

راهنمای اتاق بازرگانی بین المللی پیرامون تعارض منافع به موسسات تجاری



تهیه شده توسط کمیسیون مسئولیت سازمانی و مبارزه با فساد اتاق بازرگانی بین المللی



راهنمای اتاق بازرگانی بین المللی پیرامون تعارض منافع به موسسات تجاری



تهیه و تنظیم:

معاونت امور کمیسیون ها و هیات نمایندگان
کمیسیون حکمرانی سازمانی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

مترجم:

ناهید مجیدی

صفحه آرایی و چاپ:

روابط عمومی اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران



مردادماه ۱۴۰۳

پیشگفتار

راهنمای حاضر، در راستای برنامه‌ها و اهداف معاونت امور کمیسیون‌ها و هیئت نمایندگان اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران ذیل کمیسیون حکمرانی سازمانی اتاق با تاکید بر دو محور اصلی این کمیسیون مبنی بر «توانمندسازی سازمانی، شفافیت و تعارض منافع» و «ترجمه و تدوین و بروزرسانی استانداردهای ملی و بین‌المللی حکمرانی» ترجمه گردیده است.

گفتنی است محورهای عملکرد این کمیسیون در سال جاری، علاوه بر ترجمه و تدوین و بروزرسانی استانداردهای ملی و بین‌المللی حکمرانی، پیگیری استانداردهای مبارزه با فساد در تعامل با اعضا، دولت، مجلس شورای اسلامی و قوه قضائیه، ایفای نقش اساسی در عرصه مبارزه با فساد در سطح ملی، اطلاع رسانی و آموزش اعضای اتاق پیرامون پیاده‌سازی اصول حکمرانی سازمانی در شرکت‌ها، توانمندسازی سازمانی، شفافیت و تعارض منافع پیش‌بینی گردیده است.

مزید توجه است در دوره‌های پیشین نیز، این کمیسیون با عنوان کمیسیون حمایت قضایی و مبارزه با فساد، ترجمه و چاپ دو سند تهیه شده توسط اتاق بازرگانی بین‌المللی با عنوان "اصول حکمرانی برای تشکلهای اقتصادی و اتاق‌های بازرگانی" و "اصول مبارزه با فساد برای تشکلهای اقتصادی و اتاق‌های بازرگانی" را در صدد نیل به اهداف و پیشبرد محورهای اصلی خود را در دستور کار قرار داد. شایان ذکر است این سند با عنوان "راهنمای اتاق بازرگانی بین‌المللی پیرامون تعارض منافع به موسسات تجاری" و دو سند نامبرده از اسناد ارزنده اتاق بازرگانی بین‌المللی می‌باشد و استفاده از آن برای عموم به صورت رایگان فراهم گردیده است. این کمیسیون با ارائه ترجمه‌های مذکور، تلاش نموده است گام‌های موثری در راستای ارتقاء آگاهی و نهادینه‌سازی مفهوم حکمرانی سازمانی و به منظور عملکرد اثربخش، نظارت مسئولانه و رفتار اخلاقی در جهت تامین انتظارات ذی‌نفعان متعدد بنگاه‌ها یا فعالیتهای اقتصادی بردارد.

کمیسیون حکمرانی سازمانی

اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران

International Chamber of Commerce Policy and Business Practices

چکیده و نقاط عطف

این راهنما به موسسات تجاری توصیه‌هایی در خصوص نحوه پایش و مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع ارائه می‌نماید که اعضای هیئت مدیره، مدیران ارشد، کارمندان، کارگزاران و نمایندگان شرکت‌ها با آن‌ها روبرو می‌شوند. اتاق بازرگانی بین‌المللی با توصیه به موسسات در مورد چگونگی اتخاذ سیاستی برای جلوگیری از تعارض منافع، به آن‌ها کمک می‌کند تا از اقدام به انجام اعمال فسادزا و سایر رفتارهای غیرقانونی جلوگیری و فرهنگ کسب و کار اخلاقی را ترویج نمایند. همچنین، این دستورالعمل شامل چهار سناریو عملی برای به تصویر کشیدن توصیه‌ها و همچنین مجموعه‌ای از توصیه‌های عمومی به منظور پیشگیری و کاهش تعارض منافع است.





فهرست



۵.....	چکیده
۷.....	مقدمه
۱۰.....	تعاریف استفاده شده در این راهنما و انواع تعارض منافع
۳۱.....	راهنما
۸۱.....	بخش سوم: سناریو

چکیده

کاهش تعارض منافع

ضروریست هر یک از همکاران به عنوان یک قاعده کلی از مشارکت در رای‌گیری و یا هر گونه فرآیند تصمیم‌گیری یا فعالیتی که در آن امکان بروز تعارض منافع وجود دارد، کنار کشیده و یا خودداری نماید.

به طور خاص، اقداماتی که می‌توان در هنگام مواجهه با تعارض منافع اتخاذ گردد به شرح زیر می‌باشد:

• اجتناب: می‌توان از تعارض منافع یا تعارض منافع بالقوه اجتناب نمود، به عنوان مثال از واگذاری نقشی به کسب و کار رقیب یا فروش سهام به یک تامین‌کننده اجتناب نمود.

• افشاء: اگر یک موقعیت تعارض منافع از طریق افشای آن برای همه طرف‌های درگیر شناسایی شده و تشخیص داده‌شود، این امر ممکن است ادامه چنین ارتباطی را مجاز شمارد. (برای مثال، می‌تواند به عنوان درخواست شغل برای یکی از بستگان شناخته شود)

• پاپس کشیدن: برای فردی که ممکن است در معرض تعارض منافع قرار گیرد، مناسب‌تر است در تصمیمی که احتمال دارد او را تحت تاثیر تعارض منافع قرار دهد، دخالت نکرده و در معرض آن قرار نگیرد. برای مثال، زمانی که یکی از بستگان یکی از همکاران برای شغلی در همان موسسه درخواست می‌کند، می‌توان ترتیباتی اتخاذ نمود تا اطمینان حاصل شود که آن همکار درگیر روند کار نمی‌گردد، یا در موقعیتی قرار نگیرد که بر تصمیم‌گیری در مورد استخدام یا عدم استخدام بستگان خود تأثیر بگذارد.

• استنکاف: امتناع از شرایطی که منجر به ایجاد تعارض منافع می‌گردد، در واقع، تعارض منافع را به طور کامل از بین می‌برد. به عنوان مثال با امتناع از دریافت هدیه شخصی، می‌توان از ایجاد شرایط تعارض منافع استنکاف نمود.

اگرچه مسئولیت رعایت این خط‌مشی بر عهده همکاران است، اما اقدام مناسب پس از افشاء، باید توسط مدیر عملیاتی و/یا مسئول انطباق تصمیم‌گیری شود.

عناصر کلیدی توصیه شده پیرامون خط‌مشی مکتوب (تعارض منافع)

ضروریست عناصر کلیدی زیر در خط‌مشی مکتوب گنجانده شوند:

- هدف: نخست، پیشگیری از تعارض منافع و در صورت بروز آن، برخورد، افشاء و در نهایت کاهش خطرات ناشی از آن پیگیری شود؛
- محدوده: برای کلیه اعضای هیئت مدیره، مدیران ارشد، کارمندان، کارگزاران، نمایندگان (همکاران) موسسه



قابل اجرا و الزام‌آور است؛

• **تعاریف:** دربرگیرنده تعاریف شفاف است؛

• **مقررات:**

- منطبق با کلیه قوانین و مقررات اجرایی و افزون بر مقررات داخلی شرکت، از جمله قوانین و سیاست‌های حفظ حریم خصوصی تنظیم گردند؛
 - تمامی تصمیمات و اقدامات کلیه همکاران باید در راستای حداکثر منافع **موسسه** اتخاذ گردند؛
 - همکاران نباید از فرصت‌های تجاری متعلق به **موسسه**، در راستای منافع خود بهره ببرند؛
 - همکاران باید هرگونه **تعارض منافع** را فوراً افشا نمایند؛
 - همکاران باید از مشارکت در مباحثه، رای‌گیری و یا هرگونه از فرآیند و فعالیت‌های مرتبط با تصمیم‌گیری که در آن **تعارض منافع** یا احتمال بروز آن وجود دارد، خودداری نموده و یا از آنها امتناع کنند؛
 - مدیریت ارشد باید با الگوبرداری و ارائه راهنما در حوزه **تعارض منافع**، سازمان را رهبری نماید؛
 - متقاضیان استخدام و همکاران تازه استخدام شده باید هر گونه **تعارض منافع** که در طول فرآیند استخدام یا انتصاب رخ می‌دهد، را بی‌درنگ افشاء نمایند؛
 - هر یک از مدیران ارشد باید حداقل سالی یکبار موارد افشاء **تعارض منافع** را به **مسئول انطباق** یا هر فرد دیگری که مسئول پیگیری خط‌مشی **تعارض منافع** است، ارائه و به‌روزرسانی نمایند.
 - مقررات مرتبط با اطلاعات، ارتباطات تبیین و دوره‌های آموزشی پیرامون **تعارض منافع** فراهم گردد؛
 - مقرراتی که در صورت وجود سؤال یا نگرانی، راه و روش دریافت راهنمایی را توضیح می‌دهند؛
- و
- مقررات مربوط به گزارش‌دهی منظم پیرامون **تعارض منافع** و ارزشیابی خط‌مشی آن ارائه گردد.

*
*
*

I. مقدمه

در فضای کسب و کار پیچیده کنونی، موسسات^۱ و هر یک از همکاران به طور پی در پی با موقعیت‌هایی مواجه می‌شوند که در آن منافع دچار تعارض هستند.^۲ برای عملکرد صحیح یک **موسسه** و هر یک از **همکاران** آن‌ها، مهم است که چنین تعارض‌هایی به روشی اخلاقی و مسئولانه حل شوند. در بخش خصوصی، **تعارض منافع** به عنوان یکی از دلایل اصلی کاستی‌های اخیر حکمرانی شرکتی شناسایی شده است. در صورتیکه موقعیت‌های **تعارض منافع** به درستی شناسایی و مدیریت نشوند، می‌توانند سلامت سازمان‌ها را به طور جدی به خطر بیندازند و منجر به فساد هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی شوند.^۳ تعارضات منافع مستقیم یا غیرمستقیم^۴ رفع نشده، در **موسسه** مورد پذیرش نیست.

در مجموعه واژگان سلامت کسب و کار اتاق بازرگانی بین‌المللی^۵، **تعارض منافع** به شرح زیر توصیف شده است:

«**تعارض منافع** ممکن است زمانی به وجود بیاید که منافع خصوصی یک فرد یا خویشاوندان نزدیک، دوستان یا همکاران تجاری او با سازمانی که فرد به آن تعلق دارد، متفاوت شود. **تعارض منافع** شکل خاصی از فساد است که در آن فرد با اعمال قدرت تصمیم‌گیری خود به نفع خود (یا به نفع شخصی نزدیک به خود) برای خود مزیتی نامناسب قائل می‌شود. **تعارض منافع** معمولی شامل استخدام بستگان یا حمایت از خویشاوندان به عنوان تامین‌کنندگان کالا یا خدمات است.»

ماده ۷ قواعد مبارزه با فساد اتاق بازرگانی بین‌المللی^۶، در خصوص **تعارض منافع** به شرح ذیل مقرر داشته است:

«**تعارض منافع** باید افشاء و تا حد امکان از آن اجتناب شود، چراکه می‌تواند بر قضاوت فرد در اجرای وظایف و مسئولیت‌هایش تأثیر بگذارد. موسسات باید **تعارض منافع** واقعی، بالقوه و زمینه بروز آن در هیئت مدیره، مدیران ارشد، کارمندان و نمایندگان خود را به دقت پایش و مدیریت نموده و نباید سوء استفاده‌ای از **تعارض منافع** دیگران صورت پذیرد.

در صورتیکه فعالیت یا شغل مورد نظر مقامات دولتی سابق، به طور مستقیم به وظایفی که در طول زمان تصدی‌گری‌شان بر عهده داشته یا بر آن‌ها نظارت داشته‌اند مربوط باشد، ایشان به هیچ عنوان نباید پیش از سپری شدن مدت مناسبی پس از ترک سمت خود، استخدام یا مشغول به کار شوند. در صورت امکان، ضرورت دارد محدودیت‌های اعمال شده در قوانین کشوری رعایت شوند.»

هرچند موسسات به طور کلی مشمول تعهدات قانونی برای پیشگیری از **تعارض منافع** نیستند، اکثر حوزه‌های قضایی دارای قوانین یا مقررات خاصی هستند که یا **تعارض منافع** را ممنوع می‌کنند، یا اصولی را در مورد نحوه برخورد با آن‌ها

^۱ تعاریف تمام کلماتی که با حرف بزرگ شروع می‌شوند، در بخش دوم این دستورالعمل قرار گرفته‌اند.

^۲ (یادداشت مترجم: با توجه به لزوم شناسایی واژگان مطرحه در متن ترجمه شده و عدم امکان بهره‌گیری از واژگان با حرف بزرگ در این متن، تعاریف به صورت پررنگ‌تر قابل مشاهده خواهند بود) می‌توان استدلال کرد که کار برای یک شرکت به معنای مواجهه با **تعارض منافع** است، به عنوان مثال، منافع شرکت و منافع خود و اعضای خانواده دچار **تعارض منافع** است. پیرامون این موضوع می‌توانید به "شرایط شرکت، معضلات دست‌های کثیف، فراوان و درهم" نوشته موئل کاپتین و یوهان ویلمپ، ۲۰۰۲، ص. ۹ نگاهی بیابید.

^۳ دستورالعمل OECD برای مدیریت **تعارض منافع** پیرامون خدمات عمومی (۲۰۰۳)، ص. ۱۳.

^۴ **تعارض منافع** غیرمستقیم از طریق واسطه‌هایی نظیر نمایندگان و یا کارگزاران رخ می‌دهد. همچنین به صفحه ۶، تعاریف، همکاران مراجعه کنید.

^۵ مجموعه واژگان سلامت کسب و کار اتاق بازرگانی بین‌المللی (ICC)، ۲۰۱۷، ص. ۱۰.

^۶ قوانین ICC پیرامون موضوع مبارزه با فساد (نسخه ۲۰۱۱) همانطور که در چکیده کسب و کارهای ICC، اتاق بازرگانی بین‌المللی (ICC) ۲۰۱۷، ص. ۱۳ گنجانده شده است.

تعیین می‌کنند. با این وجود، این قوانین و مقررات اغلب از نظر دامنه محدود هستند و فقط برای رسته‌ها، بخش‌ها یا حرفه‌های خاصی مانند مقامات دولتی، بانکداران، حساب‌برسان و وکلا اعمال می‌شوند. هدف از این دستورالعمل‌ها پرداختن به آن قوانین خاص نیست، زیرا این قوانین برای همه موسسات قابل اجرا نیستند.

تعارض منافع ممکن است به خودی خود غیرقانونی نباشد. با این حال، ممکن است منجر به اقدامات فسادزا شود، به عنوان مثال در جایی که یک فرد با اعمال قدرت تصمیم‌گیری خود، مزیتی ناروا به خود، خویشاوندان یا **موسسه‌ای** که با آن در ارتباط است اعطاء می‌کند. این بدان معنی است که اگر با **تعارض منافع** به درستی برخورد نشود، ممکن است همکار و **موسسه** مورد تحقیق و پیگرد قانونی قرار گیرند که این امر پیامدهای بالقوه جدی قانونی، مالی و اعتباری دارد. با دید مثبت، پیشگیری از **تعارض منافع** می‌تواند به عنوان پیشگیری از اقدامات فسادزا، کلاهبردانه و سایر رفتارهای غیرقانونی تلقی شود و به طور کلی‌تر می‌تواند فرهنگ اخلاق کسب و کار را ترویج نماید.

علاوه بر این، زمانی که یکی از همکاران دارای منافع شخصی است که با منافع **موسسه** متفاوت است، صلاحیت او برای انجام امور در راستای منافع **موسسه** است ممکن است مختل شده و منجر به تخطی از وظیفه و وفاداری وی در قبال **موسسه** گردد.

بنابراین اتاق بازرگانی بین‌المللی توصیه می‌کند که موسسات **تعارض منافع** واقعی، بالقوه و یا زمینه بروز آن‌ها را در خصوص هیئت مدیره، مدیران ارشد، کارمندان، نمایندگان و کارگزاران خود به دقت پایش و مدیریت شده و از **تعارض منافع** دیگران به سود خود بهره‌ای نبرند.^۷

همچنین توصیه می‌گردد در صورتیکه فعالیت یا شغل مورد نظر مقامات دولتی سابق، به طور مستقیم به وظایفی که در طول زمان تصدی‌گری‌شان بر عهده داشته یا بر آن‌ها نظارت داشته‌اند مربوط باشد، ایشان به هیچ عنوان نباید پیش از سپری شدن مدت زمان مناسبی پس از ترک سمت خود، استخدام یا مشغول به کار شوند. همچنین در صورت لزوم، ضرورت دارد محدودیت‌های اعمال شده توسط قوانین کشوری رعایت شوند.^۸

اتاق بازرگانی بین‌المللی تمایل دارد کتاب راهنمایی پیرامون موضوع **تعارض منافع** را که بر اساس تبادل تجربیات موفق میان اعضای خود از کشورهای مختلف و حوزه‌های گوناگون و با بهینه‌کاوی از رویکردهای آن‌ها تهیه نموده، و در آن جدیدترین قوانین بین‌المللی، منطقه‌ای و کشوری و بهترین شیوه‌ها و راهنمایی‌های تجاری را که از تاریخ این سند در نظر گرفته، منتشر نماید.

این رهنمودها را می‌توان به صورت دوسویه، در تمامی سازمان‌ها، شرکت‌های کوچک و متوسط^۹ یا شرکت‌های چندملیتی، چه با ماهیت انتفاعی چه غیرانتفاعی، اعمال نمود. گروه هدف این راهنما، مسئولان انطباق و همکاران هستند. در بخش‌های بعدی به موارد زیر پرداخته خواهد شد:

^۷ به عنوان مثال از طریق سوء استفاده از اطلاعات محرمانه به دست آمده از یکی از همکاران یک مشتری بالقوه در یک فرآیند مناقصه.

^۸ همچنین به کنوانسیون سازمان ملل متحد پیرامون مبارزه با فساد، ماده ۱۲، ۲، (ث) مراجعه کنید.

^۹ برای دسترسی به راهنمایی مختصر و بسیار کاربردی پیرامون نحوه اجتناب و کاهش **تعارض منافع**، به صفحه ۱۲ کاهش **تعارض منافع** مراجعه کنید.

بخش دوم: تعاریف استفاده شده در این راهنما و انواع تعارض منافع

بخش فرعی ۱: تعاریف استفاده شده در این راهنما؛

بخش فرعی ۲: یادداشتهای توضیحی پیرامون تعارض منافع؛

بخش فرعی ۳: انواع تعارض منافع همراه با مثال.

بخش سوم: راهنما

بخش فرعی ۱: ارتباطات و آموزش پیرامون تعارض منافع

بخش فرعی ۲: ارزشیابی خط‌مشی تعارض منافع

بخش فرعی ۳: محتوای خط‌مشی تعارض منافع

❖ عمومی

❖ پیشگیری از تعارض منافع

❖ مدیریت تعارض منافع

❖ کاهش تعارض منافع

بخش فرعی ۴: خلاصه‌ای از عناصر کلیدی توصیه شده برای یک خط‌مشی مکتوب

بخش چهارم: سناریوها

بخش فرعی ۱: توصیه‌های عمومی

بخش فرعی ۲: سناریوها:

سناریو ۱: تعارض منافع یا فقط یک حمایت جزئی؟

سناریو ۲: داشتن منافع در شرکت تامین‌کننده؛

سناریو ۳: از بین بردن موسسه در جهت منافع شخصی، به جای نجات دادن آن؟

سناریو ۴: شرکت و خیریه



II. تعاریف استفاده شده در این راهنما^{۱۰} و انواع تعارض منافع

تعاریف استفاده شده در این راهنما

همکاران به هیئت مدیره، مدیران ارشد، کارمندان، نمایندگان و کارگزاران یک موسسه هستند.

رشوه عبارت است از پیشنهاد دادن، قول دادن، اعطاء کردن، اجازه دادن یا پذیرش هرگونه مزیت مالی ناروا یا دیگر مزایا به یک مقام دولتی بین‌المللی، ملی یا محلی، یک حزب سیاسی، مقام حزب یا نامزد مناصب سیاسی، یا به یکی از همکاران یا هر فرد دیگری به منظور به دست آوردن یا حفظ یک موقعیت تجاری یا هر مزیت نامناسب دیگر، به عنوان مثال مرتبط با اعطای قراردادهای تدارکات دولتی یا خصوصی، مجوزهای نظارتی، مالیات، گمرک، رسیدگی‌های قضایی و قانونی.

مسئول انطباق، کارمند ارشدی است که به عنوان مسئول خط‌مشی‌های مرتبط با حوزه **تعارض منافع** تعیین شده و مسئولیت اجرای آن را برعهده دارد.^{۱۱}

فساد یا رویه(های) فسادزا گاهی اوقات به صورت محدود به عنوان مترادف رشوه‌خواری و گاهی به طور گسترده برای اشاره به هرگونه انحراف از سلامت کسب و کار استفاده می‌گردد. در این راهنما این مفهوم دربرگیرنده هرگونه تاثیر آن در کسب و کار می‌شود.

تعارض منافع وضعیتی است که در آن یک همکار (یا یکی از بستگان او) به طور مستقیم یا غیرمستقیم، از منافع خصوصی یا شخصی^{۱۲} برخوردار است که (به طور بالقوه) بر اجرای وظایف او به عنوان یک همکار و بر سود و زیان شرکت تأثیر می‌گذارد یا به نظر می‌رسد که تأثیر گذارد.

موسسه به هر فرد یا موجودیتی اطلاق می‌شود که در کسب و کار و سایر فعالیت‌های اقتصادی، اعم از اینکه در جهت انتفاع یا به صورت غیرانتفاعی سازماندهی شده باشد، از جمله هر موجودیتی که توسط یک کشور یا زیرمجموعه سرزمینی آن کنترل می‌شود، اطلاق می‌گردد. این شامل شرکت مادر و شرکت‌های تابعه تحت کنترل آن هم می‌شود.

راهنما به معنای دستورالعمل اتاق بازرگانی بین‌المللی ICC (این راهنما) پیرامون **تعارض منافع** است.

مدیر عملیاتی مدیری است که مسئولیت اجرایی وظایف همکاران را از منظر تجاری و عملیاتی برعهده دارد.^{۱۳}

خط‌مشی به معنای اصول، قوانین و رویه‌های مؤثر بر **تعارض منافع** در سطح سازمانی، از جمله شیوه‌های اجرایی و نمونه‌هایی مرتبط با آن است.

بستگان به خانواده همکار، نظیر همسر یا شریک زندگی او، فرزندان، والدین، خواهر و برادر، پدربزرگ و مادربزرگ و نوه، بستگان همسر، دوستان نزدیک و شرکای تجاری (مرتبط با کسب و کار شخصی) اطلاق گردد.^{۱۴}

مدیریت ارشد، به معنای همکارانی است که توسط **موسسه** با اختیارات بالاتری منصوب می‌شوند و وظایف و مسئولیت‌های خاصی بر اساس **خط‌مشی موسسه** برعهده دارند.

^{۱۰} تعاریف زیر بر اساس آنهایی است که در قوانین ICC در مورد مبارزه با فساد (نسخه ۲۰۱۱) استفاده شده است.

^{۱۱} ص ۹، پاراگراف ۲ را ملاحظه نمایید. در صورتیکه چنین وظیفه‌ای وجود داشته باشد، ممکن است تعیین یک متخصص از بخش حقوقی، انطباق یا منابع انسانی یا مسئول انطباق و امور مرتبط با اخلاقیات در نظر گرفته شود.

^{۱۲} این مورد در این راهنما شامل منافع "شخصی" و "خانوادگی" می‌گردد.

^{۱۳} **مدیر عملیاتی**، از منظر مدیرعامل (یا یکی از اعضای هیئت اجرایی)، رئیس غیرموظف هیئت مدیره خواهد بود.

^{۱۴} می‌توان تعریف "بستگان" را با گنجاندن برادرزاده‌ها، خواهرزاده‌ها، خاله‌ها، عمه‌ها و دایی‌ها، عموها و همچنین همسایگان و همکاران فرد مورد نظر گسترش داد.

یادداشت‌های توضیحی پیرامون موضوع تعارض منافع

تعارض منافع به طور کلی موقعیتی است که در آن این احتمال وجود دارد که منافع خصوصی (اعم از سیاسی، تجاری یا اقتصادی، و غیره) یکی از همکاران با منافع قانونی موسسه یا موجودیتی که با آن همکاری دارد تداخل داشته یا به ظاهر تداخل داشته باشد.^{۱۵} تعارض منافع می‌تواند در تمام سطوح حکمرانی و در همه جنبه‌های روابط انسانی رخ دهد. در صورتی که یکی از همکاران یا یکی از بستگان او با تأثیرگذاری بر تصمیم تجاری یک شخص ثالث به نفع موسسه، وفاداری خود به شخص ثالث را نقض نماید، مصداق تعارض منافع است.

انواع تعارض منافع به همراه مثال^{۱۶}

به طور کلی می‌توان انواع تعارض منافع را به شرح ذیل متمایز نمود:

تعارض منافع واقعی اغلب با ماهیتی وابسته به موقعیت در نظر گرفته می‌شود؛ یک همکار با یک تعارض منافع حقیقی و واقعی مواجه است.

