



# GHID DE BUNE PRACTICI pentru mediul de afaceri

---

**TRANSPARENCY INTERNATIONAL ROMANIA**

*Ghidul este elaborat în cadrul proiectului “Creșterea rolului sistemului judiciar în prevenirea corupției în mediul de afaceri”, finanțat din FONDUL PENTRU RELAȚII BILATERALE.*

Acest material aparține Transparency International Romania și a fost realizat în cadrul proiectului „Creșterea rolului sistemului judiciar în prevenirea corupției în mediul de afaceri”, finanțat din Fondul pentru relații bilaterale la nivel național Apelul III, Programul RO01 - Asistență tehnică și Fondul Bilateral la Nivel Național – Aree Prioritare: Justiție și Afaceri Interne.



Prezentul ghid valorifică experiența Transparency International Romania în materia standardelor anticorupție și integrității în mediul de afaceri și aduce în actualitate studii precum: *Instrumente și tendințe privind integritatea în mediul de afaceri. Studiul I; Aree de conformitate. Directii de lucru; Campioni ai integrității. Linii directoare de conduită pentru o companie lider, 2013*, studii elaborate în cadrul proiectului “Împreună pentru integritate, responsabilitate socială și dezvoltare durabilă”, cofinanțat din FSE prin POSDRU 2007-2013 – Investește în oameni!.

*Drepturile de autor asupra publicațiilor originale aparțin în totalitate Transparency International România.*

## **Ghid de bune practici pentru mediul de afaceri**

1. *Context*
2. *Radiografia valorilor care stau la baza mediului de afaceri autohton*
3. *Percepții și practici organizaționale*
4. *Acțiuni colective împotriva corupției*
5. *Cadrul legislativ specific, aplicabil la nivel național*
6. *Managementul riscurilor – soluții eficiente*
7. *Riscuri de (ne)conformitate – mecanisme de identificare și evaluare*
8. *Concepte aplicabile pentru derularea de afaceri integre*
9. *Programul anticorupție la nivel de companie – scop și beneficii*
10. *Soluții și recomandări Transparency International Romania*
11. *Exemple de bună practică*

## CONTEXT

Corupția este una dintre cele mai mari probleme ale societății. Ea întârzie dezvoltarea economică, creează obstacole în calea desfășurării proceselor democratice și afectează grav justiția și statul de drept. Corupția afectează buna guvernare, gestionarea banilor publici, precum și competiția de pe piețele libere.

România este una dintre țările care se confruntă cu serioase probleme de corupție, însă ultimii zece ani au fost marcați de reforme și eforturi pentru îmbunătățirea luptei împotriva corupției, datorate nu în mică măsură eforturilor Transparency International România. Aceste eforturi în lupta împotriva corupției încep să fie vizibile în evoluția indicilor de țară consemnați în Indicele de Percepție a Corupției. Astfel, în 2015 România se înscrie pentru prima dată într-o tendință ascendentă.

În Strategia Națională Anticorupție 2016 – 2020 a fost inclus ca obiectiv specific “Creșterea integrității, reducerea vulnerabilităților și a riscurilor de corupție în mediul de afaceri”. Principalele acțiuni enumerate în SNA ca fiind necesare pentru a duce la îndeplinirea acestui obiectiv<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Strategia Națională Anticorupție 2016 – 2020, p.26.

- România să devină membru cu drepturi depline al OCDE și al grupurilor de lucru relevante ale organizației, ca de exemplu Grupul de lucru anti-mită.
- Identificarea, descurajarea și sancționarea înțelegerilor anticoncurențiale.
- Întreprinderile publice să implementeze planuri de integritate, cerință obligatorie în concordanță cu Angajamentul luat la Summitul de la Londra.
- Elaborarea proiectului de act normativ pentru transpunerea Directivei 2014/95/UE care presupune prezentarea de informații nefinanciare și de informații privind diversitatea de către anumite întreprinderi și grupuri mari.
- Schimb de bune practici în implementarea programelor de integritate între mediul privat și sectorul public.
- Consultări publice periodice între reprezentanții sectorului public și mediul de afaceri cu privire la agenda națională anticorupție și politicile publice cu impact asupra activității economice.
- Diseminarea politicilor și programelor anti-mită dezvoltate la nivelul companiilor, precum și solicitarea respectării unor standarde echivalente de către contractorii și furnizorii cu care acestea colaborează.
- Întreprinderile la care statul este acționar să își publice în format deschis indicatorii economici și de performanță, inclusiv a bugetele și subvențiilor primite de la autorități publice.

De altfel, un tip de intervenție strategică prioritară până în 2020 este dat de intensificarea eforturilor de consolidare a integrității în mediul de afaceri autohton, incluzând aici și întreprinderile publice. O astfel de intervenție poate fi făcută la

nivelul unei companii prin implementarea de instrumente și mecanisme precum: plan de integritate; cod de etică; protecția avertizorilor de integritate; mecanisme de tratare a incidentelor de integritate<sup>2</sup>.

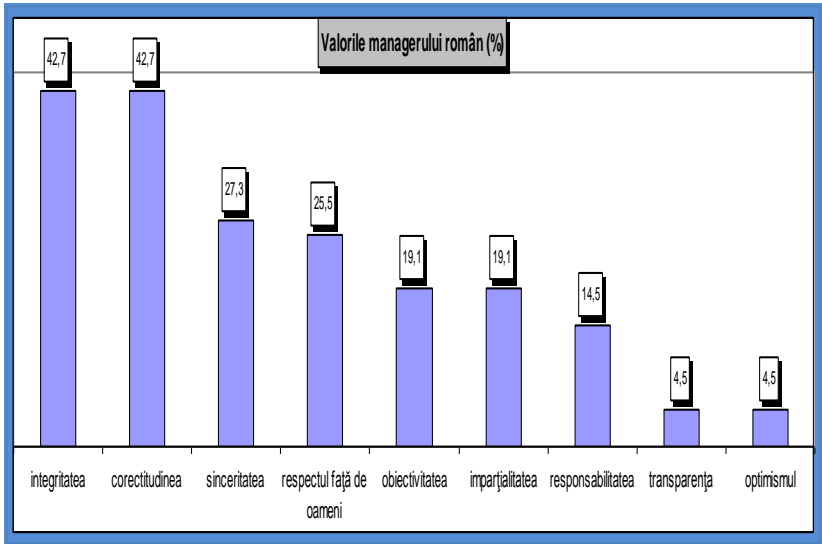
Totodată este cunoscut faptul că Justiția are un rol important în combaterea corupției în mediul de afaceri. Acolo unde corupția afectează managementul companiei și compania în ansamblu, justiția poate să aplice sancțiuni persoanelor sau companiei în ansamblu. Sancționarea corupției poate însemna limitarea unor drepturi, interzicerea participării la licitații sau chiar lichidarea. Pentru a preîntâmpina astfel de sancțiuni, companiile pot apela la instrumente, proceduri și politici anti-corupție. Este esențial ca astfel de instrumente să fie dezvoltate pornind de la practica judiciară în materie de sancțiune a companiilor pentru corupție.

Companiile românești au început să își demonstreze interesul față de necesitatea unui cadru de etică și conformitate, nu numai pentru beneficiile reputaționale imediate, ci și pentru beneficiile pe termen lung, traduse în dezvoltare economică. Există însă în continuare o reticență, în special în rândul întreprinderilor mici și mijlocii, în ceea ce privește implementarea efectivă a standardelor de integritate, cu proceduri și politici aferente. Rezistența vine inclusiv din lipsa unor mecanisme și proceduri care să poată fi adaptate ușor la nivelul oricărei companii, dar și din cauză că modelele de bună practică nu sunt promovate suficient la nivelul societății.

---

<sup>2</sup> Strategia Națională Anticorupție 2016 – 2020, p.6.

## RADIOGRAFIA VALORILOR CARE STAU LA BAZA MEDIULUI DE AFACERI AUTOHTON



Comaniile românești se află într-un stadiu incipient de conștientizare a unor valori (precum integritate și etică în afaceri, transparență, loialitate față de parteneri, încredere între angajați și management, prevenție față de corupție etc.) poate și dintr-un motiv aparent utilitar, uneori cuprins în sintagma: *“La ce bun să am valori dacă nu am profit/ nu-mi merge bine afacerea?”*.

Esențial de înțeles este faptul că între performanță și valorile etice există interdependențe strânse, pentru că prosperitatea apare într-un mediu propice, bazat pe integritate și respectare a legii.

Dacă în cazul companiilor multinaționale/ cu capital preponderent străin problematica valorilor este mai cunoscută (pentru că trăim într-o societate globalizată, valorile circulând de la centru la periferie, conform paradigmei lui I. Wallerstein), în firmele mici abordările axiologice sunt relativ sporadice. Situația reiese dintr-un sondaj de opinie la care au participat 300 de firme din mediul de afaceri românesc.

