

Obvladovanje gospodarske kriminalitete
in korupcije v poslovnem okolju

**CELOSTEN PRISTOP K
SPODBUJANJU
ODGOVORNOSTI ZA
SKUPNE VREDNOTE V
POSLOVNEM OKOLJU –
*PRAKTIČEN VIDIK***



prof. dr. Adriana Rejc Buhovac

Ekonomska fakulteta, 10. december 2013

TVEGANJA V POSLOVANJU

Klasifikacijska shema tveganj

**Strateška
tveganja**

**Operativna
tveganja**

**Tveganja v
poročanju**

**Skladnost s
predpisi**

TVEGANJA NEETIČNOSTI IN KORUPCIJSKA TVEGANJA

- del integriranega obvladovanja tveganj -

- tveganja strateških transakcij
- socialna
- tehnološka
- politična
- organizacijska

- tveganja neprekinjenega delovanja
- inovacijska
- komercialna
- projektna
- kadrovska
- varnost in zdravje
- tveganja lastnine
- tveganja ugleda

informacij

- predpisi
- tveganja v kontroli
- tveganja profesionalne odgovornosti

Obvladovanje
odklonskih pojavov
in krepitev
poslovne etike

Tveganja v poročanju

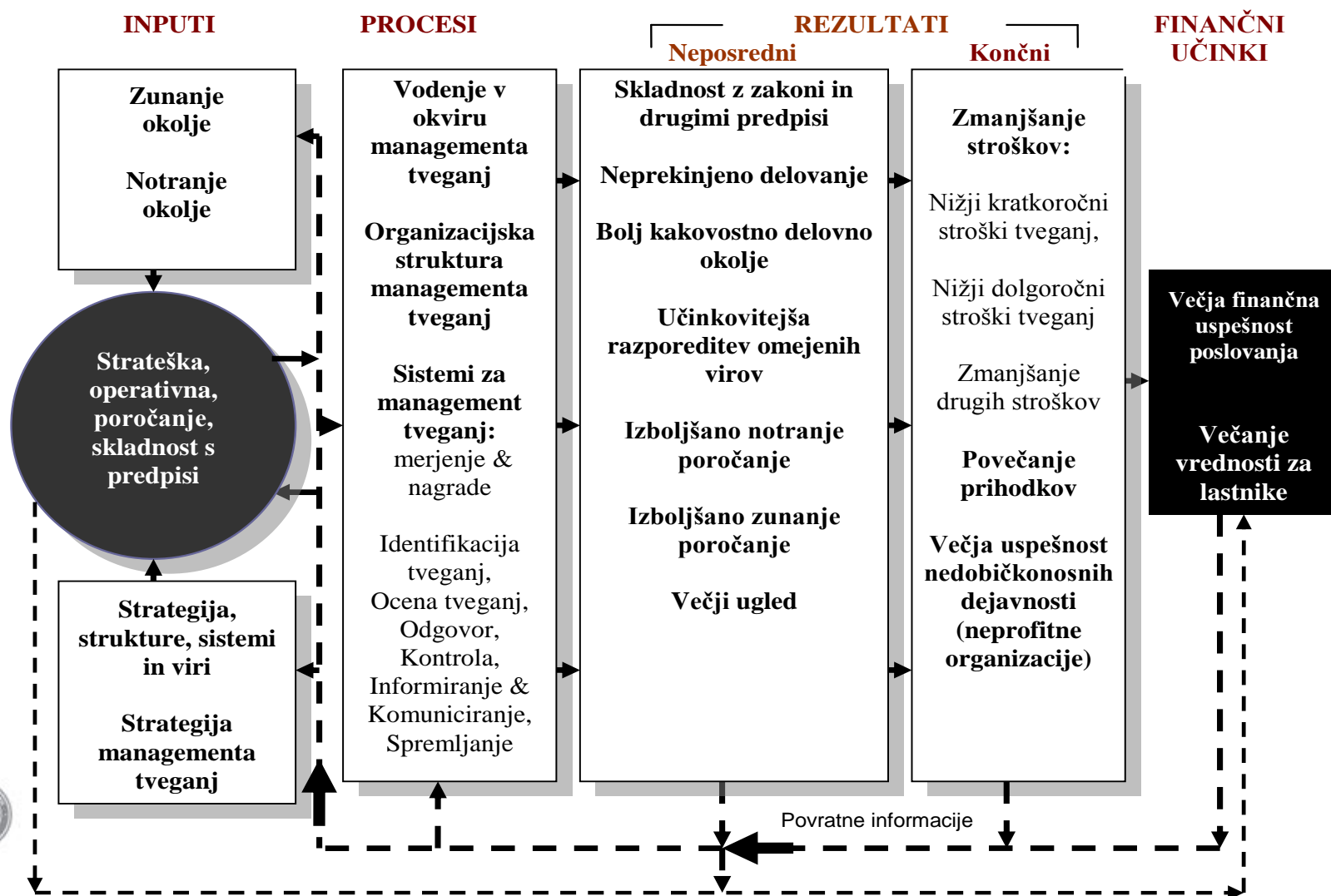
Tveganja skladnosti s predpisi

Vrsta tveganja	Opredelitev	Primer
Tveganja v poročanju		
Tveganja virov informacij	Tveganja, povezana s kakovostjo in dostopnostjo informacij	Netočnost podatkov; nezanesljivost podatkov; nepopolnost podatkov; vdor v informacijski sistem
Tveganja posredovanja informacij	Tveganja, povezana s procesom zbiranja, analiziranja in posredovanja podatkov v smiselni obliki tistim, ki jih potrebujejo za sprejemanje poslovnih odločitev (notranjim in zunanjim)	Netransparentnost poročanja

Vrsta tveganja	Opredelitev	Primer
Tveganja skladnosti s predpisi		
Skladnost z zakonodajo in drugimi predpisi	Tveganja, povezana s skladnostjo z zakoni in drugimi predpisi, ki se nanašajo na upravljanje in vodenje podjetij, odnose z zaposlenimi, panožne standarde, okolje idr.	Diskriminacija, mobbing
Tveganja v kontroli	Tveganja, povezana s sistemi notranje kontrole in politiko varnosti	Prevare, navzkrižje interesov
Tveganja profesionalne odgovornosti	Tveganja, povezana z osebno odgovornostjo managerjev, članov nadzornih svetov in odgovornostjo pravnih oseb	Potvarjanje računovodskih izkazov; goljufije in preslepitve

CELOSTEN PRISTOP

K SPODBUJANJU ODGOVORNOSTI ZA SKUPNE VREDNOTE



SMERNICE KORPORATIVNE INTEGRITETE

Univerza v Ljubljani

EKONOMSKA
FAKULTETA



ZDRUŽENJE
MANAGER



Gospodarska
zbornica
Slovenije

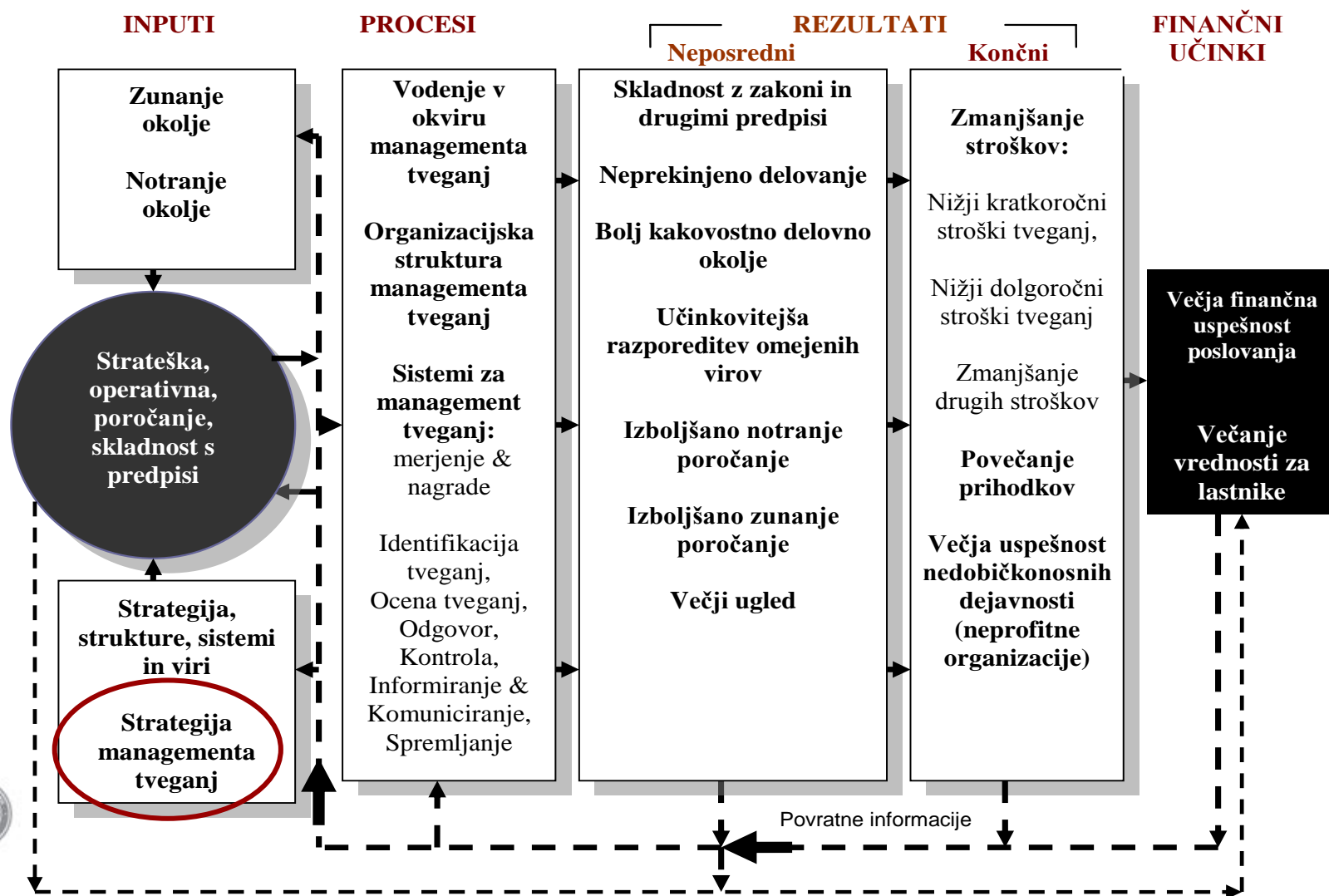


Smernice za poslovanje družb v skladu z zakonodajo, drugimi pravili, veljavnimi priporočili, internimi predpisi, dobrimi poslovnimi običaji in etičnimi načeli.

Priporočila, primeri dobrih praks, spletni portal *slovenska korporativna integriteta*

CELOSTEN PRISTOP

K SPODBUJANJU ODGOVORNOSTI ZA SKUPNE VREDNOTE



STRATEGIJA OBVLADOVANJA KORUPCIJSKIH TVEGANJ

Samostojen dokument ali del poslovne strategije:

- obvladovanje tveganj neetičnosti in korupcijskih tveganj je del integriranega obvladovanja tveganj
- za podjetje in odvisne družbe

Aktivnosti - učinki:

Vzpostavitev strukture/odgovornosti

Vzpostavitev standardov, norm

- etični kodeks – s primeri pogostih vprašanj in ustreznih odgovorov (*'problem – action'*),

- kodeks ravnanja,

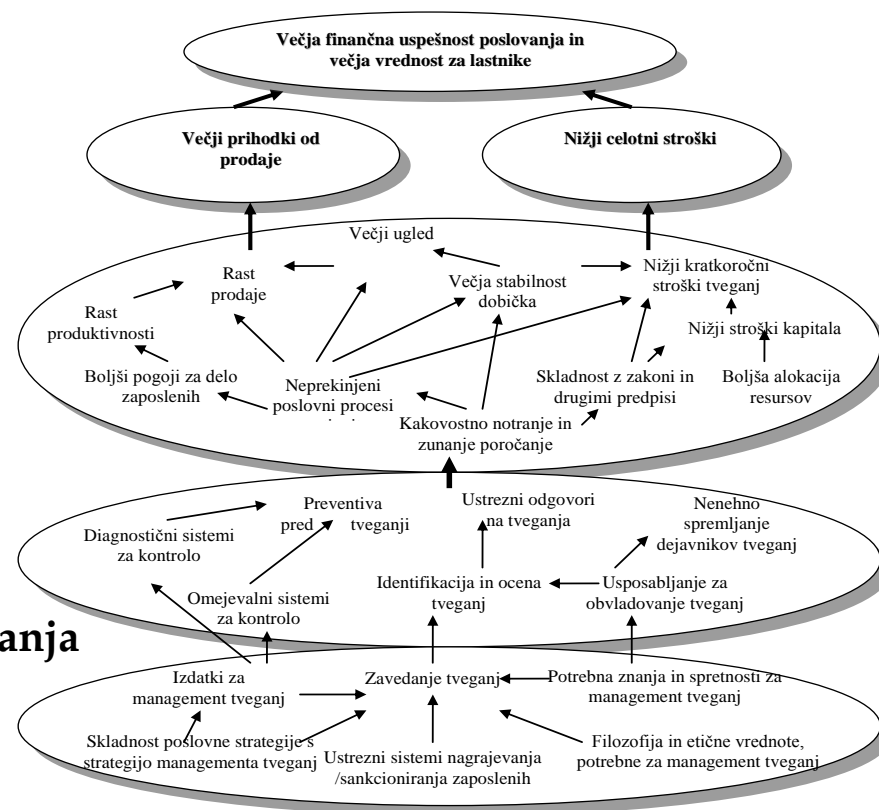
- program skladnosti poslovanja,

- pravilniki

Vzpostavitev sistema prijavljanja in poročanja

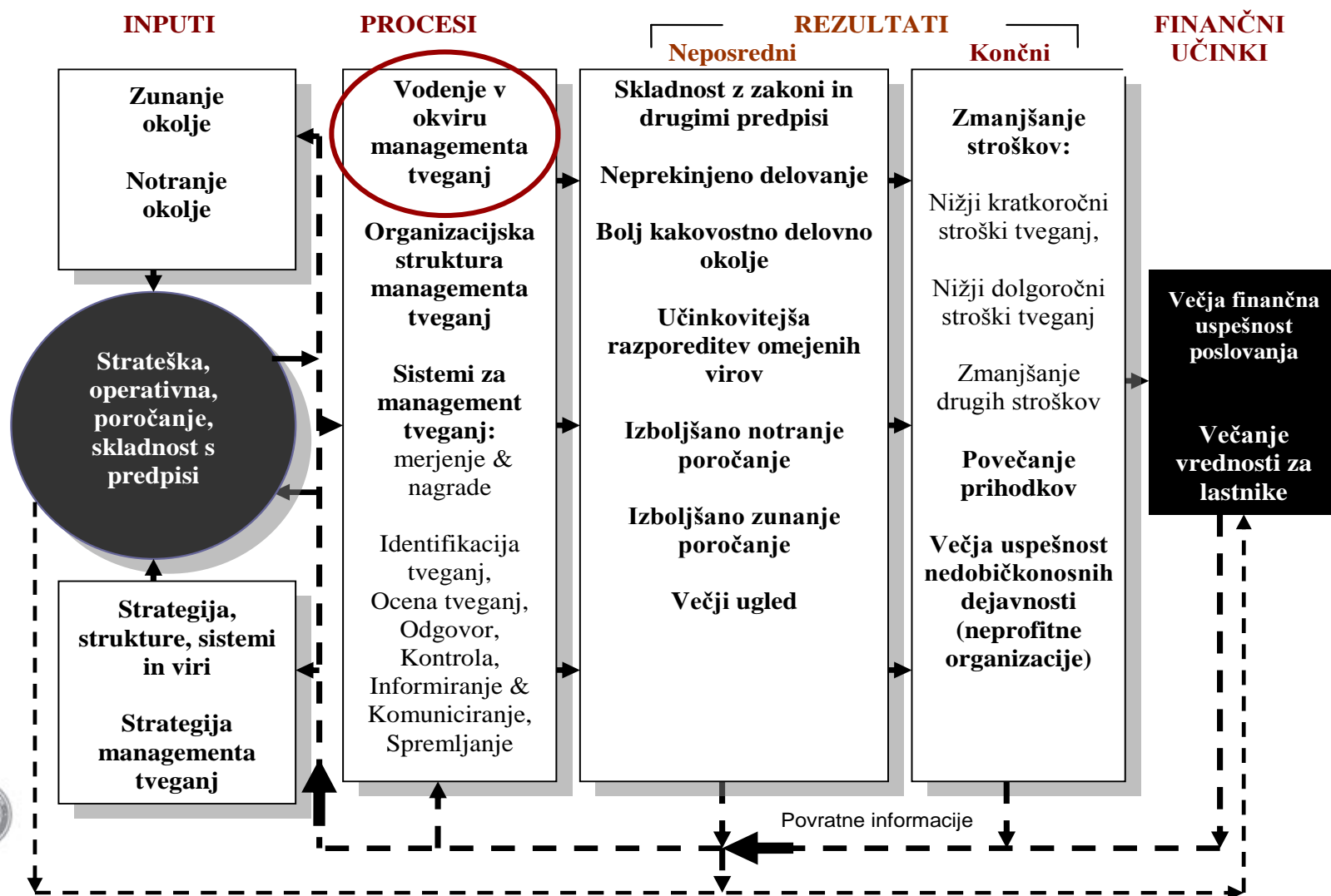
Sistem motiviranja in sankcioniranja

Vzpostavitev merjenja in nadzora



CELOSTEN PRISTOP

K SPODBUJANJU ODGOVORNOSTI ZA SKUPNE VREDNOTE



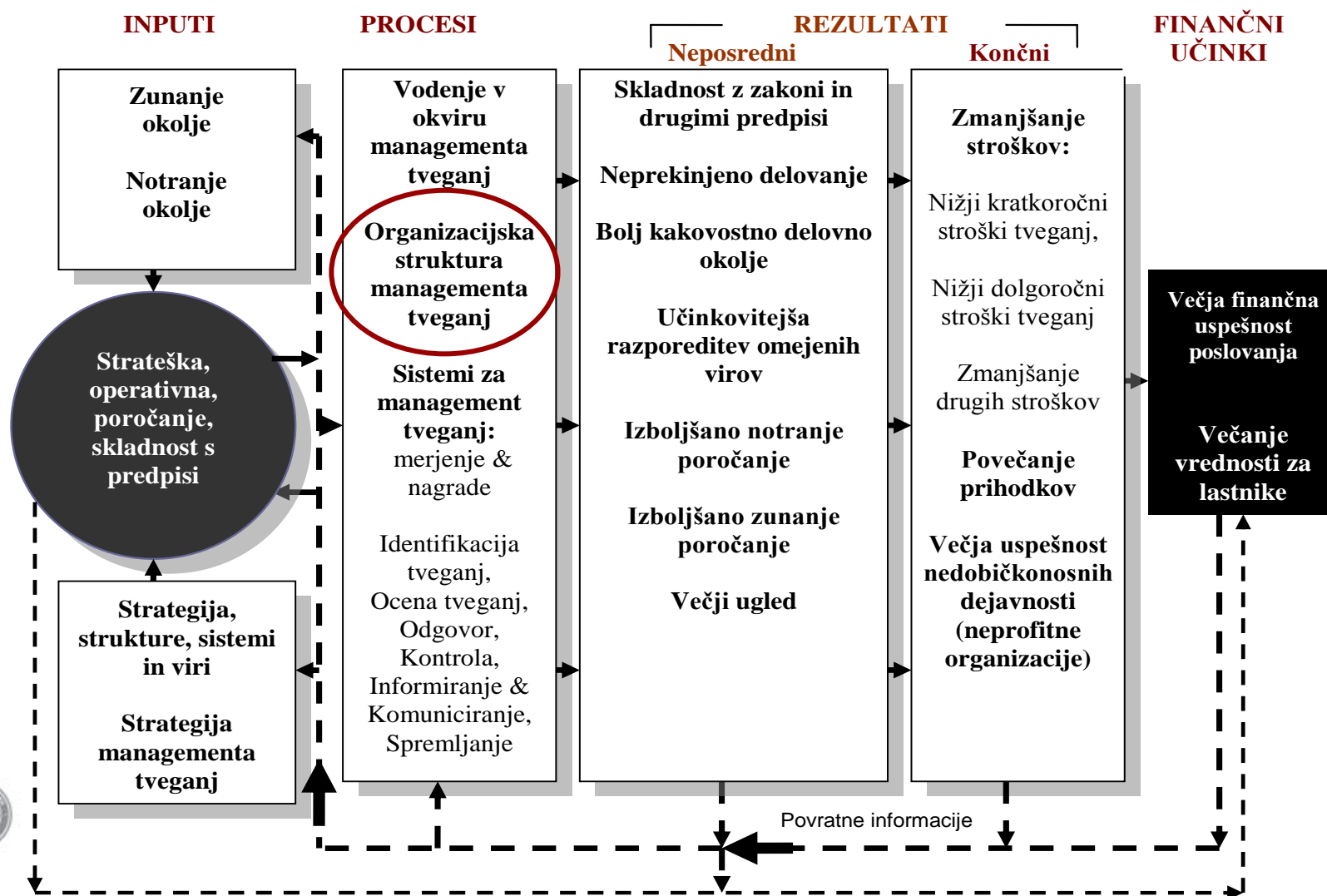
ODGOVORNOST MANAGERJEV (VODIJ)

Zavezanost/doslednost v zgledu:

- **Jasno in eksplicitno poudarjati lastno zavezanost** in dolžnost vseh drugih deležnikov družbe za spoštovanje korporativne integritete v vseh okoliščinah in pogojih (*osnutek Smernic*)
- „**Managerji na vseh ravneh nosijo odgovornost za ustvarjanje in gojenje kulture etične poslovne prakse**, za spodbujanje odprte komunikacije in vcepljanje zavedanja tega etičnega kodeksa ter predanost le-temu.“ (*United Technologies, Etični kodeks, 2010*)
- „**Brezkompromisno ohranjati etične standarde** pri doseganju ciljev poslovanja ne glede na to, kako pomembni so.“ (*TELUS, Ethics Policy, 2012*)
- „**You have to be consistent.** And--extremely careful to not miss an opportunity, people are looking at leadership behavior.“ (*Gerald P. Karver, Nike, 2008*)

CELOSTEN PRISTOP

K SPODBUJANJU ODGOVORNOSTI ZA SKUPNE VREDNOTE



VZPOSTAVITEV STRUKTUR

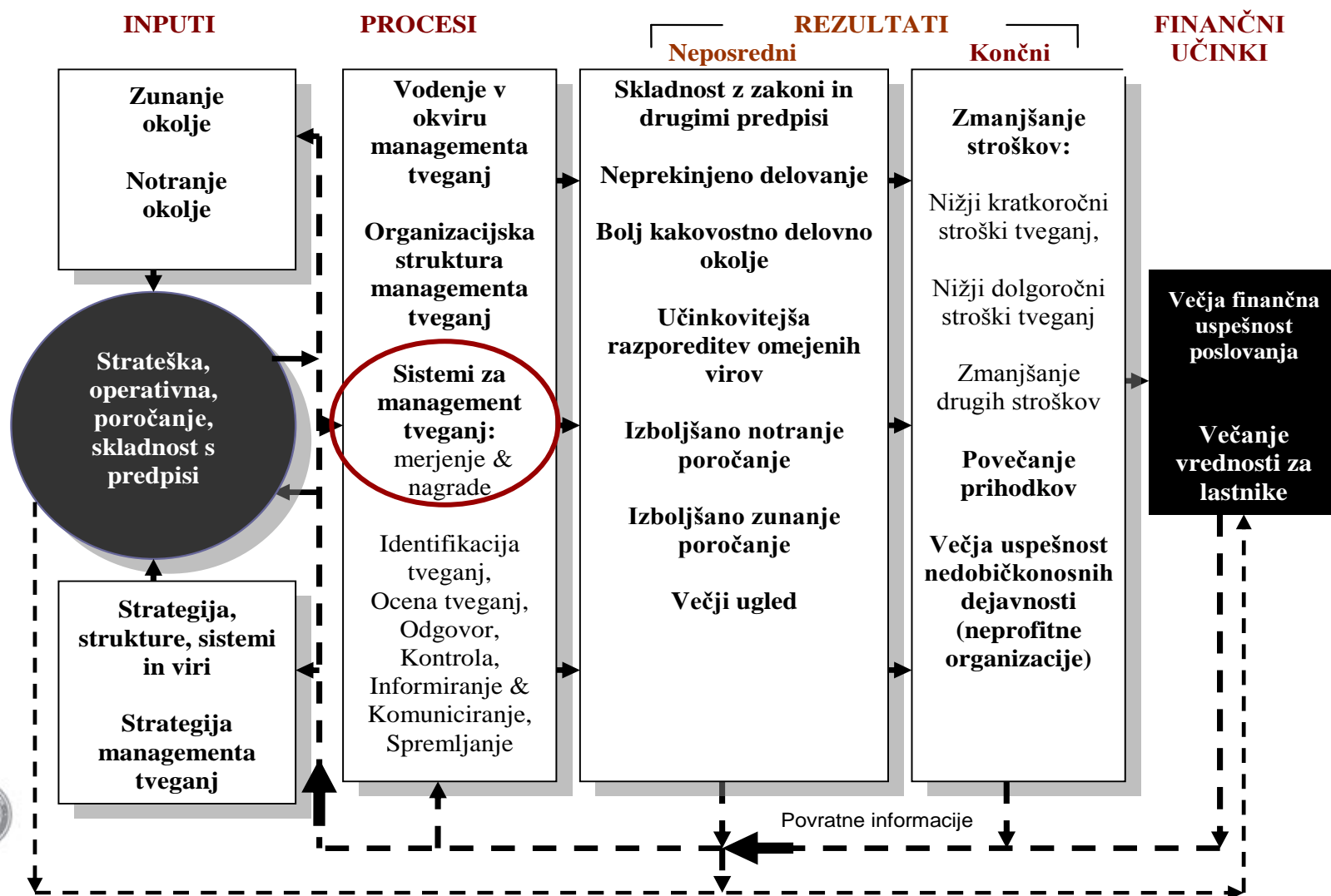
Centralizacija in **decentralizacija**

- Odgovornost vrhnjega managementa in organov nadzora
- Služba notranje kontrole, služba notranje revizije
- Pooblaščenec za korporativno integriteto (oseba ali strokovna služba), pristojna za ukrepe (*osnutek Smernic, 2013*)
- **Ethics Office** & Integrity Work Group (predstavniki oddelkov Risk Management, Human Resources, Legal Services, the Compliance Office, the Chief Security Office) (*TELUS, Ethics Policy, 2012*)
- **Vsi zaposleni** morajo biti usposobljeni za prepoznavanje dejavnikov tveganj neetičnosti in korupcijskih tveganj

„Vzpostaviti (vzdrževati) postopke notranjih kontrol, ki bodo po **načelih razmejitve pristojnosti in opredelitve odgovornosti, ločitve funkcije vnosa od funkcije odobravanja**, principa **udeležbe vsaj dveh oseb** na ključnih področjih tveganj in **opredelitve kriterijev** za imenovanje, nagrajevanje ter razreševanje nosilcev kontrolnih funkcij, zagotovili pošteno poslovanje“ (*osnutek Smernic, 2013*).

CELOSTEN PRISTOP

K SPODBUJANJU ODGOVORNOSTI ZA SKUPNE VREDNOTE



VZPOSTAVITEV SISTEMOV

- IZPOPOLNJEVANJE ZNANJA IN USPOSABLJANJE -

Začetno, periodično, priložnostno strokovno usposabljanje in izpopolnjevanje znanja (seznanitev z osnovami in cilji korporativne integritete, kazalci za prepoznavanje tveganj korporativne integritete, odkritimi tveganji ter sprejetimi ukrepi za obvladovanje teh tveganj) (*osnutek Smernic, 2013*)

Primeri izobraževalnih ciljev	Primeri namenov izobraževanja
Povečati odstotek zaposlenih, ki poznajo in popolnoma razumejo etični kodeks podjetja	Preprečiti primere nespoštovanja predpisov ter poklicnih in etičnih standardov
90 % zaposlenih uspešno opravi test o poznavanju predpisov ter poklicnih in etičnih standardov	0 kršitev predpisov ter poklicnih in etičnih standardov

Periodični testi poznavanja etičnega kodeksa in reševanja etičnih dilem (kako sprejemati odločitve, kako ravnati) – spletna aplikacija z moduli (*United Technologies (UTC) več kot 100 modulov*):

- novozaposleni: 8 vnaprej določenih modulov takoj ob začetnem uvajanju
- drugi zaposleni: vsaj 2 modula na četrtoletje
- centralno beleženje (časa, uspešnosti) in certifikati

VZPOSTAVITEV SISTEMOV

- PRIJAVLJANJE, ZAŠČITA PRIJAVITELJEV, UKREPANJE, POROČANJE -

Mehanizmi **notranjega in zaupnega poročanja** ter **zaščite vseh prijaviteljev** kršitev korporativne integritete, **tudi tistih, ki kljub navodilom nadrejenih niso pripravljeni kršiti** poklicnih, pravnih in etičnih standardov, in ki so v dobri veri oziroma na podlagi utemeljenega sklepanja, da so njihovi podatki resnični, pripravljene poročati o kršitvah korporativne integritete.

Mehanizem za **ustrezen in učinkovit odziv na** dobroverna oziroma utemeljena podana **sporočila prijaviteljev** (obravnavanje prijav, pritožb – preverjanje, poizvedbe) (*osnutek Smernic, 2013*)

EthicsLine 24/7, www.telus.ethicspoint.com (*TELUS, Ethics Policy, 2012*)

Ombudsman/DIALOG (*United Technologies, Etični kodeks, 2010*)

Sprotno obveščanje organa vodenja, po potrebi pa tudi nadzora, o ugotovljenih in odpravljenih nepravilnostih (*osnutek Smernic, 2013*)

VZPOSTAVITEV SISTEMOV - MOTIVIRANJE IN SANKCIONIRANJE -

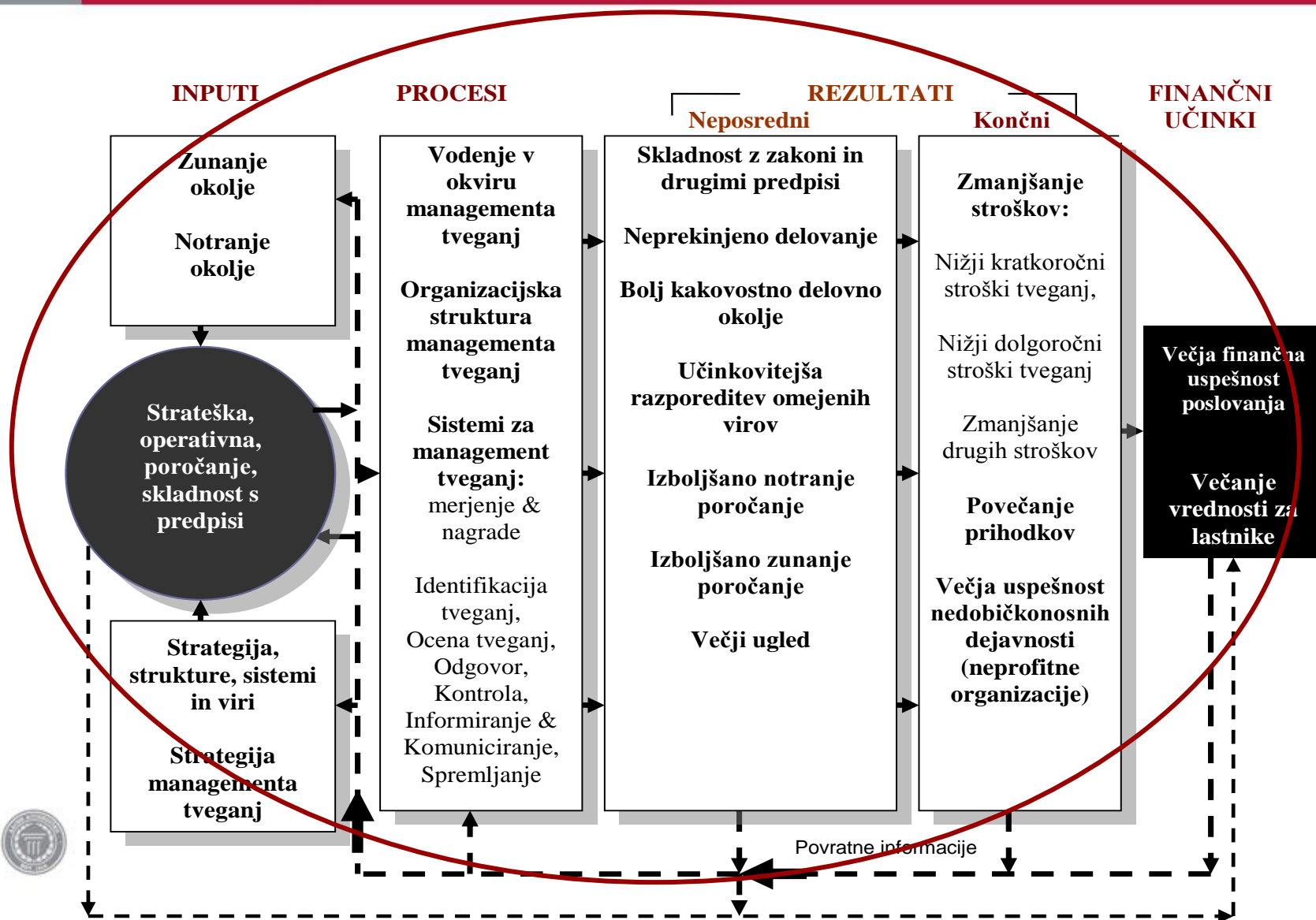
„**Mehanizmi za pozitivno motivacijo vseh zaposlenih** za ravnanje, ki omogoča izboljšave v sistemu korporativne integritete ali izpričuje visoko stopnjo integritete, vključno z dobrovernimi oziroma utemeljeno podanimi prijavami kršitev korporativne integritete“ (osnutek Smernic, 2013)

variabilno nagrajevanje članov uprave (managerjev) vezati tudi na obvladovanje korupcijskih tveganj in drugega odklonskega vedenja
variabilno nagrajevanje zaposlenih
nematerialno nagrajevanje

„Neupoštevanje delovanja v skladu s tem kodeksom ali s katerimkoli izmed njegovih zahtev se ustrezno **kaznuje**, tudi z odpustitvijo“ (United Technologies, Etični kodeks, 2010)

CELOSTEN PRISTOP

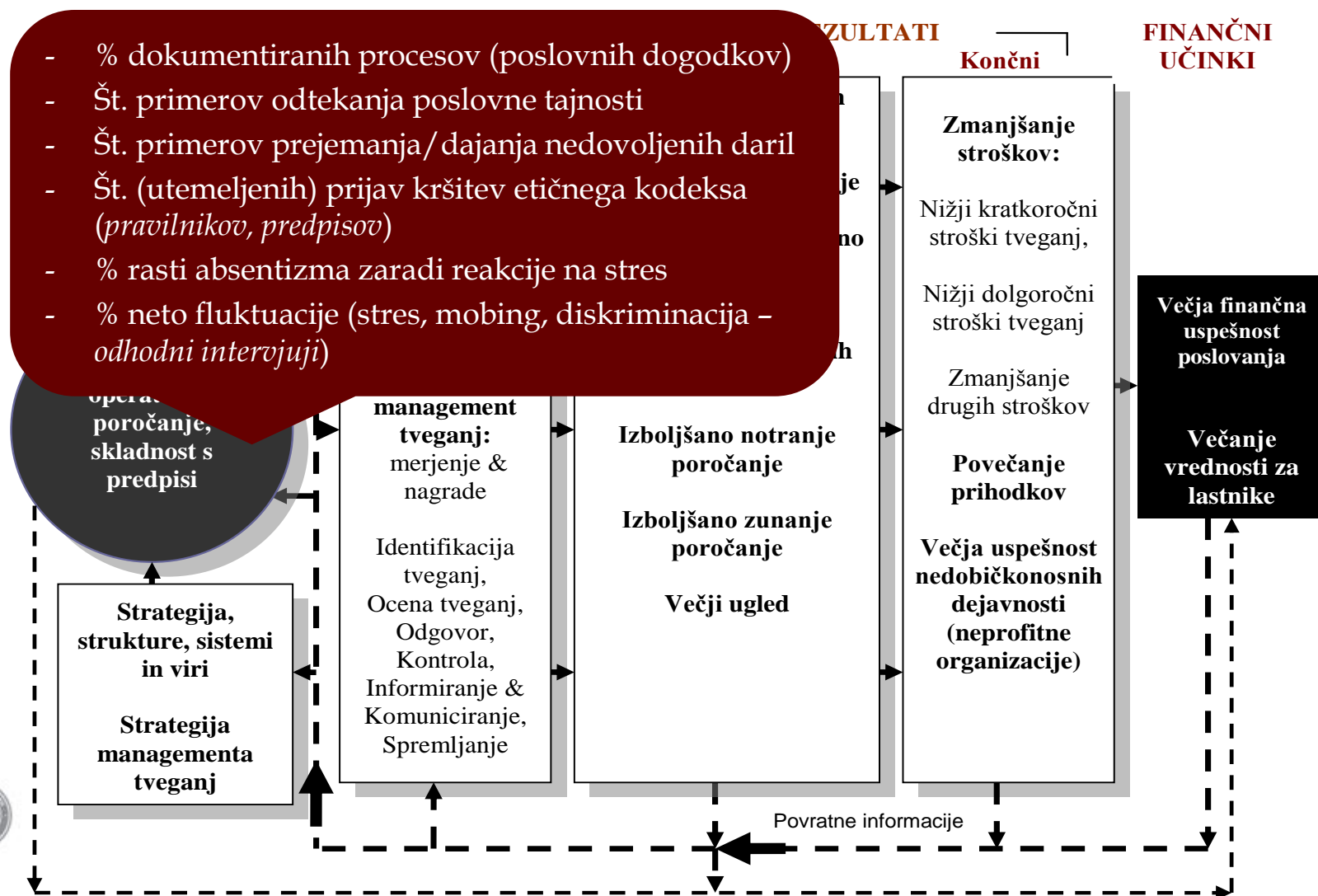
K SPODBUJANJU ODGOVORNOSTI ZA SKUPNE VREDNOTE



CELOSTEN PRISTOP

KAZALCI

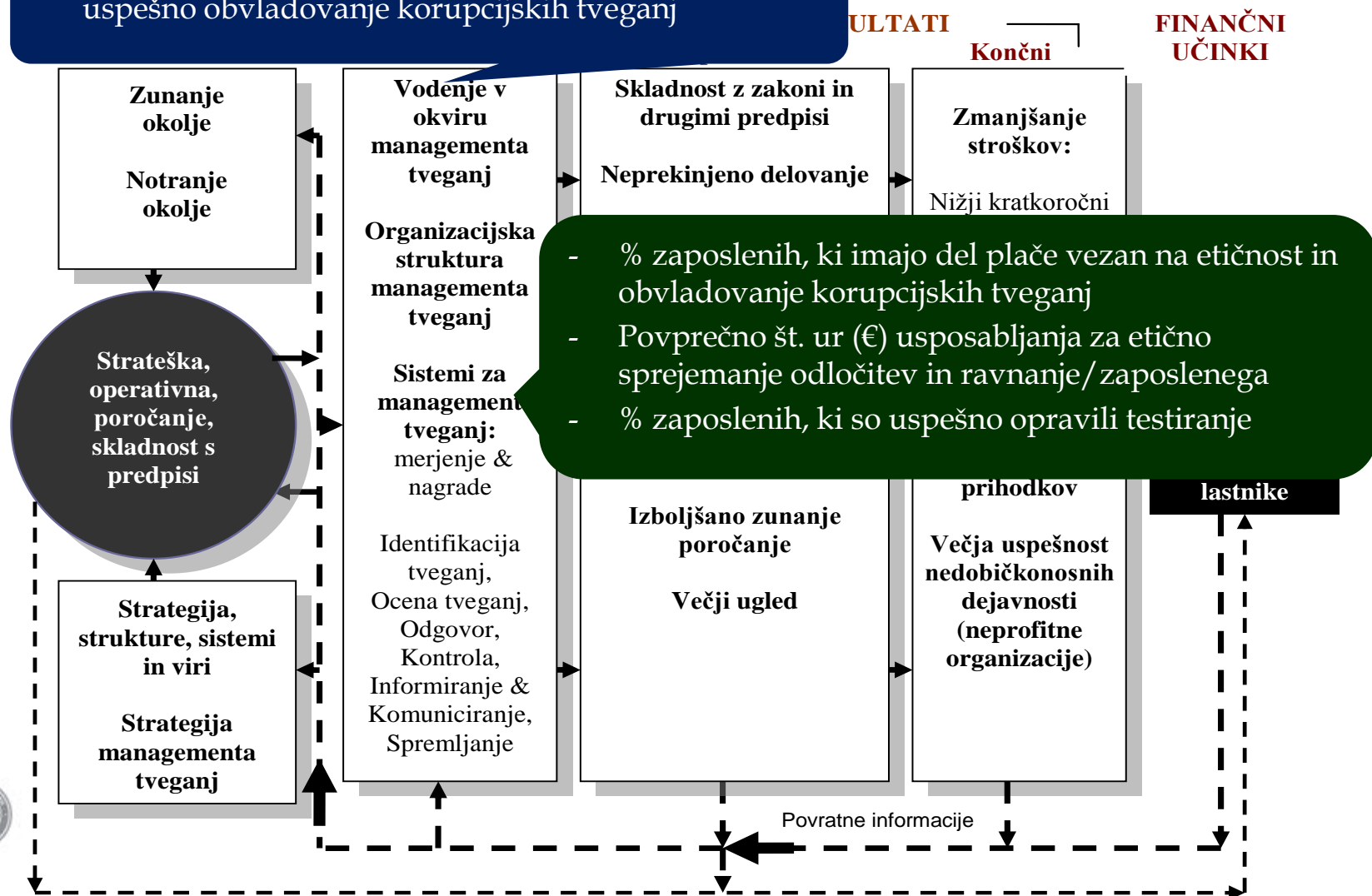
- % dokumentiranih procesov (poslovnih dogodkov)
- Št. primerov odtekanja poslovne tajnosti
- Št. primerov prejemanja/ dajanja nedovoljenih daril
- Št. (utemeljenih) prijav kršitev etičnega kodeksa (pravilnikov, predpisov)
- % rasti absentizma zaradi reakcije na stres
- % neto fluktuacije (stres, mobing, diskriminacija – odhodni intervojuji)



CELOSTEN PRISTOP

KAZALCI

- Povprečen % variabilne nagrade članom uprave za uspešno obvladovanje korupcijskih tveganj



CELOSTEN KAZALNIK

- % znižanje stroškov poslovanja zaradi izogiba plačila odškodninskih zahtevkov, kazni
- dvig prihodkov od prodaje na osnovi neprekinjenih poslovnih procesov
- število novih partnerstev s kupci na osnovi boljšega ugleda

