

TOREK ZA SKLADNOST

Redno mesečno srečanje za člane strokovne skupnosti EISEP

NASPROTJA INTERESOV

7. december, 2021



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Vprašanja o nasprotju interesov, ki jih pooblaščenici za skladnost največkrat dobimo?

- Obisk brezplačnih konferenc/seminarjev, predstav, tekem
- Službena potovanja ,v obe smeri‘ (ogledi, obiski partnerjev)
- Darila in gostoljubje (poslovna darila, sponzorska darila, kosila, večerje, nočitve, zabava)
- Pogodbeni odnosi z zunanjimi sodelavci/izvajalci
- Združljivost dela/funkcij (vodilnih) zaposlenih, strokovnjakov – zunaj in znotraj podjetja...
- Nabavni postopki – komisije
- Še kaj...?

=> Veliko jih moramo zaznavati s proaktivnimi in usmerjenimi kontrolami !



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

NASPROTJE INTERESOV - KJE SE NAJPOGOSTEJE POJAVLJA

- 1. Pooblastila za dostop do sredstev:** Neposreden dostop do finančnih ali drugih sredstev družbe ali strank, razpolaganje z nepremičninami...
2. Dostop do privilegiranih **informacij, vplivnih oseb**
3. Odločanje o porabi: **Nabava** produktov ali storitev, **Službene plačilne** kartice, Naročilnice ipd.
- 4. Odločanje o pravicah** ali ugodnostih in dolžnostih: napredovanje, reševanje reklamacij, povračilu stroškov, oprostitev terjatev, plačilo storitev, nadzor...
- 5. Kadrovanje**
- 6. Vplivanje** na odločitve, porabo sredstev, kadrovanje...
 - s pripravo razpisnih pogojev, vrednotenjem ponudb ali sredstev...
 - s katerokoli strokovno oceno, mnenjem ali poročilom, ki vpliva na odločitev
 - Z dejanskim vplivom, zaradi avtoritete, funkcije ali drugih okoliščin



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

OKOLIŠČINE, KI VPLIVAJO NA NASTANEK NASPROTJA INTERESOV

– ZAKAJ JIH VČASIH TEŽKO PREPOZNAVAMO IN PRIZNAMO?

1. **Osebne** povezave: sorodstvene in prijateljske – zunanje in interne (*v praksi se rado teži h kljukanju in administrativnem omejevanju na zakonske definicije – vendar vas to ne reši morebitne napake in odgovornosti); ***osebne povezave so lahko tudi kompleksne in intimne, neuradne... se v povezavi s poslom lahko pojavljajo tudi slučajno.**
2. **Ekonomske** in poslovne povezave (statusna ali kapitalna povezanost podjetij in oseb, društev, pogodbeni povezanost); ***velikokrat prevlada prepričanje, da na nas ne vplivajo, velikokrat so tudi samodejne (npr. v razmerju do uprave)**
3. **Politične** povezave; ***praviloma so posredne, tabuizirane**
4. **Neposredna korist;** denar oziroma provizije, predmeti in storitve (darila), zabava in gostoljubje, usluge in priznanja ter tudi opustitev nadzora (trgovanje z uslugami); ***interes za prikrivanje ali zanikanje je neposreden in močan**

⇒ **Sam obstoj okoliščin nasprotja interesov še ni kršitev.** Delovanje na osnovi nasprotja interesov pa lahko vodi tudi v pravno in disciplinsko odgovornost ali celo v korupcijo in prevare.



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

NASPROTJE INTERESOV – ODKOD IZVIRA?



**RAVEN ODLOČANJA
IN UPRAVLJANJA**
DECISION-MAKING

**RAVEN
STROKOVNOSTI**
EXPERT LEVEL -SUPPORT

**OPERATIVNA
RAVEN**
BUSINESS OPERATIONS



eisep

EVROPSKI IN
IN ETIKO P

Ključne usmeritve za obvladovanje

- Zavedno in zgodnje prepoznavanje ! Ključno vloga stalnega komuniciranja o primerih, pogosta V&O, medsebojno posvetovanje => **izdelava internega standarda, ki postaja vse bolj enoten in poznan v podjetju in se zgleduje po dobrih praksah;**
- Razkrivanje, kot integriran del procesov ! Imejte protokol, obrazce za razkritja, kontrolne točke (npr. nabavne komisije, donacije in sponzorstva, kreditni odbori, uprava in NS)
- Kontrolni sezname; povezane osebe, darila in gostoljubje, opravljanje vzporednih funkcij
- Proaktivne kontrole; rutinske ter usmerjene kontrole po principu večjega tveganja – pregledi procesov z oceno tveganja za nasprotja interesov (vzorčni pregledi poslov oziroma pogodb, zapisnikov sej uprave, odborov, nabav, razpolaganja z nepremičninami..., transakcij – posredniške provizije, stroški daril in gostoljubja, sponzorstev in donacij...?)



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Ključni ukrepi v okoliščinah nasprotja interesov

- Razkritje
- Povečanje transparentnosti in dostopa; npr. stikov, odgovor na dodatno vprašanje enemu konkurentu v nabavnem postopku se pošlje še drugim ipd.
- Izločitev iz procesa odločanja
- Izolacija od informacij (in vplivanja)
- Omejitev obsega npr. gostoljubja, darila
- Opustitev; npr. samega posla s povezano osebo ali zaposlitve povezane osebe npr. politično izpostavljene ipd.
- Izkušnje, prakse?



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

VPRAŠANJA ZA (SAMO)KONTROLO PRI REŠEVANJU DILEM NASPROTJA INTERESOV

1. Ali obstajajo okoliščine, ki vplivajo na mojo nepristranskost pri odločanju, v nekem poslu?

- osebna povezanost (prijatelji in družina)
- Povezane pravne osebe (upravljavska, lastniška povezanost)
- Osebna korist – finančna nagrada (provizija), nefinančna korist, usluga
- politična

2. Ali sem v konkretnem položaju odločevalec, uporabljam pooblastila v podjetju ali lahko na drugega odločevalca vplivam?

3. Kaj so legitimni interesi podjetja in njegovih deležnikov v dani situaciji? Kako lahko drugi prisotni interesi to ogrožajo?

4. Ali drugi (kolegi, sodelavci, nadrejeni) vedo za obstoječ položaj povezanosti? Kaj bi bilo, če bi vedeli?

5. Kako lahko nevtraliziram svojo povezanost in odvrnem nasprotje interesov?

**Razkritje in ukrep obvladovanja naj bo dokumentiran.*

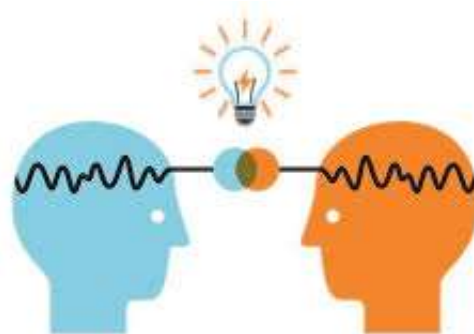


eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

MOTIVATORJI (POSLOVNEGA) RAVNANJA / osebni interesi, ki lahko vodijo v nasprotje z interesi podjetja (ni pa nujno in ne vsi)

1. Priti čez, izogniti se kazni, strahu; **PREŽIVETI**
2. Imeti dobre odnose, izpolniti pričakovanja; **USTREZATI, PRIPADATI**
3. Tekmovalnost, konkurenčnost, rezultati; **ZMAGATI, BITI USPEŠEN, IMETI KORIST ZASE**
4. Biti prepoznan, uveljavljen, dokazati se; **VPLIV IN SLAVA**
5. Uresničiti svoje osebno in poklicno poslanstvo, narediti nekaj res koristnega; **DELATI DOBRO**



DOBRA KULTURA V
PODJETJU IN
VOKALIZIRANE VREDNOTE
PA POMAGAJO, DA
MOTIVI VODIJO V
GLAVNEM POZITIVNA
VEDENJA!



VČASIH LAHKO MOTIVI /
osebni interesi VODIJO V
PROBLEMATIČNA
VEDENJA...

