

Принципы управления для бизнес-ассоциаций и торговых палат

Центр международного частного предпринимательства (CIPE) укрепляет демократию во всем мире через развитие частного предпринимательства и рыночные реформы. CIPE – один из четырех главных институтов Национального фонда поддержки демократии (США) и филиал Торговой палаты США. За последние 25 лет CIPE в сотрудничестве с лидерами делового сообщества, политиками и журналистами служит созданию институтов гражданского общества, без которых невозможна подлинная демократия. Основные направления деятельности CIPE включают борьбу с коррупцией, предпринимательские объединения, корпоративное и демократическое управление, доступ к информации, теневой сектор и имущественные права, а также программы для женщин и молодежи. Деятельность CIPE финансируется Национальным фондом развития демократии, Американским агентством международного развития, отделом развития частного сектора при посольстве США в Ираке и Инициативой США по ближневосточному партнерству.

Всемирная федерация торгово-промышленных палат (WCF), основанная Международной торговой палатой (ICC) в 1951 г., представляет интересы членов ICC во всем мире. WCF – внепартийная, негосударственная организация, представляющая интересы любых местных, национальных, региональных, двусторонних и транснациональных торговых и промышленных палат.



**Center for International
Private Enterprise**



**ICC
World Chambers Federation®**

Предисловие

Передовая практика корпоративного управления необходима бизнес-ассоциациям, если они стремятся к независимости, последовательному достижению своих целей и расширению членства, если хотят ответственно распоряжаться финансовыми ресурсами, предоставлять качественные услуги своим членам и достойно представлять их интересы в открытом законодательном процессе.

Управлением обычно называют комплекс законов, норм, институтов, механизмов и практик, в рамках которых осуществляется деятельность бизнес-ассоциаций и контроль над ними. В центре современной практики управления стоят эффективные руководители ассоциации. Такие руководители являются представителями всех членов организации, обеспечивают равные для всех возможности и действуют, исходя из интересов организации. Демократический механизм выбора руководителей ассоциации, прозрачные и ответственные процедуры принятия решений, разделение функций управления и администрации – вот основные элементы современной практики управления.

Центр международного частного предпринимательства (CIPE) и Всемирная федерация торгово-промышленных палат (WCF) разработали настоящие принципы в помощь бизнес-ассоциациям, которые хотели бы усовершенствовать свои методы корпоративного управления. Предлагаемые принципы служат отправной точкой для разработки и укрепления конкретных механизмов корпоративного управления. Признавая уникальность каждой из стран, структурные различия разных организаций, различия в экономической и деловой обстановке, мы не предлагаем эти принципы в качестве универсальной и обязательной инструкции для всех ассоциаций. Наша задача иная: ознакомить читателя с общими положениями современной международной практики управления, которую ассоциации разных стран могут использовать для сравнения и, если понадобится, для корректировки собственной практики. Мы понимаем, что общие принципы сами по себе не могут создать эффективные структуры управления в ассоциации. Глубокие изменения потребуют конкретных инструментов и механизмов вкупе с их последовательной реализацией и контролем над их применением.

Представляется, что данные принципы могут быть полезны бизнес-ассоциациям, торгово-промышленным палатам (ТПП) и федерациям бизнес-ассоциаций, осуществляющим деятельность на международной, общенациональной, региональной и местной основе. С точки зрения этих принципов, бизнес-ассоциации, ТПП и федерации бизнес-ассоциаций являются отраслевыми структурами, которые представляют коллективные интересы своих членов, будь то отдельные предприниматели, компании или организации. Такие отраслевые структуры могут принимать различные формы и осуществлять деятельность, руководствуясь разными правовыми и регуляторными мандатами. Кроме того, в разных странах они имеют разные модели членства – обязательные, добровольные и смешанные. Данные принципы, однако, совместимы с любой указанной моделью и помогут в создании эффективных организаций, которые представляют самые широкие слои своих членов независимо от структуры членства.

¹ Дополнительную информацию о различных моделях членства можно найти в работе Маркуса Пилгрима и Ральфа Мейера «Национальные торгово-промышленные палаты: введение в организацию и роль ТПП» (Markus Pilgrim and Ralph Meier, “National Chambers of Commerce: A Primer on the Organization and Role of Chamber Systems”), опубликованную Центром международного частного предпринимательства (1995) <http://www.cipe.org/publications/detail/national-chambers-commerce-primer-organization-and-role-chamber-systems>

Благодарности

Признавая важную роль корпоративного управления в формировании прозрачных, самоокупаемых компаний и стабильной экономики, при подготовке настоящего документа мы ориентировались на Принципы корпоративного управления ОЭСР. Будучи частными представительскими организациями, бизнес-ассоциации в своей деятельности должны руководствоваться самыми высокими принципами, которые отвечают требованиям современной деловой, коммерческой практики. Используя Принципы ОЭСР в качестве образца, мы разработали общую модель управления в ассоциациях, в центре которой стоят члены ассоциаций, их права и обязанности, функции и обязанности совета директоров, а также требования раскрытия информации и прозрачности. В то же время, несколько факторов, связанных с характером деятельности бизнес-ассоциаций, отличают предлагаемые принципы от общепринятой практики корпоративного управления в коммерческих организациях. В основном это связано с тем, что бизнес-ассоциации являются некоммерческими членскими организациями, их структура управления состоит из участников, платящих членские взносы, а работа советов директоров, как правило, не оплачивается.

Благодарим следующие организации за их вклад в подготовку документа и его редакцию, а также за ценные замечания:

Португальскую промышленную ассоциацию и торгово-промышленную палату, Ассоциацию финансовых институтов развития Азии и Тихоокеанского региона (ADFIAP), Торговую палату г. Авроры (штат Колорадо, США), Азербайджанскую ассоциацию учреждений микрофинансирования, Торговую палату Британской Колумбии, Бенавенте Скартачини, Национальную палату промышленности и услуг Уругвая (CNCS), Центрально-Веллингтонскую торговую палату (Онтарио, Канада), Промышленно-сельскохозяйственную палату Бейрута и Ливанского хребта, Ассоциацию служащих местных финансовых учреждений, Турецкую ассоциацию корпоративного управления (COGAT), Кипрскую торгово-промышленную палату, Торговую палату Даймонд-Велли, Торгово-промышленную палату Дурбана (ЮАР), Торговую палату Восточной Швеции, Федерацию торгово-промышленных палат Бельгии, Федерацию торгово-промышленных палат Израиля, Палату внешней торговли Боснии и Герцеговины, Национальную торгово-

промышленную палату Ганы, Саскатунскую торговую палату (Саскачеван, Канада), Торговую палату Садбери (Онтарио, Канада), Торговую палату Гвельфа (Онтарио, Канада), Торговую палату Ханны (Альберта, Канада), компанию Highway Service (Мичиган, США), Торгово-промышленную палату Индии (ICCI), Институт корпоративных директоров (ICD), Институт солидарности в Азии (ISA), Международную торговую палату Индии (ICCI-Индия), Иранскую организацию поддержки торговли (Iran TPO), Торговую палату Иордании, Торговую палату Лак-Лабиша (Альберта, Канада), Торговую палату Ллойдминстера (Альберта, Канада), Лондонская торгово-промышленную палату, Торговую палату Мус-Джо (Саскачеван, Канада), Торговую палату Нью-Росса (Ирландия), Бизнес-палату Нового Южного Уэльса (Австралия), Торговую палату Парксвилля (Британская Колумбия, Канада), Торговую палату Порируа (Новая Зеландия), Торговую палату Квинте-Вест (Онтарио, Канада), Региональную торгово-промышленную палату Крушеваца (Сербия), Региональную торговую палату Нови-Сада (Сербия), Торговую палату Ривер-Велли (Мен, США), Торговую палату Роторуа (Новая Зеландия), Торговую палату Сарния-Ламбтона (Онтарио, Канада), Торговую палату Спрус-Гроува (Альберта, Канада), Торговую палату Сквомиша (Британская Колумбия, Канада), Торговую палату Стратмора (Альберта, Канада), Торговую палату Сейнт-Томаса (Онтарио, Канада), Торговую палату Сассекса (Нью-Брансуик, Канада), Таурангскую торговую палату (Новая Зеландия) и Турецкую бизнес-ассоциацию.

Редактор: Александр Школьников

Содержание

Эффективное управление в бизнес-ассоциациях	1
Принципы управления в бизнес-ассоциациях	
I. Создание независимых, целенаправленных, членских ассоциаций	3
II. Члены ассоциации – ее владельцы	6
III. Равные условия для всех членов ассоциации	8
IV. Роль, структура и обязанности совета директоров	9
V. Раскрытие информации и прозрачность	15
VI. Взаимоотношения с заинтересованными лицами	17
VII. Как обеспечить эффективную институциональную базу управления в бизнес-ассоциациях	19

Эффективное управление в бизнес-ассоциациях

За последние несколько десятилетий корпоративное управление превратилось из узкой проблемы крупных ОАО развитых стран в общую, важную проблему, затрагивающую как государственные, так и частные предприятия в больших и малых странах. Перед бизнес-ассоциациями и торгово-промышленными палатами во всем мире стоят одни и те же задачи управления, которые решались компаниями еще в 1990-х. Постепенно формируется общее мнение о том, что принципы корпоративного управления так же необходимы бизнес-ассоциациям, как и коммерческим компаниям. Принципы управления применимы не только к крупным бизнес-ассоциациям на развитых рынках, но в той же мере, если не более, важны для малых ассоциаций развивающихся стран.

В применении к бизнес-ассоциациям концепция управления охватывает политику, институты, механизмы и практику, которые направляют и контролируют деятельность ассоциации. Современная практика управления составляет костяк динамичной, рентабельной, независимой, представительской и эффективной бизнес-ассоциации, ее деловую основу. Такая практика является одним из ключевых факторов в создании ассоциации, которая способна помочь развитию своих членов, способна достойно представлять интересы частного сектора в открытом законотворческом процессе на всех государственных уровнях.

Существуют разные варианты корпоративного управления для некоммерческих организаций, многие из которых применимы к бизнес-ассоциациям. Однако уникальные особенности бизнес-ассоциаций оправдывают и особый подход. Бизнес-ассоциации – это членские организации. Они несут ответственность перед своими членами, которые одновременно входят в органы управления ассоциации.

Предлагаемые в настоящем документе принципы разработаны в помощь бизнес-ассоциациям в качестве отправного пункта для разработки и совершенствования собственных процедур управления. Эти принципы добровольные, но важно понимать, что бизнес-ассоциации в любом случае должны соблюдать

Принципы управления

все официальные юридические и нормативные требования, действующие на территории, где расположена ассоциация. Настоящие принципы разрабатывались с учетом замечаний и рекомендаций ассоциаций из самых разных стран, что еще раз подчеркивает их международный, универсальный характер.

Принципы управления в бизнес-ассоциациях

I. Создание независимых, целенаправленных, членских ассоциаций

Условия, в которых ассоциация осуществляет свою деятельность, должны способствовать формированию независимой, целенаправленной организации, которая представляет интересы своих членов, представляет для них ценность и имеет, кроме того, широкое общественное значение.

- a. Ассоциация придерживается демократических принципов во всех аспектах корпоративного управления, которые затрагивают выборы совета директоров, его деятельность и отношение организации к ее членам.

Особое внимание уделяется обеспечению абсолютной прозрачности процессов, связанных с выборами лидеров ассоциации и принятием основных решений. Несмотря на то, что разные категории членства могут различаться правами и обязанностями, ассоциация всегда справедлива по отношению ко всем своим членам, прозрачна в своих решениях и делах и обеспечивает равный доступ к информации для всех.

- b. Принципы управления ассоциации обеспечивают широкое представительство интересов членов ассоциации, а также ее ответственность перед ними.
- c. В своем управлении и основных организационных функциях ассоциация независима от внешних влияний.
- d. Ответственные лица при выполнении своих функций независимы от неподобающего влияния отдельных членов ассоциации.
- e. Ответственные лица непредвзяты в своих решениях, проявляют осмотрительность, избегают конфликта интересов и действуют исключительно в интересах ассоциации.

1. Четкое определение конфликта интересов включено в соответствующие документы по управлению.
 2. Должностные функции и обязанности ответственных лиц четко определены и регулярно пересматриваются и корректируются с тем, чтобы описание должностных функций в любой момент отражало текущую практику.
 3. Ответственные лица руководствуются четко поставленными задачами, которые отражают общие цели организации.
- f. Структура совета директоров отражает структуру членства в ассоциации.
- g. Принципы управления обеспечивают ответственность членов совета директоров и служащих ассоциации за их поступки и решения. Параллельно этому в ассоциации существует система руководства, которая способствует продуктивному взаимодействию совета и служащих.
- h. Программы и мероприятия отвечают основной цели ассоциации.
- i. Принципы управления обеспечивают внепартийность ассоциации.
- j. Принципы управления закладывают основу для надежной системы управления риском и внутреннего контроля.
- k. Главная цель (миссия) ассоциации отражает интересы всех ее членов. В разработке цели принимают участие на демократической основе все члены ассоциации. Главная цель организации периодически пересматривается: в любой момент она должна соответствовать состоянию организации. Члены ассоциации должны понимать, в чем заключается ее миссия.
- l. В принципах управления отражается стратегический план развития ассоциации.

- m. Принципами управления ассоциации определяется, в каких случаях членам ассоциации разрешено использовать ее название в своей деятельности.
- n. Принципы управления отражают политику ассоциации в отношении ее участия в открытом законотворческом процессе. Так, принципы управления предусматривают формирование комитетов по соответствующим законодательным вопросам. Комитеты действуют на демократической основе, хорошо знакомы с соответствующими проблемами законодательства и, таким образом, могут достойно представлять интересы членов ассоциации по этим вопросам.
- o. Решения о создании и роспуске комитетов по законодательству принимаются на основе прозрачности. Таким образом, комитеты всегда отражают интересы организации, а не отдельных ее членов. В принципы управления входят правила работы комитетов по законодательству; обязанность следить за выполнением установленных правил возложена на совет директоров.

Ниже перечислены функции и обязанности комитетов по законодательству.

- 1. Выявлять текущие и потенциальные проблемы и определять их приоритетность.
 - 2. Разрабатывать политику ассоциации и ее позицию по различным вопросам.
 - 3. Оказывать поддержку в законодательном анализе и организации информационного обмена.
- p. Правила и порядок комплектования комитетов должны быть прозрачны и понятны. committees and the board of directors.
 - q. В принципах управления предусматривается четкий порядок информационного обмена и взаимодействия комитетов по законодательству с советом директоров.

II. Члены ассоциации – ее владельцы

Принципы управления признают членов ассоциации основной ее существования и, соответственно, обеспечивают все условия для того, чтобы члены ассоциации были хорошо информированы и инициативны, а управление ассоциацией осуществлялось на основе прозрачности и ответственности, профессионально и результативно.

- a. Минимальные права членов ассоциации включают:
 1. право на информативные и существенные сведения об ассоциации, которые предоставляются регулярно и своевременно;
 2. право принимать участие в общих собраниях и голосовать;
 3. право принимать участие в выработке решений.
- b. Минимальные обязанности члена ассоциации включают:
 1. быть активным членом организации;
 2. вносить членские взносы регулярно и в установленном размере;
 3. быть лояльным по отношению к организации, не препятствовать ее деятельности.
 4. соблюдать устав.
- c. Права и обязанности членов ассоциации четко определены в уставе, который доступен всем членам ассоциации.
- d. Признавая существование различных моделей комплектования совета директоров, члены ассоциации в любом случае избирают и исключают директоров из совета согласно понятным и прозрачным правилам и порядку.

- e. Члены ассоциации имеют право получать информацию и участвовать в принятии решений о наиболее важных изменениях в структуре ассоциации, таких как, например, поправки в уставе, регистрационной документации и других документах, регулирующих деятельность ассоциации.
- f. В принципах управления соответствующим образом отражается структура членства ассоциации.
- g. Членам ассоциации предоставляется возможность полноценно участвовать в общих собраниях и голосовать на них, а также ознакомиться с соответствующими правилами, включая порядок голосования, принятый на общих собраниях.
- h. Принципы управления дают возможность всем членам ассоциации реализовывать права владельца организации.
- i. Члены ассоциации дают возможность советам директоров выполнять обязанности, возложенные на совет директоров.
- j. Члены ассоциации поддерживают позицию ассоциации по вопросам законодательства, которую ассоциация отстаивает в диалоге с властями, представляя широкие интересы своих членов.

III. Равные условия для всех членов ассоциации

Принципы управления обеспечивают справедливое и равное отношение ассоциации ко всем ее членам.

- a. Лица, входящие в одну категорию членства, пользуются равными правами.
- b. Критерии, по которым определяются категории членства (если в ассоциации существуют разные категории), должны быть понятны и известны всем членам ассоциации.
- c. Порядок и правила проведения общих собраний обеспечивают равное отношение ко всем членам ассоциации. Правила не должны препятствовать голосованию, то есть должны быть простыми и не требовать излишних затрат.
- d. Программа адвокаты отражает нужды и приоритеты широких слоев членов ассоциации.
- e. Там, где решения совета директоров могут иметь разные последствия для разных членов, совет должен сделать все возможное, чтобы обеспечить справедливость при реализации таких решений.

IV. Роль, структура и обязанности совета директоров

Принципы управления ассоциации создают условия, в которых совет директоров направляет ассоциацию, разрабатывает политику ассоциации и следит за ее выполнением, осуществляет надзор над соблюдением действующего законодательства, внутренних правил ассоциации и соответствующих этических норм, осуществляет надзор над деятельностью сотрудников ассоциации, обеспечивает режим подотчетности и открытости.

- a. Управление и административное руководство ассоциацией строго разделены. Совет директоров выполняет свои функции с целью достичь должного равновесия между теми ассоциациями, которые осуществляют деятельность благодаря волонтерам, и теми, которые используют профессиональный штат сотрудников.

В решении своих основных административных вопросов, а также вопросов управления, бизнес-ассоциации опираются на волонтеров. Именно поэтому должное взаимодействие волонтеров и оплачиваемых сотрудников ассоциации является ключевым элементом качественной системы управления. У ассоциаций, в которых волонтеры составляют большинство в руководстве и имеют веский голос в принятии решений, есть свои преимущества. Также свои преимущества имеются и у «профессиональных» ассоциаций, в которых волонтеры играют скорее консультативную роль, а оплачиваемые, профессиональные сотрудники составляют большинство в руководстве и главенствуют в принятии решений по общим политическим и организационным вопросам. Задача – попытаться избежать обеих крайностей и достигнуть золотой середины между двумя различными моделями, разработав структуру управления таким образом, чтобы волонтеры и штатные сотрудники были заняты своими основными функциями и обязанностями.

В частности, волонтеры ассоциации должны заниматься управлением, предоставив выполнение административных обязанностей администрации. Однако нередко волонтеры берут на себя административные обязанности, пренебрегая функциями управления. Это зачастую происходит из-за

нехватки штатных сотрудников – серьезной проблемы бизнес-ассоциаций во многих развивающихся странах. Независимо от причины этой проблемы, будь то недостаток людских или финансовых ресурсов, ее решение лежит в развитии профессиональных кадров, которые могли бы выполнять все необходимые административные функции. В долгосрочном плане ассоциация от этого выиграет больше, нежели если добровольные члены совета директоров будут брать на себя дополнительные обязанности, которые должны выполняться административным штатом.

- b. Принципы управления ассоциации ясно определяют обязанности совета директоров и администрации, а также предусматривают контроль над тем, чтобы совет директоров и администрация не выходили за рамки своих обязанностей и функций.
- c. Понимая, насколько важно разделение функций управления и администрации, совет директоров активно выполняет свои обязанности, а не просто пассивно поддерживает инициативы администрации.
- d. Совет директоров не перекладывает свои обязанности на администрацию.
- e. Численность совета директоров соответствует его структуре. Следует избегать слишком малочисленных советов, которые не отражают структуру членства ассоциации, а также избегать слишком больших (с точки зрения размеров организации) советов.
- f. Члены совета директоров принимают решения на основе полученной информации, подготовившись к принятию решения, добросовестно, с должной ответственностью и в интересах ассоциации и ее членов, не нарушая действующего законодательства и норм.
- g. Принципы управления ассоциации позволяют набирать в совет директоров специалистов, обладающих самыми разнообразными опытом и знаниями, так как это помогает совету успешнее выполнять свои обязанности.

- h. В принципах управления четко и последовательно определены сроки и условия пребывания членов совета директоров в должности; над выполнением этих требований осуществляется регулярный контроль.
- i. Признавая право граждан на выражение личных политических пристрастий, совет директоров, тем не менее, сохраняет политическую непредвзятость в своей деятельности.
- j. Совет директоров ассоциации наблюдает за тем, чтобы все структуры внутри организации поддерживали ее принципы и избегали автономности.
- k. Совет директоров отвечает перед членами ассоциации, которую он представляет.
- l. В принципах управления предусмотрены критерии оценки результатов деятельности каждого из членов совета директоров и членов администрации.
- m. Деятельность членов совета в ассоциации и их профессиональная деятельность вне ассоциации основана на высоких этических нормах. Директора принимают и соблюдают официальный кодекс деловой этики и кодекс поведения ассоциации.
- n. Выполняя свои обязанности, члены совета директоров имеют доступ к точной, существенной и своевременной информации. В течение своего должностного срока все члены совета, с установленной периодичностью, проходят необходимую переподготовку, а также общий инструктаж при вступлении в должность.
- o. Помимо принципов управления, в ассоциации действует система консультаций и аналитических оценок, которые ассоциация получает у соответствующих специалистов, свободных от конфликта интересов, способного повлиять на их анализ или рекомендации.
- p. В ассоциации принят официальный порядок, который позволяет служащим ассоциации и иным лицам, не опасаясь отрицательных для себя последствий, сообщать о нарушениях правил и установленного порядка.

г. Основные функции совета директоров перечислены ниже.

1. Следить за соблюдением устава ассоциации.
2. Пересматривать и утверждать стратегии, основные планы, политику контроля рисков, годовые бюджеты и бизнес-планы ассоциации и следить за их реализацией; устанавливать целевые показатели производительности для членов администрации и для организации в целом; оценивать результаты работы ассоциации; осуществлять контроль над крупнейшими расходами и партнерствами ассоциации.

Роль совета директоров в обеспечении намеченного долгосрочного развития организации зависит от ее типа. Как минимум, совет утверждает стратегию развития, разработанную старшими членами администрации. В последнее время советы директоров принимают все более активное участие в разработке стратегии и контроле над ее реализацией. В любом случае, совет директоров и администрация открыто и регулярно взаимодействуют друг с другом в вопросах стратегии.

3. Совет следит за тем, чтобы принятая в ассоциации практика управления приносила конкретные результаты, и периодически вносит необходимые поправки в соответствующие документы.
4. Совет назначает старших исполнительных руководителей, оплачивает их работу и осуществляет надзор над ними, а также, при необходимости, замещает их и контролирует план передачи компании следующему поколению.
5. Совет соотносит оплату труда старших исполнительных руководителей с долгосрочными интересами ассоциации и ее членов.
6. Совет обеспечивает официальный и прозрачный порядок назначения и выборов в совет директоров и разрабатывает квалификационные требования к должности члена совета директоров.

- i. Правила назначения и выборов в совет директоров прозрачны и способствуют конкуренции между кандидатами.
 - ii. Соответствующий порядок и процедуры четки и понятны.
 - iii. Порядок голосования обеспечивает и способствует участию членов ассоциации в голосовании.
7. Совет организывает и наделяет полномочиями основные комитеты при совете директоров. Основные комитеты могут, в частности, включать:
- i. комитет по аудиту;
 - ii. исполнительный комитет;
 - iii. комитет по членству в ассоциации;
 - iv. выборный комитет;
 - v. комитет по этике;
 - vi. комитет по управлению риском.
8. Совет имеет следующие фидуциарные обязанности:
- i. определять годовой финансовый цикл, который включает пересмотр и обсуждение бюджета, контроль над финансовой деятельностью, оценку финансовых результатов;
 - ii. осуществлять надзор над всеми статьями доходов, включая членские взносы;
 - iii. организовать комитет по аудиту; по мере необходимости оказывать поддержку внешним аудиторам;
 - iv. обеспечивать достаточные ресурсы для выполнения

плана мероприятий ассоциации; по мере необходимости изыскивать новые источники финансирования.

9. Совет осуществляет надзор и контролирует потенциальные конфликты интересов между администрацией и членами совета директоров, а также сделки и договоренности, направленные на удовлетворение личных целей.
10. Совет обеспечивает надежность бухгалтерской системы и финансовой отчетности, включая независимые аудиторские проверки, а также наличие необходимых систем контроля, в частности, системы управления риском, системы финансового и операционного контроля и контроля над соблюдением действующего законодательства и соответствующих стандартов.
11. Совет осуществляет контроль над раскрытием информации и коммуникациями и формирует репутацию бизнес-ассоциации.

Совет директоров определяет, кто будет выступать от лица ассоциации, а также в каких условиях и в рамках каких полномочий этот человек может представлять ассоциацию в ее контактах с общественностью.

V. Раскрытие информации и прозрачность

Принципы управления ассоциации составлены таким образом, чтобы обеспечить своевременное и точное раскрытие всей существенной информации, касающейся ассоциации, включая ее финансовое положение, деятельность, членство и управление.

Правила и объем раскрытия информации соответствуют требованиям законодательства страны, где ассоциация осуществляет свою деятельность. В законодательстве могут быть установлены правила, касающиеся основных документов, источников финансирования, финансовых потоков и других аспектов деятельности организации. Принципы, изложенные в настоящем документе, составляют основу современной практики управления. Даже в том случае, если государственные органы регулирования решат, что раскрытие информации не требуется или не является необходимым, принцип раскрытия информации непременно применяется к членам ассоциации как к ее владельцам.

- a. Раскрытие информации требует, среди прочего, обеспечения доступа к существенной информации, перечисленной ниже.
 1. Финансовые и операционные результаты деятельности ассоциации и информацию по всем источникам финансирования, включая членские взносы.
 2. Миссия, перспективные планы и задачи ассоциации.
 3. Права голоса членов ассоциации.
 4. Правила оплаты труда старших исполнительных руководителей, информация о членах совета директоров, включая их квалификацию и порядок выборов. В бизнес-ассоциациях члены совета директоров, как правило, служат на добровольной основе. Однако если их участие в совете оплачивается финансовым либо иным образом, подобная оплата должна быть раскрыта.
 5. Операции со связанными сторонами.

6. Известные факторы риска.
 7. Вопросы, касающиеся служащих ассоциации и других заинтересованных лиц.
 8. Проблемы, которые сказываются на работе ассоциации.
 9. Структура и документы управления, в частности, содержание кодексов и официальных документов ассоциации и порядок выполнения их требований.
 10. Основные партнерства с заинтересованными лицами.
- b. Члены совета директоров и старшие члены администрации в обязательном порядке раскрывают любую – прямую, косвенную либо по поручению третьих лиц – материальную заинтересованность в любой операции или в деятельности, которая напрямую затрагивает ассоциацию.
 - c. Информация готовится и раскрывается в соответствии с самыми высокими стандартами раскрытия бухгалтерской, финансовой и нефинансовой информации.
 - d. Ежегодный аудит проводится независимым, компетентным и квалифицированным аудитором, который готовит внешнюю, объективную оценку финансовых отчетов ассоциации для совета директоров и подтверждает, что такие отчеты правдиво отражают финансовое состояние и результаты деятельности ассоциации по всем существенным статьям.
 - e. Внешние аудиторы отвечают перед членами ассоциации и несут обязательство перед ассоциацией добросовестно и профессионально проводить аудиторские проверки.
 - f. Уполномоченные лица своевременно получают доступ к необходимой им информации.
 - g. Ассоциация хранит и обеспечивает сохранность важнейших внутренних документов и данных ассоциации, которые связаны с конкурентным преимуществом ассоциации и раскрытие которых может поставить под удар ассоциацию и ее членов.

VI. Взаимоотношения с заинтересованными лицами

Принципы управления ассоциации создают такие условия, в которых связи с ключевыми заинтересованными лицами устанавливаются, исходя из интересов всех членов ассоциации, и раскрываются должным образом.

- a. Члены совета директоров ставятся в известность обо всех связях ассоциации с заинтересованными лицами, независимо от того, установлены эти связи в соответствии с действующим законодательством или по соглашениям о сотрудничестве, причем раскрываются условия соглашений, каналы коммуникаций, сроки и графики.
- b. В отсутствие официальных соглашений с заинтересованными лицами правила управления устанавливают классификацию основных заинтересованных лиц и способов коммуникации с ними и представляют эту классификацию совету директоров и администрации.
- c. Совет директоров устанавливает необходимый надзор над связями с заинтересованными лицами, а также назначает ответственное лицо, которое взаимодействует с соответствующим представителем администрации по вопросам связей с заинтересованными лицами, либо назначает особый комитет для выполнения этих функций.
- d. Ответственные лица ассоциации рассматривают возможности сотрудничества со сторонними юридическими и физическими лицами, исходя из пользы такого сотрудничества для ассоциации и с учетом соответствующих расходов.
- e. Участие в коалиции регулируется основными правилами, которые, кроме прочего, устанавливают максимальные суммы расходов на деятельность ассоциации в коалиции, роль платных сотрудников, требования к отчетности и лицо, официально представляющее ассоциацию во время кампаний адвокаты.

Принципы управления

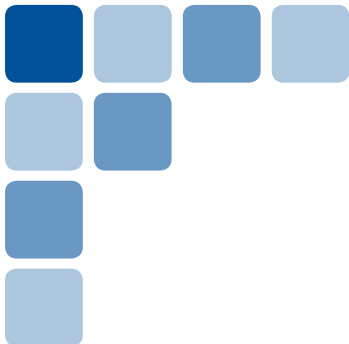
- f. Все связи с государственными чиновниками, особенно в контексте адвокаты, открыты и прозрачны. Принципы управления обеспечивают внепартийность ассоциации в ее контактах с государством и его органами.
- g. Сотрудничая с национальными и международными донорскими организациями, ассоциация реализует только те программы, которые отвечают интересам ее членов.

VII. Как обеспечить эффективную институциональную базу управления в бизнес-ассоциациях

Эффективное управление опирается на институциональную базу, которая способствует справедливости, прозрачности, подотчетности и ответственности в частной и государственной сфере и соответствует принципу верховенства закона.

- a. Правовые и нормативные требования, регулирующие практику управления ассоциации, соответствуют принципу верховенства закона, прозрачны и обеспечены механизмами принуждения, которыми располагает ассоциация.
- b. Правовые и нормативные требования обеспечивают прозрачный и демократический процесс принятия решений.

Примечания



За дополнительной информацией обращаться:

The Center for International Private Enterprise

1155 15th Street NW, Suite 700

Washington, DC 20005

www.cipe.org | cipe@cipe.org