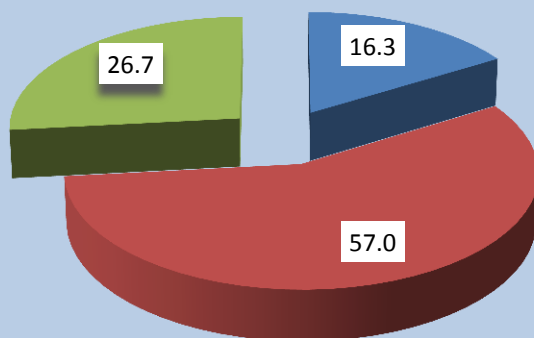
Sondajul a fost realizat cu scopul de a identifica valori care stau la baza sectorului de afaceri din România, precum și comportamentul integru recunoscut de companiile românești și a fost derulat în cadrul *proiectului „Creșterea rolului sistemului judiciar în prevenirea corupției în mediul de afaceri”*, finanțat din Fondul pentru relații bilaterale la nivel național Apelul III, Programul RO01 - Asistență tehnică și Fondul Bilateral la Nivel Național – Arii Prioritare: Justiție și Afaceri Interne.

În opinia a peste jumătate dintre reprezentanții firmelor (55%), viziunea organizațională vizează mai degrabă satisfacerea intereselor legitime ale stakeholderilor (ex., clienți/ beneficiari, parteneri, furnizori, bănci, instituții etc.). Pentru restul de 45% dintre firmele chestionate viziunea managementului se reflectă în obținerea de performanță (măsurată prin indicatori economico-financiari) - pe bază de evaluare și control asupra sarcinilor și obiectivelor.

Una dintre cele mai importante întrebări din cadrul secțiunii dedicate valorilor și comportamentelor actorilor din mediul de afaceri a fost aceea privind asocierea dintre o anumită valoare și/ sau conotație, atribut (cutumă, normă, încredere, atașament etc.) și filosofiei (spiritului) ce caracterizează firma chestionată.



***La ora actuală, considerați că  
antreprenoriatul este susținut de  
mentalitățile și valorile românești? (%)***



- da, este susținut;
- nu, nu este susținut;
- nu mă pot pronunța

## PERCEPȚII ȘI PRACTICI ORGANIZAȚIONALE



Asigurarea transparenței la nivelul actorilor economici rămâne încă o problemă parțial nerezolvată, așa cum reiese din sondajul amintit. Concret, două treimi dintre respondenți (66,7%) susțin că în firma lor există un Cod de etică/ Cod deontologic/ Cod de conduită, iar circa jumătate (50,3%, respectiv 49%) spun că în firma lor există proceduri/ reglementări privind asigurarea transparenței în procesul decizional respectiv proceduri/ reglementări exprese privind conflictele de interese. În ceea ce privește proceduri/ mecanisme de avertizare de integritate (linie de integritate) existente în firmele participante la sondaj, doar 39% dintre respondenți confirmă acest lucru.

### Mecanisme și practici organizaționale

În cadrul organizației dvs. există:	da	nu	nu sunt sigur	da %	nu %	nu sunt sigur %
Cod de etică/ Cod deontologic/ Cod de conduită	200	75	25	66.7	25.0	8.3
Proceduri/ regulamente/ expresie privind conflictele de interese	147	111	42	49.0	37.0	<b>14.0</b>
Proceduri/ regulamente/ asigurarea transparenței în procesul decizional	151	108	41	50.3	36.0	<b>13.7</b>
Proceduri/ mecanisme de avertizare de integritate (linie de integritate)	117	131	52	39.0	43.7	<b>17.3</b>

Chiar dacă nu au implementat în firma lor astfel de proceduri și mecanisme de integritate, reprezentanții mediului de afaceri la nivel național sunt conștienți că astfel de mecanisme sunt eficiente și aduc plusvaloare în derularea afacerilor.

Peste 70% dintre firmele intervievate au acordat note bune calității mecanismelor de verificare a conformității, respectiv

practicilor de implementare a valorilor etice (din firma lor), în timp ce peste 60% au evaluat pozitiv sistemului de raportare a neregulilor/linie de avertizare de integritate.

*Evaluarea<sup>3</sup> calității unor sisteme/mecanisme/ practici existente la nivelul firmei.*

<b>Evaluarea calității:</b>	<b>mean</b>	<b>bună/ foarte bună (%)</b>	<b>stdev.</b>
Mecanismelor de verificare a conformității (raportare la legislație)	7,30	74,3%	2,45
Practicilor de implementare a valorilor etice	7,21	70,3%	2,46
Sistemului de raportare a neregulilor/linie de avertizare de integritate	6,59	60,3%	2,45

Fie că îl catalogăm drept lentoare în deschiderea către nou sau reticentă în adaptarea la norme general valabile, cert este că aproape jumătate dintre firmele intervievate (48,3%) consideră că un sistem de raportare a neregulilor/ linie de avertizare de integritate va fi funcțional la nivelul firmei cel mai devreme în 3 ani. Tot de minim 3 ani sau peste ar fi nevoie să funcționeze practici de implementare a valorilor etice (vel puțin așa cred 43,8% dintre respondenți).

---

<sup>3</sup> Pe baza întrebării : În ce orizont de timp credeți că aceste mecanisme/ sisteme/ practici vor putea fi pe deplin funcționale în cadrul organizației dvs. (marchează cifra corespunzătoare numărului de ani estimat).

Estimarea<sup>4</sup> orizontului de timp în care sistemele/ mecanismele/ practicile vor fi funcționale la nivelul firmei

<b>Estimare orizont de timp (maxim 5 ani):</b>	<b>mean</b>	<b>3 ani și peste (%)</b>	<b>stdev</b>
Sistem de raportare a neregulilor/linie de avertizare de integritate	2,63	48,3%	1,433
Practici de implementare a valorilor etice	2,49	43,3%	1,464
Mecanism de verificare a conformității (raportare la legislație)	2,31	37,3%	1,443

În schimb, firmele sunt mult mai deschise cu privire la implementarea de mecanisme de verificare a conformității (raportare la legislație), două din trei firme avansând ca termen de implementare o perioadă până la 3 ani.

Prin urmare, sondajul relevă că firmele se conformează mai repede când trebuie să aplice norma (optimism în legătură cu durata procesului de implementare a mecanismelor juridice specifice) și dau dovadă de pesimism/ reticență / lentoare atunci când sunt întrebate dacă ar fi dispuse să implementeze schimbări inovative, să înființeze linii de integritate sau să dezvolte o cultură organizațională bazată pe valori.

---

<sup>4</sup> Pe baza întrebării : În ce orizont de timp credeți că aceste mecanisme/ sisteme/ practici vor putea fi pe deplin funcționale în cadrul organizației dvs. (marchează cifra corespunzătoare numărului de ani estimat).



## **ACȚIUNI COLECTIVE ÎMPOTRIVA CORUPȚIEI**

Sectorul public, sectorul de afaceri și reprezentanții societății civile trebuie să lucreze împreună la stabilirea standardelor de integritate și aplicarea de sancțiuni și stimulente, pentru a obține rezultate vizibile în lupta împotriva corupției.

La întrebarea dacă există o latură a sectorului privat care să vizeze combaterea corupției nu se poate răspunde în mod categoric cu “da” sau “nu”. În ciuda aspectelor morale puternice și a argumentelor solide privind profitabilitatea pe termen lung a combaterii corupției, cadrul existent al acesteia în sectorul privat persistă, într-un grad sau altul, aproape peste tot.

O atitudine integră în sectorul privat nu poate deveni virală decât prin stabilirea unor sancțiuni și stimulente. În momentul în care posibilitatea de detecție și aplicare a unor sancțiuni descurajante devine iminentă, companiile vor fi determinate să contracareze fenomenul de corupție. Chiar și pentru companiile care operează în medii lipsite de sancțiuni descurajante și/sau cu șanse reduse de a fi prinse, atitudinea integră poate garanta un profit sustenabil pe termen lung. Pe de o parte, în combaterea corupției, stimulentele pot fi o alternativă prin avantaje tangibile acordate companiilor integre și responsabile.

Prin urmare, stakeholderii din sectoarele public și privat, dar și societatea civilă pot stabili și aplica sancțiuni și stimulente de combatere a corupției atât companiilor, reprezentanților lor, cât și asociațiilor, astfel încât combaterea corupției să devină, din ce în ce mai mult, o decizie de afaceri la ordinea zilei, susținând totodată dorința morală de a face ceea ce este corect.

### **Tipuri de sancțiuni și stimulente de combatere a corupției în afaceri aplicate diferitor sectoare:**

- *Sectorul Public* (instituții guvernamentale, organizații interguvernamentale, etc.): o instituție guvernamentală poate impune o amendă unei companii prinsă mituind un funcționar public.
- *Sectorul Privat* (companii, investitori, etc.): o companie mare poate prefera un anumit furnizor datorită codului său etic, a atitudinii anticorupție și a programelor excepționale de conformitate.

- *Societatea Civilă* (organizații ale societății civile, asociații de afaceri, media, etc.): organizațiile societății civile pot face publice anumite cazuri de corupție, afectând astfel reputația companiilor corupte.

Trebuie avut în vedere faptul că selecția sancțiunilor și stimulentele aplicate depinde nu numai de stakeholderi, ci și de contextul local, în funcție de acesta determinându-se tipul și întinderea măsurilor folosite de stakeholderi.

Atât în zonele cu o guvernare puternică, cât și în cele cu o guvernare slabă, stakeholderii din sectorul public au un potențial enorm de a motiva combaterea corupției fie prin aplicarea de sancțiuni și stimulente, fie prin facilitarea aplicării de măsuri de către sectorul privat și societatea civilă<sup>5</sup>.

În aceeași măsură stakeholderii din sectorul privat reprezintă un factor-cheie în formarea unui mediu de afaceri integru prin aplicarea de sancțiuni celor care nu respectă standardele de integritate și aplicarea de stimulente celor care le respectă, precum și facilitarea aplicării de măsuri de către societatea civilă sau sectorul public.

Pe de altă parte, chiar stakeholderii din societatea civilă au un rol deosebit în determinarea combaterii corupției, nu doar prin sancțiunile și stimulentele care vizează reputația societăților comerciale/companiilor, ci mai exact prin promovarea și monitorizarea aplicării de sancțiuni și stimulente juridice și comerciale de către sectorul public și privat.

---

<sup>5</sup> Arii de conformitate. Directii de lucru, Centrul pentru Integritate în Business, Transparency International Romani, p.19.



## **Combaterea corupției prin sanctiuni pentru conduită neconformă**

Primul pas în a determina combaterea corupției în afaceri este de a preciza în mod clar ce se așteaptă de la companii și reprezentanții acestora. Un standard de integritate, la care companiile și reprezentanții acestora să adere, servește drept criteriu obiectiv de evaluare a performanței în afaceri. Acest standard de integritate poate căpăta caracter de lege (în sectorul public), poate deveni cod de conduită pentru partenerii de afaceri (în sectorul privat), poate lua forma unei recomandări de bună practică (în societatea civilă) sau poate lua diverse alte forme agreeate de cele trei sectoare.

O abordare anticorupție care utilizează doar sancțiuni este insuficientă, motiv pentru care stakeholderii ar trebui să aplice o abordare complementară care să ridice nu numai costurile financiare, sociale și psihologice ale corupției, dar și beneficiile celor care rămân/devin integrii. Asemănător abordării sancțiunilor, este important a crește nu numai beneficiile financiare, ci și beneficiile sociale și psihologice atunci când se aplică stimulente.

Beneficiile financiare includ toate recompensele financiare pe care reprezentantul unei companii se așteaptă să le obțină pentru respectarea/ alinierea la standardele de integritate.

Majoritatea beneficiilor financiare din partea stakeholderilor externi afectează compania în ansamblu, de exemplu, statutul de a fi furnizor preferat. Beneficiile sociale apar de obicei din recunoașterea și laudele aduse de colegi, prieteni, parteneri sau de către alte organizații publice.

Spre deosebire de cele mai multe beneficii financiare, stakeholderii externi pot aplica, de obicei în mod direct, beneficiile sociale convenite reprezentanților companiei. Pe de altă parte, beneficiile psihologice se produc atunci când o persoană își atinge în mod continuu propriile standarde de comportament etic (ex.: o imagine de sine pozitivă, datorită refuzului de a primi/oferi vreo plată de facilitare).

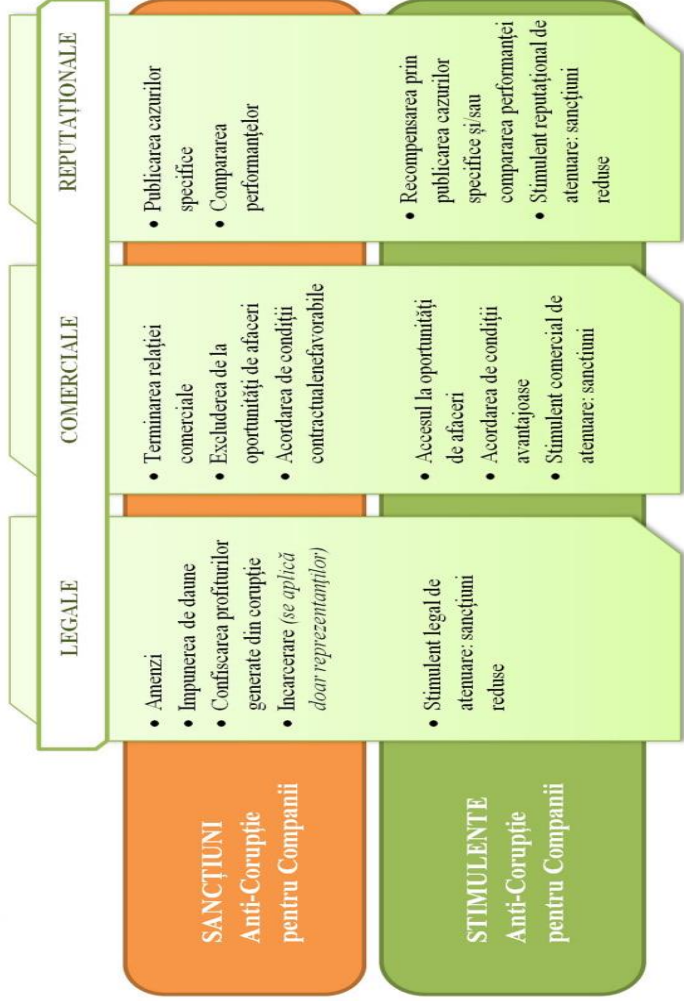
### **Instrumente pentru motivarea unor comportamente anticorupției**

Există trei categorii principale de sancțiuni și stimulente anticorupție:<sup>6</sup>

- Sancțiunile și stimulentele legale reprezintă o serie de măsuri financiare și non-financiare implementate în principal prin intermediul unor dispoziții legale.
- Sancțiunile și stimulentele comerciale reprezintă o serie de măsuri implementate în principal în relațiile de afaceri.
- Sancțiunile și stimulentele reputaționale reprezintă o serie de măsuri implementate în special prin publicarea raportului anticorupție a companiilor.

---

<sup>6</sup> Arii de conformitate. Directii de lucru, Centrul pentru Integritate în Business, p.101.



**SANCTIUNI**  
Anti-Corupție  
pentru Companii

**STIMULENTE**  
Anti-Corupție  
pentru Companii

**LEGALE**

- Amenzi
- Inpunerea de daune
- Confiscarea profiturilor generate din corupție
- Incarcerare (*se aplică doar reprezentanților*)

- Stimulent legal de atenuare: sancțiuni reduse

**COMERCIALE**

- Terminarea relației comerciale
- Excluderea de la oportunități de afaceri
- Acordarea de condiții contractuale nefavorabile

- Accesul la oportunități de afaceri
- Acordarea de condiții avantajoase
- Stimulent comercial de atenuare: sancțiuni

**REPUTATIONALE**

- Publicarea cazurilor specifice
- Compararea performanțelor

- Recompensarea prin publicarea cazurilor specifice și/sau compararea performanței
- Stimulent reputațional de atenuare: sancțiuni reduse

Impactul posibil al **sanctiunilor și stimulentele legale** cu privire la combaterea corupției în mediul privat

<b>SANȚIUNI LEGALE</b>	<b>STIMULENTE LEGALE</b>
<p><b>Costuri financiare:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Creșterea costurilor de a activa pe piata prin amenzi, impunerea de daune, confiscarea profiturilor generate de corupție.</li><li>• Pierderea venitului (în cazul încarcerării).</li><li>• Reducerea reputației brandului și posibilitatea unei evaluări mai scăzute a activelor.</li><li>• Alte costuri asociate (ex.: costurile de apărare juridică).</li></ul> <p><b>Costuri sociale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reputația pătată a reprezentanților și rușinea la locul de muncă, acasă sau în public (în cazul în care sancțiunea legală este făcută publică).</li></ul> <p><b>Costuri psihologice:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sentimentul personal de vinovăție (în special în caz de încarcerare).</li></ul>	<p>În prezent, nu există stimulente juridice autentice care să ofere beneficii pentru comportament bun.</p> <p><i>(În general, nu ar trebui acordate niciun fel de stimulente pentru respectarea standardului obligatoriu dat este o lege. Totuși, ar putea fi posibilă aplicarea de stimulente comerciale sau reputaționale pentru conformarea/aplicarea standardelor voluntare).</i></p>

*Impactul posibil al **sanctiunilor și stimulentei comerciale** cu privire la combaterea corupției în mediul privat*

<b>SANCTIUNI COMERCIALE</b>	<b>STIMULENTE COMERCIALE</b>
<p><b>Costuri financiare:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pierderea unor oportunități de venituri și cotă de piață</li><li>• Creșterea costurilor de capital (ex: dobânzi mai mari)</li><li>• Pierdere de subvenții sau alte fonduri</li><li>• Costuri operaționale mai mari (ex: prin impunerea unui monitor extern)</li><li>• Pierderea de contacte (cost financiar indirect)</li><li>• Dificultate la re-intrarea pe piață (cost financiar indirect)</li></ul> <p><b>Costuri sociale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reputația pătată a reprezentanților și blamul, în primul rând la locul de muncă (în cazul în care sancțiunea comercială este făcută publică)</li></ul>	<p><b>Beneficii financiare:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Oportunități de venituri</li><li>• Cotă de piață mărită</li><li>• Scăderea costurilor de capital (ex: dobânzi mai mici)</li><li>• Accesul la subvenții sau alte fonduri</li><li>• Contacte noi (beneficiu financiar indirect)</li><li>• Credite fiscale</li><li>• Acces la piețe (beneficiu financiar indirect)</li></ul> <p><b>Beneficii sociale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reputația bună a reprezentanților și aprecierea, în special la locul de muncă (în cazul în care stimulentele comerciale sunt făcute publice)</li></ul>

Impactul posibil al **sanctiunilor și stimulentei** reputaționale cu privire la combaterea corupției în mediul privat

<b>SANCTIUNI REPUTAȚIONALE</b>	<b>STIMULENTE REPUTAȚIONALE</b>
<p><b>Costuri financiare (indirecte):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultate în atragerea de clienți, investitori, angajați, furnizori, etc. care pun accent pe etică.</li> <li>• Pierderea de clienți, investitori, furnizori, etc.</li> <li>• Creșterea cheltuielilor privind relațiile cu publicul și marketingul, pentru a contracara reputația proastă datorată încălcării standardelor.</li> </ul> <p><b>Costuri sociale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excluderea / ostracizarea în cadrul comunității</li> <li>• Respingerea socială a reprezentanților din partea colegilor, prietenilor și familiei și asocierea lor (publică) cu un comportament care dăunează societății</li> </ul> <p><b>Costuri psihologice:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment personal de vinovăție.</li> </ul>	<p><b>Beneficii financiare (indirecte):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atragerea de clienți, investitori, angajați, furnizori, etc care pun accent pe etică.</li> <li>• Reputația bună poate fi utilizată în scopul relațiilor cu publicul și a marketingului</li> </ul> <p><b>Beneficii sociale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect și statut în comunitate</li> <li>• Aprecieri din partea colegilor, prietenilor și familiei</li> <li>• Asocierea (publică) cu un comportament onorabil care aduce beneficii societății</li> </ul> <p><b>Beneficii psihologice:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagine de sine pozitivă</li> </ul>

Ori de câte ori este posibil, stakeholderii trebuie să se asigure că sancțiunile și stimulentele lor sunt aplicate direct reprezentanților relevanți, afectându-le costurile și beneficiile financiare, sociale și psihologice. Acest lucru poate fi realizat în primul rând prin măsuri legale și, într-o măsură limitată, reputaționale.

Cu toate că țintirea decidenților direct răspunzători de implicarea companiei în acte de corupție este esențială, aceasta nu este întotdeauna suficientă sau fezabilă; prin urmare, stakeholderii vor fi nevoiți să aplice sancțiuni și stimulente întregii companii, precum și directorilor săi. Printre motivele pentru care este indicată aplicarea de sancțiuni și stimulente întregii companii enumerăm:

- Corupție sistemică.
- Sancționarea reprezentanților individuali s-ar putea să nu protejeze stakeholderul
- de riscurile de corupție emenate din companie.
- Presiunea socială.
- Bază crescută pentru solicitatea de daune.
- Profiturile obținute din corupție sunt deseori cel puțin parțial deținute de către o companie.



## **CADRUL LEGISLATIV SPECIFIC, APLICABIL LA NIVEL NAȚIONAL**

### **Răspunderea administratorilor și directorilor**

*Legea 31/1990 privind societățile comerciale, varianta consolidată 2015, prevede că administratorii și directorii răspund față de societate pentru stricta îndeplinire a îndatoririlor pe care actul constitutiv le impun dacă nu își exercită mandatul cu prudența și diligența unui bun administrator: cu loialitate, în interesul societății.*

Administratorii răspund față de societate pentru prejudiciile cauzate prin actele îndeplinite de directori sau de personalul



încadrat, în cazul în care dauna nu s-ar fi produs dacă ei ar fi exercitat supravegherea impusă de îndatoririle funcției lor.

*Principalele prevederi din lege care trebuie cunoscute de administratori, directori și nu numai.*

Administratorii sunt solidar răspunzători față de societate pentru:

- a) realitatea vărsămintelor efectuate de asociați;
- b) existența reală a dividendelor plătite;
- c) existența registrelor cerute de lege și corecta lor ținere;
- d) exacta îndeplinire a hotărârilor adunărilor generale;
- e) stricta îndeplinire a îndatoririlor pe care legea, actul constitutiv le impun. (Art. 73, alin.1 și 2)

Acțiunea în răspundere împotriva administratorilor aparține și creditorilor societății, care o vor putea exercita numai în caz de deschidere a procedurii reglementate de Legea nr. 64/1995 privind procedura reorganizării judiciare și a falimentului, republicată. (Art. 73, alin. 2).

(1) Consiliul de administrație poate delega conducerea societății unuia sau mai multor directori, numind pe unul dintre ei director general. (2) Directorii pot fi numiți dintre administratori sau din afara consiliului de administrație. (3) Dacă prin actul constitutiv sau printr-o hotărâre a adunării generale a acționarilor se prevede acest lucru, președintele consiliului de administrație al societății poate fi numit și director general. (4) În cazul societăților pe acțiuni ale căror situații financiare anuale fac obiectul unei obligații legale de auditare

financiară, delegarea conducerii societății în conformitate cu alin. (1) este obligatorie. (Art. 143).

Directorii sunt responsabili cu luarea tuturor măsurilor aferente conducerii societății, în limitele obiectului de activitate al societății și cu respectarea competențelor exclusive rezervate de lege sau de actul constitutiv consiliului de administrație și adunării generale a acționarilor. (4) Directorii pot fi revocați oricând de către consiliul de administrație. În cazul în care revocarea survine fără justă cauză, directorul în cauză este îndreptățit la plata unor daune-interese. (Art. 143<sup>1</sup>, alin.1 și 4).

Art. 144<sup>1</sup>. (1) Membrii consiliului de administrație își vor exercita mandatul cu prudența și diligența unui bun administrator.

(2) Administratorul nu încalcă obligația prevăzută la alin. (1), dacă în momentul luării unei decizii de afaceri el este în mod rezonabil îndreptățit să considere că acționează în interesul societății și pe baza unor informații adecvate.

(3) Decizie de afaceri, în sensul prezentei legi, este orice decizie de a lua sau de a nu lua anumite măsuri cu privire la administrarea societății.

(4) Membrii consiliului de administrație își vor exercita mandatul cu loialitate, în interesul societății.

Art. 144<sup>2</sup>(2) Administratorii răspund față de societate pentru prejudiciile cauzate prin actele îndeplinite de directori sau de

personalul încadrat, când dauna nu s-ar fi produs dacă ei ar fi exercitat supravegherea impusă de îndatoririle funcției lor.

*Directorii sunt răspunzători pentru neîndeplinirea îndatoririlor lor, fapt specificat în articolul 152(1) din legea amintită.*

Următoarele prevederi din legea amintită se aplică atât administratorilor cât și directorilor.

Administratorul/directorul care are într-o anumită operațiune, direct sau indirect, interese contrare intereselor societății trebuie să anunțe și să nu ia parte la nicio deliberare privitoare la această operațiune.(1)

Aceeași obligație o au în cazul în care, într-o anumită operațiune, știe că sunt interesate soțul sau soția sa, rudele ori afinii săi până la gradul al IV-lea inclusiv.(2)

Dacă prevederile actului constitutiv nu dispun altfel, interdicțiile 1 și 2 nu sunt aplicabile în cazul în care obiectul votului îl constituie:

a) oferirea spre subscriere, către un administrator sau către persoanele menționate la alin. (2), de acțiuni sau obligațiuni ale societății;

b) acordarea de către administrator sau de persoanele menționate la alin. (2) a unui împrumut ori constituirea unei garanții în favoarea societății.

*Administratorul/directorul care nu a respectat prevederile alin. (1) și (2) răspunde pentru daunele care au rezultat pentru societate.*

*Codul Civil din România* (Legea 287/2009) cuprinde prevederi privind răspunderea administratorilor, astfel că “administratorii răspund personal față de societate pentru prejudiciile aduse prin încălcarea legii, a mandatului primit sau prin culpă în administrarea societății”( Art. 1.915, alin.1).

De asemenea, administratorii au obligația de diligență, onestitate și loialitate. Mai exact, administratorul trebuie să acționeze cu diligența pe care un bun proprietar o depune în administrarea bunurilor sale, precum și cu onestitate și loialitate în vederea realizării optime a intereselor beneficiarului sau a scopului urmărit. (Art. 803, alin. 1 și 2)

Codul civil prevede că faptele licite sau ilicite săvârșite de organele persoanei juridice obligă însăși persoana juridică.  
Faptele ilicite atrag și răspunderea personală și solidară a celor care le-au săvârșit, atât față de persoana juridică, cât și față de terți. (Art. 219)

### *Răspunderea administratorilor*

Administratorii răspund personal față de societate pentru prejudiciile aduse prin încălcarea legii, a mandatului primit sau prin culpă în administrarea societății.

Dacă mai mulți administratori au lucrat împreună, răspunderea este solidară. Cu toate acestea, în privința raporturilor dintre

ei, instanța poate stabili o răspundere proporțională cu culpa fiecăruia la săvârșirea faptei cauzatoare de prejudicii. (Art. 1.915, alin. 1 și 2)

### *Diligența mandatarului*

Dacă mandatul este cu titlu oneros, mandatarul este ținut să execute mandatul cu diligența unui bun proprietar. Dacă însă mandatul este cu titlu gratuit, mandatarul este obligat să îl îndeplinească cu diligența pe care o manifestă în propriile afaceri. (Art. 2.018, alin.1)

Soluția pentru îndeplinirea obligației de diligență a managementului o reprezintă aprobarea și implementarea la nivelul companiei a unor mecanisme și proceduri care să promoveze integritatea și conformitatea, ca valori asumate de către management și de companie în ansamblu.

## **Pedepsele aplicabile persoanei juridice – prevăzute în Codul Penal -**

*Articolul 136 din Codul Penal prevede:*

(1) Pedepsele aplicabile persoanei juridice sunt principale și complementare.

(2) Pedeapsa principală este amenda.

(3) Pedepsele complementare sunt:

- a) dizolvarea persoanei juridice;
- b) suspendarea activității sau a uneia dintre activitățile persoanei juridice pe o durată de la 3 luni la 3 ani;
- c) închiderea unor puncte de lucru ale persoanei juridice pe o durată de la 3 luni la 3 ani;
- d) interzicerea de a participa la procedurile de achiziții publice pe o durată de la unu la 3 ani;
- e) plasarea sub supraveghere judiciară;
- f) afișarea sau publicarea hotărârii de condamnare.

**Atenție!**

“Răspunderea penală a persoanei juridice nu exclude răspunderea penală a persoanei fizice care a contribuit la săvârșirea aceleiași fapte”. (Art. 135, alin. 3, Codul Penal)

## MANAGEMENTUL RISCURILOR – SOLUȚII EFICIENTE

În contextul unei organizații, *riscul* este definit ca fiind orice eveniment sau circumstanță care poate afecta în mod negativ organizația în cauză. Riscurile pot să apară din existența incertitudinii pe piețele financiare, din eșecuri în cadrul proiectelor, din datoriile legale, din riscul de credit, din accidente, din cauze naturale și catastrofe, precum și din atacuri intenționate din partea unui adversar sau din alte evenimente imprevizibile.

Astfel, putem vorbi despre riscuri de management, cum sunt riscul de brand și reputație, riscul reprezentat de concurență, riscul generat de clienți, riscul indus de furnizori și riscul de faliment, despre riscuri operaționale, cum sunt riscul comercial, riscul de personal, riscul tehnologic și E-riscul, și despre riscuri financiare.

Unul din riscurile cele mai notabile, strâns legat de riscul de conformitate și de riscul de brand și reputație, este *riscul de neintegritate*. Integritatea, una din cele mai importante calități ale unei companii, este dificil de menținut, dar extrem de ușor de pierdut. Practicile corupte care sunt uneori impuse companiei de către oficialii publici cu care aceasta este obligată să colaboreze, abuzurile corporative, care pot veni atât din partea partenerilor comerciali cât și din partea competitorilor, precum și furturile, fraudă sau lipsa de onestitate din partea angajaților – acestea sunt doar câteva din practicile care duc la pierderea integrității unei companii.

Iar odată pierdută, integritatea este aproape imposibil de recuperat.



În primul rând, lipsa de integritate duce la mari pierderi reputaționale, care, chiar și în cazurile fericite, pot necesita ani de zile pentru a putea fi îndreptate. Pe lângă pierderile reputaționale, o integritate compromisă poate duce și la pagube mai concrete.

Pot să apară pierderi financiare, cum ar fi amenzile substanțiale, pierderi rezultate din costurile proceselor de malpraxis, eșuarea afacerilor sau chiar falimentul companiei. Asta nemaivorbind de pierderile substanțiale de timp prin rezolvarea unor probleme care ar fi putut fi evitate foarte ușor printr-un management corect al riscului de neintegritate.



## ***Managementul riscurilor de neintegritate***

O formă de management al riscului este managementul riscului de neintegritate. În esență, rolul managementului riscului de neintegritate este de a proteja reputația companiei prin prevenția și combaterea acțiunilor lipsite de integritate și a practicilor corupte. Astfel, sunt protejate și profiturile companiei, și se diminuează semnificativ și o serie de alte riscuri, cum ar fi, de exemplu, cele de blacklisting, amenzi, procese și publicitate negativă.

*Managementul riscului de neintegritate promovează ideea că este în cele mai bune interese ale unei companii să acționeze tot timpul cu integritate.*

Această idee este fundamentată pe observația că o companie are mai multe șanse de câștig și se dezvoltă mult mai ușor dacă acționează în mod integru. Aceasta se datorează, în parte, și interesului crescut al publicului pentru modul în care o companie își desfășoară afacerile. Din această cauză, mulți manageri caută experți care să-i ajute să încorporeze standarde etice înalte în strategia de afaceri a companiei, în cultura sa organizațională și în funcțiile sale operaționale. Procesul de management al riscurilor de neintegritate este compus din pași similari cu cei ai proceselor de management al celorlalte tipuri de riscuri.

- 1. Primul pas în procesul de management al riscurilor de neintegritate este determinarea contextului în care se desfășoară acesta. Pentru asta, trebuie avute în vedere domeniul de activitate al*

companiei, partenerii de afaceri ai acesteia, inclusive furnizorii și alți colaboratori, și reputațiile acestora, precum și beneficiarii serviciilor sau produselor companiei.

II. Al doilea pas este stabilirea criteriilor de evaluare a riscurilor de neintegritate.

III. Al treilea pas constă în identificarea și cartografierea riscurilor de neintegritate ce amenință compania. În general, pentru a crea o hartă eficientă a riscurilor trebuie urmați patru pași simpli. Primul este identificarea riscurilor. Al doilea este identificarea factorilor care declanșează aceste riscuri și a factorilor ce le pot ține sub control. Al treilea pas este identificarea consecințelor riscurilor și a factorilor ce ajută la reducerea acestora. Al patrulea este calcularea gradului de probabilitate ca riscurile să devină realitate.

### III.1. Model de cartografiere a riscurilor de neintegritate:

Probabilitate																				
Mare	5																			
	4																			
Medie	3																			
	2																			
Mică	1																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
		Mică			Medie					Mare										
		Severitatea impactului																		

*Metoda este foarte simplă. Se creează o matrice a probabilităților – de la 1 la 5 – și a severității impactului – de la 1 la 10. Această matrice permite observarea riscurilor cu cea mai mare probabilitate să apară și având un impact sever și ajută la stabilirea căror riscuri trebuie să li se acorde cea mai mare prioritate.*

- **Nivel Verde** – riscuri ce ar trebui monitorizate, dar care nu constituie o amenințare serioasă la adresa companiei în momentul de față.

- **Nivel Galben** – riscuri ce trebuie monitorizate activ și evaluate mai în profunzime, și în privința cărora trebuie aplicate strategii de reducere a riscului.

- **Nivel Roșu** – riscuri care necesită acțiune imediată din cauza probabilității mari și a impactului foarte sever asupra companiei.

III. 2. Pentru crearea unei hărți a riscurilor de acest gen trebuie urmați următorii pași:

- Identificarea riscurilor, printr-o analiză a documentelor relevante (procesele legale în care a fost și este implicate compania, sesizările avertizorilor de integritate împotriva companiei, sesizările depuse de clienți și colaboratori, rapoartele de audit intern și extern, etc.).

- Pentru fiecare risc se va calcula probabilitatea ca acesta să se întâmple și severitatea impactului acestuia asupra companiei.

- Odată ce un număr prestabilit de riscuri – sau chiar toate riscurile - sunt identificate, se va marca poziția acestora în

tabel. Poziția în tabel ajută la prioritizarea riscurilor și indică nivelul de urgență și atenția care ar trebui acordată pentru diminuarea acestui risc, având în vedere impactul potential al acestora asupra capacității companiei de a-și realiza obiectivele.

- După ce toate riscurile sunt consemnate în tabel, harta rezultată va arăta poziția exactă a tuturor riscurilor, în funcție de probabilitate și impact. Ea va fi periodic analizată și actualizată, funcționând ca o bază pentru evaluarea riscurilor și abordarea acestora în conformitate cu impactul lor potential asupra strategiei de afaceri și a obiectivelor companiei.



---

*IV. Al patrulea pas al managementului riscului este evaluarea propriu-zisă a riscului de neintegritate.*

Această evaluare ajută la concentrarea atenției companiei asupra riscurilor care chiar o afectează, care au potențialul de a face mult rău companiei, în loc să împartă această atenție între toate riscurile posibile, chiar dacă unele dintre acestea nu afectează compania sau o afectează doar în mod minimal. Evaluarea riscurilor de neintegritate este una din componentele cheie ale programelor comprehensive de etică și conformitate la care recurg de obicei oamenii de afaceri pentru a reduce expunerea companiilor lor la riscurile de

neintegritate. Ea le permite acestora să înțeleagă natura și impactul riscurilor cu care se confruntă compania lor, ceea ce le permite să elaboreze strategii noi sau să îmbunătățească strategiile deja existente pentru a reduce aceste riscuri.

**Practic, evaluarea riscurilor de neintegritate este fundamentul pe care se construiește un program de etică și conformitate al companiei, permițând stabilirea priorităților în așa fel încât resursele disponibile în cadrul acestuia să fie utilizate cu maximă eficiență.**

*Această evaluare a riscurilor de neintegritate nu trebuie confundată cu un audit, indiferent de natura acestuia (ex, audit organizațional, audit de etică și conformitate, audit intern etc.), sau cu o investigație (ex, financiară, anti-fraudă sau de alt gen), chiar dacă în urma sa pot să iasă la iveală probleme ce necesită o cercetare mai amănunțită. Auditul și investigațiile sunt post-factum și presupun metode de analiză proprii diferite de analiza riscurilor, în timp ce evaluarea riscurilor este o evaluare ante-factum menită să prevină.*

Tot așa, evaluarea riscurilor de neintegritate nu trebuie confundată nici cu o evaluare a programului de conformitate, chiar dacă se poate întâmpla ca obiectivele acestora să se suprapună. Nu trebuie uitat că evaluarea programului de conformitate este parte din auditul de etică și conformitate, iar evaluarea riscurilor de neintegritate face parte din instrumentele unui sistem solid de etică și conformitate.

Deși evaluarea riscurilor de neintegritate este separată de alte evaluări ale riscurilor ce se pot întâmpla să aibă loc în același timp în cadrul companiei, ar fi o greșeală ca acestea să fie ignorate în totalitate.

Există posibilitatea ca, în cadrul evaluării altor genuri de riscuri, să iasă la iveală informații valoroase pentru evaluarea riscurilor de neintegritate. Este indicat chiar ca evaluarea riscurilor de neintegritate să se desfășoare în cadrul unui proces mai larg de evaluare și management al tuturor riscurilor cu care se confruntă compania.

Evaluarea riscurilor de etică și conformitate implică, la limita sa minimă, obținerea de informații cu privire la abaterile penale din istoricul companiei, răspunderea juridică directă – atât civilă cât și penală – și pierderile etice și reputaționale, urmată de analiza acestora și de identificarea riscurilor cu care compania se confruntă cel mai des.

Înainte de realizarea evaluării riscurilor trebuie îndepliniți un număr de pași preliminari, astfel încât evaluarea propriu-zisă a riscurilor de integritate să se desfășoare într-un mod cât mai lin cu putință. Aceștia sunt următorii:

1. Stabilirea unei definiții și a unei înțelegeri comune a ceea ce constituie un risc “de conformitate și etică”. Acest lucru asigură faptul că toți cei implicați în proces vorbesc același limbaj, reducându-se astfel semnificativ riscul apariției neînțelegerilor.
2. Stabilirea obiectivelor și a domeniului de aplicare al evaluării riscurilor.
3. Stabilirea nivelelor de activitate la care va avea loc evaluarea (doar la top management sau și la cel mai de jos nivel).
4. Stabilirea nivelului de secretizare al materialelor și informațiilor necesare pentru procesul de evaluare.

5. Stabilirea persoanei responsabile cu evaluarea riscurilor: un consultant extern sau un angajat al companiei.
6. Stabilirea componenței grupului de lucru care va efectua procesul de evaluare.

### ***Implicații ale managementului riscurilor***

*Pe lângă beneficiile unei reputații bune, managementul riscurilor și implicit o bună evaluare a riscurilor de neintegritate aduc cu sine o serie de beneficii și provocări pe termen mediu și lung. Există uneori tentația de a face o evaluare superficială, care să nu cerceteze decât amenințările evidente la adresa integrității companiei. Acest gen de evaluări fac mai mult rău decât bine, nefiind în stare să detecteze riscurile mai subtile, ceea ce le permite acestora să se transforme mult mai ușor în realități.*

#### ***O evaluare corectă a riscurilor de neintegritate:***

- 1. Asigură un proces de avertizare timpurie pentru detectarea amenințărilor la adresa eticii și a conformității;*
- 2. Permite companiilor să corecteze problemele identificate înainte ca acestea să fie descoperite de către autoritățile de reglementare, investitori, clienți și posibili clienți, mass-media sau potențiali reclamanți;*
- 3. Permite prioritizarea riscurilor etice și de conformitate concomitant cu întărirea controalelor existente și cu dezvoltarea de noi controale pentru aceste riscuri;*

- 4. Permite unei companii să revizuiască politicile de etică și conformitate, instruire, audit și inițiative care necesită atenție;*
- 5. Îmbunătățește procesul decizional prin furnizarea de informații critice cu privire la riscurile de conformitate și a strategiilor de reducere a acestora;*
- 6. Demonstrează o abordare proactivă a conformității, permițând astfel îndeplinirea unui element important de due diligence a programelor de etică și conformitate.*

## **Beneficiile evaluării riscurilor de integritat**

Beneficiile unui program eficient de management al riscului de neintegritate:

1. Prevenirea și reducerea principalelor amenințări la adresa integrității și bunei reputații a companiei.
2. Reducerea probabilității apariției actelor de corupție și a fraudei în cadrul companiei.
3. Reducerea efectelor negative asupra reputației pătate și a practicilor lipsite de integritate atât ale companiei înseși, cât și cele apărute prin asocierea cu companii care au adoptat practici lipsite de integritate sau care au o reputație proastă.
4. Evitarea pierderilor financiare cauzate de amenzi și de alte penalități.
5. Evitarea pierderilor financiare cauzate de gestionarea crizelor reputaționale.
6. Păstrarea și consolidarea bunei reputații a companiei.
7. Consolidarea încrederii angajaților, colaboratorilor și publicului în managementul companiei.
8. Apariția de noi oportunități de afaceri.



În ceea ce privește *riscurile de neintegritate și măsurile luate pentru combaterea acestora*, recomandăm companiilor abordarea acestora cu foarte multă prudență întrucât acestea nu generează doar beneficii. Există și anumite efecte negative care pot servi la descurajarea companiilor de la a adopta aceste măsuri, în ciuda beneficiilor pe care le au acestea pe termen lung.

- *Efecte negative asupra profitului companiei din cauza întreruperii relațiilor cu intermediari și clienți de mare risc, cel puțin pe termen scurt.*
- *Pierderi rezultate din retragerea din anumite afaceri considerate a fi de mare risc.*
- *Adoptarea unei strategii de dezvoltare mai precaute din partea managementului, ceea ce poate duce la o creștere mai lentă a companiei.*
- *Costuri de remediere a conformității, unice sau periodice.*
- *Potențial de a plăti amenzi sau alte penalități ca urmare a neangajării în fapte de corupție pentru evitarea acestora.*
- *Situații care necesită investigații mai amănunțite sau care trebuie sesizate autorităților.*
- *O calitate scăzută a datelor necesare managementului riscului.*
- *Sisteme de risc și conformitate care au nevoie de îmbunătățiri sau de o integrare mai bună, cauzând astfel costuri adiționale.*
- *Costuri suplimentare rezultate din cursuri de etică și conformitate pentru angajați și managementul transformării culturii organizaționale a companiei.*



## **RISCURI DE (NE)CONFORMITATE**

### **– mecanisme de identificare și evaluare –**

În vederea identificării riscurilor se recomandă o serie de metode, condiția general valabilă fiind aceea ca metodele aplicate să fie adaptate necesităților și profilului companiei. Prezentăm succint cele mai uzitate dintre acestea<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Informații preluate din "Manualul pentru promovarea integrității și responsabilității sociale în România", elaborat de Centrul Integritate în Business, Transparency International Romania.

**1. Metoda auto-evaluării** – constă în discuții, interviuri, seminarii formale sau informale pe care departamentul/personalul cu atribuții de conformitate din cadrul companiei le derulează cu angajații companiei. Pe baza acestui tip de intervievare poate fi conceput un Registru de Reglementări, document esențial în identificarea și clasificarea riscurilor apărute în cadrul activităților derulate la nivel de companie.

**2. Metoda Semnalelor de alarmă** – evenimente care alertează factorii de decizie cu privire la producerea unui risc de neconformitate sau o încălcare a unor reguli interne. O astfel de metodă este utilă spre exemplu în cazul în care legislația în vigoare prevede termene-proceduri cu termen limită de încadrare pe anumite activități, servicii sau produse derulate/deținute de companie. Pentru a nu încălca termenele respective, compania își poate stabili un sistem intern de alertare.

**3. Metoda Indicatorilor de Performanță (KPIs)**. Uzitați în special în zona serviciilor financiare, indicatorii de performanță pot fi o metodă eficientă de măsurare a eficienței comunicării în cadrul companiei, spre exemplu, sau nivelul de orientare către clienți.

**4. Metoda Hărților Riscurilor/Fluxurilor**. Desenate pe fluxurile de lucru din cadrul companiei, hărțile riscurilor sunt o metodă eficientă prin care pot fi identificate riscurile de orice

tip, ca de exemplu riscurile de neconformitate. Întocmită corect, harta are rolul de a da informații viabile cu privire la riscurile posibile pe întregul flux al unei activități, proces ori serviciu, monitorizarea fiind făcută de la prima până la ultima operațiune.

### ***5. Metoda evaluării registrelor și rapoartelor de reclamații.***

Rapoartele privind sesizările și reclamațiile existente, de regulă, în fiecare companie, pot genera indicatori foarte importanți privind categoriile de riscuri cu care se confruntă compania. Spre exemplu astfel pot fi indicatori privind riscurile de conformitate, eșecurile/neregulile structural și sistemice ale companiei. Un mijloc eficient de identificare a riscurilor de conformitate este și Registrul unic de control existent la nivelul fiecărei organizații, în care sunt consemnate rezultatele controalelor efectuate de autoritățile cu atribuții în domeniu.

După ce riscurile de conformitate au fost identificate, urmează etapa de evaluare, fiind necesară stabilirea gradului de risc asociat și implicit consecința neconformității.

O evaluare corectă implică analiza din perspectiva bicefală:

1. Probabilitatea ca acel risc să se producă
2. Impactul pe care îl are producerea riscului respectiv : sancțiuni, penalități, pierderi de profit, impact reputațional.

## CONCEPTE APLICABILE PENTRU DERULAREA DE AFACERI INTEGRE



Concepte precum *business moral*, *business integru*, *business conform* sunt tot mai des întâlnite în limbajul uzual. Este important de subliniat că aceste concepte sunt interconectate, iar pentru a putea fi aplicabile la nivel de companie, noțiunile de *etică*, *morală*, *integritate*, *conformitate* trebuie să fie clar definite și înțelese<sup>8</sup>.

---

**Etica** are în vedere comportamentul oamenilor în raport cu normele și regulile formale și informale, scrise sau nescrise ale grupului în care trăiesc și își desfășoară activitatea, al măsurii în care respectivele comportamente sunt sau nu în conformitate cu acele reguli.

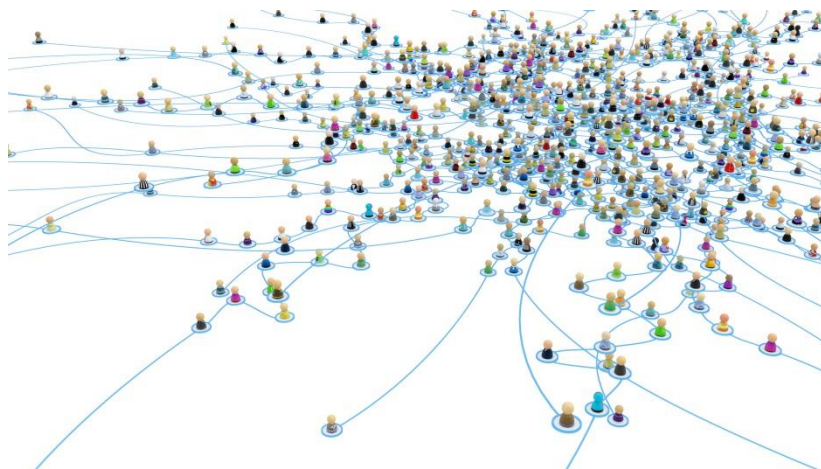
**Morala** reprezintă ansamblul normelor de conviețuire, de comportament a oamenilor unii față de alții și față de colectivitate și a căror încălcare nu este sancționată de lege, ci de opinia publică.

**Integritatea** reprezintă în esență respectarea tuturor normelor legale și morale care guvernează activitatea unei companii și a fiecărui individ, angajat sau acționar al acesteia. Într-un sens foarte restrâns integritatea poate fi considerată ca fiind opusul corupției, însă cele două noțiuni nu sunt antonime, integritatea fiind mai largă decât simpla abținere de la a da sau lua mită.

**Conformitatea** reprezintă alinierea unei organizații cu prevederile cadrului de reglementare aplicabil activității sale, cu normele și standardele proprii, precum și cu codurile de conduită și profesionale, și standardele stabilite de piața sau industria aferentă.

---

<sup>8</sup>Noțiuni preluate integral din publicația "Campioni ai integrității. Linii directoare de conduită pentru o companie lider", studiu Transparency International România, 2013.



## PROGRAMUL ANTICORUPȚIE LA NIVEL DE COMPANIE<sup>9</sup>

– scop și beneficii –

Scopul unui program anticorupție este să contracareze comiterea unor acte de corupție precum:

- *Intenția* de a obține beneficii în scop personal sau pentru companie.
- *Reticența* cu privire la principiul necesității competitivității.
- *Ipoteza eronată* că acestea sunt practici normale în mediul de afaceri și nu infracțiuni penale.
- O înțelegere greșită a faptelor/acțiunilor de acest tip.

---

<sup>9</sup> Capitol preluat din “Protect your business! Anti-corruption handbook for the Norwegian business sector”, Transparency International Norway, 2009, p.25 - 26.

*Comiterea faptelor de corupție poate fi contracarată prin acordarea de sprijin managerilor și angajaților pentru a identifica potențiale practici de corupție astfel încât, în timp, să fie prevenite astfel de infracțiuni și, prin urmare, să fie prevenită răspunderea personală sau corporativă. Sprijinul poate consta în promovarea de reguli, elaborarea de ghiduri și organizarea de sesiuni de instruire pe teme specifice.*

Printre efectele unui program anticorupție bine realizat se numără:

- Creșterea încrederii investitorilor și a valorii companiei
- Protejarea și sporirea prestigiului companiilor, a brandului și a eficienței operaționale
- Sporirea încrederii angajaților și a investitorilor în stabilitatea și performanța companiei
- Reducerea riscului litigiilor
- Prevenirea urmării penale a companiei și a angajaților săi
- Susținerea companiei cu privire a atragerea și menținerea performanței
- Menținerea responsabilității angajaților și a tuturor celor care lucrează în spatele companiei față de standardele etice și de conduită ale unei afaceri
- Reducerea cheltuielilor și a pierderilor





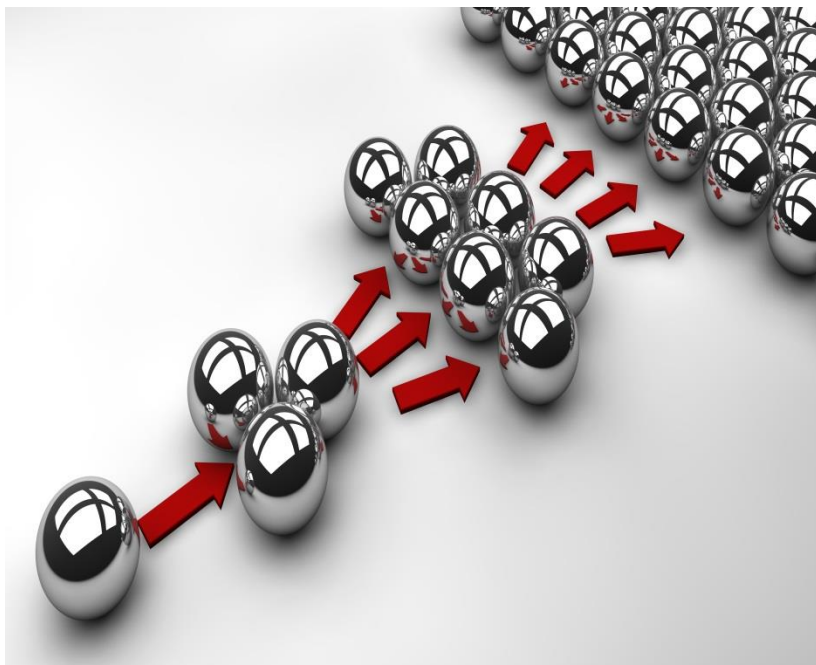
## SOLUȚII ȘI RECOMANDĂRI

- ✚ Implementarea de mecanisme interne pentru sesizarea incidentelor de etică și de conformitate.
- ✚ Dezvoltarea unei proceduri simple de raportare a situațiilor în care au fost încălcate prevederile Codului de etică.
- ✚ Proceduri de conformitate care să prevină riscurile - abuzurile de putere și plățile informale

- ✚ Accesibilizarea tuturor canalelor de comunicare, inclusiv linia verde de etică și conformitate.
- ✚ Implementarea sistemului Avertizării de integritate, cu externalizarea serviciului de raportare anonimă.
- ✚ Asistență tehnică pentru implementare și evaluare periodică
- ✚ Asigurarea de traininguri cu tematică specifică, inclusiv pentru dezvoltarea unei culturi organizaționale bazate pe valori

*Atenție însă că politicile/planurile care rămân doar pe hârtie nu au relevanță pentru companie.*

## Exemple de bună practică



## **1. Politica de raportare a incidentelor de integritate**

- **Scopul politicii**
- Pentru eficacitatea angajamentului de integritate al companiei sunt necesare:
  - elaborarea unui mecanism la care tot personalul să poată să recurgă
  - identificarea tuturor incidentelor de integritate
  - promovarea responsabilității mutuale
  - alinierea la cele mai înalte standarde similare din sectorul de afaceri
- Cerințele pentru mecanismul de raportare
  - să asigure anonimatul complet al raportorilor incidentelor
  - să asigure toate pârgurile de accesare (online, telefonic, corespondenta)
  - să asigure garanții împotriva manipulării interne a mecanismului
  - să asigure funcție de prevenție și funcție de descurajare
- Raportarea online
- Raportarea telefonică
  - Linie dedicată
  - Robot telefonic cu salvare fișier audio
  - Anonimizare prin eliminarea din mesaj a datelor de identificare
  - Anonimizare prin soft profesional de distorsionare voce

## **2. Programul de integritate în sectorul de afaceri – exemplu de bună practică**

*Transparency International Romania a dezvoltat un program de integritate dedicat mediului de afaceri, cu următoarele componente:*

BPCB - Business principle for countering bribery

TRAC – Transparența raportărilor privind programele anticorupție ale companiilor

REZIST – Program de securizare a companiilor împotriva practicilor frauduloase și a corupției

START Etică și conformitate – asistență în definirea codului de etică și implementarea în cadrul companiei

ALAC – Centrul de raportare a incidentelor de integritate de către avertizorii de integritate

IP - Pactele de integritate

**3.Certificarea de Integritate pentru sectorul corporativ**

<p><b>Integrity Awareness</b></p> <p><i>Silver Certificate</i></p>	<p><b>Integrity diligence</b></p> <p><i>Gold Certificate</i></p>	<p><b>Due Integrity Compliance</b></p> <p><i>Platinum Certificate</i></p>
<p>Cod de etică și politică anticorupție - abordare cadru.</p> <p><b>REZULTAT</b></p> <p>Angajament de valori și principii adaptat culturii organizaționale a companiei și contextului juridic, implicit din zona anticorupției.</p>	<p>1.Integrity Awareness</p> <p>2.Consultanță pentru implementarea managementul eticii și conformității</p> <p>3.Trainingsși asistență</p> <p>4.Linie dedicată avertizorilor de integritate</p> <p><b>REZULTAT:</b></p> <p>Cadru operațional de implementare a sistemului de management al eticii și conformității împreună cu instrumentele hard și soft (politici și training). Mecanism de avertizare de integritate dedicat și confidențial.</p>	<p>1.Integrity Due Diligence</p> <p>2.Diseminarea bunelor practice în materie de integritate pe lanțul de furnizare și distribuție al companiei.</p> <p>Instrumente externe pentru conștientizarea importanței integrității.</p> <p><b>REZULTAT:</b></p> <p>Sistem de asigurare a integrității pentru lanțul de distribuție și furnizare</p>

#### **4. Modelul norvegian de bună practică**

Mecanisme de integritate și modele de bună practică în mediul de afaceri pot fi preluate de la alte state cu experiență în domeniu. Un exemplu în acest sens este Norvegia, aflată printre primele state în clasamentul Transparency International, în ceea ce privește Indicele de Percepție a Corupției. De altfel, este cunoscut faptul că legislația anti-corupție aplicabilă în Norvegia este printre cele mai stricte din lume.

Norvegia este statul considerat ca având unul dintre cele mai robuste sisteme instituționale atât prin prisma resurselor de care instituțiile lui dispun, cât și prin independența și responsabilitatea de care dau dovadă<sup>10</sup>. Acest lucru este confirmat atât de Rapoartele Sistemului Național de Integritate elaborate și promovate de Transparency International, cât și de rapoartele GRECO. Cel mai recent Barometru Global al Corupției relevă că mediul de afaceri se bucură de încrederea a 59% dintre norvegieni<sup>11</sup>. Deși companiile norvegiene nu sunt ferite de corupție și consecințele negative ale acesteia, cele mai multe dezvoltă și implementează programe menite să combată corupția și să asigure un climat organizațional bazat pe valori și principii etice.

Faptele de corupție sunt incriminate de Codul Penal norvegian și se aplică tuturor funcționarilor publici, companii, cetățeni,

---

<sup>10</sup> Transparency International Norway, Protect your Business! Anticorruption Handbook for the Norwegian Business Sector, Oslo:2009.

<sup>11</sup> Transparency International, Global Corruption Barometer 2013, accesat în 22 noiembrie 2016, la:  
<http://www.transparency.org/gcb2013/country/?country=norway>.

companii străine și cetățeni străini înregistrați în Norvegia, indiferent dacă își desfășoară activitatea în țară sau în străinătate. Codul face distincție între gravitatea faptelor de corupție, astfel încât pentru faptele de corupție mare sau corupție politică coroborate cu infracțiuni de serviciu în urma cărora câștigurile rezultate sunt substanțiale, sancțiunile pot ajunge până la 10 ani de închisoare.

Pentru faptele de corupție mică, sancțiunile variază de la amenzi la pedepse de până la 3 ani de închisoare. Totodată, Codul Penal norvegian reglementează faptele de dare și luare de mită prin intermediari, regimul cadourilor și cheltuielilor de protocol/ospitalitate.

Prevederile din Codul Penal, precum și trainingurile specifice derulate la nivel de companii și sectorul public contribuie la creșterea conștientizării cu privire la faptele de corupție, generând practic “o schimbare de poziție a actorilor din sectorul public și cel privat, de la ignoranță la conștientizarea că pot fi trași la răspundere pentru actele de corupție, iar consecințele pot majore”<sup>12</sup>.

Guvernul norvegian își manifestă preocuparea de creștere a gradului de conștientizare atât în organizarea internă, cât și în ceea ce privește afacerile norvegiene, printr-o serie de mecanisme, precum: înființarea unei unități centrale de control pentru monitorizarea respectării regulilor și procedurilor interne ale Ministerului Afacerilor Externe; stabilirea pârghiilor necesare avertizorului de integritate; finanțarea website-ului

---

<sup>12</sup> Protect your business! Anti-corruption handbook for the Norwegian business sector, Transparency International Norway, 2009, p.15.



”Business Anti-corruption Portal”. La creșterea gradului de conștientizare și colectarea informațiilor cu privire la infracțiunile de luare de mită contribuie și misiunile diplomatice norvegiene.

Ministerul Afacerilor Externe a instruit toate misiunile diplomatice cu privire la raportarea oricărei suspiciuni de corupție care implică cetățeni sau companii norvegiene, direct către organele de poliție norvegiene.<sup>13</sup>

La nivel guvernamental, companiile sunt încurajate să adopte mecanismul de avertizare de integritate, să dezvolte reguli și instrucțiuni cu privire la programele proprii de combatere a corupției la nivel intern, dar și extern. De altfel, Norvegia se angajează să respecte ghidul OECD pentru întreprinderile multinaționale și implicit recomandările și mecanismul reclamațiilor în scopul combaterii corupției.

---

<sup>13</sup> Protect your business! Anti-corruption handbook for the Norwegian business sector, Transparency International Norway, 2009, p.15.



B-dul Gh. Magheru nr. 28-30, sector 1,  
București, România  
Tel: +4 031 6606 000; Fax: +4 031 6606 006  
[office@transparency.org.ro](mailto:office@transparency.org.ro)  
[www.transparency.org.ro](http://www.transparency.org.ro)