

GHID

Rolul
ofiterului de
conformitate





*AmCham România mulțumește următorilor
membri ai Comitetului de Guvernanță Corporativă
pentru contribuția la elaborarea
Ghidului privind rolul ofițerului de conformitate:*

Roche Romania
Maravela, Popescu & Roman
OMV Petrom

Despre Ofițerul de conformitate

- Ofițerul de conformitate are o funcție suport, concepută pentru a asigura desfășurarea activității după cele mai înalte standarde de etică și conformitate.
- aduce valoare adăugată prin sprijinirea implementării unei politici de conformitate și prin dezvoltarea unei culturi a conformității (costul conformității este mai mic decât costul neconformității);
- acționează ca un consultant, nu ca un inspector, în relație cu alte departamente sau divizii din cadrul companiei pentru a asigura un nivel înalt de conformitate în orice activitate;
- dezvoltă programe de conformitate pentru a crește gradul de conștientizare în cadrul organizației și pentru a încuraja participarea tuturor angajaților;
- folosește mecanismele existente pentru a transmite eficient, în cadrul companiei, mesaje de conformitate „de la vârf”;
- monitorizează indicatorii de performanță derivați din conformitate, pune accentul pe diminuarea riscurilor de neconformitate și propune măsuri de redresare, dacă este nevoie, când apar încălcări ale criteriilor de conformitate;
- menține reputația companiei și păstrează autorizația de funcționare.



A

Am angajat o persoană înalt calificată pentru poziția de Ofițer de conformitate. Unde este cel mai bun loc să o plasăm în cadrul companiei?

- la nivelul Consiliului de Administrație/Consiliului Director
- la nivelul conducerii/managementului; sub autoritatea Departamentului juridic
- la nivelul conducerii/managementului; sub autoritatea Departamentului de resurse umane
- la nivelul conducerii/managementului; sub autoritatea Directorului Executiv

Discuție:

Un program eficient de etică și conformitate depinde de mai mulți factori, precum mărimea afacerii, riscurile inerente de neconformitate, istoria recentă a conformității, experiența conducerii și a angajaților și alți factori care trebuie avuți în vedere. Un program construit pe reguli este în principiu un program de conformitate; un program bazat pe valori este un program de etică în afaceri. Mai jos sunt câteva aspecte care pot fi avute în vedere în decizia de plasare a Ofițerului de conformitate în cadrul organizației:

La nivelul Consiliului de Administrație/Consiliului Director:

- Ofițerul de conformitate nu este în cea mai bună poziție pentru a ști ce se întâmplă în companie;
- angajații vor fi sceptici pentru că „ofițerul de conformitate nu e unul de-al nostru” și pentru că, de cele mai multe ori, angajații consideră că membrii Consiliului de Administrație/Consiliului Director sunt greu de abordat;
- angajații pot vedea ofițerul de conformitate ca pe o „poliție etică”;
- autoritatea Directorului executiv este diminuată;

- [Câteodată, din cauza unor eșecuri recente și grave de conformitate la nivelul conducerii, subordonarea temporară a Ofițerului de conformitate Consiliului de Administrație/Consiliului Director este necesară.]

Sub autoritatea Departamentului juridic:

- este o alegere fundamental greșită din cauza conflictului de interese inerent: rolul avocatului este să apere compania; rolul ofițerului de integritate este să dea veștile proaste conducerii, să țină compania departe de probleme de natură legală și să ajute la refacerea reputației companiei în cazul apariției unei probleme de etică sau de conformitate;
- rolul Ofițerului de conformitate și poziția lui vor fi inevitabil umbrite de avocat, iar informațiile și sfaturile Ofițerului de conformitate vor fi filtrate;
- este important pentru Ofițerul de conformitate să colaboreze cu toate departamentele din companie și în special cu Departamentul juridic, de aceea o relație orizontală ar fi mai adecvată.

Sub autoritatea Departamentului de resurse umane:

- cele mai multe probleme de etică și conformitate sunt probleme de conducere, nu de resurse umane;
- Departamentul de resurse umane are o misiune specializată, bine definită; a pune Ofițerul de conformitate sub autoritatea departamentului de resurse umane ar diminua importanța acestei poziții;
- mai puțin probabil să fie perceput ca având autoritate;
- mai puțin probabil să îi fie asigurate resursele necesare;
- Este important pentru Ofițerul de conformitate să colaboreze cu toate departamentele din companie și în special cu Departamentul de resurse umane, de aceea o relație orizontală ar fi mai adecvată.

Sub autoritatea Directorului Executiv:

- locul Ofițerului de conformitate în companie este în conducere – raportând direct Directorului Executiv;
- toate acțiunile companiei gravitează în jurul conducerii;



- conducerea este principalul responsabil pentru comportamentul etic în afaceri sau în companie;
- conducerea reacționează prima în cazul problemelor de etică;
- angajații au tendința să acționeze când percep conducerea ca dorindu-și ca ei să acționeze;
- Ofițerul de etică/conformitate le explică celorlalți că inițiativele de etică sunt ale Directorului Executiv și nu „ultimile noutăți din biroul de etică” ;
- Un motiv practic este acela că Directorul Executiv este sursa autorității și are ultimul cuvânt în alocarea resurselor către biroul de conformitate.

Concluzii:

- Ofițerul de conformitate ar trebui să facă parte din conducere, cu acces direct la Directorul Executiv;
- Ofițerul de conformitate ar trebui să fie o verigă de legătură între conducere și angajați;
- Ofițerului de conformitate trebuie să îi fie alocate resurse adecvate (sisteme IT, personal) și autoritate, în caz contrar va fi ignorat atât de conducere, cât și de angajați;
- Ofițerului de conformitate trebuie să i se acorde independență pentru a acționa în interesul companiei când are de rezolvat probleme de conformitate;
- Ofițerul de conformitate nu ar trebui înlăturat sau penalizat de conducere pentru îndeplinirea atribuțiilor sale, în mod special atunci când investighează, când aplică măsuri pentru reducerea riscurilor sau când notifică conducerea cu privire la probleme de conformitate;
- Ofițerul de conformitate ar trebui să fie prezent ori de câte ori Directorul Executiv se întâlnește cu celelalte departamente care îi raportează direct și ar trebui să participe la luarea tuturor deciziilor majore;
- Ofițerul de conformitate ar trebui să își concentreze atenția pe etică și pe conformitate și nu ar trebui să primească atribuții concurente;
- în organizații mari, ofițerul de conformitate ar trebui să fie o poziție cu normă întreagă;
- în organizații mai mici, ofițerul de conformitate poate să aibă o poziție cu normă parțială, iar celelalte atribuții ar trebui să fie compatibile;

- Ofițerul de conformitate trebuie să aibă acces imediat la Consiliul de Administrație/Consiliul Director, care are obligația să cunoască și să supravegheze programele de etică și conformitate.

Evaluarea nevoilor de dezvoltare

Pentru a pregăti un **program eficient de dezvoltare**, bazat pe profilul ideal al Ofițerului de conformitate, poate fi folosit un scurt sondaj online ca metodă de autoevaluare. Sugestia este ca acest sondaj să fie trimis către părțile interesate relevante din interiorul și din afara companiei pentru a aduna păreri și pentru a defini activități specifice. Evaluarea se bazează pe următoarea scală:

1 - Total împotriva / 2 - Împotriva / 3 - Neutru / 4 - De acord / 5 - Total de acord

Inteligentă Emoțională

- Are Ofițerul de conformitate empatie, ascultă activ și înțelege perspectiva și nevoile colegilor?
- Creează Ofițerul de conformitate încredere și înțelegere în companie?
- Colaborează și relaționează Ofițerul de conformitate, într-un mod pozitiv, cu diferite departamente din companie?
- Își adaptează Ofițerul de conformitate viziunea în funcție de răspunsurile colegilor?
- Mediază Ofițerul de conformitate conflictele, în mod pozitiv, rezolvând neînțelegerile și dezvoltând soluții într-un mod colaborativ?
- Ajută Ofițerul de conformitate să se ajungă la consens?
- Încurajează Ofițerul de conformitate o cultură a comunicării deschise și a implicării?
- Reprezintă Ofițerul de conformitate un model de punere în practică a angajamentelor asumate la nivelul conducerii?
- Dezvoltă și menține Ofițerul de conformitate relații inter-organizaționale și inter-culturale eficiente?



Gândire strategică și de influențare

- Inspiră și ghidează Ofițerul de conformitate colegii și echipa?
- Acționează Ofițerul de conformitate în spiritul principiilor asumate („walk the talk“)?
- Influențează Ofițerul de conformitate fără să impună și ia (Ofițerul de conformitate) deciziile împreună cu părțile implicate, și nu pentru ele?
- Dă Ofițerul de conformitate dovadă de încredere de sine și oferă argumente solide când interacționează cu colegii?
- Reunește Ofițerul de conformitate colegii în jurul unei viziuni comune, bazată pe imaginea de ansamblu, planificând pe termen scurt și pe termen lung?
- Oferă Ofițerul de conformitate consultanță strategică conducerii pe probleme de conformitate și de integritate?
- Construiește Ofițerul de conformitate și menține relații pozitive cu colegii?
- Construiește Ofițerul de conformitate canale de decizie și influențează politicile organizaționale?
- Are Ofițerul de conformitate abilități bune de comunicare și de prezentare?
- Trimite Ofițerul de conformitate mesaje clare, convingătoare și bine calibrate?
- Susține Ofițerul de conformitate crearea unei culturi de etică și conformitate în interiorul companiei?

Proactivitate și spirit antreprenorial

- Are Ofițerul de conformitate o atitudine proactivă?
- Are Ofițerul de conformitate o gândire de afaceri și vine cu soluții pentru adaptarea acelor idei care nu se încadrează complet în standardele de etică și conformitate?
- Dă Ofițerul de conformitate dovadă de inițiativă și de implicare?
- Dă Ofițerul de conformitate dovadă de pragmatism și gândire 80/20?
- Are Ofițerul de conformitate simțul urgenței?
- Are Ofițerul de conformitate o abordare creativă și deschidere pentru rezolvarea oricărei situații/probleme?
- Rezolvă Ofițerul de conformitate problemele și identifică oportunitățile, inclusiv din afara zonei lui/ei de acțiune?
- Se încadrează Ofițerul de conformitate în intervalele de timp cerute?

Gestionarea proiectelor

- Are Ofițerul de conformitate abilitatea de a gestiona proiecte complexe?
- Are Ofițerul de conformitate abilitatea să colaboreze cu echipe și afaceri inter-dependente?
- Are Ofițerul de conformitate bune abilități de multifuncționalitate și de prioritizare?
- Înțelege Ofițerul de conformitate suficient de repede complexitatea și este el/ea, în același timp capabil(ă) să simplifice pentru non-experti?
- Demonstrează Ofițerul de conformitate gândire analitică și de sistem?
- Are Ofițerul de conformitate un răspuns prompt în situații de criză?

Experiență și abilități tehnice

- Are Ofițerul de conformitate expertiză și cunoștințe solide în domeniul conformității?
- Are Ofițerul de conformitate o înțelegere solidă a industriei și a afacerii?
- Are Ofițerul de conformitate o înțelegere adecvată a organizației?
- Înțelege Ofițerul de conformitate suficient de repede teme legale complexe?
- Are Ofițerul de conformitate bune abilități IT și digitale (Powerpoint, Excel, noi instrumente IT etc.)?
- Respectă Ofițerul de conformitate în permanență standardele de confidențialitate în legătură cu activitățile desfășurate pentru a se asigura de conformitatea companiei?

În plus, compania ar trebui să se asigure că Ofițerul de conformitate își menține expertiza prin instruire periodică, participare la conferințe, întâlniri relevante etc.

Instrumente pentru auto-evaluare

Un sondaj scurt și practic pentru auto-evaluarea inteligenței emoționale:

<http://globalleadershipfoundation.com/geit/eitest.html>

C

Profilul ideal al Ofițerului de conformitate (Fișa postului)

profilul ideal

- supraveghează eficiența programului de conformitate și încurajează o cultură a conformității și eticii;
- acționează ca un adevărat partener de afaceri pentru a identifica proactiv oportunitățile și pentru a contribui la soluții;
- construiește și dezvoltă o echipă de conformitate de calibru înalt, asigurând eficiența programului de conformitate și oferind soluții concrete și suport afacerii;
- actualizează permanent programul de conformitate și se asigură că acesta este consistent cu valorile și principiile organizației, adecvat și aliniat cu reglementările în vigoare;
- lucrează în colaborare cu conducerea și întreține un „ton la vârf” și la „mijloc” care reflectă angajamentul companiei pentru un comportament etic și legal, și conformitatea cu litera și spiritul legii și al politicilor, în toate aspectele legate de operațiunile companiei;
- se angajează activ în rețele de conformitate interne și externe (de exemplu, prin organizații și asociații de industrie), pentru a profila și pentru a influența mediul și pentru a identifica direcții emergente și bune practici;
- oferă sfaturi conducerii în legatură cu obligațiile de conformitate, cu riscurile și cu administrarea proactivă a riscurilor, cu problemele actuale sau potențiale de conformitate, cu investigarea și rezolvarea acestor probleme și cu acțiuni de corectare;
- susține implementarea de politici și ghiduri și oferă îndrumare în privința Procedurilor standard de operare și în privința dezvoltării de procese, după caz;
- creează, menține și îmbunătățește constant un program de monitorizare a conformității, care oferă conducerii asigurări că riscurile cheie de conformitate sunt administrate adecvat în cadrul organizației (inclusiv instruirii, campanii de conștientizare, documente de îndrumare și alte politici interne);
- coordonează și ajută alte funcții de control și risc pentru a identifica în întregime, pentru a evalua și pentru a administra riscurile de conformitate;
- îmbunătățește eforturile de conformitate în organizație;
- dacă este cazul, participă ca membru-cheie în cadrul comitetelor sau grupurilor de conformitate și afaceri, contribuind activ la definirea scopului, obiectivelor și soluțiilor.

Despre AmCham România

despro

Camera de Comerț Americană în România (**AmCham România**) este de 25 de ani între asociațiile reprezentative ale comunității de afaceri din România, fiind recunoscută drept un promotor al dialogului public-privat pe teme care privesc mediul de afaceri, politicile publice cu impact asupra economiei, competitivitatea României sau dinamica relațiilor comerciale între SUA și România.

În prezent, cele peste 450 de companii americane, multinaționale și românești membre ale comunității **AmCham România**, fac posibilă implicarea **AmCham** în promovarea priorităților economice pentru multe domenii de activitate, prin grupuri de lucru specializate, precum: Piețe de capital și Servicii financiare, Guvernanță corporatistă, Concurență și ajutor de stat, Energie, Fiscalitate, Fonduri europene, Achiziții publice și parteneriat public-privat, Economie digitală, Future of Work, Mediu, Piața imobiliară și Turism.

Pentru companii, afilierea la **AmCham** reprezintă o expresie a angajamentului și responsabilității față de calitatea climatului investițional în care activează, precum și față de contribuția la evoluția socio-economică a României în ansamblu.

Conexiunea cu mediul de afaceri internațional este asigurată prin acreditarea **AmCham România** de către Camera de Comerț a S.U.A, și afilierea la rețeaua europeană a Camerelor de Comerț Americane. În plan intern, **AmCham România** se bucură de o bună colaborare instituțională cu Ambasada Statelor Unite la București, și face parte din platforme de consultare precum Coaliția pentru Dezvoltarea României, alături de alte organizații partenere din mediul asociativ care urmăresc obiective comune.

www.amcham.ro



2020

www.amcham.ro