

Smjernice ICC-Ja O Sukobu Interesa U Poduzećima

**Izradila Komisija ICC-ja za korporativnu odgovornost i
borbu protiv korupcije**

Sažetak i glavni naglasci

Smjernice sadrže preporuke poduzećima o tome kako nadzirati sukob interesa s kojim se suočavaju njihovi direktori, službenici, zaposlenici, zastupnici i predstavnici te upravljati njime. Savjetujući tvrtke o tome kako uspostaviti politiku upravljanja sukobom interesa, ICC im pomaže u odvrćanju od koruptivnih radnji i drugoga nezakonitog postupanja te promicanju etične poslovne kulture. Smjernice uključuju i četiri realna scenarija kojima se opisuju preporuke te opće preporuke za sprečavanje i ublažavanje sukoba interesa.

Prvo izdanje ICC-ja 2018.

Autorska prava © 2018. Međunarodne trgovačke komore (ICC). Sva prava pridržana.

Hrvatski prijevod realizirao je ICC Hrvatska.

Ovaj prijevod izvornog engleskog teksta napravljen je uz dopuštenje Međunarodne trgovačke komore (ICC) koja nije odgovorna za njegovu točnost.

Smjernice ICC-ja o sukobu interesa u poduzećima

Sažetak

Ublažavanje sukoba interesa

Načelno, sudionik će se suzdržati od ili izuzeti iz rasprave, glasovanja ili sudjelovanja u svakom postupku ili radnji odlučivanja glede kojih postoji ili bi mogao nastati sukob interesa.

Konkretno, u slučaju sukoba interesa mogu se poduzeti sljedeće radnje:

- **Izbjegavanje:** Sukob interesa ili potencijalni sukob interesa moguće je izbjeći, primjerice, napuštanjem položaja u konkurentskome poslovnom subjektu ili prodajom poslovnih udjela ili dionica u dobavljaču.
- **Objava:** Ako su sa sukobom interesa upoznate sve strane jer im je on objavljen, to može omogućiti nastavak odnosa (primjerice, otkrivanjem da se srodnik prijavio za posao).
- **Povlačenje:** Može biti primjereno da se osoba koja je u sukobu interesa ne uključi u donošenje odluke na koju bi mogao utjecati sukob interesa. Primjerice, kada se sudionikov srodnik prijavljuje za radno mjesto u istom poduzeću, moguće je osigurati da sudionik ne bude uključen ni u koju odluku o zapošljavanju srodnika ili ne bude u položaju s kojega bi mogao utjecati na tu odluku.
- **Odbijanje:** Odbijanjem okolnosti koja stvara sukob interesa zapravo se posve otklanja sukob interesa. To bi, primjerice, bio slučaj s odbijanjem osobnog dara.

Iako je za postupanje u skladu s politikom odgovoran sudionik, o odgovarajućoj radnji koju treba poduzeti nakon otkrivanja treba odlučiti nadređeni rukovoditelj i/ili službenik za usklađenost.

Preporučeni ključni elementi pisane politike

Sljedeće ključne elemente valja uključiti u pisanu politiku:

- Cilj—prvo, sprečavanje sukoba interesa, a ako do njih ipak dođe, njihovo rješavanje, objavu i, naposljetku, ublažavanje rizika koji bi mogli nastati
- Područje primjene—primjenjiva na sve direktore, službenike, rukovoditelje, zaposlenike, zastupnike i predstavnike (sudionike) poduzeća i za njih obvezujuća
- Definicije—uključiti jasne definicije
- Odredbe:
 - usklađene s važećim zakonima i podzakonskim aktima, internim aktima poduzeća, uključujući propise i politike u vezi sa zaštitom privatnosti
 - sve odluke i radnje svih sudionika bit će donesene, odnosno poduzete u najboljem interesu poduzeća
 - sudionici neće poslovne prilike koristiti u osobne svrhe
 - sudionici će neodgodivo objaviti postojanje sukoba interesa
 - sudionici će se suzdržati od ili izuzeti iz rasprave, glasovanja ili drugih postupaka ili radnji odlučivanja glede kojih postoji ili bi mogao nastati sukob interesa
 - viši menadžment će svojim postupanjem poslužiti kao primjer te će davati smjernice glede sukoba interesa
 - kandidati za posao i novozaposleni ili novoimenovani sudionici dat će izjavu o postojanju sukoba interesa već tijekom postupka zapošljavanja ili imenovanja

- svaki član višeg menadžmenta ažurirat će barem jedanput godišnje izjavu o postojanju ili nepostojanju sukoba interesa, koju dostavlja službeniku za usklađenost ili bilo kojoj drugoj osobi nadležnoj za politiku upravljanja sukobom interesa
- odredba o komunikaciji u području sukoba interesa i osposobljavanju iz tog područja
- odredba kojom se objašnjava gdje je moguće dobiti smjernice u slučaju postojanja pitanja ili zabrinutosti
- odredba o redovitom izvješćivanju o sukobu interesa i preispitivanju politike.

I. Uvod

Poduzeća, kao i svaki od njihovih sudionika, u današnjem su složenome poslovnom svijetu redovito suočeni sa situacijama u kojima postoje suprotstavljeni interesi.¹ Kako bi poduzeće i svaki od njegovih sudionika mogli ispravno funkcionirati, važno je takve sukobe riješiti etično i odgovorno. Utvrđeno je da su u privatnom sektoru sukobi interesa glavni uzrok propusta u korporativnom upravljanju. Ako se situacije u kojima postoji sukob interesa ispravno ne utvrde te se njima ispravno ne upravlja, one mogu ozbiljno ugroziti integritet organizacija i prouzročiti korupciju i u javnom i u privatnom sektoru². Neriješeni sukobi interesa, bili oni izravni ili neizravni,³ neprihvatljivi su u poduzeću.

U pojmovniku *ICC Business Integrity Compendium*,⁴ sukob interesa opisan je kako slijedi:

„Do sukoba interesa može doći kada se privatni interesi pojedinca ili njegovih bliskih srodnika, prijatelja ili poslovnih kontakata ne podudaraju s interesima organizacije kojoj pripada pojedinac. Sukob interesa poseban je oblik korupcije gdje pojedinac pribavlja nepripadnu korist izvršavajući ovlasti odlučivanja u svoju korist (ili u korist bliskih osoba). Uobičajen primjer sukoba interesa jest zapošljavanje srodnika ili pogodovanje srođnicima koji su dobavljači roba ili usluga.

*Prema članku 7. ICC-jevih Pravila za borbu protiv korupcije;*⁵

Sukob interesa treba objaviti i, kad god je to moguće, izbjeći zato što može utjecati na pojedinačno rasuđivanje pri izvršavanju njegovih dužnosti i odgovornosti. Poduzeća trebaju budno pratiti i urediti stvarne ili potencijalne sukobe interesa svojih direktora, službenika, zaposlenika i zastupnika ili privid postojanja takvih sukoba te ne smiju iskoristiti tuđe sukobe interesa.

Ako se djelatnost ili radno mjesto bivših javnih dužnosnika odnosi neposredno na dužnosti koje su izvršavali ili nadzirali tijekom svojeg mandata, oni neće biti zaposleni ili angažirani ni u kojem svojstvu dok ne prođe razumno vrijeme otkako im je prestao mandat. Kada je to primjenjivo, poštovat će se ograničenja nametnuta nacionalnim propisima.“

Iako poduzeća u pravilu nisu pravno obvezana spriječiti sukobe interesa, većina pravnih poredaka ima određene posebne zakone ili druge propise kojima se ili zabranjuju sukobi interesa ili postavljaju načela njihova rješavanja. Međutim, ti zakoni i drugi propisi prilično su često ograničenog doseg te su primjenjivi samo na određene kategorije, sektore ili profesije, poput javnih službenika, bankara, revizora i odvjetnika. Budući da ta posebna pravila nisu primjenjiva na sva poduzeća, u ovim se smjernicama ne namjerava njima baviti.

Sukobi interesa nisu nužno sami po sebi nezakoniti. Mogu, međutim, dovesti do koruptivnih radnji, primjerice kada pojedinac, izvršavajući ovlast odlučivanja, pribavi sebi, srođniku ili poduzeću s kojim je povezan nepripadnu korist. To znači da ako se sukob interesa ne razriješi na odgovarajući način,

¹ Moglo bi se čak tvrditi da rad u poduzeću podrazumijeva rješavanje situacija u kojima postoje oprečni interesi, primjerice interesi poduzeća i interesi pojedinaca i njihovih obitelji. Vidjeti Muel Kaptein i Johan Wempe „The Corporate Condition, The Dilemmas of dirty hands, many hands and entangled hands”, 2002., str. 9.

² Smjernice OECD-a za upravljanje sukobom interesa u javnoj službi (2003.), Sažetak, str. 13.

³ Neizravni sukob interesa postoji u slučaju posrednika kao što su zastupnici i predstavnici. Vidjeti i str. 5., definicije, suradnici.

⁴ ICC Business Integrity Compendium, International Chamber of Commerce (ICC), 2017, p.10.

⁵ ICC Rules on Combating Corruption (2011 edition) as included in the ICC Business Compendium, International Chamber of Commerce (ICC) 2017, p.13.

sudionik i poduzeće mogu biti suočeni s istragom i kaznenim progonom, što potencijalno može imati za njih ozbiljne pravne i financijske posljedice te posljedice za njihov ugled. Gledano s pozitivne strane, sprečavanje sukoba interesa moguće je shvatiti kao sprečavanje koruptivnih radnji, prijevара i drugog nezakonitog postupanja te, općenitije, kao promicanje etične poslovne kulture.

Osim toga, kada se sudionikov privatni interes razlikuje od interesa poduzeća, njegova sposobnost postupanja u najboljem interesu poduzeća može biti smanjena, što može dovesti do povrede njegove obveze odanosti prema poduzeću.

ICC stoga preporučuje da poduzeća pomno prate i uređuju stvarne ili potencijalne sukobe interesa svojih direktora, službenika, zaposlenika, zastupnika i predstavnika ili privid njihova postojanja i da ne iskorištavaju tuđe sukobe interesa.⁶

Također se preporučuje da ako razmatra djelatnost ili zaposlenje koje je u izravnoj vezi sa službom koju je obavljao ili nadzirao za vrijeme trajanja svojega mandata, bivši javni dužnosnik ne smije stupiti u radni odnos ili biti angažiran u bilo kojem svojstvu dok ne istekne razuman rok otkako je prestao obnašati tu dužnost. Prema potrebi primjenjivat će se ograničenja ili posebna pravila određena nacionalnim zakonodavstvom.⁷

ICC želi objaviti ove Smjernice na temelju opsežne razmjene dobrih praksi među svojim članovima iz mnogih zemalja i različitih sektora te temeljite usporedne analize njihovih pristupa, koje uzimaju u obzir suvremena međunarodna, regionalna i nacionalna pravila te trenutačno najbolju trgovačku dobru praksu i smjernice.

Ove smjernice mogu na odgovarajući način primjenjivati sve organizacije, mala i srednja poduzeća⁸ i međunarodna poduzeća, i profitna i neprofitna. Njihova su ciljana skupina i službenici za usklađenost i suradnici.

U nastavku će biti riječi o:

II. poglavlje:

Definicije korištene u ovim smjernicama i vrste sukoba interesa

- | | |
|-------------------|--|
| 1. potpoglavljje: | Definicije korištene u ovim smjernicama |
| 2. potpoglavljje: | Napomene s objašnjenjima uz sukob interesa |
| 3. potpoglavljje: | Vrste sukoba interesa s primjerima |

III. poglavlje:

Smjernice

- | | |
|-------------------|--|
| 1. potpoglavljje: | Komunikacija i edukacija |
| 2. potpoglavljje: | Preispitivanje politike |
| 3. potpoglavljje: | Sadržaj politike
§ 1: Općenito
§ 2: Sprečavanje sukoba interesa
§ 3: Upravljanje sukobom interesa
§ 4: Ublažavanje sukoba interesa |
| 4. potpoglavljje: | Sažetak preporučenih ključnih elemenata pisane politike |

IV. poglavlje:

Scenariji

- | | |
|-------------------|--|
| 1. potpoglavljje: | Opće preporuke |
| 2. potpoglavljje: | Scenariji:
1. scenarij: Sukob interesa ili tek neznatna potpora?
2. scenarij: Interesna povezanost s dobavljačem |

⁶ Primjerice, zloupotrebom povjerljivih informacija dobivenih od sudionika potencijalnoga klijenta u natječajnom postupku.

⁷ Vidjeti i čl. 12. stavak, 2. točku (e) Konvencije Ujedinjenih naroda protiv korupcije.

⁸ Za vrlo praktične sažete upute o tome kako izbjeći i ublažiti sukobe interesa vidjeti str. 11.—Ublažavanje sukoba interesa.

3. scenarij: Uništenje poduzeća radi ostvarivanja osobne koristi umjesto njegova spašavanja

4. scenarij: Poduzeće i dobrotvorna organizacija

II. Definicije korištene u ovim smjernicama⁹ i vrste sukoba interesa

Definicije korištene u ovim smjernicama

Sudionici su direktori, službenici, rukovoditelji, zaposlenici, zastupnici i predstavnici poduzeća.

Podmićivanje je nuđenje, obećanje, davanje ili odobravanje nepripadne novčane ili druge koristi javnom dužnosniku na međunarodnoj, državnoj ili lokalnoj razini, političkoj stranci, stranačkom dužnosniku, kandidatu za političku službu ili sudioniku ili prihvaćanje takve koristi tih osoba ili za njih ili za bilo koga drugoga radi dobivanja ili zadržavanja posla ili druge nepripadne koristi, primjerice u vezi s dodjelom ugovora o javnoj ili privatnoj nabavi, regulatornim dozvolama, oporezivanjem, carinama, sudskim ili zakonodavnim postupcima.

Službenik za usklađenost je osoba imenovana za provedbu politike upravljanja sukobom interesa.¹⁰

Korupcija ili **koruptivna radnja jest izraz koji** se ponekad koristi u užem značenju kao sinonim za podmićivanje, a ponekad se u širem smislu odnosi na bilo koji oblik narušavanja integriteta. U ovim smjernicama uključuje trgovanje utjecajem.

Sukob interesa je situacija u kojoj sudionik (ili neki od njegovih srodnika) ima, izravno ili neizravno, privatni¹¹ ili osobni interes koji (potencijalno) utječe, ili se doima da utječe, na objektivno obavljanje njegovih dužnosti kao sudionika na štetu ili u korist poduzeća.

Poduzeće je svaka osoba ili subjekt koji se bavi gospodarskom djelatnošću u profitne ili neprofitne svrhe, uključujući svaki subjekt koji kontrolira država ili njena teritorijalna jedinica; ono uključuje društvo majku i njena društva kćeri.

Smjernice su ove Smjernice ICC-ja o sukobu interesa.

Nadređeni rukovoditelj je sudioniku nadređeni rukovoditelj koji je s poslovnog ili operativnog aspekta odgovoran za njegov rad.¹²

Politika su načela, pravila i postupci koji se odnose na sukobe interesa, a primjenljivi su na razini poduzeća, uključujući provedbene prakse i njene primjere.

Srodnici su sudionikova obitelj, primjerice njegov bračni drug ili partner, djeca, roditelji, braća i sestre, tazbina, djedovi i bake, unuci i unuke, bliski prijatelji i osobni poslovni partneri.¹³

Viši menadžment su sudionici s većim ovlastima koje je imenovalo poduzeće, a kojima su politikom dodijeljene konkretne dužnosti i odgovornosti.

Napomene s objašnjenjima uz sukob interesa

Sukob interesa jest u biti svaka situacija u kojoj postoji rizik da sudionikov privatni interes (politički, poslovni ili komercijalni itd.) zadire, ili se doima da zadire, u legitimni interes poduzeća ili subjekta

⁹ Ovdje navedene definicije temelje se na definicijama korištenima u Pravilima ICC-ja za borbu protiv korupcije (izd. 2011.).

¹⁰ Vidjeti str. 9., 2. stavak. Moglo bi se razmotriti imenovanje stručnjaka iz pravne službe, odjela za usklađenost ili odjela za ljudske potencijale ili pak službenika za etička pitanja i pitanja usklađenosti, ako takva dužnost postoji.

¹¹ To u ovim Smjernicama uključuje „osobni” i „obiteljski” interes.

¹² U slučaju izvršnog direktora (ili člana izvršnog odbora) nadređeni rukovoditelj neizravni je predsjednik odbora.

¹³ Može se razmotriti proširenje definicije tako da se u nju uključe i nećaci, nećakinje, ujaci, ujne, stričevi, strine te sudionikovi susjedi i suradnici.

za koji taj sudionik radi.¹⁴ Sukob interesa može se pojaviti na svim razinama upravljanja i u svim područjima ljudskih odnosa.

Sukob interesa postojat će i ako sudionik ili neki od njegovih srodnika, utječući na poslovnu odluku trećega u korist poduzeća, povrijedi svoju obvezu odanosti prema trećemu.

Vrste sukoba interesa s primjerima¹⁵

Općenito možemo razlikovati sljedeće vrste sukoba interesa:

Stvarni sukob interesa često se po svojoj naravi smatra situacijskim; sudionik je suočen sa stvarnim i postojećim sukobom interesa.

Primjeri:

- istodobno obnašanje dužnosti člana uprave trgovačkog društva A i člana uprave konkurenta trgovačkog društva A
- zapošljavanje ili nadziranje srodnika
- korištenje imovine poduzeća radi ostvarivanja privatne koristi¹⁶
- sudionik poduzeća iskoristi poslovne prilike, na koje poduzeće ima pravo, za sebe
- kupnja robe ili usluga u ime poduzeća od dobavljača koji je u izravnom ili neizravnom vlasništvu srodnika
- bliski osobni odnosi koji utječu na odluke u natjecajnom postupku
- sudionik utječe na poslovne odluke trećega, u situaciji kada ima izravan ili neizravan utjecaj na srodnika, u korist poduzeća
- sudionik trguje vrijednosnim papirima radi ostvarivanja koristi za sebe ili srodnika koristeći pritom informacije o tim vrijednosnim papirima koje nisu javno dostupne.

Potencijalni sukob interesa koji još ne postoji, ali bi mogao nastati.

Primjeri:

- Sudionik je član uprava trgovačkih društava A i B koja nisu poslovno povezana. To može stvoriti sukob interesa ako ta dva društva očekuju da će zajedno poslovati.
- Sudionik zaposlen u pravnoj službi poduzeća bivši je javni dužnosnik tijela za zaštitu tržišnog natjecanja države X. To bi moglo stvoriti sukob interesa ako poduzeće postane predmetom istrage tijela za zaštitu tržišnog natjecanja države X.
- Sudionik je brat/sestra izvršnog direktora dobavljača informacijske tehnologije za poduzeće. To bi mogao postati sukob interesa ako bi sudionik postao odgovornim za postupak nabave poduzeća i trebao pridonijeti tom postupku / biti dijelom postupka odlučivanja jer bi takva situacija mogla utjecati na objektivno obavljanje sudionikovih dužnosti.
- Sudionik u trgovačkom društvu A član je uprave jedne nevladine organizacije. Iz toga bi mogao proizaći sukob interesa ako bi nevladina organizacija podnijela prijavu protiv trgovačkog društva A zbog nanošenja štete okolišu.
- Sudionik je u položaju da utječe na poslovnu odluku trećega ako ima izravan ili neizravan utjecaj na srodnika u korist poduzeća.

Prividni je sukob interesa situacija kada se čini da je sudionik u sukobu interesa čak i ako to nije slučaj.

¹⁴ Ponekad su sukobi interesa prikriveni posrednikom tako da ih je teško razabrati.

¹⁵ Za više primjera vidjeti IV. poglavlje o scenarijima.

¹⁶ To predstavlja i pronevjeru imovine poduzeća.

Primjeri:

- Trgovačko društvo A zaposli novu osobu istoga imena kao i izvršni direktor, ali koja nije s njim u srodstvu.
- Sudionik je viši direktor u trgovačkom društvu A koji je prihvatio dužnost člana uprave trgovačkog društva B s kojim trgovačko društvo A često poslovno surađuje. To može stvoriti samo prividni sukob interesa ako je sudionik imenovan članom uprave uz punu potporu i odobrenje uprave trgovačkog društva A, a situacija se pomno prati.

Navedene vrste sukoba interesa mogu se preklapati ovisno o kontekstu sukoba i njegovoj percepciji.

III. Smjernice

Poduzećima se preporučuje da u sklopu svojeg programa usklađenosti uspostave politiku upravljanja sukobom interesa koja je prilagođena njihovoj veličini, naravi njihovih poslovnih djelatnosti, operativnim lokacijama, složenosti njihova pravnog okružja i upravljačkom ustroju. Tom politikom treba urediti i pitanje korištenja zastupnika i predstavnika radi olakšavanja poslovanja poduzeću te dati smjernice o tome kako spriječiti potencijalne sukobe interesa u korist poduzeća.

Službenik za usklađenost ili drugi rukovoditelj stručnjak iz odjela za etično i usklađeno poslovanje, pravne službe ili odjela za ljudske resurse treba biti odgovoran za politiku. On je zadužen za provedbu politike, nadzor usklađenosti postupanja s politikom, daje smjernice za postupanje sudionika. On o provedbi politike i usklađenosti s njome redovito izvješćuje upravu / upravni odbor i nadzorni odbor poduzeća.

Osim toga, kako bi osigurala usklađenost s tom politikom—i drugim politikama—poduzećima se preporučuje da u sklopu svojeg ustroja te kao sastavni dio svojeg programa usklađenosti uspostave sustav prijave nepravilnosti koji je prilagođen veličini i financijskim sredstvima poduzeća¹⁷ te primjenljivim propisima.

Osim s važećim međunarodnim instrumentima, poduzeća trebaju osigurati usklađenost s važećim zakonima i podzakonskim aktima, uključujući one koji se odnose na zaštitu prava na privatnost i pravo na poštovanje privatnog života sudionika.¹⁸

Komunikacija i edukacija

Radi stvaranja i podizanja razine svijesti o ovoj politici i načinima otkrivanja i rješavanja sukoba interesa te njihova razumijevanja, poduzećima se preporučuje da sa sudionicima učestalo komuniciraju o politici i obvezama koje iz nje proizlaze.

Važno je da takva komunikacija potječe od višeg menadžmenta („stav vrha”) ili barem ima njegovu izričitu potporu.

Nadalje, preporučuje se redovita edukacija višeg menadžmenta, nadređenih rukovoditelja i odgovarajućih popratnih i drugih službi iz područja koja se odnose na sadržaj politike, propisane obveze, moguće posljedice neusklađenosti i načine prepoznavanja i ispravnog rješavanja sukoba interesa.

Viši menadžment i nadređeni rukovoditelji s politikom će upoznati svoje timove te se od njih očekuje da službeniku za usklađenost prijave svaki sukob interesa za koji saznaju.

Sudionici koji imaju pitanja o politici ili sukobima interesa mogu zatražiti smjernice od službenika za usklađenost, svojega nadređenog rukovoditelja ili višeg menadžmenta.¹⁹

¹⁷ Vidjeti Smjernice ICC-ja o zviždanju (2008.). Molimo imajte na umu da primjenljivi mogu biti neki specifični lokalni zakoni i podzakonski akti (o privatnosti) koji mogu ograničiti korištenje sustava zviždanja.

¹⁸ Vidjeti, primjerice: Zaštita podataka, Europska komisija.

¹⁹ Razmotrite treba li, ako je to primjereno, u politiku uključiti upućivanje na sustav zviždanja poduzeća.

Preispitivanje politike

Poduzećima se preporučuje da redovito²⁰ preispituju politiku, njenu provedbu, usklađenost s njome, njenu djelotvornost te objave i da je prema potrebi ažuriraju.

Sadržaj politike

Politika se treba odnositi na sljedeće:

Općenito

Cilj politike treba biti sprečavanje sukoba interesa kada je to moguće, a ako nije, njihovo etično i odgovorno rješavanje, objava i smanjenje rizika njihova nastanka.

Politika treba biti primjenljiva na sve sudionike poduzeća i za njih obvezujuća.

Politikom treba odrediti da se od svih sudionika očekuje postupanje u skladu s politikom glede sukoba interesa te da se povrede neće tolerirati i da mogu dovesti do izricanja korektivnih i stegovnih mjera, uključujući raskid ugovora o radu.

Sprečavanje sukoba interesa

Pri rješavanju sukoba interesa sudionici moraju poštovati sve važeće zakone, podzakonske akte i važeće međunarodne instrumente te interne akte samog poduzeća.

Sve odluke i radnje sudionika u sklopu poslovanja bit će donesene odnosno poduzete u najboljem interesu poduzeća.

Sudionici neće iskoristiti poslovne prilike koje su se pružile poduzeću radi ostvarivanja privatne koristi.

Od sudionika se očekuje ispunjavanje svih zahtjeva njihovih dužnosti prema poduzeću te im nije dopušteno uključiti se u aktivnosti koje bi mogle utjecati na obavljanje njihovih dužnosti. Članstvo u neprofitnim odborima ili sudjelovanje u sličnim aktivnostima u zajednici prihvatljivo je u mjeri u kojoj te aktivnosti ne utječu na dužnosti koje dotična osoba obavlja u poduzeću. Takve aktivnosti i članstva trebaju biti otkriveni kako je opisano u nastavku.

Sudionici će kada god je to moguće izbjegavati sukobe interesa, a ako to nije moguće, počet će razmatrati što je prije moguće sadržaj, mogućnost nastanka i privid bilo kakvog sukoba interesa kako bi s time povezani rizici za poduzeće bili svedeni na najmanju moguću mjeru.

Kandidati za posao i novozaposleni ili novoimenovani sudionici dužni su dati izjavu o postojanju svakog sukoba interesa u kojem se može biti nalaze već tijekom postupka zapošljavanja ili imenovanja.

Uz već navedeno, viši menadžment će svojim postupanjem poslužiti kao primjer rješavanja sukoba interesa te će biti dostupan radi davanja suradnicima smjernica u vezi s ovom politikom, navedenim obvezama i načinima primjerenog rješavanja sukoba interesa.

Pri angažiranju zastupnika i predstavnika radi olakšavanja poslovanja poduzeća provest će se odgovarajuća dubinska analiza kako bi se utvrdili mogući sukobi interesa i poduzele odgovarajuće mjere radi upravljanja sukobima interesa i njihova ublažavanja.

Upravljanje sukobom interesa

Uvest će se i održavati učinkoviti administrativni i organizacijski procesi i kontrole radi poduzimanja svih razumnih mjera kako bi se sukobi interesa spriječili, odnosno kako bi se njima upravljalo te ih se

²⁰ Po mogućnosti barem jedanput godišnje.

ublažilo onda kada ih nije moguće izbjeći. Mogu se, primjerice, uspostaviti i informacijske prepreke ili silosi kako bi se neovlaštenim suradnicima onemogućio pristup povjerljivim informacijama.

Ako nastane sukob interesa ili ako sudionik vjeruje da se možda nalazi u takvoj situaciji, to će odmah objaviti, po mogućnosti pisanim putem, svojem nadređenom rukovoditelju.²¹ Zastupnici i predstavnici takve situacije trebaju objaviti nadležnom službeniku ili rukovoditelju koji nadzire njihove aktivnosti. Svi su sudionici dužni svojem nadređenom rukovoditelju odmah objaviti svaku bitnu promjenu u vezi s informacijama koje su objavili poduzeću.^{22 23}

Objava, među ostalim, uključuje:

- profesionalne i uslužne angažmane, poput obnašanja upravljačke funkcije u drugome trgovačkom društvu ili poduzeću ili članstva u upravnom ili nadzornom odboru drugoga trgovačkog društva ili poduzeća
- primljene darove i gostoprimitva koja nisu u skladu s politikama poduzeća²⁴
- izravan ili neizravan financijski ili nefinancijski interes u dobavljaču, klijentu ili tržišnom konkurentu poduzeća ili neki drugi odnos s njim, bilo izravan ili posredstvom srodnika
- prijavu srodnika za posao u poduzeću ako radno mjesto podrazumijeva obvezu izvješćivanja sudionika ili ako je sudionik uključen u postupak odlučivanja o toj prijavi za posao
- obiteljski odnos s javnim službenikom iz kojega bi mogao proizaći sukob interesa ili privid njegova postojanja.

Svakih šest mjeseci ili barem jedanput godišnje svaki član višeg menadžmenta treba ispuniti obrazac izjave u kojem će navesti sve djelatnosti, odgovornosti, interese i odnose koji bi mogli utjecati ili stvoriti dojam da utječu na legitiman (politički, poslovni, trgovački itd.) interes poduzeća te informacije potrebne za ispravnu procjenu mogućih sukoba interesa. U slučaju nastupa bitne promjene stanja u vezi s tim tih djelatnostima, odgovornostima, interesima i odnosima, svaki član višeg menadžmenta odmah će pisanim putem ažurirati otkrivene informacije te ih dostaviti službeniku za usklađenost ili bilo kojoj drugoj nadležnoj osobi/tijelu u poduzeću.²⁵

Za upravljanje otkrivenim sukobom interesa odgovoran je nadređeni rukovoditelj, službenik za usklađenost, nadležni službenik ili rukovoditelj koji nadzire djelatnosti zastupnika ili predstavnika.

To podrazumijeva:

- povjerljivo i nepristrano postupanje s informacijama koje je objavio sudionik
- pravedno preispitivanje otkrivenog sukoba interesa uzimajući u obzir rizike za poslovanje i ugled poduzeća
- prema potrebi, traženje upute od službenika za usklađenost²⁶
- donošenje odluke koja bi mogla riješiti sukob interesa svodeći pritom rizike za poduzeće na najmanju moguću mjeru i štiteći, u mjeri u kojoj je to moguće, privatni interes sudionika²⁷ te u

²¹ Veća poduzeća, poput međunarodnih, mogu odlučiti imenovati službenika za usklađenost kojemu će biti otkriveni sukobi interesa.

²² Kako bi se izbjeglo to da sudionici preuzimaju oprečne obveze koje bi mogle utjecati na dužnosti njihova radnog mjesta ili stvoriti sukob interesa, poduzećima se preporučuje da u ugovore (o radu) svih sudionika unesu odredbu o zabrani tržišnog natjecanja u mjeri u kojoj je to moguće na temelju primjenljivih propisa.

²³ Zastupnici i predstavnici trebaju takve objave dati nadležnom službeniku ili rukovoditelju koji nadzire njihove djelatnosti.

²⁴ Vidjeti Smjernice ICC-ja o darovima i gostoprimitvu (2014.).

²⁵ Važno je redovito pratiti sukobe interesa višeg menadžmenta. Opisani postupak prilično je uobičajen u međunarodnim poduzećima, no moguće je koristiti i druge postupke ovisno o okolnostima te veličini i obilježjima poduzeća. Za ovaj se postupak preporučuje zadužiti službenika za usklađenost ili etički odbor.

²⁶ Ako je službenik za usklađenost sudionik nadležan za politiku—vidjeti podrobnu bilješku 20.—službenik za usklađenost može zatražiti pomoć od drugih specijaliziranih službi poduzeća, poput pravnih i Odjela za ljudske potencijale.

²⁷ Veća poduzeća, poput međunarodnih, mogu odlučiti prepustiti tu odgovornost posebnom etičkom ili ad hoc odboru u kojem sjede stručnjaci.

vezi s tim nadređeni rukovoditelj treba razmotriti kakav bi dojam o sukobu interesa mogle steći druge osobe u poduzeću i izvan njega

- objavu i obrazlaganje svoje odluke sudioniku te se uvjeriti da ju je sudionik shvatio i da postupaju u skladu s njom
- cjelovito dokumentiranje prethodno navedenih koraka, koje dokumente treba priložiti sudionikovu osobnom dosjeu, a njihove preslike dostaviti službeniku za usklađenost.²⁸

Ublažavanje sukoba interesa

Načelno, sudionik će se suzdržati od ili izuzeti iz rasprave, glasovanja ili sudjelovanja u svakom postupku ili radnji odlučivanja glede koje postoji ili bi mogao nastati sukob interesa.

Konkretno, u slučaju sukoba interesa moguće je odlučiti poduzeti sljedeće radnje:

Izbjegavanje: sukob interesa ili potencijalni sukob interesa moguće je izbjeći, primjerice, napuštanjem položaja u konkurentskom poslovnom subjektu ili prodajom poslovnih udjela ili dionica u dobavljaču

Objava: ako su sa sukobom interesa upoznate sve strane jer im je on otkriven, to može omogućiti nastavak odnosa (primjerice, objava da se srodnik prijavio za posao)

Povlačenje: može biti primjereno da se osoba koja je u sukobu interesa ne uključi u donošenje odluke na koju bi mogao utjecati sukob interesa. Primjerice, kada se sudionikov srodnik prijavljuje za radno mjesto u istom poduzeću, moguće je osigurati da sudionik ne bude uključen ni u koju odluku o zapošljavanju srodnika ili ne bude na položaju s kojega bi mogao utjecati na tu odluku.

Odbijanje: odbijanjem okolnosti koja stvara sukob interesa zapravo se posve otklanja sukob interesa. To bi, primjerice, bio slučaj s odbijanjem osobnoga dara.²⁹

Iako je za postupanje u skladu s politikom odgovoran sudionik, o odgovarajućoj radnji koju treba poduzeti nakon otkrivanja treba odlučiti nadređeni rukovoditelj i/ili službenik za usklađenost.

Sažetak preporučenih ključnih elemenata pisane politike

Uz preporuke iz ovog poglavlja koje se odnose na smjernice, sljedeće ključne elemente valja uključiti u pisanu politiku:

- Cilj—prvo, sprečavanje sukoba interesa, a ako do njih ipak dođe, njihovo rješavanje, objava i, naposljetku, ublažavanje rizika njihova nastanka
- Područje primjene—primjenjiva na sve direktore, službenike, rukovoditelje, zaposlenike, zastupnike i predstavnike (sudionike) poduzeća i za njih obvezujuća
- Definicije—uključiti jasne definicije (vidjeti II. poglavlje)
- Odredbe:
 - usklađene s važećim zakonima i podzakonskim aktima, internim aktima poduzeća, uključujući propise i politike u vezi sa zaštitom privatnosti
 - sve odluke i radnje svih sudionika bit će donesene odnosno poduzete u najboljem interesu poduzeća
 - sudionici neće iskoristiti u osobne svrhe poslovne prilike koje pripadaju poduzeću
 - sudionici će odmah dati izjavu o postojanju sukoba interesa
 - sudionici će se suzdržati od ili izuzeti iz vijećanja, glasovanja ili drugih postupaka ili radnji odlučivanja glede kojih postoji ili bi mogao nastati sukob interesa
 - viši menadžment će svojim postupanjem poslužiti kao primjer te će davati smjernice u vezi sa sukobom interesa

²⁸ Ako je službenik za usklađenost zadužen za politiku.

²⁹ Vidjeti Smjernice ICC-ja o darovima i gostoprimstvu (2014.), op. cit.

- kandidati za posao i novozaposleni ili novoimenovani sudionici dat će izjavu o postojanju sukoba interesa već tijekom postupka zapošljavanja ili imenovanja
- svaki član višeg menadžmenta ispunit će obrazac izjave o sukobima interesa svakih šest mjeseci ili barem jedanput godišnje te ga predati službeniku za usklađenost ili bilo kojoj drugoj osobi zaduženoj za sukob interesa
- odredba o komunikaciji u području sukoba interesa i osposobljavanju iz tog područja
- odredba kojom se objašnjava gdje je moguće dobiti smjernice u slučaju postojanja pitanja ili zabrinutosti
- odredba o redovitom izvješćivanju o sukobima interesa i vrednovanju politike.

IV. Scenariji

Opće preporuke

U ovom se poglavlju razmatraju četiri scenarija koji opisuju situacije u kojima postoji sukob interesa.

Većina tih scenarija predviđa poduzimanje uobičajenih mjera kako bi se spriječila i/ili ublažila situacija u kojoj postoji sukob interesa. Iako se te mjere u pojedinačnim scenarijima djelomično ponavljaju, u sljedećim je dvama pododjeljcima pregled najuobičajenijih mjera za sprečavanje i/ili ublažavanje sukoba interesa. Upućivanje se odnosi i na prethodno III. poglavlje.

Uobičajene mjere za sprečavanje sukoba interesa:

- uvesti jasnu politiku upravljanja sukobom interesa te provesti obvezu prema kojoj su suradnici, odmah po pojavi takve situacije, dužni prijaviti sukob interesa svojem nadređenom rukovoditelju ili službeniku za usklađenost
- jasna unutarnja komunikacija u području sukoba interesa i edukacija iz tog područja
- čvrst stav vrha o etičkim vrijednostima i usklađenom postupanju
- poruka da svako nepropisno ili neusklađeno postupanje može rezultirati pokretanjem stegovnog postupka.

Uobičajene mjere za ublažavanje sukoba interesa:

- ako u poduzeću još nije provedena nikakva politika upravljanja sukobom interesa, usvojiti jednu takvu politiku onako kako je to navedeno u prethodnom poglavlju o preventivnim mjerama
- što prije započeti jasnu unutarnju komunikaciju u području sukoba interesa i borbe protiv korupcije te edukaciju iz tog područja.

1. scenarij—Sukob interesa ili tek neznatna potpora?

Opis

Financijska institucija (poduzeće) posluje u Fiktiviji.

Nakon velikih napora jedan od trgovačkih predstavnika poduzeća uspio je uvjeriti investicijski fond koji je u većinskom vlasništvu lokalnih vlasti da s poduzećem sklopi posao. Posao bi za poduzeće bio vrlo koristan, a bonus prodajnog predstavnika ovisi o sklapanju posla.

Tijekom pregovora za vrijeme ručka kontakt-osoba poduzeća u investicijskom fondu obavještava poduzeće da je sin člana uprave, koji u investicijskom fondu zastupa interese vlasti, nedavno diplomirao. Dodaje da sin traži plaćeni pripravnički staž i da bi se stažiranje u financijskoj instituciji smatralo izvrsnim prvim radnim iskustvom.

Uprava investicijskog društva namjerava donijeti konačnu odluku o tom poslu sljedeći tjedan.

Kako spriječiti ovu vrstu sukoba interesa?

- Jasna unutarnja komunikacija u području sukoba interesa i borbe protiv korupcije te edukacija iz tog područja. Zapravo, iako bi takva situacija bila jasan primjer sukoba interesa, ona može sadržavati i rizik korupcije.
- Poduzeće treba provesti jasne, poštene, objektivne i transparentne postupke zapošljavanja. Treba provesti posebna pravila koja se odnose na zapošljavanje srodnika ili poslovnih partnera javnih službenika.
- Kako bi se obeshrabrilo postavljanje ovakvih zahtjeva, prije i tijekom pregovora s trećima, primjerice investicijskim fondom, raspraviti o kulturi poslovne etike poduzeća.

Kako ublažiti ovu vrstu sukoba interesa?

- Prodajni predstavnik treba situaciju odmah otkriti službeniku za usklađenost ili bilo kojoj drugoj osobi zaduženoj za sukob interesa te ga izvijestiti o tome da bi ta situacija mogla rezultirati sukobom interesa i biti zamijećena kao pokušaj utjecanja na odluke investicijskog fonda te biti smatrana koruptivnom radnjom.
- Valja, uz to, imati na umu da bi nadređeni rukovoditelj mogao imati isti interes kao i prodajni predstavnik pa zbog toga nadređeni rukovoditelj nije nužno u položaju donijeti odgovarajuću odluku. Slijedom toga, isključivo odobrenje nadređenog rukovoditelja ne smije biti dovoljno za prihvaćanje takvog zapošljavanja.
- Imajući na umu da bi zapošljavanje sina člana uprave investicijskog fonda koji razmatra sklapanje posla s poduzećem moglo biti zamijećeno kao sukob interesa, pa čak i kao koruptivna radnja, prvo pitanje na koje trebaju odgovoriti službenik za usklađenost, nadležni član uprave poduzeća i odjel za ljudske resurse jest može li, s obzirom na navedene okolnosti, sin uopće biti kandidat za stažista.
- Kako bi se izbjeglo bilo kakvo povlašteno postupanje, životopis sina uprave treba proslijediti odjelu za ljudske potencijale te on mora proći redovite postupke odabira zaposlenika kako bi se ispitale njegove kvalifikacije, sposobnosti i stručnost za obavljanje te dužnosti.
- Prodajni se predstavnik ne smije uplitati u postupak odabira zaposlenika.
- Izbjeći ponuditi sinu položaj na kojem bi bio pod nadzorom prodajnog predstavnika.
- Izbjeći ponuditi sinu položaj koji podrazumijeva njegovu izravnu ili neizravnu uključenost u sklapanje posla.

2. scenarij—Interesna povezanost s dobavljačem

Opis

Poduzeće A želi obnoviti svoju informacijsko-tehnološku infrastrukturu, što podrazumijeva znatna ulaganja.

Jedan od viših rukovoditelja Odjela za informacijsku tehnologiju g. X oženjen je vlasnikom potencijalnog dobavljača (Dobavljač) koji bi mogao isporučiti proizvode i usluge koje su potrebne poduzeću A.

Kako spriječiti ovu vrstu sukoba interesa?

- Provoditi obvezu kojom se od svakoga novog zaposlenika zahtijeva da objavi svaki postojeći ili potencijalni sukob interesa te da u slučaju promjene stanja to učini ponovno
- Usvajati transparentne postupke nabave i nadzirati provode li se oni u stvarnosti te postupa li se doista u skladu s njima.

Kako ublažiti ovu vrstu sukoba interesa?

- Viši menadžer X treba situaciju odmah objaviti službeniku za usklađenost ili bilo kojoj drugoj osobi zaduženoj za sukob interesa jer bi ta situacija mogla rezultirati sukobom interesa i biti zamijećena kao pokušaj utjecanja na odluke poduzeća A te biti smatrana koruptivnom radnjom.
- Ne uključiti višeg rukovoditelja iz Odjela za informacijsku tehnologiju u postupak odlučivanja kako on ne bi bio u položaju utjecati na postupak izbora.
- Slijediti važeće postupke nabave i nadzirati postupa li se u skladu s njima.
- Ako se izabere Dobavljač, viši menadžer iz Odjela za informacijsku tehnologiju ne smije biti uključen u bilo kojem svojstvu u postupak isporuke informacijsko-tehnoloških proizvoda i usluga te njihovu provedbu.

3. scenarij—Uništenje poduzeća radi ostvarivanja osobne koristi umjesto njegova spašavanja?

Opis

Poduzeće prolazi kroz razdoblje velikih previranja te je zbog jakih pritisaka aktivističkih dioničara izvršni direktor bio primoran dati ostavku. Kako bi se riješili problemi i poboljšalo poslovanje poduzeća, na dužnost vršitelja dužnosti izvršnog direktora postavljena je osoba izvan poduzeća.

Vršitelj dužnosti izvršnog direktora ima jako zaleđe u industrijskoj grani u kojoj posluje poduzeće. Naknadno je, međutim, ustanovljeno da je on i imatelj znatnog udjela u tržišnom konkurentu poduzeća. To može stvoriti rizik da vršitelj dužnosti izvršnog direktora osjetljive informacije o poduzeću prosljeđuje tržišnom konkurentu, zbog čega bi poduzeće koje je u previranjima pretrpjelo još veće gubitke.

Kako spriječiti ovu vrstu sukoba interesa?

- Usvojiti i provoditi postupak zapošljavanja sudionika koji zahtijeva provjere primjerenosti, sadrži odredbe o povjerljivosti i, u mjeri u kojoj je to moguće na temelju važećeg prava, odredbu o zabrani tržišnog natjecanja
- Osigurati da je kandidat za vršitelja dužnosti izvršnog direktora doista i prošao temeljitu procjenu primjerenosti
- Osigurati da ugovor o radu kandidata za vršitelja dužnosti izvršnog direktora sadrži odgovarajuće odredbe o bilo kakvom potencijalnom sukobu interesa koje su u skladu sa zakonima i podzakonskim aktima te politikama poduzeća, a kojima se od kandidata za vršitelja dužnosti izvršnog direktora zahtijeva poštovanje takvih zakona i podzakonskih akata i politika poduzeća
- Uspostaviti odgovarajuće kontrole i pravila o upravljanju, kojima se pri zastupanju poduzeća u svakom slučaju zahtijevaju dva potpisa
- Osigurati da vršitelj dužnosti izvršnog direktora poštuje zahtjev glede skupnog zastupanja te da nije ovlašten samostalno zastupati poduzeće (niti se potpisivati u njegovo ime).

Kako ublažiti ovu vrstu sukoba interesa?

- Vršitelj dužnosti izvršnog direktora treba činjenicu da ima udio odmah objaviti svojem nadređenom, odnosno, u ovom slučaju, predsjedniku uprave ili nadzornog odbora. Ovaj potonji treba odmah prionuti rješavanju problema.
- Ako se činjenica imanja udjela otkrije nekim drugim putem (odnosno ne svojevolumnom objavom vršitelja dužnosti izvršnog direktora), predsjednik uprave, upravnog odbora ili nadzornog odbora, postupajući kao nadređeni mu rukovoditelj, treba odmah prionuti rješavanju problema i razmotriti poduzimanje stegovnih mjera.
- Ugovor između poduzeća i vršitelja dužnosti izvršnog direktora te primjenjive politike treba pomno provjeriti kako bi se utvrdilo smije li vršitelj dužnosti izvršnog direktora imati znatan udio u tržišnom konkurentu poduzeća.
- Ako to ugovorom ili važećim politikama poduzeća nije dopušteno, vršitelju dužnosti izvršnog direktora treba dati mogućnost izbora između prodaje udjela u tržišnom konkurentu ili neodgodive ostavke na mjesto vršitelja dužnosti izvršnog direktora ili raskida svojeg ugovora o radu.
- Ako ugovornim odredbama i politikom nije zabranjeno da vršitelj dužnosti izvršnog direktora ima znatan udio u tržišnom konkurentu poduzeća i ako nikakva politika upravljanja sukobom interesa nije provedena, razmotriti što je prije moguće usvajanje takve politike.
- Ako još nije provedena politika skupnog zastupanja, uputiti na prethodno navedenu preventivnu mjeru i osigurati da vršitelj dužnosti izvršnog direktora poduzeće ne može zastupati samostalno.

4. scenarij—Poduzeće i djelovanje u dobrotvorne svrhe

Opis

Poduzeće X pruža logističke usluge maloprodajnim trgovinama. U sklopu njegove politike korporativne odgovornosti njegovim je zaposlenicima dopušteno sudjelovati u neprofitnim djelatnostima.

Jedan od viših korporativnih pravnika u poduzeću X, g. Y predsjednik je neprofitne organizacije koja promiče dobrobit životinja (*Sretna životinja*). Ta organizacija planira pokrenuti medijsku kampanju kojom se promiče ekološki tretman peradi. Ta će kampanja biti usmjerena i na neke supermarkete za koje tvrde da prodaju perad koja nije na taj način tretirana.

Jedan je od tih supermarketa novi veliki kupac logističkih usluga poduzeća X.

Predstavnik i glasnogovornik medijske kampanje za *Sretnu životinju* bit će g. Y.

Kako spriječiti ovu vrstu sukoba interesa?

- Usvojiti jasnu politiku o sukobu interesa koja uključuje odredbe o (potencijalno) suprotstavljenim djelatnostima
- Jasna unutarnja komunikacija u području sukoba interesa te osposobljavanje u tom području, osobito kada je riječ o onima namijenjenima suradnicima koji obavljaju neprofitne djelatnosti koje su može biti suprotne interesu poduzeća.
- U sve ugovore o radu unijeti posebne odredbe koje se odnose na izvanjske djelatnosti koje potencijalno mogu ometati izvršavanje dužnosti sudionika ili interese poduzeća.

Kako ublažiti ovu vrstu sukoba interesa?

- G. Y treba odmah otkriti sukob interesa svojem nadređenom rukovoditelju ili službeniku za usklađenost.
- G. Y treba se povući sa svoje dužnosti glasnogovornika u planiranoj kampanji Sretne životinje i razmisliti o davanju ostavke na mjesto predsjednika Sretne životinje.
- G. Y ne smije ni na koji način biti uključen u odnos sa supermarketom.
- Ako se sukob interesa otkrije na neki drugi način (odnosno ne svojevolumnom objavom g. Y-a), a u kontekstu novosklopljenog ugovora sa supermarketom, njegov nadređeni rukovoditelj treba djelovati odmah i g. Y-u naložiti povlačenje s dužnosti glasnogovornika Sretne životinje u planiranoj kampanji te razmisliti o poduzimanju neke stegovne mjere.
- Ako oni još ne postoje, što prije uspostaviti i provesti politiku upravljanja sukobom interesa i prateću politiku ljudskih resursa ili ugovor o radu (kako je navedeno u prethodnom odjeljku o preventivnim mjerama).
- Poduzeće X treba razmotriti objavu toga potencijalnog sukoba interesa supermarketu zajedno s opisom poduzetih korektivnih mjera.



Međunarodna trgovačka komora (ICC)

Međunarodna trgovačka komora (ICC) najveća je svjetska poslovna organizacija s mrežom od više od šest milijuna članova u više od 100 zemalja. Radimo na promicanju međunarodne trgovine, odgovornoga poslovnog ponašanja i globalnog pristupa regulaciji putem jedinstvenog spoja aktivnosti zagovaranja i uspostave standarda—zajedno s pružanjem vodećih usluga rješavanja sporova. Naši su članovi najveće svjetske kompanije, mala i srednja poduzeća, poslovna udruženja i lokalne trgovačke komore.

www.iccwbo.org