. این گزارش هم‌چنین نحوهٔ مواجههٔ کمیسیون با مسائل کم‌اهمیت‌تری را که منجر به مشکلاتی در خیریه‌ها می‌شوند، توضیح می‌دهد.

## پیوست ۱:

## مزایای متولیان – مقرراتی قانونی که متولیان بایستی نسبت به آن آگاه باشند (الزامات قانونی)

- در صورتی که احتمال دریافت مزایا از جانب یک فرد متولی وجود داشته باشد، متولیان خیریه بایستی به دو نکته توجه داشته باشند:
- عمل در جهت منافع خیریه به منظور جلوگیری از تأثیرگذاری تعارض منافع مربوط به مزایای متولیان بر فرآیندهای تصمیم گیری
  - کسب اطمینان از مجاز بودن تفویض مزایا پیش از هرگونه تصمیم گیری برای اعطای آن
- نکته اول در این راهنما توضیح داده شده است. نکته دوم نیز در موارد زیر خلاصه می شود:
- بنا به قوانین خیریه ها تنها زمانی می توانند به دریافت مزایا از سازمان خیریه اقدام کنند که پیشاپیش مجوز انجام این کار را داشته باشند
  - هرکدام از موارد زیر می توانند تفویض مزایا را مجاز سازند:
    - عبارتی در اسناد مدیریتی خیریه
    - اختیارات لحاظ شده در قانون خیریه ها که به سازمان اجازه می دهد مبالغی را به متولیان که خدماتی به غیر از وظایف معمول شان در خیریه انجام داده اند، پردازد
    - کمیسیون خیریه ها
    - دادگاه

اصطلاح مزایای متولیان به تمامی مزایا یا مبالغ پرداختی به متولیان یا اشخاص وابسته به او اطلاق دارد که متفاوت از بازپرداخت هزینه هایی است که پیش تر متولیان در جهت انجام وظیفه خود در خیریه صرف کرده اند. این اصطلاح هم چنین در مواقعی به کار می رود که یک فرد متولی اموال، وام، کالا یا خدماتی را از خیریه دریافت کرده باشد.

تفویض مزایا به متولیان بایستی مجاز باشد. این بدین معناست که حتی اگر واقعاً مزایایی به فرد متولی تعلق نگرفته باشد و تنها احتمال تفویض مزایا به او وجود داشته باشد، متولیان بایستی از مجاز بودن اعطای مزایا اطمینان حاصل کنند.

از طرفی فروش یا واگذاری زمین به فرد متولی، شخص یا شرکت وابسته به او نیز نیازمند مجوز کمیسیون است؛ حتی اگر در این واگذاری زمین به ارزش واقعی خود در بازار فروخته شده باشد.

پرداخت هزینه های معقول به متولیان، تفویض مزایا محسوب نمی شود، بنابراین این پرداخت ها منجر به تعارض منافع نمی شوند و نیازی به مجوز ندارند.

برای اطلاعات بیشتر در مورد مزایای متولیان و شرایط مجاز بودن این مزایا نگاه کنید به: هزینه ها و پرداخت های متولیان.

## پیوست ۲: چهارچوبی قانونی برای انجمن‌های خیریه و سازمان‌های خیریه همبسته

انجمن‌های خیریه: نکات کلیدی درباره تعارض منافع و قانون سال ۲۰۰۶ انجمن‌ها (CA ۲۰۰۶)

رؤسای انجمن‌های خیریه به لحاظ قانونی وظایف و مسئولیت‌هایی در رابطه با تعارض منافع و تفویض مزایا بر عهده دارند. این وظایف مشابه وظایفی هستند که متولیان بر عهده دارند. راهنمای کمیسیون خیریه‌های برای رؤسای انجمن‌ها نیز قابلیت کاربست دارد، اما در ادامه با وظایف ویژه‌ای آشنا خواهیم شد که قانون سال ۲۰۰۶ انجمن‌ها بر عهده رؤسای انجمن‌ها می‌گذارد. تعریف تعارض منافع (الزامات قانونی) از تاریخ ۱ اکتبر ۲۰۰۸، رؤسای انجمن‌ها به لحاظ قانونی موظف شده‌اند که از هر گونه موقعیتی که منافع آن‌ها را در تعارض با منافع خیریه قرار می‌دهد یا احتمال دارد که منجر به تعارض این دو شود، اجتناب کنند. البته رؤسای انجمن‌ها پیش از اجرای این قانون نیز موظف بودند که از دچار شدن به تعارض منافع اجتناب کنند. موقعیت‌هایی که منجر به تعارض منافع می‌شوند، عبارتند از:

- زمانی که رئیس انجمن یا یکی از اشخاص وابسته به او از طریق معامله با خیریه به منافی مالی دست یابند؛ این منافع می‌توانند مستقیم یا غیرمستقیم باشند.
- زمانی که رئیس انجمن یا یکی از اشخاص وابسته به او در معرض تعارض وظایف یا تعارض سرپرده‌گی باشند.
- زمانی که منافع، وظایف یا سرپرده‌گی‌های شخصی رئیس انجمن امکان تأثیرگذاری بر تصمیمات او را داشته باشند

### شرایطی که در آن رؤسای انجمن‌ها موظف به اجتناب از تعارض منافع نیستند

الزامات قانونی: رؤسای انجمن در شرایطی موظف به اجتناب از تعارض منافع نیستند که این تعارض منافع مربوط به معامله‌ای باشد که:

- مجوز انجام این معامله در اساس نامه انجمن صادر شده باشد
- مجوز انجام این معامله توسط کمیسیون یا دادگاه صادر شده باشد

از منظر کمیسیون در چنین شرایطی قوانین انجمن بایستی اختیارات رؤسا را محدود سازند؛ به طوری که آن‌ها تنها قادر به صدور مجوز برای معاملات باشند که نفع مستقیم یا غیرمستقیمی برای یک فرد متولی یا شخص وابسته به او دربر نداشته باشند. در نتیجه چنین محدودیتی رؤسا تنها می‌توانند تعارض سرپرده‌گی را مجاز بدانند.

**نکته:** انجمن‌هایی که پیش از سال ۲۰۰۸ تأسیس شده‌اند، بایستی مفاد قانونی مرتبط با تعارض‌های منافع مجاز را بیشتر در تفهیم نامه انجمن جست‌وجو کنند نه اساس نامه آن.

### آیا رؤسای انجمن‌های خیریه ملزم هستند قوانین خود را به نحوی اصلاح کنند که با وظیفه آن‌ها مبنی بر اجتناب از تعارض‌های منافع غیرمجاز مطابقت داشته باشد؟

از منظر کمیسیون، مادامی که انجمن‌ها از مفادی قانونی درباره نحوه مواجهه با تعارض منافع برخوردار باشند، چنین کاری ضرورت ندارد. با این حال تمایل برخی خیریه‌ها به انجام این کار برای کمیسیون قابل درک است و جای تقدیر دارد. طرح کمیسیون برای تفهیم نامه و اساس نامه انجمن (GD۱) با مفاد قانون سال ۲۰۰۶ خیریه‌ها در مورد تعارض منافع سازگار است.

## بیان تعارض منافع

**الزامات قانونی:** رؤسای انجمن ها بایستی هرگونه تعارض منافع موجود در معاملات و فرآیندهای وقوع یافته یا احتمالی را در محضر انجمن خیریه بیان کنند. عدم موفقیت در انجام این کار می تواند به معنای قانون شکنی یا جرم باشد. ممکن است اساس نامه انجمن، رؤسای آن را ملزم سازد که در صورت وقوع تعارضی میان منافع یکی از رؤسا و منافع خیریه، او را از فرآیند مباحثات و تصمیم گیری ها کنار گذارند.

## مزایای متولیان

زمانی که تعارض رخ داده مربوط به مزایای دریافتی از جانب یکی از رؤسا باشد، سایر رؤسا موظف هستند:

- بر اختیارات صریح موجود در اسناد مدیریتی خیریه با قوانین خیریه اتکا کنند
- از کمیسیون در این باره کسب اجازه کنند و نشان دهند که معامله مربوطه از جهت منافع خیریه سودمند است.
- اعضای انجمن خیریه نمی توانند بدون اجازه کمیسیون از اختیارات انجمن برای اعطای مزایا به متولیان خود استفاده کنند.

## لزوم صدور مجوز از جانب کمیسیون در صورتی که مفاد اسناد مدیریتی برای مجاز شمردن یک وضعیت تعارض منافع کفایت نکند

الزامات قانونی: زمانی که مفاد اسناد مدیریتی درباره تعارض منافع نامکفی باشد، رئیس یا رؤسای انجمن ها بایستی برای اقدامات خود درباره وضعیت تعارض منافع از کمیسیون کسب اجازه کنند، وگرنه اقدام آن ها در حکم تخطی آنان از وظیفه خود مبنی بر اجتناب از تعارض منافع خواهد بود. رؤسای انجمن بایستی کمیسیون را اقناع کنند که اقدامات شان در جهت منافع خیریه است.

زمانی که وضعیت تعارض منافع مربوط به اعطای مزایا به یکی از رؤسای انجمن باشد و این مزایا جزو مزایایی نباشد که اختیارات قانونی خیریه برای متولیان ارائه دهنده خدمات در نظر گرفته است، در آن صورت رؤسای انجمن بایستی بر اختیارات موجود در اسناد مدیریتی خیریه اتکا کنند و یا در این باره از کمیسیون کسب اجازه کرده و نشان دهند که معامله مورد نظر در جهت منافع خیریه است.

مفاد قانون سال ۲۰۰۶ خیریه ها درباره وظیفه اجتناب از تعارض منافع در مورد برخی از موارد انتقال دارایی در میان خیریه های غیرهمبسته و انجمن های خیریه نیز صدق می کند. این مفاد مربوط به موقعیت هایی است که دارایی های غیرنقدی قابل توجهی از یک سازمان خیریه غیرهمبسته به یک انجمن خیریه منتقل شود. در صورتی که یک یا چند تن از متولیان سازمان خیریه غیرهمبسته هم زمان از رؤسای انجمن خیریه نیز باشند، این انتقال دارایی ممکن است منجر به بروز تعارض منافع شود. در چنین مواقعی انتقال دارایی تنها می تواند با اعلام موافقت کتبی از جانب کمیسیون صورت گیرد.

به علاوه، زمانی که این انتقال مربوط به بدهی ها باشد (برای مثال بدهی های مربوط به پرداخت مستمری یا رهن)، متولیان سازمان خیریه غیرهمبسته که هم زمان رؤسای انجمن خیریه نیز هستند، ممکن است برای تصمیم گیری درباره انتقال بدهی ها و دارایی ها نیاز به اجازه کمیسیون داشته باشند. به این دلیل که انتقال بدهی ها از جانب متولیان سازمان های خیریه غیرهمبسته به انجمن خیریه، همواره متولیان سازمان خیریه غیرهمبسته را که هم زمان رؤسای انجمن خیریه نیز هستند ملزم می سازد که:

- وضعیت بدهی های سازمان خود را به وضعیت بدهی محدود موجود در خیریه های همبسته برسانند
- تمامی بدهی های شخصی پیشین خود به عنوان متولی سازمان خیریه غیرهمبسته را پرداخت کنند
- به ازای تمامی مانده بدهی های احتمالی غرامت پرداخت کنند

این متولیان احتمالاً در صورتی مجاز به دریافت مزایا خواهند بود که اعطای این مزایا با موافقت کمیسیون همراه باشد.

کمیسیون اطلاعاتی را درباره قانون سال ۲۰۰۶ انجمن ها برای خیریه ها تهیه کرده است. خانه انجمن ها نیز طیف متنوعی از راهنماها را برای رؤسای انجمن ها فراهم آورده است.

### سازمان‌های خیریه همبسته (CIOs): نکات کلیدی درباره تعارض منافع در قانون خیریه‌ها و مقررات CIO

سازمان خیریه همبسته شکل قانونی جدیدی از خیریه‌ها است که متفاوت از انجمن‌های خیریه است. مسئولیت‌ها و وظایف متولیان CIO در ارتباط با تعارض منافع و مزایای متولیان مشابه وظایفی است که سایر انواع متولیان بر عهده دارند. این راهنما برای متولیان CIO نیز قابل کاربست است، اما آن‌ها بایستی نسبت به وظایف خاص خود که در قانون خیریه‌ها و مقررات CIO تعیین شده است، آگاه باشند.

### افشای تعارض منافع

قانون خیریه‌ها علاوه بر تعیین وظایف قانونی متولیان CIO در این باره نیز سخن می‌گوید که متولیان CIO در صورتی که پیش از وارد شدن به معامله‌ای که توسط CIO انجام شده است، تعارض منافع خود را برای سایر متولیان خیریه افشا نکرده باشند، حق ندارند از این معامله مزایایی به دست آورند. در CIO نیز مانند تمامی انواع دیگر خیریه متولیان نمی‌توانند بدون داشتن مجوز، مزایایی را به یک فرد متولی تفویض کنند. افشای وضعیت تعارض منافع نیز اعطای مزایا به فرد متولی را مجاز نمی‌سازد.

### مشارکت در تصمیم‌گیری در صورت وجود یک وضعیت تعارض منافع

بنا به مقررات عمومی CIO متولیانانی که در پی دستیابی به مزایایی مستقیم یا غیرمستقیم از طریق معامله با CIO باشند، حق مشارکت در تصمیم‌گیری را ندارند. این مسئله در مورد تصمیم‌گیری‌ها اعضای CIO نیز صادق است. بنا به این مقررات حدنصاب نشستی که درباره معامله مربوطه برگزار می‌شود بایستی بدون در نظر گرفتن متولیان یا اعضای متأثر از تعارض منافع محاسبه شود. این وظیفه در مواردی که معامله صورت گرفته منطقی‌تر به بروز تعارض منافع نمی‌شود، صدق نمی‌کند.

### مزایایی که متولیان از یک شخص ثالث دریافت می‌کنند

متولیان CIO بایستی از پذیرش مزایایی که از جانب یک شخص ثالث و به دلیل جایگاه آنان به عنوان متولی خیریه، یا به خاطر انجام یا عدم انجام اقدامی در این جایگاه به آنان ارائه می‌شود، اجتناب ورزند. البته پذیرش این مزایا در مواردی که احتمال بروز تعارض منافع وجود ندارد، از این قاعده مستثنی است. کمیسیون اطلاعاتی عمومی را درباره CIO ها تهیه کرده است.



### پیوست ۳: وضعیت های تعارض منافع جدی

در برخی موارد وضعیت های تعارض منافع که هیئت متولیان را متأثر می سازند، از چنان جدیتی برخوردارند که این متولیان را از انجام وظیفه خود در راستای منافع خیریه بازمی دارند، یا چنین به نظر می رسد که این تعارض ها متولیان مربوطه را از انجام وظیفه خود عاجز ساخته است. برخی از این موقعیت ها و نیز عواملی که متولیان بایستی در مواجهه با این موقعیت ها در نظر گیرند، در این بخش توصیف شده است. البته بایستی اشاره کرد که مثال ها و گزینه های مطرح شده در این بخش کامل نیستند.

#### تصمیمات مهم و خطر متولیان

این تصمیمات مربوط به مواقعی هستند که:

- متولیان یک سازمان خیریه که منابع مالی آن توسط خانواده یکی از متولیان تأمین می شود، قصد دارند بخشی از سهام خیریه را به شرکتی که در تملک این خانواده است بفروشند و فروش این سهام که نفع مالی قابل توجهی در پی دارد، منجر به بروز تعارض منافع می شود.
- یک سازمان خیریه اختلافات شدیدی با یک سازمان دیگر دارد و یکی از متولیان سازمان نخست عضو هیئت مدیره سازمان دوم نیز هست و این وضعیت منجر به تعارض میان سرسپردگی او به این دو سازمان می شود.

تصمیماتی از این دست اغلب میزان بیشتری از منافع را که مربوط به خارج از خیریه هستند، در پی دارند. در این مواقع متولیان در توضیح یا اثبات استقلال تصمیم شان از هر نوع نفع شخصی یا وظیفه رقیب، با دشواری بسیاری روبرو خواهند بود. چنین تعارضاتی می توانند به منافع خیریه و اعتبار آن آسیب زنند.

در چنین مواقعی متولیان بایستی نسبت به مسئله تعارض منافع حساس باشند، به طوری که:

- هر نوع تأثیر احتمالی این تعارضات بر فرآیند تصمیم گیری از میان برداشته شود و این ممکن است به معنای لزوم از میان برداشتن وضعیت های تعارض منافع جدی از سوی متولیان باشد.

در مثال های فوق ممکن است متولیان از متولی یا متولیان دچار تعارض منافع بخواهند که از جایگاه خود کناره گیری کند تا بدین واسطه تعارض مربوطه را از میان برداشته و از تأثیرگذاری آن بر تصمیم گیری ممانعت کنند. اگر این وضعیت تعارض منافع مزایایی را برای متولی مستعفی در پی داشته باشد، این مزایا همچنان به مجوز نیاز دارند، هر چند که متولی مربوطه از جایگاه خود کناره گیری کرده باشد. در صورتی که متولیان بخواهند بدون از میان برداشتن تعارض منافع به راه خود ادامه دهند، آنان بایستی نکات زیر را مدنظر داشته باشند:

- انجام یک مشاوره تخصصی مستقل در مورد نحوه مقابله با تعارض منافع، از جمله مشاوره درباره این که کدام یک از عناصر تعارض منافع یا مزایای متولیان نیاز به مجوز دارند
- مشاوره با کمیسیون درباره موارد پرخطر، از جمله مشاوره درباره این که آیا هیچ یک از عناصر تعارض منافع یا مزایای متولیان نیاز به مجوز دارند یا نه
- انتصاب متولیان جدیدی که دچار تعارض منافع نیستند و می توانند به تصمیم گیری درباره مسئله یاری رسانند و نشان دهند که این تصمیم صرفاً در جهت منافع خیریه اتخاذ شده است
- عدم انتصاب متولیانی که ممکن است منجر به بروز تعارضات بیشتری شوند



### تضعیف فرآیندهای تصمیم‌گیری مؤثر

فرآیندهای تصمیم‌گیری مؤثر زمانی تضعیف می‌شوند که:

- اکثریت متولیان بر سر یک موضوع خاص اختلاف نظر دارند و از این رو توانایی لازم را برای انجام اقدامات خود ندارند یا زمانی که متولی خیریه یک مقام محلی یا عضوی از یک شورای محلی نیز هست و این متولی درمی‌یابد که چه به عنوان متولی خیریه و چه به عنوان یک مقام / عضوی از شورای محلی، در انجام یک معامله یا اتخاذ یک تصمیم منافی دوسویه دارد
- بخش بزرگی از متولیان منافی دارند که در تعارض با منافع خیریه است - این مورد ممکن است زمانی اتفاق بیفتد که تعداد زیادی از متولیان، یا افراد و شرکت‌های وابسته به آنان، پیوندهایی با یک دیگر داشته باشند
- منافع یک یا چند تن از متولیان پیوسته در رقابت با منافع خیریه است

صرف نظر از این که هیئت متولیان از چه نوعی باشد، متولیان بایستی تنها با در نظر گرفتن منافع خیریه تصمیم‌گیری کنند. وضعیت‌های تعارض منافع در صورتی که بسیار گسترده و حاد شوند، می‌توانند مشکلاتی جدی بیافرینند. اگر کناره‌گیری متولیان از مشارکت در مباحثات پیوسته اتفاق بیفتد، این بدان معناست که سازمان خیریه مزایای مشارکت تمام و کمال متولیان را از دست می‌دهد و ممکن است چالش‌هایی را در برابر جلسات تصمیم‌گیری به وجود آورد. این وضعیت ممکن است آسیب‌هایی شدید برای اعتبار خیریه در پی داشته باشد.

در چنین مواقعی متولیان بایستی نسبت به مسئله تعارض منافع حساس باشند، به طوری که: هر نوع تأثیر احتمالی این تعارضات بر فرآیند تصمیم‌گیری از میان برداشته شود و این ممکن است به معنای لزوم از میان برداشتن وضعیت‌های تعارض منافع جدی از سوی متولیان باشد.

در مثال‌های فوق ممکن است متولیان از متولی یا متولیان دچار تعارض منافع بخواهند که از جایگاه خود کناره‌گیری کند تا بتواند وضعیت‌های تعارض منافع را از میان بردارند، یا ممکن است از پیش بردن اقدامی که در معرض تأثیرات تعارض منافع است، اجتناب کنند. اگر این وضعیت تعارض منافع مزایایی را برای متولی مستعفی در پی داشته باشد، این مزایا همچنان به مجوز نیاز دارند، هر چند که متولی مربوطه از جایگاه خود کناره‌گیری کرده باشد.

در صورتی که متولیان بخواهند بدون از میان برداشتن تعارض منافع به راه خود ادامه دهند، آنان بایستی نکات زیر را مدنظر داشته باشند:

- انجام یک مشاوره تخصصی مستقل در مورد نحوه مقابله با تعارض منافع، از جمله مشاوره درباره این که آیا هیچ‌یک از عناصر تعارض منافع یا مزایای متولیان نیاز به مجوز دارند یا نه
- مشاوره با کمیسیون درباره موارد پرخطر، از جمله مشاوره درباره این که آیا هیچ‌یک از عناصر تعارض منافع یا مزایای متولیان نیاز به مجوز دارند یا نه
- عدم انتصاب متولیان که ممکن است منجر به بروز تعارضات بیشتری شوند
- بازبینی مقررات انتصاب متولیان و روش‌های استخدام به منظور انتصاب افرادی که «استقلال» بیشتری دارند

### مزایای نامناسب برای متولیان

این مزایا مربوط به وضعیت‌هایی هستند که:

- متولی مبالغی را از خیریه قرض گرفته یا مبالغی را به خیریه قرض می‌دهد و این اقدامات در چهارچوب منافع خیریه قابل توجیه نیستند
- میزان مبالغ پرداخت شده به یک فرد متولی یا شخص یا سازمان وابسته به او، با مقیاس خیریه و ماهیت فعالیت‌های آن سازگار نیست

- تعداد متولیان یا افراد یا سازمان های وابسته به او که مزایایی را از خیریه دریافت می کنند بسیار بالاست
- کمیسیون تصدیق می کند که در برخی مواقع پرداخت مبالغی به متولیان مجاز و قابل توجیه است. باین حال، کمیسیون تنها معاملاتی را مجاز می شمرد که به وضوح در راستای منافع خیریه قرار دارند. در غیر این صورت انجام معامله غیرمجاز محسوب می شود.
- در صورتی که میزان مبالغ پرداخت شده به متولیان بسیار بالا و مزایای اعطایی به آنان بسیار گسترده باشد، ممکن است چنین تصویری ایجاد شود که خیریه برای اعطای پاداش های مالی به متولیانش تأسیس شده است نه برای برآورده ساختن منافع عمومی. هرچه تعداد متولیان که مزایایی را از خیریه دریافت می کنند بیشتر باشد، حتی اگر این مزایا مجاز باشند، خطرات و مضرات احتمالی بیشتری متوجه خیریه و به طور ویژه متوجه مدیریت وضعیت های تعارض منافع و صیانت از اعتبار خیریه خواهد بود.
- در چنین مواقعی متولیان بایستی نسبت به مسئله تعارض منافع حساس باشند، به طوری که:
- هر نوع تأثیر احتمالی این تعارضات بر فرآیند تصمیم گیری از میان برداشته شود و این ممکن است به معنای لزوم از میان برداشتن وضعیت های تعارض منافع جدی از سوی متولیان باشد.
- در مثال های فوق ممکن است متولیان از متولی یا متولیان دچار تعارض منافع بخواهند که از جایگاه خود کناره گیری کند تا بتوانند وضعیت تعارض منافع را از میان بردارند، یا ممکن است از پیش بردن اقدامی که در معرض تأثیرات تعارض منافع است، اجتناب کنند. همانند موارد بالا، اگر این وضعیت تعارض منافع مزایایی را برای متولی مستعفی در پی داشته باشد، این مزایا همچنان به مجوز نیاز دارند، هر چند که متولی مربوطه از جایگاه خود کناره گیری کرده باشد.
- در صورتی که متولیان بخواهند بدون از میان برداشتن تعارض منافع به راه خود ادامه دهند، بایستی از مجاز بودن هر نوعی از مزایای متولیان اطمینان حاصل کنند.
- برای جلوگیری از ایجاد مشکلات جدی، متولیان بایستی:
- به هنگام اعطای مزایا به متولیان اطمینان حاصل کنند که معاملاتی که متولیان را متأثر می سازند و میزان و تعادل کلی پرداخت ها در چهارچوب منافع خیریه قابل توجیه هستند.
- کاهش تعداد متولیان و نیز اشخاص و سازمان های وابسته ای را که مزایایی از سازمان خیریه دریافت می کنند، مد نظر قرار دهند - در مواردی که متولیان یا اشخاص یا سازمان های وابسته دریافت کننده مزایا در اقلیت باشند، کمیسیون برای آن ها استثنا قائل می شود.
- در صورتی که یک سازمان خیریه بیشتر به وسیله ای برای اعطای مزایا به متولیان تبدیل شود تا تأمین کننده منافع عمومی، کمیسیون برای حفاظت از دارایی های سازمان، از اختیارات خود استفاده خواهد کرد.

## پیوست ۴: طراحی یک اساس نامه تعارض منافع

برآورده ساختن نیازهای یک خیریه مستلزم طراحی یک اساس نامه است. این اساس نامه بایستی فاقد پیچیدگی بوده و به طور منظم بازبینی و به روزرسانی شود.

کمیسون همچنین به سازمان های خیریه پیشنهاد می دهد که فرمی را برای ثبت منافع تعبیه کنند. در صورتی که متولیان بتوانند تمام منافع شخصی خود را آزادانه ثبت کنند، شناسایی تعارض های منافع واقعی یا بالقوه برای متولیان منفرد و هیئت متولیان آسان تر خواهد بود. فرم ثبت منافع بایستی به طور منظم به روزرسانی شود.

● اساس نامه تعارض منافع بایستی حداقل موارد زیر را دربرداشته باشد:

● تعریف تعارض منافع

● توضیح درباره این که اگر متولیان می خواهند که وظیفه خود را مبنی بر عمل در راستای منافع خیریه به طور کامل ادا کنند، بایستی وضعیت های تعارض های منافع خود را بیان کنند

● تعریف تمامی منافی که متولیان بایستی بیان کنند، از جمله منافع شخصی و تجاری متولی و منافع اشخاص نزدیک به او یعنی همسر، شریک، خانواده و سایر بستگان او

● تعریف مزایای متولیان و برجسته ساختن لزوم کسب مجوز قانونی پیش از انجام هر معامله ای که مزایایی را برای متولیان در پی دارد

● برخورداری از راهنمایی درباره روندهایی که در صورت دچار شدن متولیان به تعارض منافع بایستی طی شوند؛ برای مثال:

○ ثبت منافع متولیان در فرم ثبت منافع خیریه

○ بیان تعارض های منافع در ابتدای هر نشست

○ کنار گذاشتن متولی دچار تعارض منافع از فرآیندهای تصمیم گیری

○ ثبت جزئیات مباحثات و تصمیم های اتخاذ شده

● تعیین این که اساس نامه بایستی توسط چه کسانی و به چه نحو نظارت و اجرا شود

● قابلیت ارتباط برقرار کردن اعضای خیریه با آن و قابل فهم بودن آن

● این اساس نامه بخشی از یک چهارچوب سیاستی کلی تر باشد، برای مثال بخشی از کتاب راهنمای متولیان. این اساس نامه هم چنین بایستی ارزش های موجود در تمامی مرام نامه ها و اساس نامه های دیگر را به اطلاع متولیانی برساند

که موظف به پیروی از آن ها هستند و نیز بایستی از این ارزش ها دفاع کند.

## رفع تعارض منافع: چک لیست

پرسش ۱: در صورتی که یک فرد متولی وجود یک وضعیت تعارض منافع را شناسایی کرده باشد، آیا هیئت متولیان جدیت این تعارض را به میزانی ارزیابی کرده است که از میان برداشتن آن ضروری باشد یا این وضعیت نیازمند مداخله باشد؟ (نگاه کنید به بخش ۴ این راهنما) در صورتی که متولیان مخالف از میان برداشتن این تعارض یا کسب مجوز برای آن باشند، به پرسش ۲ مراجعه کنید.

پرسش ۲: آیا تعارض مربوطه به این دلیل رخ داده است که متولی مربوطه در نتیجه این تصمیم مزایایی را به دست خواهد آورد؟ (جزئیات چستی مزایای متولیان و مزایایی که نیازمند مجوز هستند در بخش ۳ و پیوست ۱ این راهنما موجود است) اگر پاسخ این سؤال مثبت باشد به پرسش ۳ و اگر منفی باشد به پرسش ۴ مراجعه کنید.

پرسش ۳: این مزایا توسط کدام یک از موارد زیر مجاز دانسته شده است؟

• توسط اسناد مدیریتی سازمان؟

• توسط یک ماده قانونی برای مثال بخش ۱۸۵ قانون خیریه ها؟

• توسط کمیسیون خیریه ها؟

اگر جواب این پرسش ها منفی باشد، متولیان بایستی برای اعطای مزایا از کمیسیون کسب اجازه کنند. (نگاه کنید به بخش ۳ و پیوست ۱ این راهنما)

اگر پاسخ مثبت باشد، بایستی پرسید که آیا متولیان به طور کامل از شرایط این مجوز پیروی کرده اند؟ به پرسش ۵ مراجعه کنید.

پرسش ۴: حتی در صورتی که هیچ نوع مزایایی برای متولیان در کار نباشد، آیا سازمان از روندهای مشخصی برای اثبات تصمیم گیری در راستای منافع خیریه برخوردار است؟ (نگاه کنید به بخش ۴ این راهنما)

اگر پاسخ منفی است، متولیان بایستی در مورد تصمیمات شان به مشورت بپردازند، و اطمینان حاصل کنند که در آینده روندهای مناسبی برای مدیریت تعارض منافع طراحی خواهد شد و متولیان از این روندها پیروی خواهند کرد. اگر پاسخ مثبت است، به پرسش ۶ مراجعه کنید.

پرسش ۵: آیا متولیان ضرورت یا عدم ضرورت افزایش مزایای متولیان در گزارش ها و حساب های سالانه را بررسی کرده اند؟ (نگاه کنید به بخش ۴ این راهنما)

به پرسش ۶ مراجعه کنید.

پرسش ۶: آیا متولیان، منافع موجود، نحوه مواجهه خود با این منافع و تصمیمات خود را ثبت کرده اند؟ (نگاه کنید به بخش ۴ این راهنما)

## فصل سوم

مدیریت تعارض منافع خیریه‌ها

در ایرلند



## ۱. مقدمه

این راهنما<sup>۱</sup> توسط سازمان تنظیم مقررات مؤسسات خیریه<sup>۲</sup> و پیرو بند ۱۴ (۱) قانون سال ۲۰۰۹ خیریه ها منتشر شده است. هدف آن کمک به متولیان خیریه برای مدیریت مؤثر تعارضات منافی است که ممکن است در مدیریت و اداره مؤسسات خیریه رخ دهد. سازمان تنظیم مقررات خیریه ای انتظار دارد که مؤسسات خیریه ها به گونه ای اداره و مدیریت شوند که باعث خدشه دار شدن حسن شهرت مؤسسه نشوند و اعتماد عمومی نسب به آن را تقویت کنند. برای این منظور یکی از وظایف اساسی متولیان خیریه عمل در جهت منافع سازمان خیریه آن ها است. برای اطلاعات بیشتر در مورد وظایف متولیان خیریه، لطفاً «راهنمای متولیان خیریه» را در وبسایت ما مطالعه بفرمایید.<sup>۳</sup>

هدف سند حاضر ارائه راهنمایی برای متولیان خیریه کوچک و متوسط است تا بتوانند با کمک آن تعارض منافی را که ممکن است در خیریه شان ایجاد شود مدیریت کنند. این راهنما می تواند برای خیریه های بزرگ تر نیز مفید باشد.

## ۲. تعارض منافع چیست؟

تعارض منافع هر موقعیتی است که در آن منافع شخصی یا سرسپردگی های یک متولی خیریه بتواند، یا به نظر رسد که می تواند مانع از تصمیم گیری وی در راستای منافع خیریه شود. این نفع شخصی ممکن است مستقیم یا غیر مستقیم باشد و می تواند افراد وابسته به متولی خیریه را نیز شامل شود. برای اطلاعات بیشتر در مورد «شخص وابسته» به بخش زیر مراجعه کنید.

## ۳. انواع تعارض منافع

تعارض منافع زمانی وجود دارد که منافع یک خیریه در تعارض قرار بگیرد با:  
منافع شخص یا سازمان منصوب کننده شما به سمت متولی خیریه (تعارض منافع در انتصاب)  
منافع شخصی یا تجاری شما (تعارض منافع شخصی)

## ۴. شخص وابسته کیست؟

بند ۲(۲) قانون سال ۲۰۰۹ خیریه ها<sup>۴</sup> به این مسئله می پردازد. اشخاصی که جزو اشخاص وابسته یک متولی خیریه محسوب می شوند عبارت هستند از:

- والدین، برادر، خواهر، همسر، پدر بزرگ و مادر بزرگ یا نوه شخص یا فرزندان همسروی؛
- هر شخصی که با وی در شراکت باشد؛
- هر شخصی که فرد به سبب قرارداد خدمت کارمند وی محسوب شود؛
- هر بنگاهی که تحت کنترل فرد یا یکی از افراد ذکر شده در بالا باشد.

## ۵. چرا مدیریت صحیح تعارض منافع متولیان خیریه اهمیت دارد؟

تعارض منافع در درون خیریه ها وجود دارد و نیز ممکن است ایجاد شود. در حقیقت خیریه ها به دلیل ساختار تأمین بودجه، ماهیت

۱- این راهنما توسط سازمان تنظیم مقررات خیریه ای و پیرو بند ۱۴ (۱) قانون سال ۲۰۰۹ خیریه ها منتشر می شود. هدف از آن تشویق و تسهیل اداره و مدیریت بهتر سازمان های خیریه ای است.

این سند به منظور ارائه راهنمایی کلی در رابطه با مدیریت تعارض منافع تهیه شده است. این راهنما به هیچ عنوان حاوی گزاره های قطعی حقوقی نیست. سازمان ها و افراد بایستی برای تصمیم گیری های مربوط به مسائل مورد بحث در این راهنما، از مشاوره های حقوقی مستقل بهره ببرند.

2- Charities Regulator

3- <http://www.charitiesregulator.ie/>

4- <http://www.irishstatutebook.ie/eli/2009/act/6/section/2/enacted/en/index.html> در این جا قابل دسترسی است -4

داوطلبانه و رویه‌های استخدام متولی بیش از سایر نهادها در معرض تعارض منافع قرار دارند. مسئله، وجود تعارض منافع نیست، بلکه مدیریت صحیح آن است. زمانی که تعارضی مانع از این شود که متولی یک خیریه در راستای منافع خیریه تحت نظرش انجام وظیفه کند، ناکامی در مدیریت مؤثر منافع می‌تواند تأثیری منفی بر حسن شهرت و عمل کرد خیریه داشته باشد.

یکی از راه‌های اصلی برای تشخیص وجود تعارض منافع، پرسیدن سؤال زیر است:  
آیا فردی عاقل که از منافع شخصی متولی خیریه آگاه است، تأیید می‌کند که وی ممکن است در تصمیم‌گیری برای خیریه منافع شخصی خود را لحاظ کند؟

شما به عنوان متولی خیریه بایستی بتوانید به سازمان تنظیم مقررات خیریه‌ها نشان دهید که قادر هستید در صورتی که تعارض منافع ایجاد شود می‌توانید آن را حل کنید. بایستی در خاطر داشته باشید که هیئت مدیره خیریه به صورت جمعی مسئول نظارت بر خیریه است. به همین خاطر اگر شما در جریان تعارض منافع یکی دیگر از همکاران متولی تان قرار بگیرید، وظیفه دارید که نسبت به بیان آن اقدام کنید.

## ۶. سه مرحله اساسی در حل یک موقعیت تعارض منافع

سه مرحله اصلی در حل یک موقعیت تعارض منافع وجود دارد.

### ۱- شناسایی

- تدوین یک اساس نامه در مورد تعارض منافع
- آگاهی از اسناد و ضوابط موجود در مؤسسه شما در مورد تعارض منافع
- ایجاد و نگه‌داری فرم ثبت منافع
- قرار دادن بررسی «تعارض منافع» در الویت دستور جلسه نشست‌های متولیان خیریه
- بیان تعارض منافع، به محض آگاه شدن از آن

### ۲- مدیریت

- دستورالعمل مشخصی تهیه کنید که توضیح دهد زمانی که یک تعارض منافع شناسایی شد چه کارهایی بایستی انجام شود
- در تمامی موقعیت‌های تعارض یا تعارض بالقوه اساس نامه تدوین شده در مورد تعارض منافع را اعمال کنید
- در مورد ضرورت بحث با فردی که درگیر تعارض منافع است یا تصمیم‌گیری درباره وی تصمیم بگیرید.
- اطمینان حاصل کنید که تصمیمات اتخاذ شده با منافع خیریه تان همسو است
- از خودتان بپرسید: آیا فردی عاقل که از منافع شخصی متولی خیریه آگاه است، تأیید می‌کند که وی ممکن است در تصمیم‌گیری برای خیریه منافع شخصی خود را لحاظ کند؟
- اطمینان حاصل کنید که خیریه شما حتی با وجود کنار رفتن برخی متولیان در اثر تعارض منافع، همچنان قادر به ادامه

فعالیت هایش است و جلسات آن به حدنصاب می رسد.

### ۳- مستندسازی

تمامی تعارضات منافع و نحوه مدیریت آن توسط شما یا سایر متولیان را ثبت و مستند کنید.

#### ۱- شناسایی

شناسایی زودهنگام تعارضات یکی از راه های مهم برای کسب اطمینان از این مهم است که متولیان خیریه تنها در جهت منافع خیریه عمل می کنند. شما به عنوان یک متولی باید نسبت به مسائل زیر اطمینان کسب کنید:

- خیریه اساس نامه ای\* در مورد تعارض منافع دارد، به گونه ای که تمامی متولیان خیریه (و متولیان احتمالی) از این که چه چیزی می تواند تعارض منافع قلمداد شود، آگاه باشند؛
- که از چستی ضوابط جاری خیریه تان در مورد تعارض منافع آگاه هستید؛
- خیریه شما منافع تمامی متولیان را ثبت می کند\*\* و در موقع نیاز این منافع را به روزرسانی می کند؛
- تعارض منافع اولین دستور جلسه در ملاقات های متولیان خیریه شماست؛
- به محض آگاهی از یک تعارض منافع نسبت به بیان آن اقدام می کنید.

#### اساس نامه تعارض منافع

متولیان خیریه بایستی اطمینان حاصل کنند که اساس نامه تدوین شده در مورد تعارض منافع، هم راستا با نیازهای خاص خیریه شان است. به عنوان مثال، این اساس نامه می تواند دست کم در مورد متولیان قابلیت اجرا داشته باشد اما بسته به ساختار خیریه، کارکنان ارشد و برخی نقش ها و مسئولیت های کارکنان را شامل شود. اشاره: در پیوست الف الگویی برای اساس نامه تعارض منافع ارائه شده است.

#### ثبت منافع

تنظیم مقررات خیریه ها توصیه می کند که هر خیریه فرمی برای ثبت منافع داشته باشد تا تمامی منافع مربوطه (واقعی، احتمالی و ادراک شده) متولیان خیریه و اگر اقدامی حول آن شده، در این فرم ها ثبت شود.

ارائه جزئیات لازم برای تکمیل این فرم بایستی در مورد تمامی متولیان جدید خیریه ضروری باشد و این فرم بایستی برای تمامی متولیان خیریه و در صورت کاربست پذیری برای کارمندان ارشد، به طور سالانه به روزرسانی شود. اگرچه تعیین مرتبط بودن منافع بر عهده متولیان هر خیریه است اما تنظیم مقررات توصیه دارد که متولیان خیریه رویکردی سنجیده نسبت به این مسئله داشته باشند. در صورتی که فرد منافع تازه و مهمی داشته باشد، اطلاعات آمده در فرم منافع وی بایستی به سرعت به روزرسانی شود و تا موعد به روزرسانی سالانه مسکوت نماند.

تکمیل فرم منافع بایستی به شما و خیریه تان در شناسایی تعارض ها پیش از وقوع شان کمک کند و به متولیان خیریه وقت بیشتری برای مدیریت آن ها بدهد. اساس نامه تعارض منافع بایستی نحوه کارکرد فرم منافع را مشخص کند.

اشاره: در پیوست ب الگویی برای فرم ثبت منافع ارائه شده است. این الگو صرفاً کارکرد یک راهنما را دارد و متولیان خیریه بایستی فرمی در تناسب با شرایط خود طراحی کنند.



### دستور جلسه

جلسات منظم هیئت متولیان خیریه به انجام وظایف اعضای آن کمک کرده و مدیریت و کنترل مؤثر و جمعی خیریه را تضمین می‌کند. در صورت بروز تعارض منافع، فردی که به تعارض منافع دچار شده بایستی پیش از شروع جلسه مسئله را نزد رئیس جلسه و دبیر هیئت یا در طول جلسه و به کل هیئت متولیان اعلام نماید.

### ۲- مدیریت

وقوع تعارض منافع اغلب اجتناب ناپذیر است، بنابراین لازم است که این تعارضات به درستی مدیریت شوند. شما بایستی به عنوان یک متولی خیریه موارد زیر را انجام دهید:

- اطمینان کسب کنید که خیریه شما دستورالعمل‌های روشنی دارد که توضیح می‌دهند در صورت شناسایی یک تعارض منافع چه پیش خواهد آمد. به عنوان مثال، در جلسه‌ای که تعارض منافع یکی از متولیان به بحث گذاشته می‌شود، فرد مذکور از جلسه خارج می‌شود یا در آن شرکت نمی‌کند؛
- در صورتی که خیریه اساس نامه‌ای در مورد تعارض منافع دارد، اطمینان کسب کنید که در تمامی موقعیت‌هایی که تعارض یا تعارض احتمالی منافع وجود دارد، این اساس نامه به کار گرفته می‌شود. همچنین این اساس نامه بایستی بین دو نوع متفاوت تعارض، یعنی «تعارض‌های ناشی از انتصاب» و «تعارض‌های شخصی» تمایز بگذارد؛
- در مورد گفتگو با فردی که دچار تعارض منافع است یا تصمیم‌گیری درباره‌ی وی، تصمیم بگیرید. اگر تصمیم بر ادامه حضور وی شد، توجیه مستدلی برای این تصمیم داشته باشید؛
- هر جا که تعارض وجود دارد، اطمینان کسب کنید که تصمیمات در جهت منافع خیریه گرفته می‌شود. از جمله بایستی لحاظ کنید که نظر فردی عاقل در رابطه با شرایطی که سبب ایجاد تعارض می‌شود چیست و
- اطمینان کسب کنید که خیریه شما می‌تواند همچنان به فعالیت ادامه دهد و جلسات آن به حد نصاب برسد حتی اگر تعدادی از متولیان خیریه شما بایستی به دلیل تعارضات ایجاد شده از جایگاه خود کناره‌گیری کنند.

### ۳- مستند سازی

متولیان خیریه بایستی مستندات تمامی تعارضات منافع رخ داده و روند مدیریت آن‌ها را ثبت کنند. این سند ثبت شده می‌تواند مربوط به دقایقی پیش از یا حین جلسه‌ای باشد که در آن تعارض منافع بیان شده است. اطمینان کسب کنید که سند مکتوب هر یک از موقعیت‌های تعارض منافع و اقداماتی که خیریه در مورد آن انجام می‌دهد، موارد زیر را دربر گرفته است:

- نوع تعارض منافع؛
- متولی یا متولیان که درگیر این تعارض بودند؛
- اطمینان از این که تعارض منافع از قبل بیان شده بود (در صورت تصدیق یک تعارض منافع)؛
- خلاصه‌ای از گفتگو؛
- این که فرد دچار تعارض منافع از جلسه خارج شده است (در صورت تصدیق تعارض منافع)؛
- رأی شما و سایر متولیان؛
- تصمیمی که توسط شما و سایر متولیان گرفته شده است و
- نحوه تصمیم‌گیری شما و سایر متولیان خیریه در جهت منافع خیریه.

## پیوست الف: اساس نامه تعارض منافع

[نام خیریه را در اینجا قرار دهید]

### اساس نامه تعارض منافع

#### ۱. هدف

هدف این آیین نامه کمک به متولیان خیریه [نام خیریه] در شناسایی، ثبت و مدیریت مناسب تعارضات منافع به منظور صیانت از عمل کرد صادقانه خیریه [نام خیریه] و کسب اطمینان از این مهم است که متولیان خیریه همسو با منافع آن عمل می کنند.

#### ۲. چشم انداز

[هیئت مدیره، کمیته یا دیگر عناوین ساختار مدیریتی بنا به مورد] [نام خیریه] (که در این اساس نامه «هیئت متولیان خیریه» خوانده شده است) می خواهد اطمینان کسب کند که متولیان خیریه از وظیفه خود در اطلاع رسانی هر نوع تعارض منافع احتمالی آگاه هستند و از این اساس نامه پیروی می کنند و به این ترتیب به عنوان نمایندگان [نام خیریه] مسئله تعارض منافع را به درستی مدیریت می کنند.

#### ۳. محدوده

این اساس نامه در مورد متولیان [نام خیریه] قابلیت اجرا دارد. [شاید ضرورت داشته باشد که این آیین نامه در مورد برخی افراد دیگر که در خیریه شما کار می کنند نیز قابلیت اجرا داشته باشد؛ افرادی چون کارمندان ارشد. اگر کسانی جز هیئت متولیان خیریه در شمول این آیین نامه قرار می گیرند، بایستی آن را در اینجا قید کنید]

#### ۴. تعریف تعارض منافع

تعارض منافع هر موقعیتی است که در آن منافع شخصی یا وابستگی های یک متولی خیریه بتواند یا به نظر رسد که می تواند مانع از تصمیم گیری وی در راستای منافع خیریه شود. این نفع شخصی ممکن است مستقیم یا غیر مستقیم باشد و می تواند افراد وابسته به متولی خیریه را نیز درگیر کند. این موقعیت ها این خطر را دارند که شخص نه برای منافع خیریه که در جهت موارد بالا تصمیم گیری کند. به همین خاطر تعارض منافع را باید به درستی مدیریت کرد.

#### ۵. اساس نامه

این اساس نامه به منظور کمک به مدیریت مؤثر تعارض منافع تدوین شده است؛ زیرا که تعارض منافع معمولاً ایجاد می شود اما مدیریت مؤثر تعارض منافع می تواند از مشکل آفرینی آن جلوگیری کند. مشی [نام خیریه] و نیز مسئولیت متولیان خیریه این است که از تعارض منافع اخلاقی، قانونی و مالی اجتناب شود و در صورت بروز چنین تعارضی با وظایف آن ها در قبال [نام خیریه] در تعارض قرار نگیرد.

[نام خیریه] با ملزم داشتن متولیان خیریه به انجام موارد زیر تعارض منافع را مدیریت خواهد کرد:

- در صورت امکان از تعارض منافع اجتناب کنید

- هر نوع تعارض منافع را شناسایی و مستند کنید
- هر نوع تعارض منافع را به دقت مدیریت کنید و
- از این اساس نامه پیروی کرده و مانع از هر نوع نقض آن شوید.

### ۱,۵ وظیفه هیئت متولیان خیریه

این هیئت نسبت به موارد زیر مسئولیت دارد:

- ایجاد سیستمی برای شناسایی، افشا و مدیریت تعارض منافع در خیریه؛
- نظارت بر پیروی از این اساس نامه و
- بازبینی این اساس نامه به شکل سالانه تا نسبت به عملکرد مؤثر آن اطمینان خاطر وجود داشته باشد.

متولیان خیریه بایستی اطمینان کسب کنند که از وظایف حقوقی خود در مدیریت و اداره خیریه خود آگاهی دارند و برای اطلاعات بیشتر بایستی به «راهنمای متولیان خیریه» که توسط سازمان تنظیم مقررات خیریه تدوین شده یا به وبسایت این سازمان مراجعه کنند.<sup>۵</sup>

### ۲,۵ شناسایی و افشای تعارض منافع

زمانی که یک تعارض منافع واقعی، احتمالی یا ادراک شده شناسایی شود، بایستی در فرم منافع [نام خیریه] وارد شده و با هیئت متولیان خیریه در میان گذاشته شود. فرم منافع بایستی در نزد [نام شخص/نقش وی] نگه داری شود و تمامی اطلاعات مربوط به تعارض منافع را ثبت کند (از جمله ماهیت و شدت تعارض منافع و اقداماتی که برای رفع آن بایستی صورت بگیرد).

### محرمانگی تعارضات منافع افشاشده

[برای تشویق متولیان خیریه در افشای تعارض منافع شان، بایستی میزانی از محرمانه بودن در افشای تعارضات وجود داشته باشد. مشخص کنید که چه کسی به اطلاعات افشاشده دسترسی خواهد داشت. مثلاً دسترسی را به هیئت متولیان خیریه و دبیر آن محدود کنید. در صورتی که محدودیت‌های بیشتری در مورد افشای اطلاعات مورد نیاز است، سازوکارهای افشای دیگری نیز طراحی کنید].

### ۶. اقدامات مورد نیاز برای مدیریت تعارض منافع

#### ۶-۱: تعارض منافع اعضای هیئت متولیان خیریه

هر زمان که تعارض منافع به درستی افشا شود، هیئت متولیان خیریه (به غیر از متولی خیریه‌ای که تعارضاتش افشا شده و سایر اشخاصی که به تعارض دچار هستند) بایستی تصمیم بگیرند که آیا یک متولی خیریه دچار تعارض می‌تواند:

- در رأی‌گیری در مورد مسئله شرکت کند (این مورد حداقلی است)
- در بحث مشارکت کند یا
- در جریان بحث و رأی‌گیری در جلسه حاضر باشد.

در شرایط استثنایی، مثلاً زمانی که تعارض بسیار قابل توجه است یا ممکن است مانع از مشارکت یک متولی در بحث‌ها شود، هیئت متولیان خیریه بایستی امکان استعفای متولی خیریه را مدنظر قرار دهند.

#### ۶-۲: زمانی که برای انجام اقدامات تصمیم‌گیری می‌کنید، چه مواردی را باید در نظر داشته باشید؟

- از جمله مواردی که باید پیش از انجام اقدامات در مورد آن تصمیم‌گیری شود، این است که آیا باید از بروز این تعارض

منافع خاص اجتناب کرد یا نه و آیا باید آن را مستند ساخت یا نه

● این که آیا این تعارض باعث می شود فرد افشاکننده نتواند مشارکتی غیرسوگیرانه در تصمیم گیری در مورد تعارض داشته باشد یا نه

● راه حل های جایگزین برای اجتناب از تعارض

● اهداف و منابع خیریه و

● احتمال ایجاد تصویری از عمل کرد خلاف قانون خیریه که اعتماد به آن یا حسن شهرت آن را مخدوش کند.

تأیید هر اقدام مستلزم توافق اکثریت هیئت متولیان خیریه است که در جلسه حاضر هستند (با حذف متولیان که به تعارض منافع دچار هستند) و می توانند در آن جا رأی دهند (در صورت کاربست پذیری). تمامی جزئیات مربوط به تعارض منافع، از جمله اقدامات انجام شده در جلسه ثبت خواهد شد.

## ۷. پیروی از این اساس نامه

اگر هیئت متولیان خیریه دلیلی در دست داشته باشد که نشان دهد افراد تحت شمول این اساس نامه از آن پیروی نکرده اند، رویه های لازم را توصیه خواهد کرد.

اگر مشخص شود که این شخص قادر به افشای یک تعارض منافع نشده است، هیئت متولیان خیریه می تواند علیه این شخص اقدام کند. از جمله این اقدامات ممکن است درخواست استعفا یا فرد از خیریه باشد.

[سایر ضمانت های اجرا در تناسب با شدت نقض قانون را در اینجا قرار دهید]

اگر شخصی تصور می کند که یک متولی خیریه تعارض منافع اش را افشا نکرده است، بایستی اقدام مقتضی را انجام دهد، از جمله: با شخص مورد نظر بحث کند؛ هیئت متولیان خیریه یا شخصی که مسئول نگه داری فرم منافع است را مطلع سازد.

## اطلاعات تماس

می توانید برای طرح سؤالات خود در مورد این آیین نامه با هیئت متولیان خیریه یا [شخص / نقش] و از طریق [جزئیات اطلاعات تماس] تماس حاصل کنید.

## پیوست ب: الگوی فرم منافع

[نام خیریه]

## فرم منافع

نام متولی خیریه	تاریخ انتصاب	شرح منافع	آیا هیئت متولیان خیریه در جریان این منافع قرار گرفته است؟	تاریخ افشا

تاریخ: [ / / ]

امضا:

[نام متولی خیریه]

## پیوست ج

مطالعات موردی زیرمبتنی بر خیریه ها و سناریوهای تخیلی هستند و صرفاً برای مقاصد آموزشی ارائه می شوند.

### ۱. مطالعه موردی «بنیاد خیریه آموزش آفریقا»

#### سناریوی تعارض منافع

«بنیاد خیریه آموزش آفریقا» سازمان خیریه ای است که به ارائه منابع آموزشی در یکی از مناطق آفریقا می پردازد و حال در زمینه ای به مشاوره تخصصی نیاز دارد. آیوف، یکی از متولیان خیریه، در این زمینه تخصص دارد و صاحب شرکتی موفق است. آیوف در فرم منافع، اعلام کرده است که صاحب چنین شرکتی است. در یکی از جلسات هیئت متولیان خیریه که آیوف در تمامی تصمیم گیری ها و تبادل نظرهای آن مشارکت داشت، هیئت، با علم به این که آیوف دارنده شرکت است، این شرکت را برای دریافت نظر کارشناسی انتخاب می کند. شرکت آیوف تنها یکی از بسیار شرکت هایی است که در این حوزه تخصص دارد و او توصیه های کارشناسی اش را با نرخ معمول ارائه می دهد.

#### ارزیابی ما

##### شناسایی:

این یک تعارض منافع شخصی است. آیوف به درستی در فرم منافع اش اظهار داشته بود که در این شرکت دخیل است. با این حال زمانی که این موضوع در جلسه هیئت متولیان مطرح شد، او دیگر به این نکته اشاره نکرد. در صورتی که خود آیوف منفعت اش را بیان نکند، هر کسی که از این منفعت اطلاع داشت بایستی آن را با سایر متولیان یا دبیر هیئت متولیان خیریه مطرح می کرد تا او نیز آن را با کل هیئت در میان بگذارد.

##### مدیریت:

آیوف بایستی از حضور در بخشی از جلسه که بحث ها و تبادل نظرها در این باره صورت می گرفت خودداری می کرد. آیوف نباید هیچ دخالتی در هیچ جنبه ای از این فرایند گزینش، در داخل یا خارج جلسه می داشت. اگر آیوف خود از آن بخش جلسه خارج نمی شد، بایستی سایر متولیان از او تقاضا می کردند که چنین کند. هیئت متولیان خیریه «بنیاد خیریه آموزش آفریقا» بایستی از حداقل سه شرکت متفاوت قیمت می گرفت تا مطمئن شوند که به ازای این مبلغ پول بهترین خدمات را دریافت خواهند کرد، و نتیجتاً استفاده درستی از دارایی های خیریه می کنند. انجام این کار به هیئت متولیان خیریه کمک می کرد تا بفهمند که آیا فرد عاقلی که از منافع آیوف آگاه بود تأیید می کرد که این هیئت تصمیم اش متأثر از منافع وی بوده است یا خیر.

##### مستندسازی:

نحوه مدیریت تعارض منافع توسط متولیان خیریه می بایست در طول جلسه ثبت و مستند می شد.

## ۲. مطالعه موردی «مؤسسه توان»

### سناریوی تعارض منافع

«مؤسسه توان» خیریه‌ای است که هدف آن بهبود زندگی افرادی است که به معلولیت دچار هستند. این مؤسسه در نظر دارد که قطعه زمینی را برای تأسیس ورزشگاهی برای افرادی که از صندلی چرخ‌دار استفاده می‌کنند، خریداری کند. کوبین یکی از متولیان «مؤسسه توان» صاحب یک کافی شاپ و پارکینگ در قطعه زمین مجاور است. کوبین نفع مستقیمی از فروش زمین مجاور نخواهد برد. اما کوبین ممکن است که از استفاده احتمالی خیریه از آن زمین نفع ببرد. کوبین منفعت‌اش را بیان نمی‌کند و در جلسه‌ای که در آن هیئت متولیان خیریه تصمیم به خرید زمین را مورد نظر قرار می‌دهند، مشارکت دارد.

### ارزیابی ما

شناسایی:

این یک تعارض منافع شخصی است. کوبین بایستی به محض طرح احتمالی خرید زمین مورد بحث (در داخل یا بیرون از) جلسه این مسئله را برای اعضای هیئت متولیان خیریه بیان می‌کرد.

در صورتی که خود کوبین منفعت‌اش را بیان نمی‌کرد، هر کسی که از این منفعت اطلاع داشت بایستی آن را با سایر متولیان یا دبیر هیئت متولیان خیریه مطرح می‌کرد تا او نیز آن را با کل هیئت در میان بگذارد.

مدیریت:

کوبین بایستی از جلسه‌ای که در آن حول خرید آن زمین بحث و تبادل نظر می‌شد بیرون می‌آمد.

کوبین نبایست در بحث حول خرید زمین مجاور قطعه زمین او هیچ دخالتی می‌داشت.

در صورتی که کوبین خود از بخش مربوطه جلسه خارج نمی‌شد، سایر متولیان خیریه بایستی از او تقاضای این کار را می‌کردند.

هیئت متولیان خیریه «مؤسسه توان» باید ارزیابی کاملی از آنچه مورد نیازشان است انجام می‌دادند و قابلیت خرید چندین زمین را مقایسه کرده و تحلیل هزینه فایده می‌کردند تا مطمئن شوند که به ازای مبلغ مشخص پول بهترین ارزش را نصیب خیریه می‌کنند و بدین ترتیب مشخص شود که از دارایی‌های خیریه بهترین استفاده را می‌کنند.

انجام این کار به هیئت متولیان خیریه کمک می‌کرد تا ببینند که آیا فردی عاقل که از منافع کوبین مطلع است تأیید می‌کرد که هیئت متولیان تحت تأثیر منافع او تصمیم گرفته‌اند یا خیر.

مستندسازی:

نحوه مدیریت تعارض منافع از سوی متولیان هیئت بایستی در طول دقایق جلسه ثبت می‌شد.

## ۳. مطالعه موردی «ستاره‌های نوظهور»

### سناریوی تعارض منافع

میرابل مدیرعامل «ستاره‌های نوظهور»، گروه تئاتری برای جوانان بزه‌کار است. سقف ساختمان خیریه در اثر برفی سهمگین به شدت آسیب دیده است.

همسر میرابل، بیودون یک شرکت موفق سقف‌سازی دارد. میرابل دخالتی در این شرکت ندارد.

خیریه سه لیست متفاوت قیمت از شرکت‌های سقف‌سازی گرفته است که یکی از این شرکت‌ها متعلق به بیودون است. این قیمت‌ها تقریباً مشابه یکدیگر بودند و متولیان خیریه تصمیم گرفتند شرکتی که پایین‌ترین قیمت را پیشنهاد داده است انتخاب کنند که تصادفاً این شرکت همان شرکت بیودون بود.

قراردادی امضا شد و کار به خوبی تکمیل شد.

### ارزیابی ما

شناسایی

این یک تعارض منافع شخصی است. اگرچه میرابل متولی خیریه نیست اما جایگاه مدیریتی بالایی در این خیریه دارد و به همین خاطر باید نفع اش را به محض اطلاع از ماجرا بیان می کرد.

در صورتی که خود میرابل منفعت اش را بیان نمی کرد، هر کسی که از این منفعت اطلاع داشت بایستی آن را با سایر متولیان یا دبیر هیئت متولیان خیریه مطرح می کرد تا او نیز آن را با کل هیئت در میان بگذارد.

مدیریت:

میرابل نباید در فرایند تصمیم گیری در مورد شرکت سقف سازی ای که قرار بود برای تعمیر سقف با آن قرارداد بسته شود دخالتی می داشت. متولیان خیریه «ستاره های نوظهور» بایستی از سه شرکت متفاوت قیمت می گرفتند و با انتخاب مناسب ترین قیمت در جهت منافع خیریه عمل کردند.

مستندسازی:

این منفعت، نحوه مدیریت آن و اقدامات صورت گرفته بایستی در طول جلسه به درستی مستند می شد.

## ۴. مطالعه موردی، «یک گوش شنوا» (بخش یکم)

### سناریوی تعارض منافع

کامیلا یکی از متولیان خیریه «گوش شنوا» است. این خیریه به افرادی که از یک خودکشی متأثر شده اند، خدمات مشاوره ای ارائه می دهد. کامیلا پیشنهاد می دهد که دو اتاق در خانه اش برای انجام مشاوره اختصاص پیدا کند. در جلسه هیئت متولیان خیریه که کامیلا در آن حاضر است، متولیان خیریه با پرداخت اجاره به کامیلا برای این اتاق ها موافقت می کنند.

### ارزیابی ما

شناسایی:

این یک تعارض منافع شخصی است. کامیلا بایستی اطمینان کسب کند که تمامی متولیان خیریه مطلع هستند که این اتاق ها بخشی از خانه او هستند.

مدیریت:

کامیلا می بایست از بخشی از جلسه که به بحث درباره پیشنهاد او برای اختصاص دو اتاق خانه اش برای مشاوره اختصاص داشت، خارج می شد.

در صورتی که خود وی چنین نمی کرد، بایستی سایر متولیان خیریه از او می خواستند که چنین کند.

متولیان خیریه «گوش شنوا» بایستی اطمینان حاصل کنند که برای کرایه آن دو اتاق یک قرارداد منعقد می شود. توافق برای کرایه بایستی مطابق قیمت بازار باشد و هزینه های آب و برقی که قرار است اخذ شود دقیقاً مشخص شود.

این دو اتاق بایستی مناسب مقصود خیریه باشند و بهترین گزینه ای باشند که خیریه در اختیار دارد و اجاره آن ها بهترین استفاده از دارایی های خیریه را دربرداشته باشد.

انجام این کار به هیئت متولیان خیریه کمک می کرد تا ببینند که آیا فردی عاقل که از منافع کامیلا مطلع است تأیید می کرد که هیئت متولیان تحت تأثیر منفعت او تصمیم گرفته اند یا خیر.

کامیلا بایستی در تمامی جلسات آینده، از بخشی از جلسه که به بحث در مورد محل ارائه خدمات مشاوره «گوش شنوا» می پردازد، خارج



شود.

اگر کامیلا خود از بخش مربوطه جلسات آتی خارج نشود، بایستی سایر متولیان خیریه از او بخواهند که چنین کند. مستندسازی:

این منفعت بایستی در فرم منافع بیان شود.

نحوه مدیریت این تعارض منافع بایستی در طول جلسه ثبت می‌شد. همچنین اگر محل ارائه مشاوره «گوش شنوا» در جلسات آتی مورد بحث یا ارزیابی قرار بگیرد، بایستی به ثبت برسد.

## ۵. مطالعه موردی، «یک گوش شنوا» (بخش دوم)

### سناریوی تعارض منافع

خیریه «گوش شنوا» تصمیم گرفته است که از خدمات مشاوران بیشتری بهره‌برد. کامیلا نه تنها از متولیان خیریه «یک گوش شنوا» است بلکه وی و کلین (دیگر متولی این خیریه) خدمات مشاوره‌ای به افرادی ارائه می‌کنند که تحت اثرات خودکشی قرار گرفته‌اند. کامیلا و کلین در جلسه‌ای مشارکت می‌کنند که در آن متولیان خیریه نیاز به مشاوران بیش‌تر را به بحث می‌گذارند و این دو نفر، پیشنهاد ارائه خدمات رایگان به خیریه را می‌دهند. اگرچه کامیلا و کلین برای مشاوره‌ای که ارائه می‌دهند هزینه‌ای دریافت نمی‌کنند، اما این مشاوره‌ها برای آنان در حکم ابزاری برای اعتباربخشی به تحصیلات‌شان عمل می‌کند.

### ارزیابی ما

شناسایی:

این یک تعارض منافع شخصی است. کامیلا و کلین اگر تا پیش از این منافع خود را بیان نکرده‌اند، باید فوراً نسبت به بیان آن اقدام کنند تا این منافع در فرم منافع ثبت شود.

در صورتی که کامیلا و کلین خوشان منفعت‌شان را بیان نمی‌کردند، هر کسی که از این منفعت اطلاع داشت بایستی آن را با سایر متولیان یا دبیر هیئت متولیان خیریه مطرح می‌کرد تا او نیز آن را با کل هیئت در میان بگذارد.

مدیریت:

کامیلا و کلین باید از شرکت در بخشی از جلسه که به بحث درباره مشاوران «یک گوش شنوا» اختصاص داشت، خودداری می‌کردند. در صورتی که کامیلا و کلین خود از بخش مربوطه جلسه خارج نمی‌شدند، سایر متولیان خیریه بایستی از آن‌ها تقاضای این کار را می‌کردند. متولیان خیریه «یک گوش شنوا» بایستی ببینند که آیا فردی عاقل که از منافع کامیلا و کلین مطلع است تأیید می‌کند که هیئت متولیان تحت تأثیر منافع آن‌ها تصمیم گرفته‌اند یا خیر.

متولیان خیریه «یک گوش شنوا» بایستی در راستای منافع خیریه عمل کنند.

اگر متولیان خیریه «یک گوش شنوا» تصمیم بگیرند که پیشنهاد کامیلا و کلین را برای ارائه مشاوره بپذیرند، این دو نفر باید از شرکت در بخشی از جلسات آتی که به بحث و ارزیابی درباره مشاورین این خیریه اختصاص دارد، خودداری کنند.

در صورتی که کامیلا و کلین خود از بخش مربوطه جلسات آتی خارج نشوند، سایر متولیان خیریه بایستی از آن‌ها تقاضای این کار را بکنند.

مستندسازی:

نحوه مدیریت این تعارض منافع از سوی متولیان خیریه بایستی در طول دقایق این جلسه ثبت می‌شد. همچنین بخشی از جلسات آتی که به بحث و ارزیابی مشاوران «یک گوش شنوا» اختصاص دارد بایستی ثبت و مستند شود.

## ۶. مطالعه موردی، «زندگی کن»

### سناریوی تعارض منافع

پیتر از متولیان خیریه «زندگی کن»، پژوهش گاهی درباره سرطان و یک شبکه حمایتی است. این خیریه در سال گذشته توانسته کمک مالی بسیاری جلب کند و اکنون موعد حسابرسی مؤسسه فرارسیده است. پیتر در یک شرکت حسابرسی شریک است. در یکی از جلسات متولیان خیریه که پیتر در آن حاضر است، رئیس جلسه هیئت متولیان خیریه مُصر است که برای انجام حسابرسی با شرکت پیتر قرارداد عقد شود. متولیان خیریه تصمیم می گیرند که شرکت پیتر عهده دار حسابرسی حساب های شرکت شان شود.

### ارزیابی ما

#### شناسایی:

این یک تعارض منافع شخصی است. پیتر می بایست در فرم منافع دخالتش در این شرکت را بیان می کرد و زمانی که این موضوع در جلسه متولیان مطرح شد، بایستی دوباره آن را اظهار می داشت.

#### مدیریت:

پیتر می بایست از دخالت دادن شرکت اش در حسابرسی شرکت «زندگی کن» اجتناب می کرد، چرا یک حسابرسی بایستی مستقلانه به عمل آید. تعارض منافع آشکاری بین وظیفه پیتر برای عمل در راستای منافع خیریه اش و توانایی او برای انجام حسابرسی مستقل وجود دارد.

باتوجه به ماهیت حسابرسی، هیئت متولیان خیریه بایستی تأکید می کرد که حسابرسی باید توسط شرکتی مستقل صورت بگیرد. این هیئت بایستی حداقل سه لیست قیمت از شرکت های مختلف دریافت می کرد تا مطمئن شود که خدمات مورد نیازش را با بهترین قیمت دریافت کرده و استفاده درستی از دارایی های خیریه به عمل می آورد.

پیتر هنگام ارائه لیست قیمت به شرکت «زندگی کن»، بایستی از هیئت متولیان این خیریه کناره گیری می کرد.

#### مستندسازی:

نحوه مدیریت تعارض منافع از سوی خیریه بایستی در طول این جلسه ثبت می شد.

## ۷. مطالعه موردی، «دوستان پشمالو»

### سناریوی تعارض منافع

دیه گو یکی از متولیان مرکز خیریه «دوستان پشمالو» است که برای نجات سگ ها فعالیت می کند. از خانه دیه گو برای نگه داری از سگ ها استفاده می شود. دیه گو تصمیم دارد که کسب و کاری در زمینه نگه داری از سگ ها راه بیندازد و او قصد دارد برای نگه داری از سگ ها بل ازای دریافت پول، از لانه هایی استفاده کند که توسط خیریه «دوستان پشمالو» ساخته شده است. دیه گو تعارض منافع شخصی اش را به هیچ یک از متولیان دیگر خیریه بیان نمی کند.

### ارزیابی ما

#### شناسایی:

این یک تعارض منافع شخصی است. دیه گو بایستی اعلام کند که کسب و کاری را برای نگه داری از سگ ها راه می اندازد تا این منفعت او در فرم منافع ثبت شود، حتی اگر موعد سالانه به روزرسانی این فرم فرانسیده باشد. دیه گو بایستی قصد خود برای استفاده از دارایی های خیریه در جهت نفع شخصی اش را بیان کند.

در صورتی که خود دیه‌گو منفعت‌اش بیان نمی‌کرد، هر کسی که از این منفعت اطلاع داشت بایستی آن را با سایر متولیان یا دبیر هیئت متولیان خیریه مطرح می‌کرد تا او نیز آن را با کل هیئت در میان بگذارد.

مدیریت:

دیه‌گو بایستی از شرکت در هر جلسه‌ای که متولیان خیریه «دوستان پشمالو» در آن به بحث درباره کسب و کار او می‌پردازند، خودداری کند.

متولیان خیریه «دوستان پشمالو» بایستی تأیید کنند که دیه‌گو تحت هیچ شرایطی نمی‌تواند از دارایی‌های خیریه از جمله لانه‌ها و سایر تجهیزات که «دوستان پشمالو» برای نگه‌داری از سگ‌های نجات یافته تهیه کرده‌اند، برای کسب و کار خود برای نگه‌داری از سگ‌ها استفاده کند.

اگر دیه‌گو موافقت نکرد، متولیان خیریه بایستی محل پناه‌گاه سگ‌ها را تغییر دهند.

اگر دیه‌گو موافقت کرد، متولیان خیریه بایستی در آینده اطمینان کسب کنند که دیه‌گو کسب و کار خود در زمینه نگه‌داری از سگ‌ها را بدون استفاده از دارایی‌های خیریه پیش می‌برد.

مستندسازی:

نحوه مدیریت این تعارض منافع توسط متولیان خیریه بایستی در طول جلسه ثبت می‌شد.

## ۸. مطالعه موردی، «تکاپو»

### سناریوی تعارض منافع

«تکاپو» خیریه‌ای است با هدف کمک به والدین کودکانی که اختلالات ژنتیکی نادری دارند و این اختلالات می‌تواند به معلولیت‌های مختلف منتهی شود.

مری یکی از متولیان این خیریه و مادری یکی از این کودکان معلول است.

این خیریه با مشکل شدید مالی روبه‌رو است و به جز با صرفه‌جویی شدید نمی‌تواند پابرجا بماند.

هیئت متولیان خیریه «تکاپو» تصمیم می‌گیرد که تعداد روزهایی را که هر کودک ذی‌نفع می‌تواند به کلینیک مراجعه کند از چهار روز به دو روز کاهش دهد.

مری به دلیل درگیری عاطفی خودش با مسئله و تأثیر احتمالی این کاهش بر فرزند خودش، اصرار دارد که متولیان خیریه راه دیگری برای صرفه‌جویی پیدا کنند.

متولیان خیریه نمی‌توانند به توافق نظر برسند.

خیریه «تکاپو» به دلیل ضرر ناشی از ارائه منابع ضروری به شمار زیادی از ذی‌نفعان و خانواده‌هایشان ماه بعد تعطیل می‌شود.

### ارزیابی ما

شناسایی:

این یک تعارض منافع شخصی است. اگر مری تا پیش از این اعلام نکرده بود که فرزندش از ذی‌نفعان مؤسسه است، حال بایستی این کار را می‌کرد تا در فرم منافع‌اش ثبت شود. مری می‌بایست در جلسه‌ای که بحث‌های مربوط به مسائل مالی انجام می‌شد این مسئله را دوباره مطرح می‌کرد.

اگر مری چنین نمی‌کرد، دبیر متولیان خیریه که فرم منافع را نگه‌داری می‌کرد باید آن را مطرح می‌کرد. در صورتی که وی نیز چنین نمی‌کرد، هر کسی که از این منفعت اطلاع داشت بایستی آن را با سایر متولیان یا دبیر هیئت متولیان خیریه مطرح می‌کرد تا او نیز آن را با کل هیئت در میان بگذارد.

مدیریت:

مری باید به عنوان متولی خیریه تصمیماتی می گرفت و در جهت منافع «تکاپو» عمل می کرد. این تصمیمات ممکن است بعضاً دشوار باشند اما بایستی در جهت منافع خیریه گرفته شوند. مری می بایست از حضور در تصمیم گیری درباره آینده مالی «تکاپو» خودداری می کرد. چراکه در آن جا بحث حول موضوعاتی انجام می شد که می توانست مستقیماً بر روی فرزند او به عنوان ذی نفع خیریه اثر بگذارد. متولیان خیریه «تکاپو» بایستی از وضعیت مالی کنونی شان و این که تا چه زمان امکان ادامه فعالیت دارند، مطلع می بودند. متولیان خیریه می بایستی تمامی گزینه های ممکن را که به «تکاپو» اجازه فعالیت می داد، مد نظر قرار می دادند و تصمیماتی می گرفتند که در جهت منافع خیریه بود، حتی اگر اتخاذ این تصمیمات دشوار بودند. اگر رسیدن به توافق نظر ممکن نبود، بایستی متولیان از طریق رأی گیری به تصمیماتی دست می یافتند که هم راستا با منافع خیریه باشد.

مستندسازی:

نحوه مدیریت تعارض منافع توسط متولیان خیریه و تصمیم گیری در راستای منافع خیریه بایستی در طول جلسه مستند می شد.

## ۱۰. مطالعه موردی، «تمنوس»

### سناریوی تعارض منافع

«تمنوس» خیریه ای است که می کوشد برای افراد، زوج ها و خانواده هایی که بی خانمان شده اند به طور موقت و فوری مسکن تهیه کند. این خیریه کمک مالی بسیاری دریافت کرده است و گستره فعالیت اش به سرتاسر ایرلند می رسد. در نتیجه رشد یک شبه اش، متولیان خیریه «تمنوس» تصمیم گرفتند که یک تیم مدیریتی متشکل از یک مدیر عامل و یک معمار/مدیر پروژه تشکیل دهند. شان یکی از متولیان خیریه «تمنوس» است. دختر او دنا یک معمار زبده است که اخیراً بر روی یک پروژه طراحی شهری که طرف قرارداد آن دولت نروژ بوده کار کرده است. این پروژه بسیار موفقیت آمیز تلقی شده است. شان به دنا اطلاع می دهد که به زودی آگهی درخواست نیرو برای این شغل منتشر خواهد شد و بهتر است او رزومه اش را آماده کند. دنا به محض این که آگهی این کار منتشر می شود، درخواست خود را برای آن ارائه می دهد. شان درخواست دخترش را با کسانی که در خیریه شریک هستند مطرح می کند و در جلسات هیئت متولیان حول فرایند استخدام معمار/مدیر پروژه شرکت می کند.

### ارزیابی ما

شناسایی:

این یک تعارض انتصاب است. زمانی که دنا درخواست اش را برای منصب معمار/مدیر پروژه ارائه می کند، شان می بایست در (یا بیرون از) جلسه منفعت اش را به سایر متولیان خیریه اعلام می کرد. در صورتی که خود شان منفعت اش را بیان نمی کرد، هر کسی که از این منفعت اطلاع داشت بایستی آن را با سایر متولیان یا دبیر هیئت متولیان خیریه مطرح می کرد تا او نیز آن را با کل هیئت در میان بگذارد.

مدیریت:

شان می بایست از حضور در بخشی از جلسه که در مورد استخدام یک معمار/مدیر پروژه بحث و تبادل نظر می شد، صرف نظر می کرد. شان نباید در هیچ یک از مراحل این فرایند استخدام - چه در داخل و چه در بیرون از جلسه - شرکت می کرد. در صورتی که شان خود ار

بخش مربوطه جلسه بیرون نمی‌رفت، سایر متولیان خیریه باید از او تقاضا می‌کردند که چنین کند. اگر دنا برای این جایگاه شغلی انتخاب شود، انجام این کار به هیئت متولیان خیریه کمک می‌کرد تا ببینند که آیا فردی عاقل که از منافع شان مطلع است تأیید می‌کرد که هیئت متولیان تحت تأثیر منفعت او تصمیم گرفته‌اند یا خیر. اگر درخواست دنا پذیرفته شود و این موقعیت شغلی به او پیشنهاد شود، هم دنا و هم شان بایستی رابطه‌شان را در فرم منافع بیان کنند. شان همچنین باید از حضور در جلسات آتی که در آن‌ها عمل کرد دنا ارزیابی می‌شود و یا سایر بحث‌های مربوط به عمل کرد مانند بررسی دستمزد او و تأیید ادعاهای سفر و هزینه‌هایش مطرح می‌شود، خودداری کند. اگر شان خود از حضور در بخش مربوطه جلسات آتی خودداری نکند، سایر متولیان خیریه بایستی از او تقاضای این کار را داشته باشند.

مستندسازی:

نحوه مدیریت تعارض منافع توسط متولیان خیریه می‌بایستی در طول جلسه ثبت می‌شد. همچنین جلساتی که در آینده به بحث و ارزیابی جایگاه دنا مربوط است، بایستی مستند شوند.

## ۱۱. مطالعه موردی، «خلاقیت‌های فرشته» و «مرارنگ کن»

### سناریوی تعارض منافع

ماریتوس متولی دو خیریه است. «خلاقیت‌های فرشته» که با هنردرمانی به کودکان داغ‌دیده کمک می‌کند و «مرارنگ کن» که یک گروه هنر و طراحی برای جوانان محروم است. هر دو خیریه برای دریافت کمک مالی از مسئولان محلی درخواست داده‌اند. مسئولان محلی تنها قادرند به یکی از این دو مؤسسه کمک مالی ارائه دهند. ماریتوس در جلسات هیئت مدیره هر دو خیریه که در آن درخواست کمک مالی بحث می‌شود حضور دارد.

### ارزیابی ما

شناسایی:

این یک تعارض منافع انتصاب است. ماریتوس باید نفعش از هر دو خیریه را در فرم منافع هر دو خیریه بیان می‌کرد. ماریتوس می‌بایست به محض طرح این مسئله در جلسات هر دو خیریه، منافع‌اش را مجدداً بیان می‌کرد. در صورتی که خود ماریتوس منفعت‌اش را بیان نمی‌کرد، هر کسی که از این منفعت اطلاع داشت بایستی آن را با سایر متولیان یا دبیر هیئت متولیان خیریه مطرح می‌کرد تا او نیز آن را با کل هیئت در میان بگذارد.

مدیریت:

ماریتوس باید از حضور در جلسات یا بخشی از جلسات این دو خیریه که به بحث درباره درخواست کمک مالی اختصاص داشت، خودداری می‌کرد. در صورتی که ماریتوس خود از بخش مربوطه جلسات بیرون نمی‌رفت، سایر متولیان باید از او تقاضا می‌کردند که چنین کند. ماریتوس نباید در هیچ یک از مراحل فرایند درخواست کمک مالی - در داخل یا بیرون از جلسه - دخالتی داشته باشد. باتوجه به ماهیت تعارض ایجاد شده، ماریتوس بایستی در مورد امکان تداوم حضورش در هر دو خیریه تجدید نظر کند.

مستندسازی:

نحوه مدیریت تعارض منافع توسط متولیان خیریه بایستی در طول جلسات هر دو خیریه مستند می‌شد.





پژوهشگاه مطالعات توسعه جهاد دانشگاهی

**دستورالعملی برای متولیان و مدیران خیریه‌ها و نهادهای حمایتی مردمی**  
**مدیریت تعارض منافع در سازمان‌های خیریه**  
مجموعه تجارب جهانی مدیریت تعارض منافع - ۶  
کد گزارش: ۱۱۶ - مسلسل: ۹۹۱۵

مجری: مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه