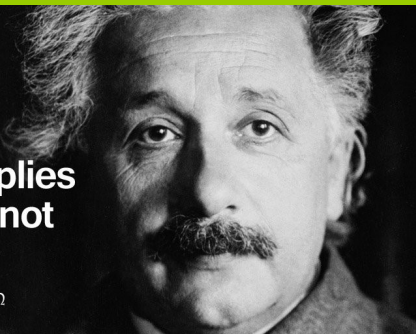


eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Relativity applies
to physics, not
ethics.

Albert Einstein



TRIKOTNIK PREVAR

PRITISKI
(osebna)
MOTIVACIJA

OZAVEŠČANJE
ORG. KLIMA
ZGELD VODSTVA
NOTRANJE KONTROLE
IN DISCIPLINIRANJE

PSIHOLOŠKI
MEHANIZEM, S
KATERIM LJUDJE
OPRAVIČUJEMO
SVOJA RAVNANJA

RACIONALIZACIJA

S TEM VPLIVAMO NA PRISOTNOST IN
JAKOST ELEMENTOV TRIKOTNIKA
PREVAR IN JIH S TEM OBVLADUJEMO

POMANJKLJIVE
KONTROLE;
VISOKA
POOBLASTILA;
KRIZNE RAZMERE

PRILOŽNOST



eisep

EVROPSKI
IN ETIKO POS

HARMONIJA INTERESOV

Ko vsi, ki delajo za podjetje ali drugo organizacijo, pri uporabi pooblastil ali mandata ter pri izvrševanju dodeljenih nalog in odgovornosti; sledijo interesom, koristim in ciljem te organizacije ter relevantnih deležnikov.

Direktorji, višje vodstvo, zaposleni, pogodbeni izvajalci, agenti...

Intenzivnost navezanosti /soodvisnosti akterjev – določa stopnjo ,pričakovane' lojalnosti... Temu ustrezno tudi stopnjujemo kontrole in merila.

,Zunanji' in ,notranji' konflikti interesov... (v zunanjih ali notranjih razmerjih)



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Iz razprave (1)

- Pri obvladovanju nasprotij interesov se ukvarjamo tudi s povezanimi osebami v notranjih razmerjih med zaposlenimi; eden od ukrepov so tako tudi premestitve po delovnih mestih (da zaposleni v tesnem osebnem razmerju niso v razmerju podrejeni-nadrejeni ali sodelavci, z opredeljenimi izjemami);
- Interno imamo opredeljena merila in kriterije kdaj je v redu iti na brezplačen seminar, poslovni obisk, na kosilo...
- Uporaba intraneta (portal skladnosti) za komuniciranje pravil in predvsem konkretnih situacij nasprotja interesov in kako jih obvladovati
- Uporabljamo izjave o nepovezanosti (npr. v nabavnih postopkih)
- Potrebna je veliko komuniciranja in redna izobraževanja ter obravnava vprašanj nasprotja od primera do primera..., da se pravila in standardi 'primejo'
- Pomembno je držati konsistentno prakso kaj je dovoljeno in kaj ne.



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Iz razprave (2)

- Ob intenzivnem komuniciranju in izobraževanju, je potrebno tudi redno izvajati preglede; obstaja pa izziv kako prepoznati povezanost med osebami in ali je kdo prejel darilo, če ga sam ali kdo drug ne prijavi...;
- Če višje vodstvo ,gre mimo' mnenja skladnosti ali že ustaljene prakse, je to potrebno ob primerni priložnosti ,odpreti' in morda pravila/prakso dopolniti s kakšnimi dodatnimi merili;
- Velika variacija rešitev, ki jih imajo podjetja glede daril, kot tudi glede gostoljubja in nezdržljivosti dejavnosti/funkcij (ali lahko zaposleni, direktorji delajo ob službi še kaj zraven ali ne) – *potrebno je upoštevati področno regulacijo, tveganje ugleda, vrsto dejavnosti, kaj deležniki pričakujejo, kaj je sprejemljiva praksa in kaj dejansko lahko povzroči nepristranskost pri odločanju; vedno se upoštevajo okoliščine posameznega primera – ali je v teku ravno postopek naročanja, zaposlovanja, ali je nekdo član komisije za javno naročanje/nabavo, element luksuza, namenskost, obseg ter stopnja zasebnosti nekega darila, gostoljubja...*



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA