5-STAR INTEGRITY LEADERSHIP

INTEGRITETA VODITELJSTVA 5 ZVEZDIC

-

Priročnik za voditelje

5-STAR INTEGRITY LEADERSHIP

-

Manual for Leaders

5-STAR INTEGRITY LEADERSHIP

PRIROČNIK "INTEGRITETA VODITELJSTVA 5 ZVEZDIC" SO PRIPRAVILI:

- **avtorica in urednica Andrijana Bergant,** predsednica Evropskega inštituta za skladnost in etiko poslovanja (EISEP)
- **avtorica Annie Wartanin Reisinger,** članica odbora svetovalcev EISEP ter
- **soavtorica in urednica Barbara Krajnc,** članica odbora svetovalcev EISEP.

Delovna skupina Evropskega inštituta za skladnost in etiko poslovanja ter Združenja Manager, ki je pomagala usmerjati nastajanje vsebin tega priročnika vključuje še naslednje sodelavce:

- **Saša Mrak,**
- **Jurij Giacomelli,**
- **Diana Jecič,**
- **Polona Pergar Guzaj,**
- **Matej Drašček.**

Priročnik je nastal v partnerstvu Evropskega inštituta za skladnost in etiko poslovanja ter Združenja Manager, s finančno podporo Veleposlaništva Združenih držav Amerike v sklopu razpisa 'NGO Small Grants'.

Ta dokument je last in avtorsko delo Evropskega inštituta za skladnost in etiko poslovanja ter Združenja Manager. Brez pisnega dovoljenja lastnikov oz. avtorjev je prepovedano razmnoževanje celote ali dela dokumenta, objavljanje na drugih spletnih straneh ali kakršna koli druga oblika objavljanja.

Grafično oblikovanje: Vladan Srdić, Studio 360
Fotografije: arhiv Združenja Manager, arhiv EISEP
Naklada: 1000

Ljubljana, 2019

PRIROČNIKU NA POT

-

★ Vpeljava principov poslovne skladnosti in etičnosti je v celoti odvisna od vodstva in je stvar dobrega ter odgovornega upravljanja. Pri tem sama osebna integriteta vodij nikakor ni dovolj. V vsako organizacijo številni zaposleni prinesejo svoje vrednote in subjektivno dojemanje, kaj je pošteno zanje, za podjetje, za stranke... Izpostavljeni so številnim pritiskom, pričakovanjem ter vsakodnevnim poslovnim in osebnim izzivom. Poleg tega tudi zunanji izvajalci s svojim delovanjem vplivajo na podobo in odgovornost podjetja. Če voditelji želijo svoje podjetje in deležnike učinkovito zaščititi pred materialnimi in moralnimi izgubami zaradi kršitev ali neskladnosti, se morajo opremiti tudi s strateškim pristopom in sistematičnimi metodami za prepoznavanje in obvladovanje tveganj s področja skladnosti in integritete v celotni organizaciji in vzdolž dobavne verige. V tem priročniku odgovarjamo, kateri temeljni principi naj vas pri tem vodijo in kako jih vzpostaviti.

Andrijana Bergant,
predsednica Evropskega inštituta za skladnost in etiko poslovanja

eisep

★ V Združenju Manager smo kmalu po začetku recesije v ospredje postavili vrednote in leta 2010 prenovili Kodeks etike. Ob letošnji 30. obletnici delovanja združenja so vrednote še vedno v ospredju. Kodeks etike bomo nadgradili s pričujočim priročnikom, za katerega verjamemo, da bo slovenskim podjetjem in managerjem učinkovito pomagal udejanjati skladnost in etiko v njihovih vsakodnevnih poslovnih praksah ter procesih odločanja. Po zapisanih principih bo integriteta voditeljstva postala bolje prepoznana tudi kot dejavnik izboljševanja kakovosti korporativnega upravljanja, dviga produktivnosti ter dolgoročne uspešnosti poslovanja, kar pomeni tudi večjo konkurenčnost celotnega gospodarstva.

Saša Mrak,
izvršna direktorica Združenja Manager

ZDRUŽENJE MANAGER

KAZALO VSEBIN

-

TABELA 5 STIL : 6
Opredelitev principov integritete voditeljstva 5 zvezdic
-
PRVI PRINCIP : 8
Cilje s področja skladnosti in integritete vključite v svojo poslovno Strategijo
-
DRUGI PRINCIP : 10
Sprejmite, izvajajte in promovirajte Kodeks ravnanja
-
TRETJI PRINCIP : 12
Spodbujajte etično vedenje - Nagrajevanje in discipliniranje
-
ČETRTI PRINCIP : 14
Vključite načela integritete pri zaposlovanju, razvoju ter upravljanju poslovnih partnerjev - Zaposlovanje in odnosi s partnerji
-
PETI PRINCIP : 16
Vzpostavite in vzdržujte linijo za svetovanje in oddajo prijav s področja skladnosti in integritete - Spremljanje kršitev in odzivanje nanje
-
UPORABNE METODE IN ORODJA : 18
Rdeče zastavice - Kako opaziti znake slabe etične kulture ali kršitev skladnosti
-
Smernice, standardi, pripomočki 20
-
Drugi viri 21
-
Dodaten smerokaz za učinkovit program korporativne skladnosti in integritete 22

OPREDELITEV PRINCIPOV 5 ZVEZDIC

PODROČJE POSLOVANJA :	PRINCIP 5 ZVEZDIC :	KLJUČNI POKAZATELJI UČINKOVITE IMPLEMENTACIJE PRINCIPOV :
Strategija ★	Vodstvo upošteva cilje s področja skladnosti in integritete v strategiji podjetja.	i. Poslanstvo in vizija ter opis razmerij s ključnimi deležniki vključujejo etično noto, s katero vodstvo postavlja postavlja standard korporativne integritete pri izvajanju poslov, na vseh ravneh odločanja in splošnega poslovnega ravnanja. ii. Odgovornost za spremljanje in upravljanje programa skladnosti je formalno dodeljena enemu ali več osebam iz višjega vodstva, z zadostno neodvisnostjo in viri. iii. Ključna in za podjetje značilna področja tveganj za skladnost in integriteto (*TSI) so identificirana, glede na geografsko področje poslovanja, vrsto produktov ali storitev, strukturo dobavne verige ipd.. iv. Opredeljene so poslovne strategije, s katerimi so ključna področja teh tveganj tudi naslovljena. v. Vprašanja s področja TSI so vključena na dnevni red strateških, vodstvenih srečanj in se redno obravnavajo pri poslovnem odločanju.
Kodeks ravnanja ★★	Podjetje ima formalno sprejet Kodeks ravnanja, katerega vodje dejansko implementirajo in aktivno promovirajo.	i. Ključna področja TSI so obravnavana v Kodeksu ravnanja, ki je dokumentiran in podpisan. Na osnovi tega pa tudi relevantne politike in postopki, ki nadalje obravnavajo področja, kot so darila in gostoljubje, konflikt interesov in korupcija, osebni podatki, varstvo konkurence in zaščita potrošnikov, varnost in zdravje ipd.. ii. Kodeks je preveden v lokalne jezike in vključuje kontaktne podatke za svetovanje ali prijavo kršitev, s pojasnilom varstva pred povračilnimi ravnanji. iii. Kodeks je objavljen na spletu in predstavljen vsem zaposlenim, izvajalcem, dobaviteljem ipd., z direktorjevo spremno besedo vodstva. Je tudi redno posodobljen. iv. Podjetje zahteva kot obvezno, da se celotno vodstvo in zaposleni redno letno izobražujejo na področjih, ki jih obravnava Kodeks. Izobraževanje mora zaključiti celotno višje vodstvo ter vsaj 75% zaposlenih (upoštevaje odsotnosti, druge okoliščine...).
Nagrajevanje in disciplina ★★★	Vodje spodbujajo etično ravnanje skozi sistem nagrajevanja in disciplinskega ukrepanja.	i. Podjetje ima vpeljane vsaj tri (3) iniciative za spodbujanje etičnega obnašanja v sistemu nagrajevanja za uspešnost pri delu, zlasti za vodje. ii. V izvedbenih dokumentih je izdelana preglednica različnih vrst kršitev, kritičnih za podjetje z različnimi stopnjami resnosti, h katerim je določena oblika disciplinskega ukrepanja, ne glede na to kdo je kršitelj. iii. Podjetje ima evidenco kršitev in ukrepanja (običajno so to kadrovske evidence, pravne ipd.) z opredeljeno kršitvijo in resnostjo kršitve ter sprejetimi ukrepi. Na tak način, da se podjetje lahko izkaže glede učinkovitosti odziva na kršitve, doslednosti, sorazmernosti, poštenosti in sistematičnosti.
Zaposlovanje in odnosi s partnerji ★★★★	Vodje implementirajo načela integritete v prakse zaposlovanja, razvoja zaposlenih ter upravljanje odnosov z izvajalci, dobavitelji, partnerji.	i. Podjetje ima razvito in dejansko izvaja preverjanje kadrov po vprašanjih skladnosti in integritete pred njihovo zaposlitvijo in obdobno, predvsem vodilnih kadrov, kot tudi pogodbenikov z višjim tveganjem. ii. Podjetje ima načrt izobraževanja za področja tveganj za skladnost in integriteto, vključno z opredelitvijo ciljnega občinstva, pogostnosti, metod, kot so e-izobraževanje, delavnice ipd.; ter način potrjevanja udeležbe in zaključka izobraževanja. iii. Razvit je program izobraževanja za vse ravni vodstva; določeno je katere splošne in posebne teme o tveganjih naj bodo vključene, cilji izobraževanja, časovnica ter način pridobivanja povratnih informacij za preverjanje učinkov izobraževanja. To je sestavni del protokola uvajanja novih vodij v podjetje ('onboarding'), ki je zanje obvezen. iv. Podjetje ima tudi program izobraževanja in usposabljanja o skladnosti in integriteti za ciljne skupine; specifično glede na področje dela, poslovne funkcije, za skupine zaposlenih ter druge pogodbenike na višje tveganih področjih delovanja. Usposabljanje je osredotočeno na specifična relevantna področja tveganj, z vključenimi primeri scenarijev kršitev in pravilnega ravnanja; prav tako je določen način potrjevanja udeležbe in zaključka izobraževanja, ki mora dosegati vsaj 80%.
Spremljanje kršitev in odzivanje nanje ★★★★★	Vodstvo zagotovi vzpostavitev in delovanje aktivne linije za svetovanje in prijavo kršitev s področja skladnosti in etike. Vodje se na prijave učinkovito odzivajo, prijavitelje v dobri veri pa ščitijo pred povračilnimi ukrepi.	i. Kanal za svetovanje in prijavo kršitev s področja skladnosti in etike je formalno vzpostavljen in o njem so obveščeni vsi zaposleni, zunanji izvajalci ter ostale tretje osebe, po presoji podjetja. Vodje redno in odkrito spodbujajo zaposlene, da spregovorijo o kršitvah in promovirajo koristi linije. ii. Opredeljeno je upravljanje z etično linijo, vključno s postopkom in časom odzivanja na prijavljanje kršitve, odgovornosti so dodeljene ustreznim osebam. iii. Opredeljeni so postopki in metode izvajanja zaščite pred povračilnimi ravnanji zoper prijavitelje kršitev v dobri veri; to je tudi sporočeno zaposlenim in operativno zagotovljeno. iv. Vzpostavljena je evidenca prijavljenih kršitev z navedbo časa, subjektov (z zagotovljenim varstvom zaupnosti), opisom kršitve in odzivom na prijavo, vključno z izvedbo notranje preiskave ali drugih sledečih aktivnosti. v. Kanal za prijavo kršitev je delujoč in aktiven. Zaposleni ter drugi deležniki dejansko uporabljajo etično linijo s postavljanjem vprašanj in prijavo kršitev s področja tveganj za skladnost in integriteto.

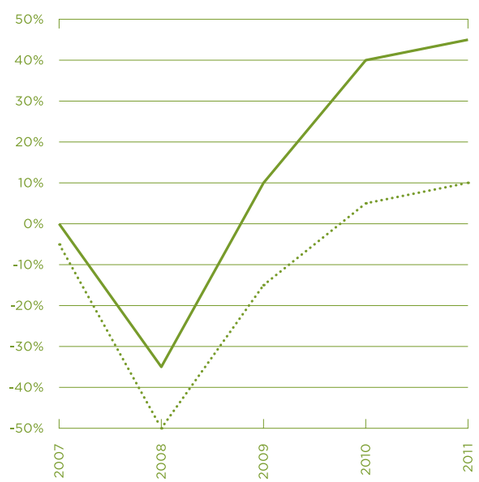
PRVI PRINCIP : -

Vključitev ciljev s področja skladnosti in integritete v poslovno strategijo zagotavlja, da vodstvo namenja ustrezne vire programu skladnosti in ga tudi nadzoruje. To povečuje verjetnost, da bodo vodje, zaposleni in podjetje pri poslovanju ravnali skladno z etičnimi standardi, zlasti na geografskih ali poslovnih področjih z visokim tveganjem.

Dobiček in skladno poslovanje ne smeta biti razumljena kot medsebojno izključujoča. Temu se podjetje lahko izogne, če bo menedžment tveganja s področja skladnosti in integritete obravnaval pri strateškem načrtovanju.

ETIČNA PREMIJA LAHKO ZNAŠA MED 10 IN 14 %

Cene delnic podjetij, ki se ponašajo z nazivom *World's Most Ethical Company*® so v petih (5) letih presegle skupino podjetij z veliko tržno kapitalizacijo, za 14,4 %, v treh (3) letih pa za 10,5 %.



Etična podjetja so tudi v časih krize odpornejša in iz nje hitreje izidejo. (Vir: Ethisphere, World's Most Ethical Companies)

CILJE S PODROČJA SKLADNOSTI IN INTEGRITETE VKLJUČITE V SVOJO **POSLOVNO STRATEGIJO**

PRIPOROČENI KAZALNIKI ZA PRVI PRINCIP:

1. Kazalniki, ki dokazujejo, da je princip vgrajen v poslovanje (tabela na strani 5)
2. Kazalniki, ki dokazujejo, da vodstvo napreduje pri uresničevanju principa v poslovnih praksah podjetja

- Kolikokrat sta skladnost in integriteta poslovanja predmet strateških srečanj vodstva?
- Kako se vprašanja skladnosti in integritete upoštevajo v procesu odločanja pri strateškem in poslovnem načrtovanju?
- Kako se spremljajo ukrepi za obvladovanje področij tveganj za skladnost in integriteto? Koliko je neuspehov pri vpeljavi teh ukrepov?

PRIMER DOBRE PRAKSE:

Pri **Deutsche Telekom** je odgovornost za vsako od desetih načel UN Global Compact dodeljena posameznim članom upravnega odbora, vključno z načelom 10: Boj proti korupciji. S tem družba zagotavlja, da ima vsako od desetih univerzalnih načel odgovornega poslovanja najmočnejšega ambasadorja, ki se zavzema za njegovo uresničevanje v poslovni strategiji družbe.

(Vir: Nova agenda za upravni odbor, str. 6 / A New Agenda for the Board of Directors, p. 6)

PRIMER SLABE PRAKSE:

Nemška multinacionalka **Siemens** je že skoraj desetletje izvajala program skladnosti, toda njena prizadevanja so bila komaj kaj več kot "program na papirju". Leta 2008 je v javnosti izbruhnila škandalozna novica, da bo družba Siemens nemškim in ameriškim oblastem plačala več kot 1,4 milijarde evrov za poravnavo v primeru obtožb o korupciji. Ugotovitve so pokazale, da so bili člani uprave seznanjeni s številnimi kršitvami skladnosti, vendar se niso ustrezno odzvali ali tega razkrili revizorjem družbe. Namesto tega se je podkupovanje toleriralo in pogosto še celo nagradilo v okolju, kjer je obstajal izjemen pritisk za doseganje prodajnih ciljev. Posledično je bilo odkritih več kot 4000 nezakonitih plačil v skupni vrednosti več kot 1,2 milijarde evrov. Ta primer jasno kaže, kako lahko kultura korupcije uide izpod nadzora zaradi molka in odsotnosti strategije na tem področju.

(Vir: The Guardian, BBC, theconversation.com ...)

Več o teh in drugih primerih najdete na spletni strani **www.5stil.com**

DRUGI PRINCIP :

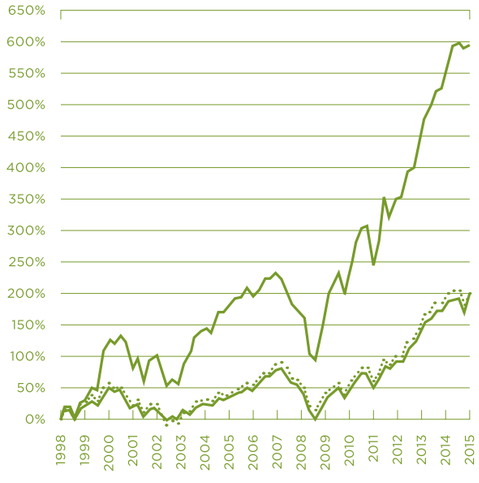
-

Etično podjetje sledi najboljšim mednarodnim poslovnim praksam in je privlačno za tuje investitorje, poslovne partnerje in talente. Kodeks ravnanja mora določati ustrezne politike in postopke, ki opredeljujejo odgovornosti za izpolnjevanje obveznosti vseh zaposlenih v podjetju, podrobno opisati ustrezne notranje kontrole, prakse nadzora, politike dokumentiranja in ukrepanja glede kršitev. Kodeks naj bo prilagojen specifičnim tveganjem in izzivom podjetja na področju skladnosti ter naj zagotavlja jasne smernice, kako obravnavati ključna področja tveganj.

ZAKAJ SE ŠKANDAL NAJPREJ POJAVI V MEDIJIH?

Na podlagi analize podjetij za obdobje 2007 - 2010 je bilo ugotovljeno, da je pri podjetjih s slabšo oceno korupcijskega tveganja kar 28 % več možnosti, da se odkritja nepravilnosti najprej pojavijo v medijih.

(Vir: "How to Scandal-Proof Your Company", Paul Healy in George Serafeim. Harvard Business Review, julij - avgust 2019)



Po vsem svetu imajo podjetja s kulturo visokega zaupanja (high-trust culture) boljše rezultate poslovanja. (Vir: Best Place to Work)

SPREJMITE, IZVAJAJTE IN PROMOVIRAJTE **KODEKS RAVNANJA**

PRIPOROČENI KAZALNIKI ZA DRUGI PRINCIP:

1. Kazalniki, ki dokazujejo, da je princip vgrajen v poslovanje (tabela na strani 5)
2. Kazalniki, ki dokazujejo, da vodstvo napreduje pri uresničevanju principa v poslovnih praksah podjetja

- ★ Ali so na podlagi Kodeksa sprejeti izvedbene politike in postopki, ki se tudi izvajajo?
- ★ Kolikšen delež vseh zaposlenih in posebej vodij je obiskoval in zaključil usposabljanje s področja skladnosti in integritete? Ali so potrdili, da Kodeks ter z njim povezane vsebine razumejo in jih bodo spoštovali?
- ★ Ali vodstvo promovira kodeks, npr. z dnevi korporativne skladnosti in integritete, iniciative za aktiviranje vrednot v praksi ali druge podobne dejavnosti?
- ★ Koliko zaposlenih se je za nasvet obrnilo na kontaktno točko za skladnost in integriteto (ali se vsebine in statistika redno spremljajo)?
- ★ Koliko notranjih in zunanjih korporativnih sporočil se nanaša na vrednote, skladnost in integriteto?
- ★ Kako podjetje izvaja spremljanje in nadzor skladnosti in integritete?

PRIMER DOBRE PRAKSE:

★ **L'Oréalov** program skladnosti temelji na preprostem etičnem kodeksu v razumljivem jeziku in s številnimi praktičnimi vsakodnevnimi primeri. V dokaz spoštovanja do zaposlenih je kodeks na voljo v 45 jezikih. Zaposleni se lahko učijo prek spletnih učilnic, skupinskih predavanj ali s prebiranjem tiskanih izvodov. Vsako leto družba organizira t.i. dan etike, ko imajo zaposleni možnost, da povprašajo glavnega izvršnega direktorja ("CEO") o kodeksu in skladnosti na splošno. Dogodka se udeleži veliko zaposlenih in glavni izvršni direktor prejme na tisoče vprašanj.

Pooblaščenec za etiko je obiskal 70 držav in se o etičnem kodeksu odprto pogovarjal z zaposlenimi na vseh ravneh in delovnih mestih vseh vrst.

PRIMER SLABE PRAKSE:

★ Leta 2017, ko je izbruhnil škandal o dolgoletni, ukoreninjeni kulturi grobega seksizma, o kriminalnem obnašanju voznikov, sistemskem zavajanju regulatorjev zaradi nepooblaščenih voženj, kršitvami intelektualne lastnine in zasebnosti..., **Uber** ni imel vpeljanih standardov etičnega ravnanja, kaj šele da bi njegovi direktorji bili zgled pri tem. Ravno nasprotno. Kot posledica številnih kršitev predpisov in temeljev poslovne etike, je Uber prepovedalo nekaj velikih mest, investitorji so javno grajali nesprejemljive poslovne prakse, številni zaposleni vključno z izvršnimi direktorji in samim predsednikom družbe so morali oditi, družba je plačala na stotine milijonov $ kazni in odškodnin. Danes Uber ima Kodeks ravnanja in etični kodeks za vodje.

(Viri: bbc.com, businessinsider.com, qz.com)

Več o teh in drugih primerih najdete na spletni strani **www.5stil.com**

TRETJI PRINCIP :
-

Vključitev etičnega vedenja med merila za napredovanje in nagrajevanje dokazuje zaposlenim v podjetju, obstoječim in potencialnim poslovnim partnerjem, vlagateljem ter podjetjem v isti panogi, da podjetje resno skrbi za uresničevanje etičnih poslovnih standardov v celotnem podjetju, od vodstva navzdol.To je najboljša praksa, ki prinaša oprijemljive koristi za poslovni rezultat podjetja. Dokazano je, da so spodbude najučinkovitejše orodje voditeljev za vplivanje oz. spreminjanje na želeno obnašanje. Hkrati pa bi morala podjetja upoštevati tudi vpliv ustreznih disciplinskih ukrepov za zaposlene in vodje, ki kršijo etiko podjetja in standarde skladnosti. Takšni ukrepi so lahko dober zgled in lahko posredujejo jasno in odločno sporočilo o kulturi v podjetju.

5 ZNAKOV, KAKO PREPOZNATI "GNILA JABOLKA":

1. NUJNOST IN STRAH
(moramo goljufati, če želimo uspeti, pritiski le finančnih ciljev)

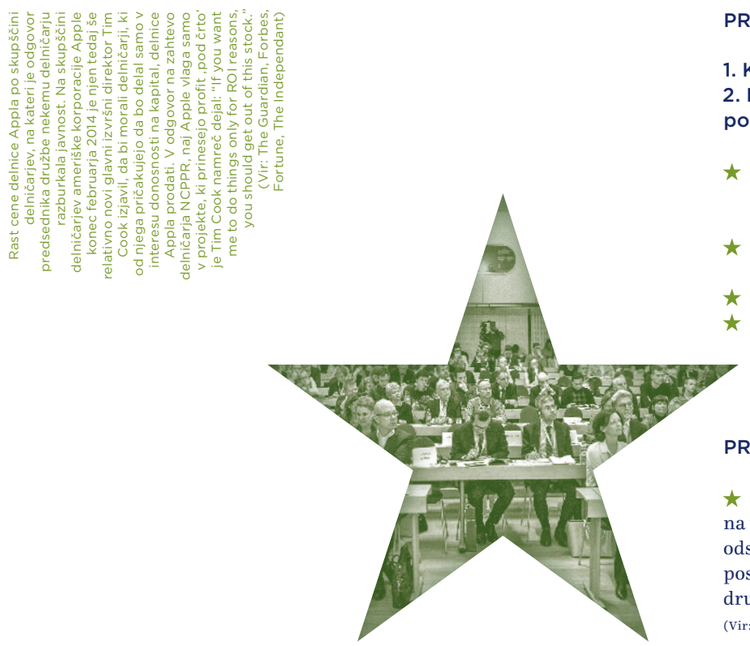
2. IZOLACIJA
(geografska oddaljenost, razpršenost ekip, vodstva)

3. RAZDROBLJENOST, IZMIKANJE ODGOVORNOSTI IN ZANIKANJE
(kompleksna organizacija, nejasne vloge)

4. USPEH IN NEKAZNOVANJE
(kdor ima dobre poslovne rezultate, mu pogledamo skozi prste)

5. INTERNO POIMENOVANJE POSLOVNEGA KRIMINALA
(s pozitivnim, športnim prizvokom npr. za podkupovanje)

(Vir: 5 Signs your Organization Might be Headed for and Ethics Scandal", Alison Tylor, Harvard Business)



Rast cene delnice Appla po skupščini delničarjev, na kateri je odgovor predsednika družbe nekemu delničarju razburkala javnost. Na skupščini delničarjev ameriške korporacije Apple konec februarja 2014 je njen tedaj še relativno novi glavni izvršni direktor Tim Cook izjavil, da bi morali delničarji, ki od njega pričakujejo da bo delal samo v interesu donosnosti na kapital, delnice Appla prodati. V odgovor na zahtevo delničarja NCPPR, naj Apple vlaga samo v projekte, ki prinesejo profit „pod črto' je Tim Cook namreč dejal: "If you want me to do things only for ROI reasons, you should get out of this stock." (Vir: The Guardian, Forbes, Fortune, The Independant)

SPODBUJAJTE ETIČNO VEDENJE - NAGRAJEVANJE IN DISCIPLINIRANJE

PRIPOROČENI KAZALNIKI ZA TRETJI PRINCIP:

1. Kazalniki, ki dokazujejo, da je princip vgrajen v poslovanje (tabela na strani 5)
2. Kazalniki, ki dokazujejo, da vodstvo napreduje pri uresničevanju principa v poslovnih praksah podjetja

- Ali beležite znake izboljšanja splošne korporativne kulture in zavzetosti (* vsakdo raje dela za podjetje, ki je etično). Ali obstajajo notranje raziskave za spremljanje tega?
- Ali statistika kadrovske službe kaže napredek v zvezi z neprimernim vedenjem in kršitvami?
- Kako vodje dajejo zgled, da aktivno spodbujajo dobro vedenje?
- Ali obstaja jasna soodvisnost med napredovanji in bonusi ter korporativnim vedenjem (ali v negativnem smislu: ali se dogaja, da so vodje ali drugi zaposleni nagrajeni ali da napredujejo, čeprav niso dober zgled, kar zadeva osebno in poslovno integriteto)?

PRIMER DOBRE PRAKSE:

- V družbi **Royal Dutch Shell** ("Shell") se dodatki petih (5) vodilnih delavcev izračunajo na podlagi kazalnika, v katerem imajo finančni rezultati utež 30 odstotkov, operativni vidiki 50 odstotkov, 20 odstotkov pa trajnost, ki je kot dejavnik namerno ločena od finančne uspešnosti poslovanja. Pri številnih podjetjih dejavniki trajnostnega razvoja vključujejo protikorupcijske in druge oblike skladnosti in etičnega vedenja.

(Vir: Nova agenda za upravni odbor, str. 9 / A New Agenda for the Board of Directors, p. 9)

PRIMER SLABE PRAKSE:

- Leta 2016 se je razkrilo, da so zaposleni v bančni enoti za poslovanje s prebivalstvom do tedaj uspešne in ugledne banke **Wells Fargo** odprli več kot tri milijone nepooblaščenih računov brez vednosti strank. Če podružnica ni dosegla svojih ciljev, je bil primanjkljaj dodan ciljem naslednjega dne. Zaposleni v podružnicah so bili finančno nagrajeni za doseganje ciljev navzkrižne prodaje in storitev za stranke, pri čemer so osebni bančniki prejeli bonuse do 15 do 20 odstotkov svoje plače, prodajalci pa do tri odstotke. Zaradi ekstremnih finančnih ciljev so uslužbenci banke vrsto let sistematično uporabljali nepoštene in kaznive prakse, kot je tudi zaračunavanje spornih stroškov uporabnikom kreditnih kartic, dodatnih storitev in zavarovanj.

(Viri: Harvard Business Review - HBR, julij-avgust 2019, gsb.stanford.edu; Yahoo Finance, Wall Street Journal, sec.gov)

Kot posledica številnih kršitev v banki Wells Fargo je več kot **5.000 zaposlenih dobilo odpoved,** predsednik uprave je bil razrešen in moral je **vrniti $ 41 M** prejetih izplačil (clawed back clause). Banka je skupno plačala več kot **1 miliardo** dolarjev kazni in odškodnin. Cena delnice Wells Fargo je od tedaj **padla za 13 %,** kar je oklestilo njeno tržno kapitalizacijo za okoli **12 miliard** dolarjev.

Več o teh in drugih primerih najdete na spletni strani **www.5stil.com**

ČETRTI PRINCIP : -

Z zaposlovanjem pravih ljudi bo podjetje zagotovilo, da bo še naprej spodbujalo svoje temeljne vrednote ter omogočajo razvoj etične kulture, s čimer podpira uresničevanje svojega poslanstva in dolgoročne uspešnosti. V ta namen bi morali vodje zagotoviti, da razgovori in skrbni pregledi bodočih zaposlenih ter pogodbenikov vključujejo preverjanje njihovega poslovnega ozadja in osveščenosti o etiki in integriteti ter ustreznega preteklega ravnanja. Poglobljen pregled bi bil potreben za delovna mesta, funkcije in pogodbeno izvajanje, ki predstavljajo večje tveganje za skladnost in etiko.

Usposabljanja s področja poslovne skladnosti in integritete je treba izvajati redno ter mora vključevati izdajo potrdil o usposabljanju za vse direktorje, vodilne delavce, zaposlene, vključno s pomembnimi pogodbenimi partnerji. Vsebina izobraževanja s tega področja naj bo na voljo vsem zaposlenim v lokalnem jeziku. Vključuje naj relevantne primere problematičnih situacij, ki bi lahko nastale, glede na konkretne okoliščine podjetja, kot tudi primere želenega ravnanja in dobrih praks.

Programi usposabljanja lahko vključujejo kombinacijo interaktivnih predavanj ali delavnic v živo, resnih iger, spletnih modulov, pisne dokumentacije in spletne strani z zbirko virov, izobraževalnih video posnetkov, pogosta vprašanja in odgovore (FAQ).

POGODBENI IZVAJALCI PRISPEVAJO 80% VSEGA TVEGANJA ZA SKLADNOST.

Pogodbeni partnerji nosijo ugled svojih naročnikov na dlani, medtem ko podjetja še premalo poznajo ugled teh partnerjev in njihove mreže poslovnih odnosov.
(Vir: PWC.com)

PRIPOROČENI KAZALNIKI ZA ČETRTI PRINCIP:

1. Kazalniki, ki dokazujejo, da je princip vgrajen v poslovanje (tabela na strani 5)
2. Kazalniki, ki dokazujejo, da vodstvo napreduje pri uresničevanju principa v poslovnih praksah podjetja

- ★ Kolikšna je odzivnosti vodstva in uprave pri udeležbi na usposabljanjih s področja skladnosti in etike?
- ★ Kolikšna je odzivnosti zaposlenih pri udeležbi na usposabljanju na tem področju?
- ★ Kolikšen je delež uspešno zaključenega usposabljanja zaposlenih in potrdil s podpisom udeležencem o tem?
- ★ Ali vsi pomembni pogodbeniki in pogodbeniki, ki opravljajo visoko tvegane naloge pred sklenitvijo pogodbe opravijo usposabljanje na področju skladnosti in integritete ob uvajanju?
- ★ Kolikokrat je podjetje zavrnilo novega zaposlenega ali pogodbenika zaradi razlogov, povezanih z integriteto?

VKLJUČITE NAČELA INTEGRITETE PRI ZAPOSLOVANJU, RAZVOJU ZAPOSLENIH TER UPRAVLJANJU POSLOVNIH PARTNERJEV - **ZAPOSLOVANJE IN ODNOSI S PARTNERJI**

PRIMER SLABE PRAKSE:

★ Izraelski proizvajalec generičnih zdravil **Teva Pharmaceuticals** (“Teva”) se je v letu 2016 z ameriško vlado dogovoril o kaznih in povračilih v višini 519 milijonov dolarjev (približno 436 milijonov evrov), deloma zaradi neetičnega vedenja zaposlenih in tretjih oseb. Kljub temu da je imelo podjetje vzpostavljen program za skladnost, so na lokalni ravni delavci in tretje osebe ravnali neustrezno. Rusko hčerinsko podjetje (“Teva Russia”) je uspelo vzpostaviti neetično razmerje, ki ga je regionalni urad družbe Teva za skladnost odobril tako, da je iz svojega poročila o skrbnem pregledu, ki ga je predložil regionalnemu uradu, namerno izpustil pomembne informacije. Teva Rusija v svojem poročilu o skrbnosti ni razkrila, da je bilo distribucijsko podjetje v lasti žene vladnega uradnika, da je vladni uradnik še naprej ohranjal operativni nadzor nad dejavnostmi distribucijskega podjetja in da so direktorja podjetja v Rusiji preiskovali zaradi korupcije. V tem primeru so bili mehanizmi skladnosti vzpostavljeni, vendar so na lokalni ravni zaposleni in tretje osebe z njimi manipulirali. Končno odgovornost je nosilo podjetje.

PRIMER DOBRE PRAKSE:

★ V **NKBM d.d.** imajo vzpostavljen interni program osveščanja o vrednotah, ki temelji na internih ambasadorjih. Vrednote so tudi pogosta tema rednih kolegijev predsednika in članov uprave z direktorji in vodji, katerih naloga je, da korporativno kulturo širijo znotraj svojih delovnih ekip. Kodeks ravnanja in vrednote so podrobno opisane na spletu, sporočilnost vrednot premišljeno vključujejo tudi v interne dogodke. Pred sklenitvijo pogodbe s potencialnim zunanjim izvajalcem ali dobaviteljem izvedejo skrbni pregled in ga tudi po sklenitvi pogodbe spremljajo. Zgodilo se je že, da z nekom niso sklenili poslovnega razmerja zaradi vprašanj skladnosti.
(Vir: Nova KBM, d. d., 2019)

Več o teh in drugih primerih najdete na spletni strani **www.5stil.com**

PETI PRINCIP : -

Če je vzpostavljena linija za pomoč in svetovanje na področju integritete in jo vodstvo vzdržuje, lahko zaposleni nanjo naslovijo svoja vprašanja o etičnem ravnanju in sporočijo etične pomisleke. Linija za pomoč in svetovanje podjetju ne daje samo možnosti, da pripomore k etičnemu vedenju v realnem času, temveč omogoča odgovornim vpogled v dejavnosti, ki predstavljajo visoko tveganje, pa tudi namige o potencialnih pravnih vprašanjih, zaradi katerih so lahko potrebne nadaljnje preiskave ali morebitna sanacija, da se zaščiti podjetje pred izgubami in obremenilnimi postopki.

Velikokrat se zaposleni bojijo spregovoriti znotraj podjetja zaradi strahu pred povračilnimi ukrepi ali samoobtožbe. Zato se podjetja odločijo za vzpostavitev anonimnih ali vsaj zaupnih kanalov za pomoč in vzpostavijo politiko preprečevanja povračilnih ukrepov.

Linija za pomoč in svetovanje je dobra le toliko, kot se uporablja. Zato je ključnega pomena, da pristojno vodstvo uvede in promovira linijo tako, da spodbuja njeno uporabo.

V PODJETJIH, KJER VODJE GOVORIJO O ETIKI IN SKLADNOSTI, ZAPOSLENI 12X BOLJ VERJAMEJO, DA JIH PODJETJE SPODBUJA SPREGOVORITI O KRŠITVAH.

(Vir: Global Business Ethics Survey, Building Companies Where Values and Ethical Conduct Matter, 2018, EIC)

Trije dejavniki, ki še posebej povečujejo verjetnost kršitev skladnosti in integritete s strani zaposlenih:

1. Slabo voditeljstvo, ki ni osebni zgled za etičnost in zaposlenih ne sankcionira zaradi kršitev,
2. Osredotočenost na rezultate, brez izražanja skrbi kako naj bodo doseženi,
3. Pomembne spremembe, kot so odpuščanja, zamenjava vodstva ali širitev na nove trge

(Vir: Global Business Ethics Survey, Interpersonal Misconduct in the Workplace, 2018, EIC)

PRIPOROČENI KAZALNIKI ZA PETI PRINCIP:

1. Kazalniki, ki dokazujejo, da je princip vgrajen v poslovanje (tabela na strani 5)
2. Kazalniki, ki dokazujejo, da vodstvo napreduje pri uresničevanju principa v poslovnih praksah podjetja

- ★ Ali na letni ravni odprto spregovori 1-5 % zaposlenih? Ali je etična linija odprta za zunanje stranke in partnerje?
- ★ Ali se stopnja utemeljenih prijav primerov kršitev izboljšuje? Za koliko? (kaže na ozaveščenost zaposlenih)
- ★ Ali se odzivni časi in prakse reševanja prijav o kršitvah izboljšujejo?
- ★ Ali anketa med zaposlenimi kaže vse večje zaupanje glede tega, da lahko prijavijo kršitve?
- ★ Kolikokrat je podjetje izvedlo analizo temeljnih vzrokov neprimernega vedenja in neskladnosti ter sprejelo sistemske izboljšave?

VZPOSTAVITE IN VZDRŽUJTE LINIJO ZA SVETOVANJE IN ODDAJO PRIJAV S PODROČJA SKLADNOSTI IN INTEGRITETE - SPREMLJANJE KRŠITEV IN ODZIVANJE NANJE

PRIMER DOBRE PRAKSE:

★ V **Pivovarni Laško Union** imajo konkretno opredeljene primere kršitev, v zvezi s katerimi lahko zaposleni izrazijo pomisleke v skladu s pravilnikom “Spregovori” in zato uporabljajo interni kanal korporacije Heineken, imenovan ‘Speak Up’.

To so primeri s področja raznih goljufij, diskriminacije in nadlegovanja, kršitev pravil varstva konkurence, podkupovanja, okoljskih in varnostnih zadev, kršitev zaupnosti ipd. Pri tem zaposlene izobražujejo o postopku in načinu prijave, le-te raziščejo in sprejmejo ukrepe. V vsakem primeru prijavitelju zagotovijo povratno informacijo glede ugotovitev in ukrepov, lažne in zlonamerne prijave pa kaznujejo.

(Vir: interni dokument, 2019)

PRIMER SLABE PRAKSE:

★ V že prej opisanem primeru **Wells Fargo** je podjetje odpustilo upravljavca premoženja, ki je prijavil sistemsko izvajanje nepoštenih poslovnih praks do strank. Kasneje so organi tega zaposlenega rehabilitirali in ga nagradili z visoko denarno nagrado v skladu z ameriško zakonodajo, kot delež kazni, ki jih je za svoje kršitve morala plačati banka.

Več o teh in drugih primerih najdete na spletni strani **www.5stil.com**

UPORABNE METODE IN ORODJA

-

RDEČE ZASTAVICE: KAKO OPAZITI ZNAKE SLABE ETIČNE KULTURE ALI KRŠITEV SKLADNOSTI

Znakom, ki kažejo na verjetnost nastanka kršitve skladnosti ali integritete pravimo 'Rdeče zastavice'. Za zaposlene, še zlasti pa za vodje je pomembno, da jih prepoznajo, saj lahko tako dovolj zgodaj preprečijo škodljive prakse ali pa dovolj zgodaj odvrnejo oz. zmanjšajo posledice že nastalih škodljivih praks. Rdeče zastavice so za posamezno podjetje odvisne od narave in kompleksnosti organizacije, posameznih linij proizvodov, poslovnih kanalov, geografskih okoliščin in nabavne verige.. Podjetja spodbujamo, naj vzdržujejo sebi lasten seznam rdečih zastavic, ki se pojavljajo pri njihovem načinu poslovanja in njihovih izdelkih. Nato naj zagotovijo, da so zaposleni ter vodje na vseh ravneh poučeni, kako naj te rdeče zastavice opazijo in kako naj se odzovejo. V tem priročniku navajamo nekaj značilnih rdečih zastavic, ki naj vam služijo kot vodilo in za primer.

“Prvo nepošteno dejanje je najpomembnejše, da ga preprečimo.” - *Dan Ariely*
“Dobro voditeljstvo na podlagi etičnih načel bo vedno prinašalo tudi rezultate v smislu uspešnosti podjetja.” - *Boštjan Gorjup*

Kazalci podkupovanja in drugih koruptivnih dejanj:

*Op.: Podobni kazalci so lahko tudi znaki pranja denarja (ali prevar), saj je denar namenjen ali prejet iz podkupovanja potrebno narediti legitimnega.

- ★ neobičajni dvigi in plačevanje z gotovino ali plačevanje velikih zneskov z gotovino;
- ★ kupovanje predmetov z veliko vrednostjo v gotovini;
- ★ izvajanje pritiska za nujno izvedbo plačil ali izvedbo plačil prej, kot je bilo načrtovano;
- ★ plačevanje prek tretje države, na primer: blago ali storitve so dobavljeni v državo A, plačilo pa je nakazano v običajno navidezno družbo (shell company) v državi B;
- ★ nenavadno visoka provizija plačana določenemu posredniku; plačilo je lahko razdeljeno med dvema ali več računi istega posrednika, pogosto v različnih državah;
- ★ zaposleni, ki nikoli ni odsoten, tudi če je na bolniški ali na dopustu, in ki vztraja pri osebni obravnavi določenih strank (značilno zlasti za finančni sektor);
- ★ potrjevanje računov, ki presegajo znesek pogodbe, brez razumnega razloga;
- ★ plačevanje ali dajanje na voljo sredstev za visoke stroške ali šolnine ali podobno v imenu drugih oseb;
- ★ uporaba offshore podjetij, politično izpostavljene osebe.

Pri korupciji izkušnje kažejo še na naslednje rdeče zastavice:

- ★ tesni odnosi oseb iz komerciale ali z visokimi pooblastili z državnimi ali lokalnimi uradniki;
- ★ osebni odnosi (prijatelji in družina) osebja iz nabave ali z visokimi pooblastili z dobavitelji, posredniki, agenti ipd. Ter vezava poslovanja družbe na izključno te dobavitelje;
- ★ visoka navezanost na posrednike v državah z visokim tveganjem, ki imajo tesne odnose s tujimi državnimi uradniki (npr. za pridobitev raznih dovoljenj, širitvi poslovanja ipd.);
- ★ nenadno povišani izdatki za storitve svetovanja, trženja, tržne in podobne študije, odvetniške storitve, brez razumnega razloga (navidezne pogodbe);
- ★ groba ali pogosta prekoračitev limitov, proračuna oziroma pooblastil, ponarejanje listin (vključno z anti-datiranjem).

Različne oblike gospodarskih kaznivih dejanj se v praksi med seboj velikokrat prepletajo. Korupcijo in prevare velikokrat spremlja pranje denarja, nasprotja interesov (mreža osebnih povezav), zloraba pooblastil ali funkcije, izsiljevanje, ponarejanje listin ipd.

"Čim višje je posameznik na družbeni lestvici, tem večjo težo ima njegov odnos do moralnih in etičnih norm. In managerji so na teh lestvicah zelo visoko. Funkcija jim daje moč in vpliv, saj s svojimi odločitvami vplivajo na položaj podjetja, ki ga vodijo, in vseh, ki so z njimi povezani: lastnikov, zaposlenih, kupcev in dobaviteljev, posredno je krog seveda še veliko širši. Svoj ugled vzdržujejo in krepijo ne le z doseženimi poslovnimi rezultati, ampak tudi s svojo etično držo, ki predstavlja pomembno insignijo na njihovi karierni in, ker gre za javne osebnosti, tudi na zasebni poti." - *Vojko Čok*

Kazalci poslabšanja etične kulture in prevar, ki vam lahko povzročijo visoke finančne in psihološke izgube, poškodujejo ugled ter uničijo blagovno znamko:

- ★ nenadno povišani izdatki za storitve svetovanja, trženja, tržne in podobne študije, odvetniške storitve, brez razumnega razloga (navidezne pogodbe);
- ★ nenavadne stroškovne postavke;
- ★ odsotnost računov in druge dokumentacije, ki dokazujejo ali opravičujejo poslovne izdatke;
- ★ stroški za predmete ali storitve značilne za osebno rabo na izpisih službenih plačilnih kartic;
- ★ nenaden opazen dvig življenjskega standard pri zaposlenem, ki ni sorazmerno z njegovimi prejemki;
- ★ znaki odvisnosti ali druge finančne stiske pri zaposlenem...;
- ★ izguba, izginotje sredstev podjetja, nenadna povišana poraba materiala ipd.;
- ★ slaba organizacijska klima, širjenje negativnih govoric;
- ★ visoko avtoritativne prakse določenega vodje;
- ★ izolacija ali kaznovanje oseb, ki spregovorijo o težavah; pojav sovražnega delovnega okolja;
- ★ odsotnost disciplineranja za kršitve, prikrivanja informacij;
- ★ slabo, nemoralno obnašanje določenega vodje ali zaposlenega, širitev slabega obnašanja;
- ★ razširjena praksa odstopanja od internih pravil, sistemsko toleriranje majhnih kršitev (ki začnejo raztezati mejo dovoljenega in postavljajo vse slabši standard sprejemljivega ravnanja!);
- ★ odsotnost kontrol in revizij;
- ★ kriza vodenja, veliki finančni in tržni pritiski, večje spremembe v organizaciji;
- ★ drobljenje porabe sredstev na več manjših zneskov, ki so tik pod limiti...;
- ★ nepričakovano povišana postavka prihodkov v nekem segmentu ali do neke stranke...

Še več kazalnikov in viri so dostopni
na spletni strani **www.5stil.com**

SMERNICE, STANDARDI, PRIPOMOČKI

-

- **UN Global Compact** smernice in orodja za uveljavljanje skladnosti in integritete v podjetjih in prizadevanjih za preprečevanje korupcije.

- **Mednarodni ISO standardi**
ISO 19600: 2015 Sistemi upravljanja skladnosti - Smernice;
ISO 31000: 2018 - Smernice za obvladovanje tveganja;
Načrt 7 korakov iz tega standarda in 11 referenčnih načel za uvajanje modela za oceno tveganj po tem standard.

- **OECD - Ključni dokumenti na področju skladnosti in integritete.**

- **Mednarodna gospodarska zbornica, ICC** (International Chamber of Comerce) - smernice za področje odgovornega poslovanja. Ta organizacija promovira odgovorne poslovne prakse, kot pomembne pri razvoju dobrih sistemov upravljanja, zato da privlačijo investitorje, izboljšujejo upravljanje dobavne verige in zadržijo talente.

- **Kodeks upravljanja javnih delniških družb**

- **Slovenske smernice korporativne integritete,** ki naj prispevajo k dvigu integritete v poslovanju, uveljavitvi zakonitega in etičnega poslovanja čim več gospodarskih družb v Sloveniji.

- **Vodnik po ameriškem Zakonu o korupciji na tujem** (orig. the US Foreign Corrupt Practices Act - FCPA). V dokumentu so pojasnjeni ameriški protikorupcijski predpisi, vključno z njihovo ekstrateritorialno uporabo, ki je vse bolj relevantna tudi za slovenska podjetja. Vključuje številne primere v zvezi z vidiki zakona in oblikovanjem učinkovitega programa skladnosti. FCPA je prvi, najbolj razvit in najbolj uveljavljen protikorupcijski zakon na svetu, zato velja za ključni vir za določitev mednarodnega standarda glede skladnosti na področju proti- korupcije.

- **Ocenjevanje programov korporativne skladnosti** (orig. The Evaluation of Corporate Compliance Programs). Je vodnik za presojo učinkovitosti programov skladnosti, skozi značilna vprašanja, ki ga je izdal oddelek ameriškega ministrstva za pravosodje (DOJ - Department of Justice) za svoje uslužbence. Velja za enega najboljših pripomočkov pri (samo)vrednotenju in razvoju učinkovitih programov skladnosti v podjetjih.

- **Protikorupijski priročnik in orodja za srednja in mala podjetja (MSP)**
Priročnik med drugim omogoča dostop do spletnega orodja C-Detector (www.c-detector.eu) za samoocenjevanje korupcijskih tveganj, ustvarjeno za podporo mikro- in MSP, ki delujejo v Evropi, pri izvajanju ustreznih ukrepov za preprečevanje in boj proti korupciji.

Še več virov in povezave nanje so dostopni
na spletni strani **www.5stil.com**

DRUGI VIRI

-

- **Ethics Unwrepped.** Skladnost in etika skozi resnične življenjske okoliščine, pričevanja, pogovore, v sliki in zvoku: https://ethicsunwrapped.utexas.edu/

- **Ethics and Compliance Initiative (EIC).** Viri za področje skladnosti v obliki raziskav, študij primerov in orodij so dostopni tukaj: https://www.ethics.org/resources/

- **FCPA Blog** - spletno mesto, na katerem so objavljene koristne in zanimive novice in informacije o prevarah, nadzoru in skladnosti. https://www.fcpablog.com/

- **Ameriško združenje za skladnost in etiko poslovanja** (SCCE - Society of Corporate Compliance and Ethics) Na spletni strani je na voljo veliko uporabnih informacij, navodil, usmeritev.

- **Federacija evropskih združenj strokovnjakov za tveganja** (Federation of European Risk Management Associations)

- **Svetovni ekonomski forum (World Economic Forum)** - Korupcija kot globalni izziv.

- **Ethisphere** - Inštitut Ethisphere® je vodilni pri določanju in izboljševanju standardov etičnih poslovnih praks, ki spodbujajo korporativni značaj, zaupanje na trgu in poslovni uspeh. Je nosilec podeljevanja nagrade 'World's Most Ethical Company' https://ethisphere.com

“Če je vrhnjemu managerju etika in poslovna skladnost vrednota ter je vrhnji manager hkrati voditelj, potem v celotni organizaciji ni težav s skladnim, etičnim poslovanjem. Etika in voditeljstvo posameznika sta večinoma oblikovana v zgodnji dobi socializacije, se ju je pa mogoče privzgojiti in priučiti. Od vrhnjega managerja pričakujem, da oboje prinese s sabo v podjetje. Zanj ne sme biti dileme koliko etike in skladnosti - le ta je, ali pa je ni.”

- Suzana Filipančič

“Prihodnost je rezervirana za tehnološko napredne, sodelovalne sisteme, zadosti agilne v implementaciji novih tehnologij in bolj etične v svojem delovanju, saj nove generacije prinašajo zahteve po večji odgovornosti do zanamcev in planeta.”

- Aleksander Zalaznik

DODATEN SMEROKAZ ZA UČINKOVIT PROGRAM KORPORATIVNE SKLADNOSTI IN INTEGRITETE

-

Ko boste v vašem podjetju vložili sredstva in energijo v vzpostavitev 5STIL principov, zagotovite in spremljajte učinkovitost delovanja vašega programa skladnosti in kulturo integritete. Nemalo je primerov, ko so podjetja imela pro-formo program in celo pooblaščence za skladnost, pa se jim je kljub temu pripetil hud polom, zaradi slabe etične kulture in grobih kršitev skladnosti. Pri tem uporabljajte priporočene kazalce, ki kažejo na učinkovito implementacijo in napredek pri posameznem principu, ter dodatne smernice in pojasnila, v nadaljevanju.

Pri vzpostavitvi programa in funkcije skladnosti, razmislite o naslednjem:

- ★ Kako konkretno se principi skladnosti in integritete povezujejo z vašim poslovanjem, na kakšen način lahko podpirajo uresničevanje vašega poslanstva, vizije in strategije, kako se povezujejo z vašimi vrednotami in prizadevanji za utrjevanje blagovne znamke. To bo pomagalo motivirati.
- ★ Ali imate ustrezen načrt za vzpostavitev 5STIL principov v vaše poslovanje, z opredeljeno ekipo, dodeljenimi konkretnimi nalogami in roki ter zadostnimi sredstvi (kadrovskimi, prostorskimi, finančnimi, informacijskimi).
- ★ Ali ima pooblaščenec za skladnost ustrezno podporo: jasno opredeljen mandat in postopke dela, dostop do potrebnih virov za njegovo delovanje, primerna znanja, strokovne in vodstvene izkušnje, veščine in značaj ter formalno pozicijo na visoki ravni.

Tekom kasnejšega spremljanja učinkovitosti delovanja vašega programa skladnosti in integritete, vodje morate redno pridobivati naslednje informacije (najbolje kvartalno in letno):

- ★ Ali je v podjetju prišlo do primera prevare, drugih kršitev, koliko stroškov in drugih težav so povzročili ali utegnejo povzročiti, kakšne aktivnosti odzivanja so bile že izvedene ali bi morale biti.
- ★ Katere inšpekcije ali druge postopke nadzora je imelo podjetje, kakšne so bile ugotovitve nepravilnosti, ali so bile izrečene kazni ali drugi ukrepi, dana priporočila, kakšen akcijski načrt je potreben za njihovo uresničitev.
- ★ Kakšne pomembne spremembe v pravnem okolju so se zgodile ali se morda pripravljajo, kakšne učinke bodo imele na poslovanje vašega podjetja (administrativne, informacijske, kadrovske, neposredne finančne … učinke), ali so definirane aktivnosti za prilagajanje in je v teku akcijski načrt za pravočasno uskladitev.
- ★ Koliko je bilo izvedenih pregledov skladnosti v konkretnih procesih in poslovnih aktivnostih, kakšne so ugotovitve in ali se izvajajo potrebni ukrepi za odpravo posledic, boljše obvladovanje tveganj. Ali ti pregledi temeljijo na oceni tveganj in vključujejo tudi odvisne družbe ter pomembne pogodbene partnerje?
- ★ Katerih je 5-10 najpomembnejših tveganj za skladnost pri poslovanju, v katerih procesih ali aktivnostih, trgih…, opis teh tveganj in kako se kažejo, njihovi dejavniki in ukrepi.
- ★ Ali so ocenjena in ustrezno obvladana tveganja za skladnost pri načrtovanju pomembnih sprememb npr. poslovnega modela, organizacije, razširitve trga ali linije produktov, proizvodnje, vpeljave novih projektov, velikih nabav ipd.
- ★ Ali vam statistika prijav o kršitvah s strani zaposlenih sporoča, da imate dobro kulturo odprte komunikacije o težavah in o njihovem učinkovitem reševanju, ali prijav morda sploh nimate (kar je slab kazalnik)?

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

174(035)

BERGANT, Andrijana
Integriteta voditeljstva 5 zvezdic = 5-star integrity leadership : priročnik za voditelje / [avtorica in urednica Andrijana Bergant, avtorica Annie Wartanin Reisinger, soavtorica in urednica Barbara Krajnc ; delovna skupina Saša Mrak … [et al.] ; avtorji fotografij arhiv Evropskega inštituta za skladnost in etiko poslovanja, arhiv Združenja Manager]. - 1. izd. - [Ljubljana] : Evropski inštitut za skladnost in etiko poslovanja (EISEP), 2019

ISBN 978-961-94803-0-4
1. Gl. stv. nasl. 2. Vzp. stv. nasl. 3. Wartanin Reisinger, Annie
4. Krajnc, Barbara, poslovno svetovanje
COBISS.SI-ID 301721856

ZDRUŽENJE MANAGER | eisep