

FORUM

POSLOVNE INTEGRITETE IN TRANSPARENTNOSTI



NAČINI IN PROCESI VODENJA

Spodbujanje etičnega ravnanja zaposlenih: izzivi in rešitve

24. oktober 2019 ob 9.00 uri

Ljubljana, Dimičeva 13 - Gospodarska zbornica Slovenije, dvorana A

Partner foruma poslovne
integritete in transparentnosti



Podporniki
dogodka





KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ

mag. POLONA PERGAR GUZAJ, CFE, CIA, CRMA, CFSA

24.11.2019

4E, pomoč pri upravljanju organizacij in obvladovanju prevar, d.o.o.

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



O predavateljici

- 20+ let izkušenj v različnih poslovnih okoljih (proizvodnja, finančni sektor, storitvena dejavnost, javni sektor)
- kontroling, vodenje ISO sistema kakovosti, komerciala, notranja revizija, poslovno svetovanje, presoje kakovosti delovanja notranje revizije, vzpostavitev sistemov obvladovanja vseh tveganj, tudi tveganj prevar, preiskovanje prevar,..
- pridobljene različne strokovne nazive s področja notranje revizije, preiskovanja prevar,...



Effective
Efficient
Eclectic
Ethical



Pomoč pri upravljanju organizacij
in obvladovanju prevar, d.o.o.

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



MOJE IZKUŠNJE IN RAZMIŠLJANJA:

Kultura je ključna! Delamo, kar govorimo?

- v kakšnem okolju živimo in delamo?
- v kakšnem okolju **želimo** živeti in delati?
- Kaj MI naredimo za okolje?
- prevare so povsod: če jih ne odkrijemo, se posledice eksponencialno povečujejo
- Nujno je zgodnje odkrivanje - ne glejmo vstran!

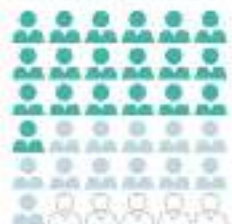
KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



TIPS are by far the most common initial detection method



EMPLOYEES provide over half of tips, and nearly 1/3 come from **OUTSIDE PARTIES**



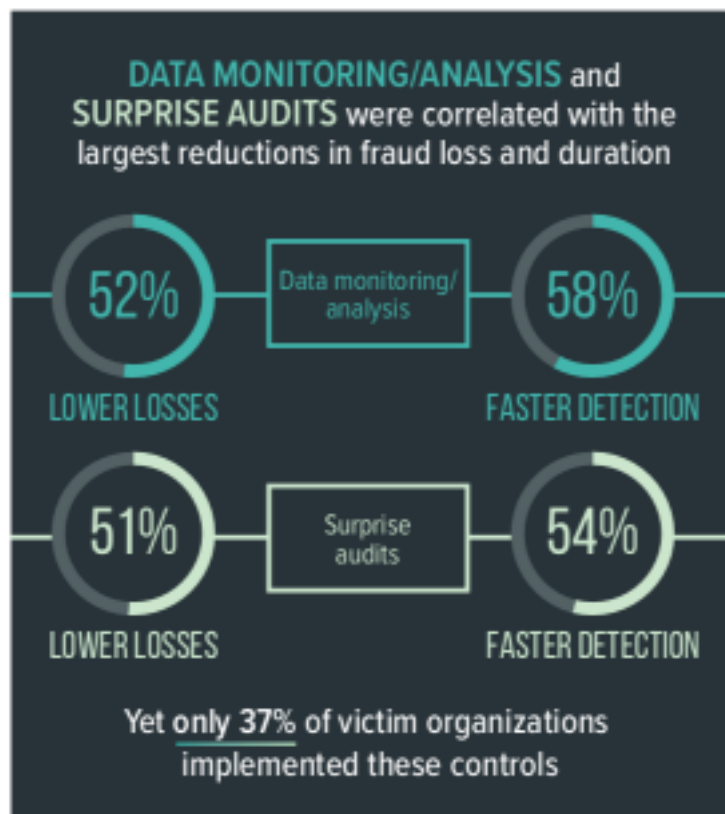
ORGANIZATIONS WITH HOTLINES detect fraud by tips more often



HOTLINES



NO HOTLINES



85%
OF FRAUDSTERS

DISPLAYED AT LEAST ONE BEHAVIORAL

RED FLAG OF FRAUD

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



- Kakšni načini vodenja prinašajo zaupanje zaposlenih in ustvarjajo varna delovna okolja?
- Na kakšen način in s kakšnimi procesi lahko spodbujamo etično vedenje zaposlenih?
- Kakšni so primeri dobre prakse in kaj gre lahko narobe?



SLOVENSKE SMERNICE KORPORATIVNE INTEGRITETE

I. Preambula

izhajajoč iz boljših poslovnih rezultatov gospodarskih družb z visoko stopnjo integritete;

zavezujoč se k spoštovanju transparentnosti in korporativne integritete, k uveljavljanju ničelne tolerance do nezakonitega in neetičnega ravnanja zaposlenih in k zagotavljanju korporativne integritete z vrha gospodarske družbe kot temeljnih načel delovanja gospodarske družbe;

zavedajoč se dejstva, da se tudi po stopnji dosežene korporativne integritete ocenjuje zakonsko določena skrbnost vestnih in poštenih gospodarstvenikov;

upoštevajoč škodljive poslovne in družbene posledice neustrezne korporativne integritete ter s tem povezan padec ugleda organov vodenja in nadzora v slovenskih gospodarskih družbah;

izhajajoč iz sodelovanja vseh deležnikov gospodarskih družb, poklicnih organizacij, profesionalnih združenj in drugih iniciativ pri vzpostavljanju ustrezne korporativne integritete v Sloveniji;

navezujoč se na kodekse ravnanja, slovenske in mednarodne predpise ter dokumente s področja korporativne integritete, še zlasti na Smernice dobre prakse OECD o notranjih kontrolah, etiki in skladnosti iz leta 2009;

izhajajoč iz potrebe po izvajanju ukrepov korporativne integritete na podlagi vzpostavljenih mehanizmov prepoznavanja in ocenjevanja tveganj za korporativno integriteto v vsaki gospodarski družbi posebej;

upoštevajoč potrebo po zagotavljanju korporativne integritete skladno z velikostjo, pravno obliko in dejavnostjo ter morebitnimi specifičnimi geografskimi, pravnimi in drugimi okoliščinami za posamezno gospodarsko družbo ter njenimi že vzpostavljenimi mehanizmi za zagotavljanje korporativne integritete; in

pozivajoč še druge gospodarske subjekte k njihovi uporabi s ciljem splošnega izboljšanja poslovnih rezultatov in krepite družbene odgovornosti;

_____ (naziv pravne osebe) sprejema naslednje



2014



KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



Koliko se etičnost plača?

15.4.2019



Etična podjetja so za 14 % bolj uspešna, ugotavlja Etisphere inštitut z letošnjo raziskavo, ki vključuje 128 podjetij iz 21 držav. Za lažje udejanjanje principov skladnosti in etike v podjetjih tudi v Sloveniji razvijamo prvo praktično orodje za vpeljavo poslovne integritete.

Model nastaja v okviru projekta Integriteta voditeljstva 5 zvezdic – 5STIL v partnerstvu Evropskega inštituta za skladnost in etiko poslovanja (EISEP) in Združenja Manager ob podpori Ameriške ambasade v Sloveniji. V končni e-obliki bo priručnik 5STIL izšel v začetku poletja.

5 zvezdic za etičnost

Pet principov, na katerih temelji model, predstavlja konkreten smerokaz in orodje, kako lahko podjetje s pomočjo dobrega voditeljstva v svoje delovanje vpelje principe z oprijemljivimi pokazatelji, ki po mednarodnih standardih ter dobrih praksah odlikujejo etična podjetja. *«Imamo dober ekonomski moment, visoko razvito raven vođenja in ob obični zgladov iz vrst managerjev bi lahko na področju*

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



5-STAR INTEGRITY LEADERSHIP

PROJEKTU

PROJEKTNI SKUPINI

OPIS PRINCIPOV

PRIMERI

VIRI IN ORODJA

KONTAKT



KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



Projekt integriteta vodenjstva 5 zvezdic

- EISEP in Združenje Manager, ob podpori Ameriške ambasade v Sloveniji.
- gre za **program praktične vpeljave** ključnih principov skladnosti in integritete v katerokoli organizacijo, s pomočjo dobrega vodenjstva.
- vsak od **petih principov** je opremljen s **kazalci**, ki kažejo ali je princip vpeljan v življenje podjetja ter s kazalci, ki omogočajo spremljanje napredka na tej poti.
- **nagovarjamo voditelje**, ki imajo **po dolžnosti** do deležnikov, izvorno odgovornost in pravico, da v svojih organizacijah vzpostavijo standarde etičnega in zakonitega poslovanja.
- da bi to lažje delali dobro in učinkovito, smo zbrali **številne ponazoritve, opis primerov, raznovrstne kazalce, praktične usmeritve, orodja ter druge vire.**

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



PRVI PRINCIP:

Cilje s področja skladnosti in integritete vključite v svojo poslovno Strategijo

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.

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



Kazalniki, ki dokazujejo, da je princip vgrajen v poslovanje:

- Poslanstvo in vizija ter opis razmerij s ključnimi deležniki vključujejo etično noto, s katero vodstvo postavlja standard korporativne integritete pri izvajanju poslov, in sicer na vseh ravneh odločanja in splošnega poslovnega ravnanja.
- Odgovornost za spremljanje in upravljanje programa skladnosti je formalno dodeljena enemu ali več osebam iz višjega vodstva, z zadostno neodvisnostjo in viri.
- 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.
- Opredeljene so poslovne strategije, s katerimi so ključna področja teh tveganj tudi naslovljena.
- Vprašanja s področja TSI so vključena na dnevni red strateških, vodstvenih srečanj in se redno obravnavajo pri poslovnem odločanju.

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



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?

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



DRUGI PRINCIP: Sprejmite, izvajajte in promovirajte Kodeks ravnanja

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, upravljanja kanalov za posvetovanje in prijavo kršitev ter 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.



KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ

Kazalniki, ki dokazujejo, da je princip vgrajen v poslovanje:

- Ključna področja tveganj za skladnost in integriteto (*TSI) so obravnavana v Kodeksu ravnanja, ki je dokumentiran in podpisan. Na osnovi Kodeksa, je vodstvo sprejelo tudi relevantne politike in postopke, ki nadalje obravnavajo področja, kot so darila in gostoljubje, konflikt interesov in korupcija, osebni podatki, varstvo konkurence in zaščita potrošnikov, prepoved diskriminacije in spolnega nadlegovanja, varnost in zdravje ipd.
- Kodeks je tudi preveden v lokalne jezike in vključuje kontaktne podatke za svetovanje ali prijavo kršitev s področja TSI, s pojasnilom varstva pred povračilnimi ravnanji.
- Kodeks je objavljen na spletni strani podjetja in predstavljen vsem zaposlenim, izvajalcem, dobaviteljem, z direktorjevo spremno besedo. Je tudi redno posodobljen.
- 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...).



KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ

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 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 (redno spremljanje)?
- Koliko notranjih in zunanjih korporativnih sporočil se nanaša na vrednote, skladnost in integriteto?
- Kako podjetje izvaja spremljanje in nadzor skladnosti in integritete?

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



TRETJI PRINCIP: Spodbujajte etično vedenje - Nagrajevanje in discipliniranje

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.



KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ

Kazalniki, ki dokazujejo, da je princip vgrajen v poslovanje:

- Podjetje ima razvito in dejansko izvaja preverjanje kadrov po vprašanih skladnosti in integritete pred njihovo zaposlitvijo in obdobjno, predvsem vodilnih kadrov, kot tudi pogodbenikov z višjim tveganjem.
- 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.
- Razvit je program izobraževanja za vse ravni vodstva; določeno je, katere splošne in posebne teme o tveganjih naj bodo vključene, pa tudi 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.
- 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 pravičnega ravnanja; poleg tega je določen način potrjevanja udeležbe in zaključka izobraževanja, ki mora dosegati vsaj 80 %.

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



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?

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



ČETRTE PRINCIP:

Vključite načela integritete pri zaposlovanju, razvoju zaposlenih ter upravljanju poslovnih partnerjev - **Zaposlovanje in odnosi s partnerji**

Z zaposlovanjem pravih ljudi bo podjetje zagotovilo, da bo še naprej spodbujalo svoje temeljne vrednote ter omogočajo razvoj etične kulture, kakršna bo podpirala uresničevanje poslanstva in dolgoročne uspešnosti podjetja. 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.

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



ČETRTE PRINCIP:

Vključite načela integritete pri zaposlovanju, razvoju zaposlenih ter upravljanju poslovnih partnerjev - **Zaposlovanje in odnosi s partnerji**

Za novo zaposlene in obstoječe zaposlene (vključno s pogodbeniki) je izobraževanje o kodeksih in politikah podjetja na področju skladnosti in etike ključnega pomena za zagotavljanje učinkovitega delovanja programa skladnosti ter kulture korporativne integritete. Zato bi moralo biti usposabljanje reden del postopka uvajanja novih zaposlenih in še posebej vodij ter bi moralo biti tudi redno (npr. letno) zagotovljeno vsem zaposlenim - od administrativnega osebja do višjega vodstva - kot del njihovega razvoja. Programi usposabljanja na tem področju lahko poleg drugih orodij vključujejo kombinacijo interaktivnih predavanj in delavnic v živo, posvetov z vodstvom, resnih iger, spletnih modulov in izobraževalnih video posnetkov, pisne dokumentacije in praktičnih priročnikov z vizualnimi ponazoritvami ter vsebine spletnih strani z zbirko virov, vključno s pogostimi vprašanji in odgovori (FAQ).



KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ

Kazalniki, ki dokazujejo, da je princip vgrajen v poslovanje:

- Podjetje ima razvito in dejansko izvaja preverjanje kadrov po vprašanih skladnosti in integritete pred njihovo zaposlitvijo in obdobjno, predvsem vodilnih kadrov, kot tudi pogodbenikov z višjim tveganjem.
- 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.
- Razvit je program izobraževanja za vse ravni vodstva; določeno je, katere splošne in posebne teme o tveganjih naj bodo vključene, pa tudi 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.
- 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 pravičnega ravnanja; poleg tega je določen način potrjevanja udeležbe in zaključka izobraževanja, ki mora dosežati vsaj 80 %.

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



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?

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



PETI PRINCIP:

Vzpostavite in vzdržujte linijo za svetovanje in oddajo prijav s področja skladnosti in integritete - **Spremljanje kršitev in odzivanje nanje**

- Če je vzpostavljena linija za pomoč in svetovanje na področju integritete ter 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 morebitnih pravnih vprašanjih, zaradi katerih so lahko potrebne nadaljnje preiskave ali morebitna sanacija, da se podjetje zaščiti 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. Nekatera podjetja imajo interno linijo za pomoč, druga pa za to najamejo zunanje ponudnike, da bi zaposlene spodbudili k uporabi. Linije za pomoč lahko vključujejo telefonsko številko in e-poštni naslov.

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



Kazalniki, ki dokazujejo, da je princip vgrajen v poslovanje:

- 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.
- Opredeljeno je upravljanje etične linije, vključno s postopkom in časom odzivanja na prijavljanje kršitve, odgovornosti so dodeljene ustreznim osebam.
- Opredeljeni so tudi postopki in metode izvajanja zaščite pred povračilnimi ravnanji zoper prijavitelje kršitev v dobri veri; to je tudi sporočeno zaposlenim in operativno zagotovljeno.
- 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.
- Kanal za prijavo kršitev je delujoč in aktiven. Zaposleni in drugi deležniki dejansko uporabljajo etično linijo s postavljanjem vprašanj ter prijavo kršitev s področja tveganj za skladnost in integriteto.

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



Kazalniki, ki dokazujejo, da vodstvo napreduje pri uresničevanju principa v poslovnih praksah podjetja:

- Ali na letni ravni odprto spregovori 1–5 % zaposlenih? Ali je 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 izboljšujejo?
- Ali anketa med zaposlenimi kaže vse večje zaupanje glede tega, da lahko prijavijo kršitve?
- Kolikokrat je podjetje izvedlo analizo temeljnih vzrokov neprimerne vedenja in sprejelo sistemske izboljšave?



KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



5-STAR INTERESTY LEADERSHIP

OPREDELITEV | OPRERILNICE | OPRERILNICE | PRIMERI | VSE IN DRUGI | KONTEKST

PRIMERI IZ RESNIČNEGA ŽIVLJENJA

Primeri iz življenja

Primeri iz življenja

Primeri iz življenja

> **Primeri v družbi Študijski, vključno s strokovnjaki na območju, imajo pomembno vlogo pri vzpostavljanju in podpiranju podjetja. Ne jabolko in v procesu razvijanja podjetja strokovni poklici, ki temeljijo na strokovni in klasični strokovni znanosti, vključno s strokovnjaki, ki so odgovorni za razvijanje in izvajanje podjetja, imajo pomembno vlogo pri vzpostavljanju in podpiranju podjetja. Posledično podjetje odločitev po pravočasno in pregledno upoštevajo strokovnjake na območju, ki so odgovorni za razvijanje in izvajanje podjetja, vključno s strokovnjaki, ki so odgovorni za razvijanje in izvajanje podjetja. [Vir: Splošni poveljnik UN Global Compact, o tem tudi podjetje, str. 18 / UN Global Compact, Global Compact, in Corporate Sustainability, p. 16]**

> **V družbi Yihoo je pravi odločitev upravljalstva, ki vključuje upravljanje (ZPI) in druge stvari, ki so ključne za pomembne stvari in opozorila, v ključnih sferah, ki temeljijo na strokovni in klasični strokovni znanosti, vključno s strokovnjaki, ki so odgovorni za razvijanje in izvajanje podjetja, imajo pomembno vlogo pri vzpostavljanju in podpiranju podjetja. Posledično podjetje odločitev po pravočasno in pregledno upoštevajo strokovnjake na območju, ki so odgovorni za razvijanje in izvajanje podjetja, vključno s strokovnjaki, ki so odgovorni za razvijanje in izvajanje podjetja. [Vir: Splošni poveljnik UN Global Compact, o tem tudi podjetje, str. 17]**

> **Dr. Deanele, Ediktor, je odgovoren za vlogo odločitev upravljalstva (ZPI) in druge stvari, ki so ključne za pomembne stvari in opozorila, v ključnih sferah, ki temeljijo na strokovni in klasični strokovni znanosti, vključno s strokovnjaki, ki so odgovorni za razvijanje in izvajanje podjetja, imajo pomembno vlogo pri vzpostavljanju in podpiranju podjetja. Posledično podjetje odločitev po pravočasno in pregledno upoštevajo strokovnjake na območju, ki so odgovorni za razvijanje in izvajanje podjetja, vključno s strokovnjaki, ki so odgovorni za razvijanje in izvajanje podjetja. [Vir: Splošni poveljnik UN Global Compact, o tem tudi podjetje, str. 18 / UN Global Compact, Global Compact, in Corporate Sustainability, p. 16]**



KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



OPROJEKTU + OPROJEKTIŠEVNI + OPROJEKTIŠEVNI + PRIMERI + RES IN DECODA + KONTAKT

SMERNICE, STANDARDI, PRIPOMOČKI



> **UN Global Compact** razmišlja in rešuje za svoj dejavn oblikovanjem in integriteto podjetij in poslovanja s preprečevanje korupcije. <http://www.unglobalcompact.org/en/what-we-do/anti-corruption-and-ethical-business-practices>

> Mednarodni ISO standardi

ISO 19900:2015 Sistem upravljanja oblikovanjem – Standardi za upravljanje oblikovanjem

ISO 31000:2018 – Sistem upravljanja oblikovanjem in integriteto podjetij in poslovanja s preprečevanje korupcije. http://www.iso.org/iso/iso_31000/iso_31000_1.html

> OECD – Ključni dokumenti na področju oblikovanjem in integriteto.

<http://www.oecd.org/companies/key-documents-companies-documents.htm>

> Mednarodna gospodarska obličina, IOC International Chamber of Commerce proučevanje oblikovanjem in integriteto podjetij in poslovanja s preprečevanje korupcije. <http://www.oecd.org/companies/key-documents-companies-documents.htm>

<http://www.oecd.org/companies/key-documents-companies-documents.htm>

<http://www.oecd.org/companies/key-documents-companies-documents.htm>



13 WAYS TO BE A GOOD **ROLE MODEL**

HEY, BIG SHOT.

You don't have to be a celebrity or a superstar to be a role model. Chances are if you're a parent, teacher, coach, religious leader, or manager, you're influencing people every day. Make it positive!

SET THE BAR HIGH.

Have high expectations for others and yourself. Avoid the tendency to adjust the target downward just to accommodate mediocrity.

INSPIRE OTHERS.

When you're a role model, every message you send is critical. Don't wait for the stars to align to demonstrate good behavior.

LOOK IN THE MIRROR.

Look to see if you're sending the wrong message.

STAND FOR SOMETHING.

Good role models have the strength of their convictions. They believe what they say and say what they believe.

WALK THE TALK.

Ensure that your words and actions are consistent.

INTEGRITY MATTERS.

Good role models are open, honest, and trustworthy. Make sure to finish what you start and follow through on commitments.

BE RESPECTFUL.

Treat others as you want to be treated.

BELIEVE IN YOURSELF.

Be confident in who you are and what you represent. But balance that confidence with a dose of humility.

HOLD PEOPLE ACCOUNTABLE.

Don't accept bad behavior. Speak up against abuses. Life isn't a spectator sport.

NOBODY'S PERFECT.

Accept responsibility for your actions. When you make a mistake, admit fault and show you mean it by taking corrective action.

YOU'RE JUDGED BY THE COMPANY YOU KEEP

Surround yourself with people of high character and integrity.

YOUR SOUL IS NOT FOR SALE.

Listen to your conscience. That's why you have one.



Kdo nam je vzgled in komu smo mi vzgled?

Vir:

- <https://www.franksonnenbergonline.com/blog/13-ways-to-be-a-good-role-model/>

KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJA - delavnica



KULTURA UPRAVLJANJA TVEGANJ



MITI ali RESNICA?

- 1. Kodeks ravnanja podpira etično vedenje**
(The code of Conduct Supports Ethical Behavior)
- 2. Program skladnosti pomaga organizaciji, da postane bolj etična**
(The Compliance Program Helps the Organization Become More Ethical)
- 3. Sistem za žvižgače zmanjšuje tveganje neetičnega vedenja**
(Whistleblowing Tolls Reduce the Risks of Unethical Behavior)
- 4. Več usposabljanja na področju etike je boljše**
(More Training in Ethics is Better)
- 5. Posamezen neetični lik je mogoče zajezi s pravimi notranjimi kontrolami**
(Individual Unethical Character Can Be Curbed With the Right Internal Controls)
- 6. Cilji, povezani z etiko ali skladnostjo, pomagajo organizacijam in posameznikom ravnati bolj etično**
(Goals Related to Ethics or Compliance Help Organizations and Individuals Behave More Ethically)



www.transparency.si

facebook.com/TISlovenia
twitter.com/TransparencySi
instagram.com/transparencysi

© 2018 Transparency International Slovenia. All rights reserved.