

GHIDUL ICC PRIVIND CONFLICTELE DE INTERESE ÎN ÎNTREPRINDERI

GHID

Pregătit de Comisia Anti-corupție și Responsabilitate Socială
Corporativă

Rezumat și accente

Acest Ghid oferă recomandări întreprinderilor cum să monitorizeze și să gestioneze conflictele de interese cu care se confruntă directorii, ofițerii, angajații, agenții și reprezentanții acestora. Prin sfatul acordat întreprinderii cum să aplice o politică de prevenire a conflictului de interese, ICC le ajută la descurajarea practicilor corupte și a altor comportamente ilegale și promovează o cultură etică în afaceri. Acest Ghid include patru scenarii practice ce ilustrează recomandările, precum și recomandări generice pentru prevenirea și atenuarea conflictelor de interese.

GHIDUL ICC PRIVIND CONFLICTELE DE INTERESE ÎN ÎNTREPRINDERI

Rezumat

Atenuarea conflictelor de interese

În general, un Asociat se va abține sau se va retrage din dezbateră, votarea sau participarea în procesele de luare a deciziilor sau activitățile unde există sau ar putea apărea un conflict de interese.

În special, se vor aplica următoarele acțiuni atunci când un conflict de interese apare:

- **Evitarea:** un conflict de interese sau un potențial conflict de interese poate fi evitat, de exemplu, prin renunțarea la un rol într-o afacere concurentă sau vânzarea unui pachet de acțiuni într-o companie-furnizor.
- **Dezvăluirea:** dacă toate părțile implicate cunosc despre conflictul de interese în urma dezvăluirii acestuia către ei, aceasta ar putea permite continuarea relației (de exemplu, prin informarea despre faptul că o rudă aplică pentru un loc de muncă).
- **Retragerea:** este potrivit pentru cineva care este în conflict de interese să nu se implice în luarea deciziei, care ar putea fi afectată de conflictul de interese. De exemplu, dacă o rudă a unui Asociat aplică pentru un loc de muncă în aceeași întreprindere, se pot lua măsuri pentru a nu implica Asociatul sau să nu fie în poziția de a influența decizia de a angaja sau nu ruda.
- **Refuzul:** respingerea circumstanțelor ce creează un conflict de interese va elimina în efect conflictul de interese în sine. De ex., acesta ar fi cazul refuzului unui cadou personal.

Deși conformarea cu politica este responsabilitatea Asociatului, se vor întreprinde acțiuni potrivite după dezvăluirea informației de către manager și/sau ofițerul/agentul de conformitate.

Elemente cheie recomandate la elaborarea unei politici scrise

Următoarele elemente cheie vor fi incluse în politicile scrise:

- **Obiectiv:** în primul rând, prevenirea conflictelor de interese, iar dacă acestea totuși apar, elucidarea conflictelor prin dezvăluirea acestora și atenuarea riscurilor de apariție a conflictelor;
- **Domeniul de aplicare:** politica va fi aplicabilă și obligatorie pentru toți directorii, ofițerii, managerii, angajații, agenții și reprezentanții (Asociați) ai întreprinderii;
- **Definiții:** includeți definiții clare;
- **Prevederi:**
 - Conformarea cu toate legile și regulamentele aplicabile adițional la regulamentele interne ale întreprinderii, inclusiv legile și politicile de confidențialitate;
 - Toate deciziile luate și acțiunile asociaților se vor întreprinde în interesul primordial al întreprinderii;
 - Asociații nu își vor atribui sie oportunitățile de afaceri care aparțin întreprinderii;
 - Asociații vor dezvălui imediat orice conflict de interese;

- Asociații se vor abține sau se vor retrage de la dezbateră, votarea sau alte procese de luare a deciziilor sau activități dacă poate apărea sau există un conflict de interese;
- Conducerea de vârf va conduce prin exemplu și va oferi îndrumări privind conflictele de interese;
- Cei care aplică pentru un loc de muncă și persoanele nou angajate sau Asociații desemnați vor dezvălui imediat orice conflict de interese în procesul de angajare sau desemnare;
- Fiecare membru al managementului de vârf va actualiza declarația sa privind conflictele de interese cel puțin o dată pe an ofițerului/agentului de conformitate sau oricărei alte persoane responsabile pentru politica privind conflictele de interese;
- Comunicarea și instruirea privind conflictele de interese;
- Explicații unde pot fi găsite instrucțiuni dacă apar întrebări sau îngrijorări;
- Raportarea regulată a conflictelor de interese și evaluarea politicii.

* * *

I. Introducere

Într-o lume de afaceri complexă din prezent, întreprinderile¹ și oricare asociat al său se confruntă cu regularitate cu situații în care interesele se află în conflict². Pentru funcționarea adecvată a unei întreprinderi și activarea oricărui asociat al acesteia, este important ca aceste conflicte să fie rezolvate într-o manieră etică și responsabilă. În sectorul privat, conflictele de interese au fost identificate ca o cauză majoră a problemelor recente de guvernare corporativă. Dacă situațiile de conflict de interese nu sunt identificate și gestionate corespunzător, acestea pot pune serios în pericol integritatea organizațiilor și pot rezulta în corupție, atât din partea sectorului public, cât și a celui privat³. Nesoluționarea conflictelor de interese directe sau indirecte⁴ nu este acceptabilă într-o întreprindere.

În glosarul Compendiumului ICC privind integritatea afacerilor⁵, conflictul de interese este descris după cum urmează:

„Conflictele de interese pot apărea atunci când interesele private ale unei persoane sau ale rudelor apropiate, a prietenilor sau a contactelor de afaceri diferă de cele ale organizației pentru care lucrează. Conflictele de interese sunt o formă particulară de corupție când o persoană își oferă un avantaj impropriu prin exercitarea puterii sale de luare a deciziei în beneficiul său (sau a unei persoane apropiate). Conflictele de interese tipice includ angajarea sau favorizarea rudelor în calitate de furnizori de mărfuri sau servicii”

Articolul 7 al Regulilor ICC privind combaterea corupției⁶ prevede următoarele despre conflicte de interese:

„Conflictele de interese trebuie dezvăluite și, dacă este posibil, evitate, deoarece ele pot afecta judecata unei persoane la îndeplinirea sarcinilor și responsabilităților sale. Întreprinderile trebuie să monitorizeze atent și să reglementeze conflictele de interese actuale sau potențiale, sau apariția acestora din partea directorilor, ofițerilor, angajaților și agenților și să nu profite de conflictele de interese ale altora.

Dacă activitatea lor contemplată sau ocuparea se referă direct la funcțiile deținute sau supravegheate pe parcursul serviciului, foștii funcționari publici nu vor fi angajați sau implicați în nici o capacitate înainte ca să treacă o perioadă rezonabilă de timp după ce au demisionat. Dacă este posibil, se vor implementa restricțiile impuse de legislația națională.”

Deși întreprinderile în general nu se supun obligației legale de a preveni conflictele de interese, majoritatea jurisdicțiilor au anumite legi specifice sau regulamente ce fie interzic conflictele de interese sau stabilesc principii de abordare a acestora. Totuși, aceste legi și regulamente foarte des au un domeniu de aplicare limitat și se aplică doar față de categoriile, sectoarele și profesiile specifice ca de ex., funcționarii publici, bancheri, auditori și avocați. Aceste Instrucțiuni nu au intenția să descrie aceste reguli specifice, deoarece nu sunt aplicabile pentru toate întreprinderile.

Conflictul de interese nu este ilegal *per se*. Totuși, acesta ar putea duce la practici corupte, adică unde o persoană oferă în baza puterii sale de luare a deciziei, un avantaj nepotrivit pentru sine, o rudă sau o întreprindere cu care se asociază. Aceasta înseamnă că conflictul de interese nu este soluționat într-un mod potrivit, Asociatul și întreprinderea ar putea fi supuși unei investigații și urmării penale cu posibile

¹Toate cuvintele ce încep cu literă mare sunt definite în Secțiunea II a Ghidului dat.

² Se poate dezbate că lucrând pentru o întreprindere înseamnă să ai de afacere cu conflicte de interese, adică cele ale întreprinderii și cele individuale, precum și ale familiei. A se vedea „Condiția corporativă, Dilema mânilor murdare, numărului mare de mâni și a mânilor intersectate” de Muel Kaptein și Johan Wempe, 2002, p. 9.

³ Ghidul OCDE privind gestionarea conflictului de interese în serviciul public (2003), p.13.

⁴ Un conflict de interese indirect apare prin intermediari, cum ar fi agenți și reprezentanți, A se vedea și p.6, Definiții, Asociați.

⁵ Compendiumul ICC privind integritatea în afaceri, Camera de Comerț Internațională (ICC), 2017, p.10.

⁶ Regulile ICC privind combaterea corupției (ediția 2011) după cum este inclus în Compendiumul ICC privind integritatea în afaceri, Camera de Comerț Internațională (ICC) 2017, p.13.

consecințe legale, financiare și de reputație serioase. Dintr-o perspectivă pozitivă, prevenirea conflictelor de interese poate fi văzută drept prevenirea practicilor corupte, a fraudei și altor comportamente ilegale și, pot promova într-un mod mai general o cultură etică în afaceri.

Adițional, când un Asociat are un interes privat care diferă de interesul întreprinderii, capacitatea sa de a acționa în cele mai bune interese ale întreprinderii ar putea fi diminuată, ceea ce poate rezulta în încălcarea datoriei de loialitate față de întreprindere.

Prin urmare, ICC recomandă ca întreprinderea să monitorizeze atent și să reglementeze conflictele de interese actuale și potențiale sau apariția acestora la directori, ofițeri, angajați, agenți și reprezentanți și să nu profite de conflictele de interese ale altora⁷.

Se mai recomandă că dacă activitatea lor contemplată sau angajarea se referă direct la funcțiile deținute sau supravegheate pe parcursul serviciului/mandatului, foștii funcționari publici să nu fie angajați sau implicați în nici o capacitate până la trecerea unei perioade rezonabile de timp după plecarea din serviciul public. Dacă este posibil se vor aplica restricțiile sau regulile specifice impuse de legislația națională⁸.

În baza unui schimb extensiv de bune practici în rândul membrilor săi, din multe țări și din diferite sectoare și în baza unei analize comparative detaliate a abordărilor, ICC dorește să ofere aceste Instrucțiuni, care iau în considerație cele mai recente norme internaționale, regionale și naționale, precum și bunele practici comerciale și îndrumări la data curentă.

Acest Ghid poate fi aplicat, *mutatis mutandis*, de toate organizațiile, IMM⁹ sau întreprinderi multinaționale (IMN), pentru profit sau non-profit. Acesta se referă la grupul țintă, ofițerii/agenții de conformitate și Asociați.

Secțiunile următoare vor acoperi următoarele articole:

Secțiunea II: Definițiile folosite în acest Ghid și tipurile de conflicte de interese

- Sub-secțiunea 1: Definițiile folosite în acest Ghid
- Sub-secțiunea 2: Note Explicative la conflictul de interese
- Sub-secțiunea 3: Tipurile de conflicte de interese cu exemple

Secțiunea III: Îndrumări

- Sub-secțiunea 1: Comunicare și instruire
- Sub-secțiunea 2: Evaluarea politicii
- Sub-secțiunea 3: Conținutul politicii
 - § 1: General
 - § 2: Prevenirea conflictelor de interese
 - § 3: Gestionarea conflictelor de interese
 - § 4: Atenuarea conflictelor de interese
- Sub-secțiunea 4: Rezumatul elementelor cheie pentru elaborarea unei politici scrise

Secțiunea IV: Scenarii

- Sub-secțiunea 1: Recomandări generale
- Sub-secțiunea 2: Scenarii:
 - Scenariul 1: Conflict de interese sau doar o susținere minoră?

⁷ De exemplu, prin abuzarea informației confidențiale obținute de la un Asociat al unui client potențial în procesul de licitație.

⁸ A se vedea Convenția Organizației Națiunilor Unite împotriva Corupției, Articolul 12, 2, (e)

⁹ Pentru o îndrumare practică foarte succintă cum să fie evitate și atenuate conflictele de interese, a se vedea pagina 12- Atenuarea conflictelor de interese

Scenariul 2: Deținerea unui interes într-o companie- furnizor

Scenariul 3: Distrugerea întreprinderii pentru beneficiu personal în loc de salvarea acesteia?

Scenariul 4: O întreprindere și caritate

II. Definiții folosite în acest Ghid¹⁰ și tipurile de conflicte de interese

Definiții folosite în acest Ghid

Asociații sunt directorii, ofițerii, managerii, angajații, agenții și reprezentanții unei întreprinderi.

Mituirea este oferirea, promiterea, darea, autorizarea sau acceptarea oricăror avantaje pecuniare inoportune către, de sau pentru un funcționar public la nivel internațional, național sau local, un partid politic, membri de partid sau candidat pentru funcții politice sau un Asociat precum și pentru oricine altul pentru a obține sau păstra o afacere sau alte avantaje nepotrivite, de ex., în legătură cu conferirea contractelor de achiziții publice sau private, permise de reglementare, impunere fiscală, taxe vamale, proceduri judiciare și legislative.

Ofițerul/agentul de conformitate este ofițerul/agentul desemnat și responsabil pentru Politica privind Conflictele de Interese și implementarea acestora¹¹.

Corupția sau **practicile corupte** se folosesc câteodată în mod restrictiv ca un sinonim pentru Mituire și câteodată extensiv pentru conotațiile de pervertire a integrității. În acest Ghid, aceasta include traficul de influență.

Conflict de interese este o situație în care un Asociat (sau una din rudele sale) are un interes privat¹² sau personal, direct sau indirect, care influențează (potențial) sau pare să influențeze exercitarea obiectivă a sarcinilor sale în calitate de Asociat în detrimentul sau beneficiul Întreprinderii.

Întreprinderea se referă la orice persoană sau entitate implicată în activități de afaceri și economice, organizate sau nu pentru profit, inclusiv o entitate controlată de o sub-diviziune de stat sau teritorială; aceasta mai include entitatea părinte și subdiviziunile subordonate.

Ghid înseamnă Ghidul ICC privind Conflictele de Interese.

Manager superior ierarhic este un manager al Asociatului responsabil pentru activitatea Asociatului din perspectiva de afaceri sau operațională¹³

Politica înseamnă principiile efective, regulile și procedurile din întreprindere ce se referă la conflictele de interese, inclusiv practicile de implementare și exemplele asociate.

Rude includ familia Asociatului, cum ar fi soția/soțul sau partenerul de viață, copiii, părinții, frații, socrii, buneii și nepoții, prietenii apropiați și partenerii de afaceri personali¹⁴

Conducerea de vârf înseamnă Asociații cu autoritate mai mare desemnați de Întreprindere cu sarcini și responsabilități în baza politicii.

Note Explicative la un conflict de interese

Esențial, un conflict de interese este orice situație în care există riscul ca un interes privat (politic, de

¹⁰ Definițiile folosite aici se bazează pe cele folosite în Regulile ICC privind combaterea corupției (ediția 2011)

¹¹ A se vedea p.9, paragraful 2. Se poate desemna un specialist din Direcția juridică, de conformare sau resurse umane sau un ofițer de etică și conformare, dacă o astfel de funcție există.

¹² Aceasta include în ghidul dat interesul „personal” și de „familie”.

¹³ În cazul CEO (sau un membru al consiliului executiv), Managerul va fi președintele non-executiv al consiliului.

¹⁴ Se poate lua în considerație extinderea definiției prin includerea nepoților, nepoatele, mătușilor și moșilor, precum și vecinii și colegii de lucru ai Asociatului.

afaceri sau comercial, etc.) al unui Asociat să interfereze sau are aspectul unei interferențe cu interesul legitim al întreprinderii sau entității pentru care lucrează Asociatul¹⁵. Conflictele de interese pot apărea la toate nivelele de guvernare și în toate domeniile relațiilor umane.

Un conflict de interese mai poate apărea, dacă Asociatul sau una din rudele sale încalcă loialitatea față de o parte terță influențând o decizie de afaceri a unei părți terțe în beneficiul unei întreprinderi.

Tipurile de conflicte de interese cu exemple¹⁶

În general, pot fi diferențiate următoarele tipuri de conflicte de interese:

Un **conflict de interese actual** este deseori considerat drept situațional după natura sa; Asociatul se confruntă cu un conflict de interese real și existent.

Exemple:

- Membru în Consiliul companiei A în timp ce este membru în consiliul concurentului companiei A;
- Angajarea sau supravegherea unei rude;
- Folosirea activelor întreprinderii în beneficiul propriu¹⁷;
- Un Asociat al întreprinderii își atribuie oportunitățile de afaceri care sunt preconizate întreprinderii;
- Procurarea bunurilor sau serviciilor din numele întreprinderii de la un furnizor direct sau indirect deținut în proprietate de o rudă;
- Relații personale apropiate ce influențează deciziile într-un proces de licitație;
- Un Asociat influențează o decizie de afaceri a unei părți terțe, unde el/ea are o influență directă sau indirectă asupra unei rude, în beneficiul întreprinderii;
- Un Asociat comercializează hârtii de valoare pentru beneficiul propriu sau în beneficiul unei rude, folosind informații non-publice cu privire la aceste hârtii de valoare.

Un **conflict de interese potențial** nu există încă, dar ar putea apărea.

Exemple:

- Un Asociat este un membru al consiliului companiilor A și B, care nu sunt legate în afaceri. Aceasta ar putea crea un conflict de interese în cazul când aceste două companii anticipează să facă afaceri împreună;
- Un Asociat care lucrează în Direcția juridică a întreprinderii este un fost funcționar public al autorității în materie de concurență din țara X. Aceasta ar putea crea un conflict de interese, dacă întreprinderea va fi supusă unei investigații de către autoritatea în materie de concurență din țara X;
- Un Asociat este frate/soră al CEO al furnizorului IT al întreprinderii. Aceasta ar putea deveni un

¹⁵ Câteodată conflictele de interese sunt ascunse într-un intermediar ceea ce face complicată determinarea lor.

¹⁶ Pentru mai multe exemple, a se vedea Secțiunea IV privind scenariile.

¹⁷ Aceasta mai constituie și utilizarea greșită necorespunzătoare a activelor întreprinderii.

conflict de interese, dacă Asociatul devine responsabil pentru procesul de achiziții al întreprinderii și va contribui la procesul dat sau va fi parte a procesului de luare a deciziei, deoarece această situație ar putea influența satisfacerea obiectivă a sarcinilor Asociatului;

- Un Asociat al companiei A este membru al consiliului unei ONG. Aceasta ar putea deveni un conflict de interese, dacă ONG va depune o plângere împotriva companiei A pentru daunele aduse mediului;
- Un Asociat este în poziția de a influența decizia de afaceri a unei părți terțe unde el/ea are o influență directă sau indirectă asupra unei rude în beneficiul întreprinderii.

Un **conflict de interese perceput** este o situație unde un Asociat pare să aibă un conflict de interese, chiar dacă acesta nu este cazul.

Exemple:

- Compania A angajează un nou angajat care are același nume ca și CEO, însă nu sunt rude;
- Un Asociat este un director senior în compania A și acceptă calitatea de membru al consiliului companiei B, cu care compania A are multe afaceri. Aceasta ar putea crea un conflict de interese perceput, dacă Asociatul este desemnat în calitate de membru al consiliului cu susținerea deplină și aprobarea consiliului companiei A, iar situația este monitorizată îndeaproape.

Tipurile de conflicte de interese menționate mai sus pot să se suprapună în dependență de contextul conflictului și perceperea acestuia.

III. Îndrumare

Întreprinderilor li se recomandă să creeze în cadrul programului de conformare o politică privind conflictele de interese, care este adaptată la dimensiunea lor, natura activităților de afaceri, locațiile unde operează, complexitatea mediului legal și structura lor de guvernare. Această politică ar mai trebui să abordeze utilizarea agenților și a reprezentanților pentru a facilita afacerile pentru întreprindere și oferirea îndrumărilor cum să prevină conflictele de interese potențiale în beneficiul întreprinderii.

Ofițerul/agentul de conformitate sau alt manager care este un specialist din cadrul Direcției de etică și conformare, Direcția juridică sau Direcția resurse umane va fi responsabil pentru politică. El/ea este responsabil pentru implementarea politicii, supravegherea conformării cu politica și va răspunde la orice întrebare și va oferi îndrumări Asociațiilor. El/ea va raporta cu regularitate privind implementarea și conformarea cu politica la cel mai înalt nivel executiv al întreprinderii.

Adițional, pentru a asigura conformarea cu această politică – și alte politici – întreprinderilor li se recomandă să creeze în cadrul organizației lor și ca parte integrală a programului de conformare, un sistem robust de avertizori de integritate adaptat la dimensiunea și resursele întreprinderii¹⁸ și regulamentele aplicabile.

Întreprinderile trebuie să mai asigure conformarea cu orice legi și regulamente aplicabile inclusiv cele ce se referă la confidențialitatea datelor și la dreptul la viața privată al Asociațiilor, adițional la orice instrumente internaționale aplicate¹⁹.

Comunicarea și instruirea

Pentru a crea și a îmbunătăți conștientizarea și înțelegerea acestei politici și a modului de identificare și soluționare a unui conflict de interese, întreprinderilor li se recomandă să comunice frecvent cu Asociații despre politică și obligațiile care derivă din aceasta.

Este important ca o astfel de comunicare să vină de la sau să dispună de susținere explicită din partea managementului de vârf („tonul dat de cei de sus”).

Adițional se recomandă ca managementul de vârf, managerii superiori ierarhic și alte funcții de suport relevante să fie instruite în bază regulată privind conținutul politicii, obligațiile stabilite, consecințele potențiale de neconformare și cum să identifice și să soluționeze corespunzător un conflict de interese.

Managementul de vârf și managerii superiori ierarhic vor comunica politica echipelor sale și vor solicita raportarea conflictelor de interese, atunci când acestea apar în atenția ofițerului/agentului de conformitate.

Asociații care au întrebări despre politică sau conflictele de interese pot solicita îndrumare din partea ofițerului/agentului de conformitate, managerului superior ierarhic sau managementului de vârf²⁰.

Evaluarea politicii

Întreprinderilor li se recomandă să evalueze cu regularitate²¹ politica, implementarea acesteia, conformarea cu aceasta, eficiența sa și dezvoltările și să o actualizeze când este necesar.

¹⁸ A se vedea Ghidul ICC privind avertizorii de integritate (2008). Vă rugăm să notați că unele legi locale specifice și regulamente (privind confidențialitatea) pot fi aplicate și pot limita utilizarea sistemului avertizorilor de integritate.

¹⁹ A se vedea de exemplu: Protecția Datelor, *Comisia Europeană*.

²⁰ Analizați dacă e cazul să includeți în politică o referință la sistemului avertizorilor de integritate al întreprinderii, dacă există

²¹ Preferabil cel puțin o dată pe an.

Conținutul politicii

Politica va include următoarele:

Prevederi generale

Obiectivul politicii trebuie să fie prevenirea conflictelor de interese unde e posibil, iar dacă nu este posibil să fie abordate într-o manieră etică și responsabilă, să dezvăluie și să atenueze riscul conflictelor de interese.

Politica trebuie să fie aplicabilă față de și obligatorie pentru toți Asociații întreprinderii.

Politica va stipula că toți Asociații se vor conforma obligatoriu cu politica privind conflictele de interese și că nici o încălcare nu va fi tolerată și ar putea duce la acțiuni de remediere și disciplinare inclusiv rezilierea contractului de muncă.

Prevenirea conflictelor de interese

Atunci când abordează un conflict de interese, Asociații trebuie să se conformeze cu toate legile, reglementările și instrumentele internaționale aplicabile suplimentar la regulamentele interne ale întreprinderii.

Toate deciziile și acțiunile Asociațiilor în procesul de desfășurare a afacerii trebuie să fie făcute în interesul companiei.

Asociații nu vor profita de oportunitățile de afacere care aparțin întreprinderii în interes propriu.

Asociații se vor conforma cu toate cerințele sarcinilor sale stabilite de întreprindere și nu se vor implica în activități care ar putea să intervină în performanța sarcinilor sale. Calitatea de membru a consiliilor non-profit sau activităților comunitare similare este acceptată în măsura în care aceste activități nu interferează cu funcțiile lor în cadrul întreprinderii și trebuie să fie dezvăluite după cum este descris mai sus.

Asociații vor evita conflictele de interese de câte ori va fi posibil și dacă nu este cazul, vor aborda cât mai curând posibil cauza, potențialul și apariția oricărui conflict de interese în așa fel ca riscurile asociate să fie minimizate pentru întreprindere.

Cei care aplică pentru un loc de muncă și persoanele nou angajate sau Asociații desemnați vor dezvălui imediat orice conflict de interese cu care se confruntă imediat pe parcursul perioadei de angajare sau a procesului de desemnare.

Adițional la cele menționate mai sus, conducerea de vârf va conduce prin puterea exemplului la abordarea conflictelor de interese și va fi disponibilă să ofere îndrumare Asociațiilor privind politica dată, obligațiile descrise mai jos și cum pot fi abordate corect conflictele de interese.

Se va efectua o diligență adecvată atunci când sunt implicați agenți și reprezentanți la facilitarea afacerilor pentru întreprindere pentru a asigura că conflictele de interese potențiale ce implică agenții și reprezentanții sunt identificate, iar măsurile corespunzătoare sunt aplicate pentru a le atenua.

Gestionarea conflictelor de interese

Procesele și controalele administrative și organizaționale efective vor fi instalate și menținute pentru a întreprinde toate acțiunile rezonabile pentru a preveni conflictele de interese, gestionându-le și atenuându-le când evitarea nu este posibilă. Barierele informaționale sau filtrele pot fi instalate de exemplu, pentru a preveni Asociații neautorizați să obțină acces la informațiile confidențiale.

Dacă un conflict de interese apare sau dacă un Asociat crede că el/ea ar putea fi implicat într-o astfel de situație, Asociatul va dezvălui imediat, preferabil în formă scrisă managerului său ierarhic superior

direct²². Agenții și reprezentanții trebuie să facă aceste dezvăluiri unui ofițer/agent desemnat sau managerului care supraveghează activitățile lor. Toți Asociații vor dezvălui orice schimbări materiale în informațiile pe care le-au dezvăluit întreprinderii imediat managerului superior ierarhic²³²⁴

Dezvăluirea va include, printre altele:

- Angajamentele profesionale și de serviciu cum ar fi funcția de ofițer sau calitatea de membru într-un consiliu al altei companii sau întreprinderi;
- Cadourile primite și ospitalitatea care nu se conformă cu politicile întreprinderii;²⁵
- Un interes financiar sau non-financiar direct sau indirect sau o altă relație cu un furnizor, client sau concurent al întreprinderii fie direct sau prin intermediul unei rude;
- Aplicarea unei rude pentru un loc de muncă la întreprindere unde această poziție implică raportarea către un Asociat, sau când un Asociat este implicat în procesul de luare a deciziei cu privire la aplicarea la locul de muncă;
- O relație de familie cu un funcționar public, care ar putea duce la un conflict de interese sau la percepția acestuia.

La fiecare șase luni sau cel puțin anual, fiecare membru al conducerii de vârf trebuie să semneze o scrisoare de reprezentare ce dezvăluie orice activități, responsabilități, interese și relații, care ar putea interfera sau ar părea că interferează cu interesul legitim (politic, de afaceri sau comercial, etc.) al întreprinderii împreună cu informațiile necesare pentru a evalua corespunzător potențialele conflicte de interese. De fiecare dată când aceste activități, responsabilități, interese și relații se schimbă material, fiecare membru al conducerii de vârf va actualiza imediat informațiile dezvăluite în formă scrisă și le va prezenta ofițerului/agentului de conformitate sau altor persoane/organe desemnate în cadrul întreprinderii²⁶.

Managerul superior ierarhic, ofițerul de conformitate, ofițerul desemnat sau managerul ce supraveghează activitățile unui agent sau reprezentant este responsabil pentru gestionarea unui conflict de interese dezvăluit.

Aceasta înseamnă:

- Analiza informației dezvăluite de către un Asociat într-un mod confidențial și nepărtinitor;
- Evaluarea corectă a conflictului de interese dezvăluit, luând în considerație riscurile de afacere și reputație pentru întreprindere;
- Dacă este necesar, solicitarea îndrumării din partea ofițerului/agentului de conformitate²⁷;
- Luarea unei decizii care ar putea rezolva conflictul de interese minimizând riscurile pentru întreprindere și protecția interesului privat al Asociatului în măsura posibilă²⁸. În această privință, managerul trebuie să ia în considerație ce percepție poate fi considerată un conflict de interese de către alții în cadrul întreprinderii și pe extern.

²² Întreprinderile mai mari ca MNE ar putea alege să desemneze ofițerul de conformitate pentru primirea dezvăluirilor conflictelor de interese.

²³ Pentru a evita ca Asociații să-și asume angajamente conflictuale, care ar putea intra în contradicție cu sarcinile conform fișei de post sau ar putea crea un conflict de interese, întreprinderilor li se recomandă să includă de câte ori posibil în legile aplicabile o clauză de non-concurență în contractele de muncă ale tuturor Asociațiilor.

²⁴ Agenții și reprezentanții ar trebui să facă aceste dezvăluiri unui ofițer desemnat sau unui manager ce supraveghează activitățile lor.

²⁵ A se vedea Ghidul ICC privind cadourile și ospitalitatea (2014)

²⁶ Este important de monitorizat cu regularitate conflictele de interese ale conducerii de vârf. Procedura descrisă este destul de obișnuită în MNE, însă alte proceduri ar putea fi utilizate în dependență de circumstanțe, mărimea și caracteristicile întreprinderii. Se recomandă ca ofițerul/agentul de conformitate sau altă comisie de etică să fie responsabil pentru acest proces.

²⁷ Dacă ofițerul/agentul de conformitate este un Asociat responsabil pentru politică – a se vedea nota de subsol 22 – ofițerul de conformitate ar putea solicita asistență de la alte funcții de suport specializate, cum ar fi resursele umane sau legale.

²⁸ Întreprinderile mai mari, ca MNE ar putea să aleagă să desemneze această responsabilitate unui specialist de etică specială sau unui comitet ad hoc, care constă din specialiști.

- Comunicarea deciziei sale și justificarea deciziei pentru Asociat și asigurarea că Asociatul o înțelege și se conformează cu decizia; și
- Documentarea deplină a pașilor menționați, care trebuie să fie inclusă în dosarul personal al Asociatului, expediind o copie ofițerului/agentului de conformitate²⁹.

Atenuarea conflictelor de interese

În general vorbind, Asociatul se va abține sau se va retrage din dezbateră, votarea sau participarea în orice procese de luare a deciziilor sau din activitățile unde există sau ar putea apărea un conflict de interese.

În particular, se poate decide de a întreprinde următoarele acțiuni când apare un conflict de interese:

- **Evitarea:** un conflict de interese sau un potențial conflict de interese ar putea fi evitat, de exemplu prin renunțarea la un rol într-o afacere concurentă sau vânzarea unui pachet de acțiuni într-o companie-furnizor.
- **Dezvăluirea:** dacă un conflict de interese este cunoscut de toate părțile implicate prin dezvăluirea acestuia, aceasta ar putea permite relației să continue (de exemplu, informarea că o rudă aplică la o poziție).
- **Retragerea:** ar putea fi potrivit pentru cineva în conflict de interese să nu se implice într-o decizie ce ar putea fi afectată de un conflict de interese. De exemplu, dacă o rudă a unui Asociat aplică pentru o poziție în aceeași întreprindere, se vor face aranjamente pentru a asigura că Asociatul nu se poate implica sau nu poate fi în poziția de a influența orice decizie de a angaja sau nu o rudă.
- **Refuzul:** respingerea circumstanțelor ce creează un conflict de interese în efect va elimina cu totul conflictul de interese. Aceasta ar fi, de ex., cazul refuzului unui cadou personal³⁰.

Deși conformarea cu politica este responsabilitatea Asociatului, acțiunea corespunzătoare luată după dezvăluire trebuie decisă de managerul superior ierarhic și/sau ofițerul/agentul de conformitate.

Rezumatul elementelor cheie recomandate pentru elaborarea unei politici scrise

Adițional la recomandările din Secțiunea dată cu privire la Instrucțiuni, următoarele elemente cheie vor fi incluse în politicile scrise:

- **Obiectiv:** în primul rând, prevenirea conflictelor de interese, iar dacă acestea totuși apar, elucidarea conflictelor prin dezvăluirea acestora și atenuarea riscurilor de apariție a conflictelor;
- **Domeniul de aplicare:** politica va fi aplicabilă și obligatorie pentru toți directorii, ofițerii, managerii, angajații, agenții și reprezentanții (Asociați) ai întreprinderii;
- **Definiții:** includeți definiții clare (vezi secțiunea II);
- **Prevederi:**
 - Conformarea cu toate legile și regulamentele aplicabile adițional la regulamentele interne ale întreprinderii, inclusiv legile și politicile de confidențialitate;
 - Toate deciziile luate și acțiunile asociaților se vor întreprinde în interesul primordial al întreprinderii;
 - Asociații nu își vor atribui sine oportunitățile de afaceri care aparțin întreprinderii;
 - Asociații vor dezvălui imediat orice conflict de interese;

²⁹ Dacă ofițerul/agentul de conformare este responsabil pentru politică.

³⁰ A se vedea Ghidul ICC privind cadourile și ospitalitatea (2014), *op. cit.*

- Asociații se vor abține sau se vor retrage de la dezbateră, votarea sau alte procese de luare a deciziilor sau activități dacă poate apărea sau există un conflict de interese;
- Conducerea de vârf va conduce prin exemplu și va oferi îndrumări privind conflictele de interese;
- Cei care aplică pentru un loc de muncă și persoanele nou angajate sau Asociații desemnați vor dezvălui imediat orice conflict de interese în procesul de angajare sau desemnare;
- Fiecare membru al managementului de vârf va completa scrisoarea de reprezentare privind conflictele de interese o dată la șase luni sau cel puțin anual și o va prezenta ofițerului/agentului de conformitate sau oricărei alte persoane responsabile pentru politica privind conflictele de interese;
- Comunicarea și instruirea privind conflictele de interese;
- Explicații unde pot fi găsite instrucțiuni dacă apar întrebări sau îngrijorări;
și
- Raportarea regulată a conflictelor de interese și evaluarea politicii.

IV. Scenarii

Recomandări generale

Această secțiune descrie patru scenarii ce ilustrează o situație de conflict de interese.

Majoritatea acestor scenarii necesită măsuri comune pentru a preveni și/sau a atenua o situație de conflict de interese. Deși aceste măsuri sunt parțial repetate în scenariile individuale, următoarele două sub-secțiuni oferă o prezentare generală a celor mai generale măsuri pentru a preveni și/sau a atenua conflictele de interese. Faceți referință la Secțiunea III de mai sus.

Măsurile generale pentru prevenirea conflictelor de interese

- Introduce-ți o politică clară privind conflictele de interese și implementați obligația pentru Asociații de a dezvălui prompt un conflict de interese managerului superior ierarhic sau ofițerului/agentului de conformitate, imediat ce o astfel de situație apare.
- Comunicarea internă clară și instruirea privind conflictele de interese.
- O viziune puternică la nivelul înalt cu privire la valorile etice și conformare.
- Comunicarea că orice comportament greșit sau neconform poate duce la acțiuni disciplinare.

Măsuri generale de atenuare a conflictelor de interese

- Dacă nu s-a implementat nici o politică privind conflictele de interese în întreprindere, adoptați una după modelul din Secțiunea privind măsurile de prevenire.
- Începeți o comunicare internă clară și organizați o instruire privind conflictele de interese și anti-corupția cât mai curând posibil.

Scenariul 1 - Conflict de interese sau doar o susținere minoră?

Descrierea

O instituție financiară (întreprinderea) funcționează în Fictivia.

După mai multe eforturi, unul din reprezentanții de vânzări ai întreprinderii a reușit să convingă un fond de investiții în care acționarul principal este autoritatea locală, să încheie o afacere cu întreprinderea. Afacerea ar fi foarte benefică pentru întreprindere, iar bonusul reprezentantului de vânzări depinde de finalizarea afacerii.

Pe parcursul negocierilor, la lansare, punctul de contact al întreprinderii în fondul de investiții informează întreprinderea că fiul membrului consiliului ce reprezintă interesele guvernului în fondul de investiții a finalizat recent studiile. El declară că fiul dorește să devină stagiar plătit și că lucrul pentru o instituție financiară va fi considerat o primă experiență de lucru foarte bună.

Consiliul fondului de investiții trebuie să ia decizia finală referitor la afacere săptămâna următoare.

Cum se previne acest tip de conflict de interese?

- Comunicare internă clară și instruire privind conflictele de interese și anti-coruție. Într-adevăr, deși o astfel de situație ar fi un exemplu clar de conflict de interese, aceasta ar putea implica la fel și riscuri de corupție.
- Întreprinderea trebuie să implementeze procese de recrutare clare, corecte, obiective și transparente. Se vor implementa norme specifice cu privire la recrutarea rudelor sau partenerilor de afaceri ale funcționarilor publici.
- Discuții cu privire la cultura etică în afaceri a întreprinderii înainte și pe parcursul negocierilor cu părțile terțe ca fondul de investiții pentru a descuraja acest tip de solicitări.

Cum se atenuază acest tip de conflict de interese?

- Reprezentantul de vânzări trebuie să dezvăluie imediat situația ofițerului/agentului de conformitate sau altei persoane responsabilă pentru politica privind conflictul de interese, informându-l pe cel din urmă despre faptul că o astfel de situație ar putea rezulta într-un conflict de interese și ar putea fi percepută ca o încercare de a influența luarea deciziei de fondul de investiții și este văzută ca o practică coruptă.
- Adicional, se va reține că managerul superior ierarhic poate avea același interes ca și reprezentantul de vânzări și prin urmare, nu poate fi în poziția de a lua decizia potrivită. Prin urmare, doar aprobarea managerului superior ierarhic nu trebuie să fie suficientă pentru a accepta această angajare.
- Ținând cont că angajarea fiului unui membru al consiliului fondului de investiții care consideră o afacere cu întreprinderea ar putea fi percepută ca un conflict de interese și chiar o practică coruptă, prima întrebare care necesită o decizie de către ofițerul/agentul de conformitate, membrul consiliului responsabil al întreprinderii și direcția resurse umane este dacă în circumstanțele date, fiul este eligibil pentru a deveni stagiar.

Traducere realizată de Camera de Comerț și Industrie a Republicii Moldova
cu sprijinul Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare

www.chamber.md

- Pentru a evita orice tratament preferențial, CV-ul fiului membrului consiliul trebuie transmis direcției resurse umane și acesta va trece prin procedurile normale de angajare pentru a testa calificările, competențele și experiența pentru deținerea poziției în cauză.
- Reprezentantul de vânzări nu poate interveni în procesul de angajare.
- Evitați oferirea unei poziții fiului, în care acesta ar fi supravegheat de reprezentantul de vânzări.
- Evitați oferirea unei poziții fiului, în care acesta poate fi implicat în afacere fie direct sau indirect.

Scenariul 2 – Deținerea unui interes într-o companie-furnizor

Descrierea

Întreprinderea A dorește să-și reînnoiască infrastructura IT, ceea ce implică investiții substanțiale.

Unul din managerii superiori, X, din Direcția IT este căsătorit cu proprietarul unui furnizor potențial (Furnizorul), care ar putea furniza produsele și serviciile necesare întreprinderii A.

Cum se previne acest tip de conflict de interese?

- Implementați obligația de a dezvălui orice conflict de interese potențial sau existent și pentru angajații noi și cereți-le să reînnoiască această dezvăluire, dacă situația se schimbă.
- Adoptați proceduri de achiziții transparente și monitorizați dacă acestea sunt implementate și respectate în mod eficient.

Cum se atenuază acest tip de conflict de interese?

- Managerul superior X trebuie să dezvăluie imediat situația ofițerului/agentului de Conformitate sau oricărei altei persoane responsabile pentru politica privind conflictul de interese, deoarece această situație ar putea rezulta într-un conflict de interese și ar putea fi percepută ca o încercare de a influența procesul decizional al Întreprinderii A și ar putea fi considerată o practică coruptă.
- Nu implicați managerul superior IT în procesul de luare a deciziilor, astfel ca el/ea să nu fie în poziția de a influența procesul de selectare.
- Urmăriți procedurile de achiziții aplicabile și monitorizați conformarea cu acestea.
- Dacă furnizorul este selectat, managerul superior IT nu ar trebui implicat în nici un rol în procesul de furnizare a produselor și serviciilor IT și implementarea acestora.

Scenariul 3 – Distrugerea întreprinderii pentru beneficiu personal în loc de salvarea acesteia?

Descrierea

Întreprinderea este într-o perioadă grea și CEO a trebuit să-și dea demisia din cauza presiunii puternice din partea părților interesate active. A fost desemnat un CEO interimar din afara întreprinderii pentru a soluționa problemele și pentru a îmbunătăți performanța întreprinderii.

CEO interimar are o experiență mare în industria în care operează întreprinderea. Totuși, s-a aflat că el mai deține și un interes substanțial în întreprinderea concurentă. Aceasta ar putea crea riscul împărtășirii de către CEO interimar a informației sensibile despre întreprindere cu concurentul, determinând întreprinderea să suporte și mai multe pierderi.

Cum se previne acest tip de conflict de interese?

- Introduceți și implementați o procedură pentru recrutarea Asociațiilor, ce necesită verificarea experienței, clauze de confidențialitate și dacă este posibil, în legea aplicabilă, o clauză de ne-concurență în contracte.
- Asigurarea efectuării controlului de fond al candidatului la poziția de CEO interimar.
- Asigurarea că contractul de muncă al candidatului la poziția de CEO interimar include clauze corespunzătoare privind orice conflict potențial de interese, în conformitate cu legile și regulamentele, precum și politicile întreprinderii și cere candidatului la poziția de CEO interimar să se conformeze cu aceste legi, regulamente precum și politicile întreprinderii.
- Introducerea regulilor corespunzătoare de control și guvernare ce necesită, în toate circumstanțele, două semnături pentru reprezentarea întreprinderii.
- Asigurarea că CEO interimar se va conforma cu cerința privind semnătura dublă și nu va fi autorizat să reprezinte (și să semneze din numele întreprinderii) întreprinderea singur.

Cum se atenuază acest tip de conflict de interese?

- CEO interimar va dezvălui imediat interesul său managerului superior ierarhic, care va fi în cazul dat Președintele consiliului sau consiliului de supraveghere. Acesta din urmă va aborda imediat situația.
- Dacă acest interes substanțial este dezvăluit în alt fel (adică nu prin dezvăluirea voluntară de către CEO interimar), Președintele consiliului sau consiliul de supraveghere, ce activează ca manager superior ierarhic va aborda imediat situația și va considera întreprinderea măsurilor disciplinare.
- Contractul dintre întreprindere și CEO interimar, precum și politicile aplicabile trebuie revizuite cu atenție pentru a determina dacă CEO interimar are dreptul să aibă un interes substanțial într-o

întreprindere concurentă.

- Dacă aceasta nu este permis conform contractului sau altor politici aplicabile ale întreprinderii, CEO interimar va avea alegerea dintre cesionarea interesului în întreprinderea concurentă sau demisionarea imediată sau rezilierea contractului în calitate de CEO interimar.
- Dacă clauzele contractuale și politica nu interzice CEO interimar să aibă un interes substanțial într-o întreprindere concurentă și dacă nici o politică privind conflictele de interese nu este implementată, adoptați una imediat.
- Dacă politica semnăturii duble nu este implementată încă, faceți referință la măsura de prevenire descrisă mai sus și asigurați-vă că CEO interimar nu va putea reprezenta de sine stătător întreprinderea.

Scenariul 4 – O întreprindere și caritate

Descrierea

Întreprinderea X oferă servicii de logistică magazinelor cu amănuntul. Ca parte a politicii sale de responsabilitate, Asociații săi pot participa în activități non-profit.

Unul din avocații seniori din întreprinderea X, DI Y, este președintele unei organizații non-profit ce promovează bunăstarea animalelor (Happy Animal). Această organizație planifică să lanseze o campanie media de promovare a tratamentului organic a păsărilor de curte. Campania va ținti câteva supermarket-uri care susțin că vând păsări de curte, ce nu sunt tratate corespunzător.

Unul din aceste supermarket-uri este un client mare nou al întreprinderii X pentru servicii de logistică. Reprezentantul și ofițerul de presă în campania media pentru Happy Animal va fi DI Y.

Cum se previne acest tip de conflict de interese?

- Introduceți o politică clară privind conflictele de interese, care include prevederi cu privire la activitățile (potențial) conflictuale.
- Comunicarea internă clară și instruirea privind conflictele de interese, în particular pentru Asociații, care se implică în activități non-profit, care ar putea intra în conflict cu interesul întreprinderii.
- Introducerea clauzelor specifice în toate contractele de muncă ce se referă la activitățile externe care ar putea intra în conflict cu sarcinile Asociatului sau interesele întreprinderii.

Cum se atenuează acest tip de conflict de interese?

- DI Y va dezvălui imediat conflictul de interese managerului său ierarhic superior sau ofițerului/agentului de conformitate.
- DI Y se va retrage din funcția de ofițer de presă în campania planificată pentru Happy Animal și va lua în considerație demisionarea din funcția de președinte al Happy Animal.
- DI. Y nu se va implica în nici într-un fel în relația cu supermarket-ul.
- Dacă conflictul de interese este descoperit într-un alt fel (adică nu prin dezvăluirea voluntară de către DI Y), iar în contextul noului contract cu supermarket-ul, managerul său ierarhic superior va lua acțiuni imediate și îi va ordona Dlui Y să se retragă din funcția sa de ofițer de presă pentru Happy Animal în campania planificată și analizați posibilitatea întreprinderii măsurilor disciplinare.
- Dacă nu există vreo politică privind conflictul de interese sau o politică privind resursele umane de sprijin sau contract de muncă, acestea trebuie implementate cât se poate de repede (faceți referință la Secțiunea privind măsurile de prevenire de mai sus).
- Întreprinderea X va lua în considerație dezvăluirea acestui potențial conflict de interese supermarket-ului împreună cu descrierea măsurilor de remediere întreprinse.

Camera de Comerț Internațională (ICC)

Camera de Comerț Internațională (ICC) este cea mai mare organizație de afaceri din lume cu o rețea de peste 6 milioane de membri în mai mult de 100 de state. Noi lucrăm pentru a promova comerțul internațional, comportamentul de afaceri responsabil și o abordare globală față de reglementare printr-un mix unic de activități de advocacy și stabilire a standardelor – împreună cu serviciile principale de soluționare a disputelor pe piață. Membrii noștri sunt cele mai mari companii din lume, IMM-uri, asociații de afaceri și camere de comerț locale.

www.iccwbo.org