مثال‌ها:

- عضویت فردی در هیئت مدیره شرکت الف، در حالی که در هیئت مدیره رقیب شرکت الف نیز عضویت داشته باشد؛
- استخدام یکی از بستگان و یا نظارت بر (کار...) او؛
- بهره‌برداری از دارایی‌های موسسه در جهت منافع شخصی؛^{۱۷}
- استفاده یکی از همکاران موسسه، از فرصت‌های تجاری شرکت در جهت منافع شخصی خود؛
- خرید کالا یا دریافت خدمات به نام (از طرف) موسسه، از یک تامین‌کننده که به طور مستقیم یا غیرمستقیم متعلق به یکی از بستگان اوست؛
- تاثیر روابط شخصی صمیمانه بر تصمیمات در فرآیندهای مناقصه؛
- تاثیرگذاری یکی از همکاران بر تصمیم تجاری یک شخص ثالث، در جایی که نفوذ مستقیم یا غیرمستقیم او بر یکی از بستگان بر منافع موسسه تأثیرگذار است؛
- معامله اوراق بهادار توسط یکی از همکاران در جهت منافع شخصی یا منافع یکی از بستگان، با بهره‌گیری از اطلاعات محرمانه (اطلاعاتی که در دسترس عموم نیست) مرتبط با آن اوراق بهادار؛

تعارض منافع بالقوه، تعارض منفعی است که در حال حاضر وجود ندارد، اما ممکن است در آینده رخ دهد.

مثال‌ها:

- یکی از همکاران، در هیئت مدیره شرکت‌های الف و ب که به لحاظ تجاری به هم مرتبط نیستند، عضویت دارد. در چنین شرایطی، اگر دو شرکت تصمیمی مبنی بر اینکه در آینده همکاری‌های تجاری داشته باشند، اتخاذ

^{۱۵} گاهی اوقات تعارض منافع از طریق یک واسطه پنهان می‌شود به طوری که تشخیص آن دشوار می‌گردد.

^{۱۶} برای دسترسی به مثال‌های بیشتر به بخش چهار (IV) (بخش سناریوها) مراجعه نمایید.

^{۱۷} این موقعیت نیز به منزله سوءاستفاده از دارایی‌های موسسه است.

نمایند، **تعارض منافع** ایجاد شود.

- یکی از همکارانی که در بخش حقوقی شرکت کار می‌کند، در گذشته به عنوان مقام دولتی مراجع رقابت کشور مشغول به کار بوده است. در چنین شرایطی، در صورتی که **موسسه** مورد بررسی مراجع رقابت کشور قرار گیرد، این موقعیت می‌تواند منجر به ایجاد **تعارض منافع** گردد.
- خواهر یا برادر یکی از همکاران، مدیر عامل موسسه تامین‌کننده در حوزه فناوری اطلاعات است. در صورتیکه این همکار مسئول فرآیند تدارکات **موسسه** باشد و در آن فرآیند مشارکت داشته باشد یا در بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری تاثیرگذار باشد، این موقعیت می‌تواند **تعارض منافع** ایجاد نماید، زیرا این وضعیت می‌تواند بر انجام عینی وظایف وابسته تأثیر بگذارد.
- یکی از **همکاران** شرکت الف، عضو هیئت‌مدیره یک شرکت و همزمان یکی از اعضای هیئت‌مدیره یک سازمان مردم‌نهاد است. اگر سازمان مردم‌نهاد بخواهد علیه این شرکت به دلیل خسارات محیط زیستی شکایت کند، این موقعیت می‌تواند **تعارض منافع** ایجاد نماید.
- یکی از **همکاران** در موقعیتی قرار دارد که می‌تواند بر تصمیم تجاری یک شخص ثالث تأثیر بگذارد، در جاییکه می‌تواند به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر یکی از **بستگان** درجهت منافع **موسسه** تاثیرگذار باشد.

تعارض منافع ادراک شده، موقعیتی است که در آن به نظر می‌رسد یکی از **همکاران** درگیر **تعارض منافع** است، حتی اگر چنین نباشد.

مثال‌ها:

- شرکت (الف) کارمند جدیدی را استخدام می‌کند که همنام مدیر عامل است، در صورتیکه با یکدیگر نسبت خویشاوندی ندارد.
- یکی از **همکاران** که از مدیران ارشد شرکت (الف) است، عضویت در هیئت مدیره شرکت دیگری (ب) که با شرکت (الف) همکاری‌های تجاری بسیاری دارد، را می‌پذیرد. این شرایط در صورتیکه با تایید و حمایت کامل هیئت مدیره شرکت (الف) و نظارت کامل بر این موقعیت صورت پذیرد، ممکن است صرفاً باعث ایجاد «**تعارض منافع** ادراک شده» گردد.

انواع **تعارض منافع** که در بالا ذکر شد، ممکن است بسته به زمینه تعارض و درک مفهوم آن با هم همپوشانی داشته باشند.

III. راهنما

به موسسات توصیه می‌شود که به عنوان بخشی از برنامه انطباق خود، به تدوین **خط‌مشی پیرامون تعارض منافع** بپردازند که با اندازه، ماهیت فعالیت‌های تجاری، مکان‌هایی که در آن فعالیت می‌کنند، پیچیدگی محیط قانونی و ساختار حاکمیتی آن‌ها سازگار باشد. همچنین ضرورت دارد این خط‌مشی به بهره‌گیری از نمایندگان و کارگزاران در راستای تسهیل تجارت برای موسسات و ارائه رهنمودهایی در زمینه نحوه پیشگیری از **تعارض منافع** احتمالی به نفع موسسات اشاره نماید.

مسئول انطباق یا مدیر دیگری که متخصص در امور مرتبط با اخلاق و انطباق، دپارتمان حقوقی یا بخش منابع انسانی است باید مسئول پیگیری این خط‌مشی باشد. او مسئول اجرای آن، نظارت بر انطباق با خط‌مشی و پاسخگویی به هرگونه سؤال و ارائه راهنمایی به **همکاران** است. همچنین باید به طور منظم در مورد اجرا و انطباق با خط‌مشی به بالاترین رده اجرایی **موسسه** گزارش دهد.

افزون بر این، در راستای حصول اطمینان از انطباق با این **خط‌مشی** (و سایر خط‌مشی‌ها) به شرکت‌ها توصیه می‌شود، در داخل سازمان خود و به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از برنامه انطباق شرکت، یک سیستم افشاگر قوی و سازگار با اندازه و منابع **موسسه**^{۱۸} ایجاد و آئین نامه‌ای قابل اجرا تدوین نمایند.

همچنین ضرورت دارد **موسسات** از انطباق با قوانین و مقررات قابل اجرا، از جمله قوانین مرتبط با حریم خصوصی داده‌ها و احترام به حق حریم خصوصی **همکاران**، علاوه بر هر سند بین‌المللی قابل اجرا، اطمینان حاصل نمایند.^{۱۹}

تبادل اطلاعات و آموزش

به موسسات توصیه می‌شود، در راستای شناخت و افزایش آگاهی، درک این خط‌مشی **تعارض منافع** و نحوه شناسایی و رفع **تعارض منافع**، به طور پیاپی با **همکاران** در مورد **خط‌مشی** و تعهدات ناشی از آن تبادل اطلاعات نمایند.

بسیار حائز اهمیت است که چنین ارتباطاتی از جانب **مدیریت ارشد** صورت پذیرد و یا حداقل از حمایت صریح او برخوردار باشد ("افرادی که در راس هرم سازمان هستند").

در ضمن، توصیه می‌شود که **مدیران ارشد** از جمله **مدیران عملیاتی** و پشتیبانی مربوطه و سایر واحدها به طور منظم در مورد محتوای خط‌مشی، تعهدات تعیین شده، پیامدهای بالقوه عدم رعایت **تعارض منافع** و نحوه شناسایی و همچنین راهکارهای مناسب برون رفت از مصادیق **تعارض منافع** را آموزش ببینند.

مدیران ارشد و مدیران عملیاتی باید این **خط‌مشی** را به تیم‌های زیرمجموعه خود ابلاغ نموده و انتظار می‌رود

^{۱۸} به راهنمای ICC در مورد افشاگری (۲۰۰۸) مراجعه کنید. لطفاً توجه داشته باشید که برخی از قوانین و مقررات محلی خاص (در مورد حریم خصوصی) ممکن است اعمال شود و استفاده از سیستم افشاگر را محدود نماید.

^{۱۹} حفاظت از داده‌ها، کمیسیون اروپا به عنوان نمونه ملاحظه فرمایید.



هرگونه تعارض منافی را که به نظرشان می‌رسد، به مسئول انطباق گزارش دهند.

همکارانی که در مورد خط‌مشی یا تعارض منافع سؤالاتی دارند، می‌توانند از مسئول انطباق، مدیر عملیاتی یا مدیران ارشد خود راهنمایی بگیرند.^{۲۰}

ارزشیابی خط‌مشی تعارض منافع

به موسسات توصیه می‌شود که به طور منظم^{۲۱} خط‌مشی، اجرای آن، انطباق با آن، اثربخشی و افشای آن را ارزیابی نموده و در صورت لزوم آن را بروزرسانی نمایند.

محتوای خط‌مشی

ضرورت دارد خط‌مشی موارد زیر را پوشش دهد:

کلیات

ضرورت دارد هدف این خط‌مشی در صورت امکان پیشگیری از تعارض منافع و در غیر اینصورت، اتخاذ راهکارهای برون رفت با بهره‌گیری از شیوه‌های اخلاقی و مسئولانه، افشای آن‌ها و کاهش خطر تعارض منافع باشد. این خط‌مشی باید برای همه همکاران موسسه قابل اجرا و الزام‌آور باشد.

ضرورت دارد خط‌مشی تعارض منافع بر لزوم تبعیت تمامی همکاران از موارد (خط‌مشی) مرتبط با تعارض منافع توجه و تاکید نماید نقض این خط‌مشی قابل چشم‌پوشی نخواهد بود و ممکن است منجر به انجام اقدامات اصلاحی و انضباطی از جمله خاتمه کار همکاران گردد.

پیشگیری از تعارض منافع

در حین رسیدگی به موضوع تعارض منافع، ضرورت دارد همکاران از کلیه قوانین، مقررات و اسناد بین‌المللی قابل اجرا علاوه بر مقررات داخلی موسسه تبعیت کنند.

لازم است تمامی تصمیمات و اقدامات همکاران در انجام امور تجاری، در جهت رسیدن به حداکثر منافع موسسه اتخاذ شود. همکاران نباید از فرصت‌های تجاری که متعلق به موسسه است در جهت منافع خصوصی خود استفاده کنند.

از همکاران انتظار می‌رود که تمام تعهدات و وظایف خود را در قبال موسسه رعایت نموده و نباید در فعالیت‌هایی که می‌تواند در انجام وظایف آن‌ها اختلال ایجاد نماید، دخالت کنند. عضویت آن‌ها در هیئت مدیره‌های غیرانتفاعی یا مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های اجتماعی مشابه تا حدی که این فعالیت‌ها با موقعیت‌های آن‌ها در موسسه تداخلی نداشته باشد، پذیرفته است و لازم است به شرح زیر افشا شود.

^{۲۰} ارجاع به سیستم افشاگر شرکت را در صورت قابلیت اجرا در خط‌مشی لحاظ کنید.

^{۲۱} ترجیحاً حداقل به صورت سالیانه ارزیابی و در صورت لزوم بروزرسانی گردد.

ضرورت دارد **همکاران**، در صورت امکان از **تعارض منافع** اجتناب کنند و در غیر این صورت، در اولین فرصت ممکن به ماهیت، احتمال بروز و ظهور هرگونه **تعارض منافع** توجه و رسیدگی نمایند تا خطرات مرتبط برای موسسه به حداقل برسد.

متقاضیان کار و **همکاران** تازه استخدام شده یا منصوب شده ملزم به افشای هرگونه **تعارض منافع** هستند که ممکن است در طول فرآیند استخدام یا انتصاب آن‌ها صورت پذیرفته باشد.

علاوه بر موارد فوق، **مدیران ارشد** باید با ارائه نمونه، نحوه تقابل با **تعارض منافع** را راهبری نمایند، همچنین لازم است تعهدات مندرج در زیر برای ارائه راهنمایی به **همکاران** در مورد این **خط مشی** و نحوه شناسایی راهکارهای برون رفت از مصادیق **تعارض منافع** در دسترس باشد.

ضرورت دارد هنگام به کارگیری نمایندگان و کارگزاران در راستای تسهیل تجارت موسسه، بررسی دقیق صورت پذیرد تا اطمینان حاصل شود که **تعارض منافع** بالقوه مربوط به آن‌ها شناسایی شده و اقدامات مقتضی برای مدیریت و کاهش این موقعیت‌ها انجام می‌شود.

مدیریت تعارض منافع

ضرورت دارد فرآیندها و نظارت‌های اداری و سازمانی مؤثر با هدف اتخاذ کلیه اقدامات مقتضی در جهت پیشگیری از **تعارض منافع**، مدیریت و کاهش آن در موقعیت‌های اجتناب‌ناپذیر، راه اندازی و پیگیری شوند. به عنوان مثال موانع یا محدودیت‌های اطلاعاتی نیز می‌توانند برای جلوگیری از دسترسی **همکاران**ی که مجاز به دسترسی به اطلاعات محرمانه نیستند، ایجاد شوند.

در صورت بروز **تعارض منافع** یا در صورتیکه یکی از **همکاران** بر این باور است که امکان دارد در چنین موقعیتی قرار بگیرد، این فرد باید بلافاصله موضوع را ترجیحاً به صورت کتبی، به **مدیر عملیاتی**^{۲۲} خود اطلاع داده و آن را افشا کند. کارگزاران و نمایندگان نیز باید چنین اطلاعاتی را به یکی از کارمند ارشد و یا مدیری که مسئولیت نظارت بر فعالیت‌های آن‌ها را بر عهده دارد، افشاء نماید.

از تمامی **همکاران** درخواست می‌شود که هرگونه تغییر با اهمیتی در اطلاعاتی را که از شرکت افشاء کردند را فوراً به **مدیر عملیاتی** خود اعلام و آن را افشا نمایند.^{۲۳ ۲۴}

از جمله نمونه‌های افشاء اطلاعات به اشکال زیر است:

- فعالیت‌های حرفه‌ای و خدماتی، نظیر ایفای نقش **مدیران ارشد** در شرکت‌ها، مؤسسات دیگر یا عضویت در هیئت مدیره آن‌ها؛

^{۲۲} شرکت‌های بزرگ‌تر، نظیر شرکت‌های چندملیتی، ممکن است ترجیح دهند مسئول انطباق مسئولیت دریافت گزارشات مرتبط با افشای **تعارض منافع** را بر عهده بگیرند.

^{۲۳} به مؤسسات توصیه می‌گردد تا حد امکان تحت قوانین قابل اجرا یک بند غیر رقابتی را در قراردادهای (استخدام) برای تمامی همکاران به منظور جلوگیری از تعهدات متناقض که ممکن است با وظایف شغلی کارمندان تداخل داشته باشد و باعث ایجاد **تعارض منافع** گردد، قرار دهند.

^{۲۴} کارگزاران و نمایندگان نباید چنین اطلاعاتی را به یک کارمند ارشدی یا مدیری که مسئولیت نظارت بر فعالیت‌های آنها را به عهده دارد، ارائه دهند.



- دریافت هدایا و پذیرایی‌هایی که با خط مشی‌های شرکت مطابقت ندارد؛^{۲۵}
 - منافع اقتصادی یا غیر اقتصادی به صورت مستقیم یا غیرمستقیم و یا از طریق ارتباط با تامین‌کننده، مشتری یا رقیب شرکت به طور مستقیم یا از طریق یکی از بستگان به دست بیاید؛
 - درخواست شغلی یکی از بستگان در شرکت برای جایگاه شغلی که مسئولیت ارائه گزارشات (نحوه مدیریت) به یک همکار را به عهده دارد، یا زمانی که یک همکار در فرآیند تصمیم‌گیری مربوط به درخواست شغلی دخیل است؛
 - روابط خانوادگی با یک مقام دولتی که می‌تواند منجر به تعارض منافع یا تلقی چنین موقعیتی گردد.
- هر یک از مدیران ارشد باید هر شش ماه یکبار یا حداقل هر سال گزارشی (در قالب نامه تایید صحت اطلاعات توسط مدیران) پیرامون افشای فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها، منافع و روابطی که ممکن است در آن‌ها دخالت داشته باشد، یا به نظر برسد در منافع مشروع (سیاسی، تجاری یا بازرگانی...) دخالت دارد، به همراه اطلاعات مورد نیاز برای ارزشیابی مناسب تعارض منافع احتمالی، تکمیل و ارائه نماید. هرگاه هر یک از این فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها، علایق و روابط به طور قابل توجهی تغییر نماید، هر یک از مدیران ارشد باید اطلاعات افشا شده را فوراً به‌طور کتبی به‌روزرسانی نموده و آن را به مسئول انطباق یا هر فرد یا شخصیت حقوقی که از طرف شرکت برای این مسئولیت تعیین شده است، ارائه کنند.^{۲۶}
- مدیر عملیاتی، مسئول انطباق، کارمند ارشد یا مدیر تعیین شده بر فعالیت‌های کارگزاران یا نمایندگان، نظارت نموده و مسئول مدیریت تعارض منافع افشا شده هستند.
- این بدین معنی است که لازم است:
- نحوه بررسی اطلاعات افشا شده توسط یک همکار به صورت محرمانه و بدون سویه باشد؛
 - ارزشیابی تعارض منافع فاش شده، با در نظر گرفتن مخاطرات تجاری و اعتباری برای شرکت، به صورت منصفانه صورت پذیرد؛
 - در صورت نیاز، از مسئول انطباق درخواست ارائه راهنمایی گردد؛^{۲۷}
 - تصمیمی اتخاذ گردد که امکان رفع تعارض منافع را فراهم نموده و در عین حال خطرات ناشی از آن را برای موسسه به حداقل رسانده و تا حد امکان از منافع خصوصی همکاران محافظت کند.^{۲۸} در این رابطه، مدیر عملیاتی باید در نظر بگیرد که چه مواردی می‌تواند از داخل و یا خارج از سازمان تعارض منافع تلقی گردد.
 - نحوه در میان گذاشتن تصمیم، انتقال مبانی و منطق‌های اساسی چنین تصمیمی به همکاران و اطمینان از اینکه همکاران مورد نظر تصمیم را درک کرده و از آن تبعیت می‌کنند؛

^{۲۵} به راهنمای اتاق بازرگانی بین‌المللی (ICC) در خصوص هدایا و مهمان‌نوازی‌ها (۲۰۱۴) مراجعه کنید.

^{۲۶} نظارت منظم و مرتب بر تعارض منافع مدیران ارشد بسیار مهم است. رویه توصیف شده در شرکت‌های چندملیتی کاملاً رایج است، اما بسته به شرایط، اندازه و ویژگی‌های شرکت ممکن است از رویه‌های دیگری استفاده شود. ضمناً توصیه می‌شود که مسئول انطباق یا یک کمیته اخلاقی، عهده‌دار مسئولیت این فرآیند باشد.

^{۲۷} در صورتیکه مسئول انطباق همان فردی باشد که مسئول اجرای خط مشی باشد (به باورقی شماره ۲۲ مراجعه گردد)، مسئول انطباق می‌تواند از سایر بخش‌های پشتیبانی تخصصی، نظیر منابع حقوقی یا انسانی کمک بگیرد.

^{۲۸} موسسات بزرگ‌تر، نظیر شرکت‌های چندملیتی ممکن است تصمیمی اتخاذ نمایند که بر آن اساس، مسئولیت این امر را به یک کمیته اخلاقی خاص یا کمیته ویژه متشکل از متخصصان بسپارند.

- مستندسازی کامل مراحل فوق‌الذکر که باید در پرونده پرسنلی **همکاران** درج و یک نسخه برای **مسئول انطباق** ارسال گردد.^{۲۹}

کاهش زمینه‌های تعارض منافع

- به عنوان یک قاعده کلی، **همکاران** باید از مباحث، رای‌گیری، یا شرکت در هر فرآیند تصمیم‌گیری یا فعالیتی که منجر به **تعارض منافع** می‌شود یا ممکن است منجر شود، خودداری یا اجتناب کنند.
- به ویژه، در هنگام مواجهه با **تعارض منافع**، می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:
- **اجتناب:** می‌توان از **تعارض منافع** یا **تعارض منافع** بالقوه اجتناب نمود، به عنوان مثال از واگذاری نقشی به کسب و کار رقیب یا فروش سهام به یک تامین‌کننده اجتناب نمود.
- **افشای:** اگر یک عمل از طریق افشای آن برای همه طرف‌های درگیر به عنوان **تعارض منافع** شناخته شود، ممکن است منجر به ادامه این ارتباط گردد. (برای مثال می‌تواند به عنوان درخواست شغل برای یکی از **بستگان** شناخته شود)
- **پایس کشیدن:** برای فردی که ممکن است در معرض **تعارض منافع** قرار گیرد، مناسب‌تر است در تصمیمی که احتمال دارد او را تحت تاثیر **تعارض منافع** قرار دهد، دخالت نکرده و در معرض آن قرار نگیرد. برای مثال، زمانی که یکی از **بستگان** یکی از **همکاران** برای شغلی در همان موسسه یا نزد همان شخص درخواست می‌کند، می‌توان ترتیباتی اتخاذ نمود تا اطمینان حاصل شود که آن همکار درگیر روند کار نمی‌گردد، یا در موقعیتی نیست که بر تصمیم‌گیری در مورد استخدام یا عدم استخدام خویشاوند خود تأثیر بگذارد.
- **استنکاف:** امتناع از شرایطی که منجر به ایجاد **تعارض منافع** می‌گردد، در واقع، **تعارض منافع** را به طور کامل از بین می‌برد. به عنوان مثال با امتناع از دریافت هدیه شخصی می‌توان از ایجاد شرایط **تعارض منافع** استنکاف نمود.^{۳۰}
- اگرچه رعایت این خط‌مشی بر عهده همکار است، لیکن اقدام مناسبی که ضروریست پس از افشای اطلاعات انجام پذیرد باید توسط مدیر عملیاتی و یا **مسئول انطباق** تصمیم‌گیری شود.

خلاصه‌ای از عناصر کلیدی توصیه شده پیرامون سیاست‌های مکتوب

- علاوه بر توصیه‌های این بخش پیرامون راهنما، ضروریست عناصر کلیدی زیر در **خط مشی** مکتوب گنجانده شوند:
- **هدف:** در گام نخست، ضروریست پیشگیری از **تعارض منافع** در دستور کار قرار گیرد و در صورت بروز آن، با **تعارض منافع** برخورد شده و افشا گردد و در نهایت کاهش خطرات ناشی از آن مورد پیگیری قرار بگیرد؛

^{۲۹} در صورتیکه مسئول انطباق، همان فردی باشد که مسئول اجرای خط‌مشی است.

^{۳۰} به راهنمای اتاق بازرگانی بین‌المللی (ICC) در خصوص هدایا و مهمان نوازی‌ها (۲۰۱۴) مراجعه کنید.



- **محدوده:** این خطمشی برای کلیه مدیران، صاحبان مناصب، کارکنان، کارگزاران و نمایندگان (همکاران) موسسه قابل اجرا و الزام‌آور است؛

- **تعاریف:** دربرگیرنده تعاریف شفاف است (به بخش دوم مراجعه نمایید)؛

- **مفاد:**

- افزون بر مقررات داخلی موسسه و مطابق با کلیه قوانین و مقررات قابل اجرا از جمله قوانین و سیاست‌های حفظ حریم خصوصی تنظیم گردند؛
- ضرورت دارد تک‌تک تصمیمات و اقدامات تمامی **همکاران** در راستای منافع موسسه اتخاذ گردند؛
- **همکاران** نباید از فرصت‌های تجاری که متعلق به موسسه است در راستای منافع خود بهره ببرند؛
- ضروریست **همکاران** هرگونه **تعارض منافع** را فوراً افشا نمایند؛
- لازم است **همکاران** از مباحثه، رای‌گیری و سایر فرآیندهای مرتبط با تصمیم‌گیری که امکان یا احتمال بروز **تعارض منافع** را دارند، خودداری نموده یا از آنها امتناع کنند؛
- ضرورت دارد مدیریت در رده‌های بالا با الگوبرداری و ارائه راهنما در حوزه **تعارض منافع** صورت پذیرد؛
- متقاضیان کار و **همکاران** تازه استخدام شده یا منصوب شده باید هر گونه **تعارض منافع** را که در طول فرآیند استخدام یا انتصاب رخ می‌دهد، بی‌درنگ افشا نمایند؛
- لازم است هر یک از **مدیران ارشد** هر شش ماه یکبار یا حداقل به صورت سالیانه گزارشی (در قالب نامه تایید صحت اطلاعات توسط مدیران) از موارد افشا را در زمینه **تعارض منافع** تکمیل و به **مسئول انطباق** یا هر فرد دیگری که مسئول سیاست‌های **تعارض منافع** است ارائه و به روزسانی نمایند.
- شفافیت در ارتباطات درون سازمانی و آموزش پیرامون **تعارض منافع** فراهم گردد؛
- مقرراتی که توضیح می‌دهد در صورت وجود سؤال یا نگرانی از چه طریق می‌توان راهنمایی دریافت کرد، ارائه گردد؛

و

- مقررات مربوط به گزارش‌دهی منظم در مورد **تعارض منافع** و ارزیابی خطمشی آن ارائه گردد.

IV. بخش سوم: سناریو

توصیه‌های عمومی

این بخش به چهار سناریو که وضعیت‌های (احتمالی) وقوع تعارض منافع را نشان می‌دهد، می‌پردازد.

اکثر این سناریوها مستلزم پیش‌بینی اقدامات متداول در راستای جلوگیری و یا کاهش احتمال بروز موقعیت‌های تعارض منافع هستند. در حالی که این اقدامات تا حدی در هر یک از سناریوها تکرار می‌شوند، دو بخش فرعی زیر، نمایی کلی از متداول‌ترین اقدامات در جهت پیشگیری و یا کاهش احتمال وقوع موقعیت‌های تعارض منافع ارائه می‌دهند. به بخش سه در بالا نیز اشاره شده است.

اقدامات متداول به منظور پیشگیری از بروز موقعیت‌های تعارض منافع

- خط‌مشی شفاف در خصوص تعارض منافع معرفی و ارائه نمایید که همکاران را متعهد نماید که به محض بروز موقعیت تعارض منافع، آن موقعیت را بلافاصله نزد مدیر عملیاتی خود افشاء نمایند.
- شفافیت در ارتباطات درون سازمانی و آموزش پیرامون تعارض منافع فراهم گردد.
- ارزش‌های اخلاقی در سطوح بالای سازمان رعایت گردد.
- هرگونه تخلف یا عدم رعایت (معیارهای مرتبط در جهت پیشگیری تعارض منافع) در برقراری ارتباطات ممکن است منجر به اقدامات انضباطی شود.

اقدامات متداول به منظور کاهش احتمال بروز موقعیت‌های تعارض منافع

- در صورتیکه تاکنون هیچ خط‌مشی در مورد تعارض منافع در موسسه اجرا نشده است، مطابق با بخش اقدامات پیشگیرانه در بالا، یکی از اقدامات مطروحه را اتخاذ نمایید.
- بی‌درنگ، شفافیت در ارتباطات درون سازمانی را فراهم و دوره‌های آموزشی پیرامون تعارض منافع و مبارزه با فساد را در موسسه خود آغاز نمایید.

سناریو اول – تعارض منافع یا فقط حمایت حداقلی؟

شرح موقعیت

یک موسسه مالی (شرکت) در فیکتیویا فعالیت می‌کند.

یکی از نمایندگان فروش **موسسه** پس از تلاش‌های فراوان، موفق به متقاعد نمودن یک صندوق سرمایه‌گذاری (که سهامدار اصلی آن دولت است) می‌گردد تا با آن موسسه قراردادی به امضاء برساند. این در حالیست که این قرارداد برای موسسه بسیار سودمند خواهد بود و پاداش نماینده فروش به امضای قرارداد و نهایی شدن معامله بستگی دارد.

در خلال مذاکرات (هنگام ناهار)، رابط **موسسه** در صندوق سرمایه‌گذاری به شرکت اطلاع می‌دهد که پسر یکی از اعضای هیئت مدیره که نماینده منافع دولت در صندوق سرمایه‌گذاری است، به تازگی فارغ‌التحصیل شده است. او می‌افزاید که پسرش به دنبال کارآموزی با حقوق است و کار در یک موسسه مالی می‌تواند فرصتی بسیار مناسب به عنوان اولین تجربه کاری برای او به شمار آید.

مقرر است هفته آینده، هیئت مدیره صندوق سرمایه‌گذاری تصمیم نهایی خود را پیرامون معامله اتخاذ نمایند.

نحوه پیشگیری از وقوع این نوع تعارض منافع به چه صورت خواهد بود؟

- شفاف‌سازی ارتباطات درون سازمانی و آموزش در مورد **تعارض منافع** و مبارزه با فساد در دستورکار قرار گیرد. در واقع، اگرچه چنین وضعیتی نمونه بارز **تعارض منافع** است، اما ممکن است خطرات بروز فساد را نیز به دنبال داشته باشد.
- ضرورت دارد موسسه مربوطه، فرآیندهای استخدامی را به طور شفاف، روشن، منصفانه و بی طرفانه اجرا کند. لازم است قوانین خاص مربوط به استخدام **بستگان** یا شرکای تجاری مقامات دولتی اجرا گردد.
- پیش از انجام مذاکرات و در خلال آن، با اشخاص ثالث نظیر صندوق سرمایه‌گذاری پیرامون اخلاق تجاری موسسه به منظور جلوگیری از بروز این نوع **تعارض منافع** گفتگو کنید.

نحوه کاهش زمینه‌های بروز این نوع تعارض منافع به چه صورت خواهد بود؟

- ضرورت دارد نماینده فروش بلافاصله وضعیت را به **مسئول انطباق** یا هر شخص دیگری که مسئول اجرا و نظارت بر سیاست‌های مرتبط با **تعارض منافع** است افعال نموده و به او اطلاع دهد که این موقعیت می‌تواند منجر به بروز **تعارض منافع** شده یا به عنوان تلاشی به منظور تأثیرگذاری بر فرآیند تصمیم‌گیری صندوق سرمایه‌گذاری و به عنوان یک رویه فاسد تلقی گردد.
- افزون بر این، باید این احتمال را نیز در نظر گرفت که **مدیر عملیاتی** با نماینده فروش منافع مشترکی داشته باشد و از این رو ممکن است، صلاحیت اتخاذ تصمیم مناسب (به خاطر موقعیت مطروحه) نداشته باشد. بنابراین،

صرفاً تایید مدیر عملیاتی برای پذیرش چنین استخدامی کافی نیست.

- با عنایت به این موضوع که استخدام فرزند یکی از اعضای هیئت مدیره صندوق سرمایه‌گذاری (که در حال انجام معامله‌ای با موسسه است) ممکن است به عنوان مصداق **تعارض منافع** و حتی یک رویه فساد تلقی شود، اولین مسئله‌ای که **مسئول انطباق**، عضو مسئول هیئت مدیره شرکت و بخش منابع انسانی باید در مورد آن تصمیم‌گیری نماید این است که آیا با توجه به شرایط موجود، فرد مورد نظر (پسر عضو هیئت مدیره صندوق سرمایه‌گذاری) اصلاً ممکن است واجد شرایط پذیرش برای دوره کارآموزی باشد یا خیر.
- ضرورت دارد به منظور پیشگیری از هرگونه رفتار ترجیحی، رزومه این فرد (پسر عضو هیئت مدیره) به واحد منابع انسانی ارسال شده و مراحل معمول را طی نماید تا صلاحیت، شایستگی و تخصص افراد برای تصدی شغل مورد نظر مورد بررسی قرار گیرد.
- نماینده فروش نباید در فرآیند منابع انسانی دخالت نماید.
- ضرورت دارد از ارائه پیشنهاد هرگونه موقعیت کاری که زیر نظر نماینده فروش خواهد بود به فرد مذکور (پسر عضو هیئت مدیره) خودداری گردد.
- لازم است از ارائه پیشنهاد هرگونه موقعیت کاری که به طور مستقیم یا غیرمستقیم در فرآیند قرارداد تاثیرگذار است به فرد مذکور (پسر عضو هیئت مدیره) اجتناب گردد.

سناریو دوم – داشتن منافع مشترک با تامین کننده

شرح موقعیت

موسسه(الف) به دنبال بازسازی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات خود است که این امر مستلزم سرمایه گذاری قابل توجهی است.

یکی از مدیران ارشد بخش فناوری اطلاعات با صاحب یک تامین کننده بالقوه(تامین کننده مورد نظر) ازدواج کرده که امکان تامین محصولات و خدمات مورد نظر موسسه(الف) را دارد.

نحوه پیشگیری از وقوع این نوع تعارض منافع به چه صورت خواهد بود؟

- ضرورت دارد همکاران و کارکنان تازه استخدام شده متعهد به افشای هرگونه تعارض منافع موجود یا بالقوه شوند، همچنین نباید آن‌ها را به افشای مجدد در صورت بروز هرگونه تغییری ملزم نمود.
- لازم است رویه‌های تدارکاتی به صورت شفاف اتخاذ و بر اجرای موثر آن‌ها نظارت گردد.

نحوه کاهش زمینه‌های بروز این نوع تعارض منافع به چه صورت خواهد بود؟

- ضرورت دارد (برای مثال) مدیر ارشد(الف) بلافاصله وضعیت تعارض منافع را به مسئول انطباق یا هر شخص دیگری که مسئول اجرا و نظارت بر سیاست‌ها مرتبط با تعارض منافع است افشاء نموده و به او اطلاع دهد که این موقعیت می‌تواند منجر به بروز تعارض منافع شده یا به عنوان تلاشی به منظور تأثیرگذاری بر فرآیند تصمیم‌گیری موسسه(الف) و به عنوان یک رویه فساد تلقی گردد.
- مدیر ارشد فناوری اطلاعات را در فرآیند تصمیم‌گیری دخالت ندهید تا در موقعیتی قرار نگیرد که بر روند انتخاب تأثیر بگذارد.
- رویه‌های تدارکات قابل اجرا را دنبال کنید و بر رعایت آن‌ها نظارت کنید.
- در صورت انتخاب تامین کننده، مدیر ارشد فناوری اطلاعات نباید در فرآیند تحویل محصولات و خدمات فناوری اطلاعات و اجرای آن‌ها (با هیچ عنوان و نقشی) دخالت داشته باشد.

سناریو سوم – نابود کردن موسسه برای دستیابی به منافع شخصی، به جای نجات آن؟

شرح موقعیت

موسسه در آشفتگی شدیدی به سر می‌برد و مدیرعامل به دلیل فشار شدید سهامداران مطالبه‌گر مجبور به کناره‌گیری شده است. در این شرایط، فردی به عنوان مدیر عامل موقت از خارج از شرکت برای حل مسائل و بهبود عملکرد موسسه منصوب شده است.

مدیر عامل موقت دارای پیشینه قوی در صنعتی است که موسسه در آن فعالیت دارد. هرچند، در آینده‌ای نزدیک مشخص می‌گردد که او منافع قابل توجهی در یکی از موسسات رقیب دارد. این امر ممکن است خطر به اشتراک گذاشتن اطلاعات حساس موسسه را با رقیب توسط مدیر عامل موقت ایجاد نماید و باعث شود که موسسه در آشفتگی متحمل ضررهای بیشتری شود.

نحوه پیشگیری از وقوع این نوع تعارض منافع به چه صورت خواهد بود؟

- معرفی و اجرای رویه‌ای در فرآیند استخدام **همکاران**، که مطابق با آن این روند مستلزم بررسی سوابق و حاوی بندهایی در مورد حفظ محرمانگی باشد، همچنین در قراردادهای آنها تا آنجاییکه که طبق قوانین قابل اجراست، بند منع رقابت قید شود.
- اطمینان حاصل گردد که یک بررسی کامل پیرامون سوابق داوطلب پست مدیرعامل موقت انجام شده باشد.
- اطمینان حاصل گردد که قرارداد کاری داوطلب پست مدیرعامل موقت، مطابق با قوانین و مقررات و نیز همراستا با سیاست‌های موسسه، حاوی بندهایی مناسب در مورد هرگونه **تعارض منافع** احتمالی باشد و مطمئن گردند که داوطلب پست مدیرعامل موقت نسبت به رعایت چنین قوانین و مقررات و همچنین سیاست‌های موسسه ملزم است.
- نظارت‌ها و قواعد حاکمیتی مناسبی معرفی گردد که مطابق با آنها، هر گونه اقدامی از طرف موسسه، تحت هر شرایطی نیاز به دو امضاء داشته باشد.
- اطمینان حاصل گردد که مدیر عامل موقت الزامات دو امضایی را رعایت نموده و به تنهایی مجاز به نمایندگی (و امضاء از طرف) موسسه نخواهد بود.

نحوه کاهش زمینه‌های بروز این نوع تعارض منافع به چه صورت خواهد بود؟

- ضرورت دارد مدیر عامل موقت بی‌درنگ منافع خود را به **مدیر عملیاتی** خود که در این مورد رئیس هیئت مدیره یا رئیس هیئت نظارت است، افشا کند. همچنین لازم است رئیس هیئت مدیره یا رئیس هیئت نظارت بلافاصله موضوع را حل و فصل نمایند.
- در صورتیکه چنین منافع قابل توجهی به روش دیگری (یعنی نه با افشای داوطلبانه مدیر عامل موقت) آشکار شود، ضرورت دارد رئیس هیئت مدیره یا هیئت نظارت که به عنوان مدیر عملیاتی او عمل می‌کند، فوراً به وضعیت رسیدگی و اقدامات انضباطی در این خصوص نظر بگیرد.
- ضرورت دارد قرارداد میان شرکت و مدیر عامل موقت و همچنین **خط مشی‌های** قابل اجرا به دقت مورد بررسی



قرار گیرد تا مشخص شود که آیا مدیر عامل موقت مجاز به داشتن چنین منافع قابل توجهی با رقیب شرکت می‌باشد.

• در صورتیکه این امر بر اساس قرارداد یا **خط مشی‌های قابل اجرا** شرکت مجاز نباشد، ضرورت دارد به مدیرعامل موقت این حق داده شود تا میان واگذاری منافع رقیب یا استعفای فوری یا فسخ قرارداد به عنوان مدیر عامل موقت یکی از موارد را انتخاب کند.

• اگر بندهای قرارداد و **خط مشی**، مدیر عامل موقت را از داشتن منافع قابل توجه در شرکت رقیب منع نمی‌کند، و اگر هیچ سیاستی در مورد **تعارض منافع** پیاده‌سازی نشده است، ضرورت دارد بی‌درنگ موارد لازم اتخاذ گردد.

• در صورتیکه **خط مشی** پیرامون دو امضایی شدن امور تاکنون اجرایی نشده است، به اقدامات پیشگیرانه مندرج در بالا مراجعه و اطمینان حاصل گردد که مدیر عامل موقت در موقعیتی نخواهد بود که به تنهایی نماینده شرکت باشد.

سناریو چهارم – یک شرکت (سازمان) و خیریه

شرح موقعیت

موسسه (ج) به فروشگاه‌های خرده‌فروشی خدمات لجستیکی ارائه می‌دهد. همکاران به عنوان بخشی از خط مشی مسئولیت اجتماعی، امکان مشارکت در فعالیت‌های غیرانتفاعی را دارند.

یکی از وکلای ارشد داخلی شرکت (الف)، آقای (د)، رئیس یک سازمان غیرانتفاعی است که رفاه حیوانات (Happy Animal) را ترویج می‌کند. این سازمان در حال برنامه‌ریزی به منظور راه‌اندازی یک کمپین رسانه‌ای برای ترویج درمان ارگانیک طیور است. این کمپین همچنین برخی از سوپرمارکت‌ها را هدف قرار خواهد داد که ادعا می‌کنند طیوری را که با آن‌ها بدرفتاری شده است می‌فروشند.

یکی از این سوپرمارکت‌ها مشتری اصلی موسسه (ج) است که خدمات لجستیک دریافت می‌کند. نماینده و سخنگوی کمپین رسانه‌ای (Happy Animal) آقای (د) است.

نحوه پیشگیری از وقوع این نوع تعارض منافع به چه صورت خواهد بود؟

- یک خط‌مشی شفاف در مورد تعارض منافع، که شامل مقررات مربوط به فعالیت‌های (بالقوه) متعارض است، معرفی کنید.
- شفاف‌سازی ارتباطات درون سازمانی و آموزش در مورد تعارض منافع به ویژه برای همکارانی که در فعالیت‌های غیرانتفاعی شرکت می‌کنند، ضرورت دارد که ممکن است با منافع موسسه در تعارض باشد.
- در تمام قراردادهای کاری مربوط به فعالیت‌های خارجی که ممکن است با وظایف همکار یا منافع موسسه تداخل داشته باشد، بندهای خاصی را در نظر بگیرید.

نحوه کاهش زمینه‌های بروز این نوع تعارض منافع به چه صورت خواهد بود؟

- ضرورت دارد آقای(د) هرگونه تعارض منافع را بلافاصله به مدیر عملیاتی خود یا مسئول انطباق افشا کند.
- آقای(د) نباید از نقش خود به عنوان سخنگوی در کمپین رسانه‌ای (Happy Animal) کناره‌گیری کند و ضرورت دارد استعفای خود را از ریاست این کمپین در دستور کار قرار دهد.
- آقای(د) نباید به هیچ عنوان در اقدامات مرتبط با قرارداد سوپرمارکت دخالت داشته باشد.
- در صورتیکه تعارض منافع به روش دیگری مشخص گردد (یعنی به طور داوطلبانه توسط آقای(د) افشا نشده باشد)، ضرورت دارد مدیر عملیاتی او، در چارچوب قرارداد جدید با سوپرمارکت، بی‌درنگ وارد عمل شده و به آقای(د) دستور دهد که از نقش خود به عنوان سخنگوی کمپین رسانه‌ای (Happy Animal) کناره‌گیری و هرگونه اقدام انضباطی را مد نظر قرار دهد.
- در صورتیکه نه خط‌مشی برای تعارض منافع و نه هیچ‌گونه سیاست حمایتی در حوزه منابع انسانی یا قرارداد کاری در نظر گرفته شده باشد، ضرورت دارد چنین خط‌مشی و قواعدی بی‌درنگ اجرایی شوند (به بخش اقدامات پیشگیری در بالا مراجعه گردد).
- ضرورت دارد موسسه(ج) افشای تعارض منافع بالقوه را در خصوص پروژه سوپرمارکت به همراه شرح اقدامات اصلاحی انجام شده مدنظر قرار دهد.



درباره اتاق بازرگانی بین‌المللی (ICC)

اتاق بازرگانی بین‌المللی (ICC) بزرگترین سازمان تجاری جهان با شبکه‌ای متشکل از ۶ میلیون عضو در بیش از ۱۰۰ کشور جهان است. اتاق بازرگانی بین‌المللی با بهره‌گیری از ترکیبی منحصربه‌فرد، و از طریق انجام اقداماتی نظیر اقدامات حمایتی، ارائه راه حل و تنظیم استانداردها، تجارت بین‌الملل را ارتقاء بخشیده و رفتار تجاری مسئولانه را ترویج و رویکرد جهانی به مقررات را بهبود بخشیده، همچنین خدمات مرتبط با حل اختلاف پیشرو در بازار را ارائه می‌نماید. شرکت‌های پیشرو جهان، شرکت‌های کوچک و متوسط، انجمن‌های تجاری و اتاق‌های بازرگانی ملی، اعضای این اتاق را تشکیل می‌دهند.

www.iccwbo.org

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE

33-43 avenue du Président Wilson, 75116 Paris, France
T +33 (0)1 49 53 28 28 F +33 (0)1 49 53 28 59
E icc@iccwbo.org www.iccwbo.org



اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران
TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE,
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE

