

Pavel Nechala
Anna Remišová
Gabriel Csanyi

PROTIKORUPČNÝ MANUÁL PODNIKATELA

Pavel Nechala
Anna Remišová
Gabriel Csanyi
autori

Karikatúry: Vladimír Fedorovič

PROTIKORUPČNÝ MANUÁL PODNIKATEĽA

© Transparency International Slovensko, Bratislava 2006
Všetky práva vyhradené.

Transparency International Slovensko
Bajkalská 25, 827 18 Bratislava 212
tel.: 02/5341 10 20, fax: 02/5341 72 07
www.transparency.sk, tis@transparency.sk

Pre TIS vydal: Renesans, spol. s r.o.

ISBN 80-968427-7-3



TIS

Transparency International Slovensko

Pavel Nechala
Anna Remišová
Gabriel Csanyi

PROTIKORUPČNÝ MANUÁL PODNIKATEĽA

Bratislava

máj 2006



Publikácia bola vydaná s podporou Britského veľvyslanectva v Bratislave.

Transparency International Slovensko (TIS) je nezisková, nestranička mimovládna organizácia so sídlom v Bratislave. Je národnou pobočkou celosvetovej organizácie Transparency International, ktorá bola založená v roku 1993 a má sídlo v Berlíne. Medzi hlavné ciele TIS patrí podpora a presadzovanie takých hodnôt v slovenskom verejnom sektore, akými sú transparentnosť, zodpovednosť, dôvera a integrita, ktoré významným spôsobom napomáhajú bojovať proti korupcii.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL SLOVENSKO

Bajkalská 25, 827 18 Bratislava 212

tel: 02/5341 10 20, fax: 02/5341 72 07

Členovia Aliancie za transparentnosť a boj proti korupcii:

Milan Banas

Anna Butašová

Iveta Griačová

Eugen Jurzyca

Mária Kolaříková

Zdenko Kováč

Katarína Mathernová

Grigorij Mesežnikov

Vladimír Pirošík

Oľga Reptová

Emília Sičáková-Beblavá

Dušan Staněk

Juraj Stern

Soňa Szomolányi

Jiří Vlach

Daniela Zemanovičová

Protikorupčný manuál podnikateľa

Pavel Nechala – Anna Remišová – Gabriel Csanyi¹

OBSAH

Úvod	7
1. Korupcia a podnikatelia v Slovenskej republike	8
1.1 Vyjadrenie korupcie v právnych predpisoch	8
1.2 Prieskumy verejnej mienky o korupcii a podnikaní	14
1.3 Protikorupčné aktivity podnikateľov – Protikorupčná charta	20
2. Tvorba firemného protikorupčného programu	23
1. krok: Rozhodnutie prijať politiku boja proti úplatkom a korupcii	27
2. krok: Príprava FPP a jeho implementácie	35
3. krok: Rozpracovanie FPP do konkrétnych oblastí vo firme	43
4. krok: Implementácia firemného protikorupčného programu	53
5. krok: Monitorovanie fungovania FPP	58
6. krok: Zhodnotenie a zdokonalenie FPP	63
3. Interný audit a jeho úlohy	69
3.1 Vysvetlenie pojmu interný audit, jeho ciele a dôvody zavedenia	69
3.2 Spôsob zavedenia, organizačné a osobnostné predpoklady	73
3.3 Realizácia interného auditu v každodennej praxi	76
3.4 Interný audit a boj proti korupcii, jeho aplikácia	89
4. Skúsenosti podnikov s etickými princípmi v podnikaní	94
4.1 Slovnaft	94
4.2 Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a. s.	109
4.3 Železničná spoločnosť Slovensko, a. s.	124
4.4 Mondi Business Paper SCP a.s.....	137
4.5 Hydro Aluminium	142
Prílohy:	
1. Komentované znenie Protikorupčnej charty	149
2. Zoznam signatárov Protikorupčnej charty	173
O autoroch	174
Literatúra	175

¹ Pavel Nechala je autorom kapitoly 1 a Komentára k Protikorupčnej charte, Anna Remišová je autorkou kapitoly 2 a Gabriel Csanyi je autorom kapitoly 3.



Úvod

Viacere prieskumy potvrdzujú závery, že korupcia sa na Slovensku všeobecne mierne znižuje. Vnímanie korupcie sa najviac znížilo predovšetkým v tých oblastiach, kde došlo k presunu výkonu funkcií zo štátu na súkromný sektor, napríklad v reštrukturalizovaných bankách, v prirodzených monopoloch. Podnikateľské prostredie sa od roku 1998 stalo výrazne štandardnejším, čo prinieslo pozitívne protikorupčné zmeny. Doterajšia skúsenosť potvrdzuje, že zníženie rozsahu korupcie závisí od aktívnej účasti zástupcov každého sektora. Korupcia má totiž dve strany – stranu ponuky a dopytu. Jedna strana poskytuje peniaze, dary alebo iné formy bezodplatného plnenia. Druhá strana sa dožaduje poskytnutia takéhoto plnenia za nelegálne uprednostnenie, resp. plnenie. Firmy môžu uskutočňovať korupčné aktivity voči iným súkromným firmám, napr. obchodným partnerom, ako aj voči verejnému sektoru. Priestor pre neetické chovanie je aj vo vnútri firmy. Táto publikácia sa venuje predstaveniu prieskumov verejnej mienky zameraných na vzťah podnikania a korupcie a pokúša sa priniesť čo najviac praktických pomôcok pre zavádzanie protikorupčných opatrení v podnikaní. Zameriava sa teda na firmy a na ich možnosti zlepšiť vlastné fungovanie ako aj celkovo podnikateľské prostredie.

Podľa prieskumu verejnej mienky uskutočneného agentúrou Focus pre Transparency International Slovensko v marci 2006 až polovica respondentov (50 %) je presvedčená, že väčšinou býva iniciátorom korupčného správania ten, kto potrebuje niečo vybaviť. Na tejto strane sa pri korupcii týkajúcej sa verejného sektora nachádza súkromný sektor, teda občania a podnikateľské subjekty. Z uvedeného dôvodu preto k zníženiu korupcie vo verejnom sektore môže významne prispieť aj samotný súkromný sektor.

Viacere slovenské podniky prijali v minulosti vlastné etické kódexy, prípadne ich prebrali od svojich materských firiem zo zahraničia. Prijatie takéhoto dokumentu je významným rozhodnutím, avšak nie je konečným riešením. Nevyhnutnosťou každého podnikateľa je dôsledná implementácia prijatých princípov a kontrola ich dodržiavania. V opačnom prípade sa stávajú etické kódexy iba produktom PR bez pozitívneho vplyvu na fungovanie firmy. Cieľom tejto publikácie je poskytnúť informácie a návody pre podnikateľov, ktoré môžu prispieť k obmedzeniu korupcie v ich firme, ale aj v celej spoločnosti. Približujeme čitateľom jednak teoretické podklady v podobe právneho vymedzenia korupcie alebo predstavenia prieskumov verejnej mienky zameraných na vzťah podnikania a korupcie. Predstavujeme aktivitu viacerých súkromných subjektov pri presadzovaní protikorupčných opatrení v podnikaní – Protikorupčnej charty. Prinášame však aj praktický manuál na tvorbu individuálneho firemného protikorupčného programu a základy na budovanie vnútorného kontrolného mechanizmu – interného auditu. Cennou pomôckou môže byť aj posledná časť tejto publikácie, v ktorej prezentujeme skúsenosti viacerých slovenských aj zahraničných spoločností a ich vnútorné predpisy regulujúce túto oblasť. Súčasťou publikácie je aj komentované znenie Protikorupčnej charty.

Veríme, že informácie obsiahnuté v tejto publikácii budú prínosom pre každého podnikateľa, ktorý má záujem na presadzovaní podnikania bez korupcie v Slovenskej republike. Uvítame zároveň každú reakciu na túto publikáciu, poznámky k textu, nové postrehy a podnety na diskusiu.

Pavel Nechala

1. Korupcia a podnikatelia v Slovenskej republike

Pavel Nechala

1.1 Vyjadrenie korupcie v právnych predpisoch

Korupčné správanie vzhľadom na svoj negatívny vplyv na spoločnosť má svoje vyjadrenie vo viacerých právnych predpisoch. Právne predpisy takéto konanie rôznym spôsobom sankcionujú, a to v závislosti od situácie, pri ktorej ku korupčnému konaniu došlo. Korupcia je preto postihovaná trestnoprávnymi predpismi, Obchodným zákonníkom alebo napríklad aj zákonom o verejnom obstarávaní. viesť úspešný boj proti korupcii iba nástrojmi trestného práva nie je možné. Napriek tomu musí existovať účinný nástroj prevencie v podobe hrozby uloženia trestu za spáchanie takéhoto trestného činu, rovnako ako dostatočné technické a personálne vybavenie orgánov činných v trestnom konaní, aby boli tieto trestné činy odhaľované čo najčastejšie. V nasledujúcom texte sa zameriame na predstavenie legislatívneho vyjadrenia korupčného správania v trestnom práve, obchodnom práve a pri verejnom obstarávaní.

1.1.1 Trestnoprávne predpisy

Účelom Trestného zákona je ochrana najdôležitejších celospoločenských záujmov, ktoré sú v zákone vyslovene uvedené, a ochrana oprávnených záujmov a práv jednotlivcov či iných subjektov práva. V jeho jednotlivých ustanoveniach sú uvedené konania, ktoré sú zakázané (reprobované) a súčasne je toto konanie v prípade jeho preukázania príslušnými orgánmi potrestané (sankcionované). Takéto konanie, ktoré naplňa znaky konania uvedeného v Trestnom zákone (znaky skutkovej podstaty) nazývame trestný čin. Trestný zákon vymedzuje nielen trestné činy, ale za spáchanie trestných činov ukladá aj tresty a ochranné opatrenia.

Význam skutkových podstát trestných činov uvedených v Trestnom zákone spočíva v tom, že presne vymedzujú podmienky trestnej zodpovednosti výpočtom znakov trestného činu. Spáchanie trestného činu je základom trestnej zodpovednosti jednotlivca, lebo len zaň môže byť tento postavený pred súd.

Korupčné formy správania sú nielen nežiaduce, právnymi normami zakázané, ale aj trestnoprávne postihnuteľné. Všeobecne sa tieto trestné činy nazývajú korupciou a rovnako sa volá i tretí diel ôsmej hlavy osobitnej časti Trestného zákona.² Pojem korupcia však v sebe obsahuje viacero konaní, ktoré možno nazvať „korupčnými praktikami“. Ide predovšetkým o prijímanie úplatku, podplácanie a nepriame úplatkárstvo, ktoré v sebe obsahuje nepriame prijímanie úplatku, ako aj nepriame podplácanie.

² Zákon č. 300/2005 Z. z. – Trestný zákon.

Ich zákonné vyjadrenie môžeme nájsť v §§ 328 až 336 trestného zákona:

Prijímanie úplatku

§ 328

(1) Kto priamo alebo cez sprostredkovateľa pre seba alebo pre inú osobu prijme, žiada alebo si dá sľúbiť úplatok, aby konal alebo sa zdržal konania tak, že poruší svoje povinnosti vyplývajúce zo zamestnania, povolania, postavenia alebo funkcie, potrestá sa odňatím slobody na dva roky až päť rokov.

(2) Odňatím slobody na tri roky až osem rokov sa páchatel' potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1 závažnejším spôsobom konania.

(3) Odňatím slobody na sedem rokov až dvanásť rokov sa páchatel' potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1 vo veľkom rozsahu.

§ 329

(1) Kto v súvislosti s obstarávaním veci všeobecného záujmu priamo alebo cez sprostredkovateľa pre seba alebo pre inú osobu prijme, žiada alebo si dá sľúbiť úplatok, potrestá sa odňatím slobody na tri roky až osem rokov.

(2) Odňatím slobody na päť rokov až dvanásť rokov sa páchatel' potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1 ako verejný činiteľ.

(3) Odňatím slobody na desať rokov až pätnásť rokov sa páchatel' potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1 alebo 2 vo veľkom rozsahu.

§ 330

(1) Kto ako zahraničný verejný činiteľ priamo alebo cez sprostredkovateľa pre seba alebo pre inú osobu prijme, žiada alebo dá si sľúbiť úplatok v súvislosti s výkonom úradných povinností v úmysle, aby sa získala alebo zachovala neprimeraná výhoda pri realizácii medzinárodného obchodu, potrestá sa odňatím slobody na päť rokov až dvanásť rokov.

(2) Odňatím slobody na desať rokov až pätnásť rokov sa páchatel' potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1 vo veľkom rozsahu.

§ 331

(1) Kto ako člen zahraničného parlamentného zhromaždenia, sudca alebo úradník medzinárodného súdneho orgánu uznaného Slovenskou republikou alebo zástupca, či zamestnanec medzinárodnej, nadnárodnej, medzivládnej organizácie alebo orgánu, s ktorým je Slovenská republika v zmluvnom vzťahu, alebo ako osoba v obdobnej funkcii priamo alebo cez sprostredkovateľa pre seba alebo pre inú osobu prijme, žiada alebo si dá sľúbiť úplatok v súvislosti s výkonom svojej funkcie, potrestá sa odňatím slobody na päť rokov až dvanásť rokov.

(2) Odňatím slobody na desať rokov až pätnásť rokov sa páchatel' potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1 vo veľkom rozsahu.

Uvedené skutkové podstaty vyjadrujú klasické prijímanie úplatku, ako je peňažný úplatok, protislužba, rôzne dary a podobne. V závislosti od závažnosti trestného činu možno za takéto konanie uložiť trest odňatia slobody až na pätnásť rokov alebo peňažný trest. Na výšku trestu vplýva viacero faktorov, ako je pracovné zaradenie pracovníka, výška úplatku, následky, okolnosti prípadu a to, či trestná činnosť bola spáchaná v súvislosti s obstarávaním vecí všeobecného záujmu. Ide o veci, ktoré súvisia s plnením spoločensky dôležitých úloh a v rámci nich s uspokojovaním materiálnych, kultúrnych, zdravotných i iných potrieb občanov, pokiaľ nejde o uplatňovanie výslovne osobných práv. V ustanovení § 131 ods. 3 Trestného zákona je úplatok definovaný ako vec alebo iné plnenie majetkovej či nemajetkovej povahy, na ktorý nie je právny nárok. Úplatok je teda neoprávnená výhoda, ktorú dostáva podplácaný alebo s jeho súhlasom iná osoba. Spravidla spočíva v priamom majetkovom prospechu, či už finančnom alebo materiálnom, ale môže ísť aj o výhodu iného druhu, napríklad aj o protislužbu. Z hľadiska naplnenia tohto znaku nie je rozhodujúca výška úplatku a zákon ani neustanovuje žiadnu hodnotovú hranicu. Výšku úplatku treba hodnotiť v súvislosti s ďalšími okolnosťami, ktoré určujú závažnosť tohto trestného činu.³ Najvyšší súd definoval pojem „spoločensky prijateľný dar“ ako „veľmi malý dar, alebo dar veľmi malej hodnoty“.⁴ V oblasti výkonu štátnej moci a správy však nemožno tolerovať žiadne úplatky, a to ani nepatrnej hodnoty. Za úplatok nemožno považovať prepitné, ktoré obvykle poskytujú zákazníci v súvislosti s vykonávaním niektorých služieb (napríklad kaderníckam, čašníkom a pod.) ako prejav spokojnosti zákazníka s poskytnutou službou. Z judikatúry je dôležité spomenúť rozhodnutie Najvyššieho súdu⁵ podľa ktorého znak „žiada úplatok“ nevyžaduje, aby páchatel' požiadal o úplatok výslovne. Stačí akékoľvek konanie, z ktorého je zrejme, že páchatel' úplatok očakáva a chce.

Podplácanie

§ 332

(1) Kto priamo alebo cez sprostredkovateľa poskytne úplatok alebo ho sľúbi inému, aby konal alebo sa zdržal konania tak, že poruší svoje povinnosti vyplývajúce zo zamestnania, povolania, postavenia alebo funkcie, alebo z tohto dôvodu priamo alebo cez sprostredkovateľa poskytne alebo sľúbi úplatok inej osobe, potrestá sa odňatím slobody až na tri roky.

(2) Odňatím slobody na jeden rok až päť rokov sa páchatel' potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1 závažnejším spôsobom konania.

(3) Odňatím slobody na štyri roky až desať rokov sa páchatel' potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1 vo veľkom rozsahu.

³ Samaš O., Stiffel H., Toman P. – Trestný zákon, Iura Edition, 2006

⁴ Rozhodnutie Najvyššieho súdu č.17/1978.

⁵ Rozhodnutie Najvyššieho súdu č. R 46/1983

§ 333

(1) Kto inému v súvislosti s obstarávaním vecí všeobecného záujmu priamo alebo cez sprostredkovateľa poskytne, ponúkne alebo sľúbi úplatok, alebo z tohto dôvodu poskytne, ponúkne alebo sľúbi úplatok inej osobe, potrestá sa odňatím slobody na šesť mesiacov až tri roky.

(2) Odňatím slobody na dva roky až päť rokov sa páchatel potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1

a) závažnejším spôsobom konania, alebo

b) voči verejnému činiteľovi.

(3) Odňatím slobody na päť rokov až dvanásť rokov sa páchatel potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1 vo veľkom rozsahu.

§ 334

(1) Kto priamo alebo cez sprostredkovateľa zahraničnému verejnému činiteľovi alebo inej osobe poskytne, ponúkne alebo sľúbi úplatok v súvislosti s výkonom úradných povinností zahraničného verejného činiteľa v úmysle, aby sa získala alebo zachovala neprímeraná výhoda pri realizácii medzinárodného obchodu, potrestá sa odňatím slobody na dva roky až päť rokov.

(2) Odňatím slobody na päť rokov až dvanásť rokov sa páchatel potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1 vo veľkom rozsahu.

§ 335

(1) Kto priamo alebo cez sprostredkovateľa členovi zahraničného parlamentného zhromaždenia, sudcovi alebo úradníkovi medzinárodného súdneho orgánu uznaného Slovenskou republikou alebo zástupcovi či zamestnancovi medzinárodnej, nadnárodnej, medzivládnej organizácie alebo orgánu, v ktorom je Slovenská republika členom alebo s ktorým je Slovenská republika v zmluvnom vzťahu, alebo osobe v obdobnej funkcii poskytne, ponúkne alebo sľúbi úplatok v súvislosti s výkonom jeho funkcie, alebo z toho dôvodu poskytne, ponúkne alebo sľúbi úplatok inej osobe, potrestá sa odňatím slobody na dva roky až päť rokov.

(2) Odňatím slobody na päť rokov až dvanásť rokov sa páchatel potrestá, ak spácha čin uvedený v odseku 1 vo veľkom rozsahu.

Závažnosť trestného činu sa posudzuje obdobne ako pri trestnom čine prijímania úplatku a inej nenáležitej výhody a rovnako sa prísnejšie trestá podplácanie v súvislosti s obstaraním vecí všeobecného záujmu. Trestná sadzba je tu nižšia a konkrétne možno pri základnej skutkovej podstate uložiť trest odňatia slobody až na tri roky. Na spáchanie trestného činu podplácania nie je potrebné výslovné ponúknutie alebo poskytnutie úplatku a inej nenáležitej výhody, ale stačí aj iné konanie, ktoré môže naplniť skutkovú podstatu trestného činu podplácania, t. j. gesto, naznačenie, posunok, ale aj výroky typu „potom sa vyrovnáme“, „nebudete ľutovať“ a podobne.

§ 336

Nepriama korupcia

(1) Kto priamo alebo cez sprostredkovateľa pre seba alebo pre inú osobu prijme, žiada alebo dá si sľúbiť úplatok za to, že bude svojím vplyvom pôsobiť na výkon právomoci osoby uvedenej v § 328, § 329, § 330 alebo § 331, alebo za to, že tak už urobil, potrestá sa odňatím slobody až na tri roky.

(2) Kto priamo alebo cez sprostredkovateľa inému poskytne alebo sľúbi úplatok za to, že bude svojím vplyvom pôsobiť na výkon právomoci osoby uvedenej v § 332 alebo § 333, alebo za to, že tak už urobil, alebo z tohto dôvodu poskytne, ponúkne alebo sľúbi úplatok inej osobe, potrestá sa odňatím slobody až na dva roky.

Predmetná skutková podstata zahŕňa obidve formy korupcie, teda nepriame podplácanie aj nepriame prijímanie úplatku. Trestný postih sa v tomto prípade vzťahuje na osobu sprostredkovateľa, ktorý chce využiť svoj vplyv na kompetentnú osobu a za to prijme, žiada alebo dá si sľúbiť úplatok a inú nenáležitú výhodu. Rovnako je postihnutý i vtedy, ak tak už urobil. Pri nepriamom podplácaní je trestne postihnutý ten, kto ponúkne, poskytne alebo sľúbi inému úplatok a inú nenáležitú výhodu za jeho vplyv na kompetentného pracovníka. V obidvoch prípadoch nemá vplyv na spáchanie tohto trestného činu fakt, či kompetentný pracovník urobil to, čo sa od neho žiadalo, alebo sa malo žiadať.

Treba si uvedomiť, že konanie druhej strany – napríklad podnikateľa, ktorý podpláca, je tiež trestné, ale nemusí to byť tak vždy. Zákon pozná dva prípady, keď **trestnosť podplácania a nepriameho podplácania zaniká alebo je vylúčená**:

- a) Trestný čin podplácania alebo nepriameho podplácania, spáchaný na účely odhalenia alebo zistenia páchatel'a trestného činu prijímania úplatku, nepriameho prijímania úplatku alebo zneužitia právomoci verejného činiteľa spôsobom ustanoveným Trestným poriadkom nie je trestným činom. Teda občan, záujemca alebo ktokoľvek iný sa môže zahaŕať v spolupráci s políciou a podľa jej pokynov na „agenta provokatéra“ a podpláca za účelom odhalenia páchatel'a trestného činu prijímania úplatku a inej nenáležitej výhody.
- b) Trestný zákon umožňuje pri trestných činoch podplácania a nepriamej korupcie využiť inštitút účinnej ľútosti vtedy, ak páchatel' úplatok alebo inú nenáležitú výhodu poskytol alebo sľúbil len preto, že bol o to požiadaný, a urobil o tom dobrovoľne bez odkladu oznámenie prokurátorovi, vyšetrovateľovi alebo policajnému orgánu; vojak môže namiesto toho urobiť oznámenie veliteľovi alebo náčelníkovi. V takom prípade trestnosť tohto činu zaniká. Uvedené ustanovenie sa však nedá použiť pri trestnom čine prijímania úplatku a inej nenáležitej výhody. Preto je i vzhľadom na obtiažnosť dokazovania a určité odôvodnené znevýhodnenie osoby, ktorá prijme úplatok, potrebné spolupracovať na odhaľovaní týchto trestných činov. Dôvodom odhaľovania týchto trestných činov, samozrejme, zostávajú i ostatné negatívne vplyvy korupcie na spoločnosť.

1.1.2 Obchodné právo

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov v rámci úpravy základných pravidiel hospodárskej súťaže zakazuje určité konania ako nekalú súťaž. Za jednu

z foriem nekalej súťaže označuje aj podplácanie. Definuje ho v § 49 pre účely Obchodného zákonníka:

§ 49

Podplácanie

Podplácaním podľa tohto zákona je konanie, ktorým:

- a) súťažiteľ osobe, ktorá je členom štatutárneho alebo iného orgánu iného súťažiteľa alebo je v pracovnom alebo inom obdobnom pomere k inému súťažiteľovi, priamo alebo nepriamo ponúkne, sľúbi alebo poskytne akýkoľvek prospech za tým účelom, aby jej nekalým postupom docielil na úkor iných súťažiteľov pre seba alebo iného súťažiteľa prednosť alebo inú neoprávnenú výhodu v súťaži, alebo*
- b) osoba uvedená v písmene a) priamo alebo nepriamo žiada, dá si sľúbiť alebo prijme za rovnakým účelom akýkoľvek prospech.*

Základnou podmienkou podplácania je, aby súťažiteľ poskytol, ponúkol, sľúbil, prijal, požiadaval alebo neodmietol akýkoľvek prospech, či už vo forme peňažnej, hmotnej alebo aj nehmotnej, ako sú pocty, vyznamenania a pod., príp. morálnej – funkcie členstva v spoločnosti, s tým úmyslom, aby jeho pričinením súťažiteľ poskytujúci prospech získal pre seba alebo aj pre iného súťažiteľa výhody, ktoré by inak nezískal, prípadne inú prednosť. Podplácanie môže mať aktívnu alebo pasívnu formu.

Osoby, ktorých práva boli podplácaním porušené alebo ohrozené, môžu sa proti rušiteľovi domáhať prostredníctvom občianskoprávnej žaloby, aby sa tohto konania zdržal a odstránil závažný stav. Ďalej môžu požadovať primerané zadosťučinenie, ktoré sa môže poskytnúť aj v peniazoch, náhradu škody a vydanie bezdôvodného obohatenia, môžu tak urobiť súťažiteľia, ale aj spotrebiteľia, prípadne aj iné osoby.

1.1.3 Zákon o verejnom obstarávaní

Zákon č. 25/2006 Z. z. o verejnom obstarávaní (ďalej len „zákon o verejnom obstarávaní“) vymedzuje najmä verejné obstarávanie zákaziek na dodanie tovaru, zákaziek na uskutočnenie stavebných prác, zákaziek na poskytnutie služieb. Minimálne na jednej strane (v niektorých prípadoch na oboch stranách) stojí podnikateľský subjekt, ktorý sa uchádza o získanie zákazky. V tejto fáze dochádza k silnému konkurenčnému boju, a z tohto dôvodu je dôležité, aby boli dodržané všetky formálne pravidlá. Dôležitým faktorom pri verejnom obstarávaní je dostatočná transparentnosť.⁶ Korupčné správanie je prekážkou účasti vo verejnom obstarávaní. V zmysle § 26 zákona o verejnom obstarávaní sa na verejnom obstarávaní môže zúčastniť len ten, kto spĺňa podmienky účasti týkajúce sa osobného postavenia. Medzi tieto podmienky patrí aj to, že nebol on ani jeho štatutárny orgán, ani člen štatutárneho orgánu právoplatne odsúdený za trestný čin korupcie, za trestný čin poškodzovania finančných záujmov Európskych spoločností, za trestný čin legalizácie príjmu z trestnej činnosti alebo za trestný čin založenia, zosnovania a podporovania zločineckej skupiny. Uchádzač alebo záujemca preukazuje splnenie tejto podmienky účasti výpisom z registra trestov nie starším ako tri mesiace.

⁶ Vzor zmluvy o transparentnosti pozri v prílohe komentovaného znenia Protikorupčnej charty.

Spáchaním trestného činu korupcie sa preto podnikateľ okrem trestnoprávneho postihu vystavuje aj riziku ostatných následkov. V tomto prípade sa nebude môcť osobne alebo ako štátny orgán zúčastniť na verejnom obstarávaní, dokiaľ nedôjde k zahladeniu odsúdenia.⁷

1.2 Prieskumy verejnej mienky o korupcii a podnikaní

V povedomí občanov sa korupcia spája predovšetkým s výkonom verejnej moci. Korupčné správanie má však dve stránky, a to stránku dopytu, ale aj ponuky. Práve na strane ponuky sa často nachádzajú podnikatelia v snahe ovplyvniť, resp. urýchliť rozhodnutie orgánov verejnej moci.

Agentúra *FOCUS* uskutočnila prvýkrát v marci 2003 pre *Transparency International Slovensko* (ďalej len „TIS“) reprezentatívny prieskum medzi podnikateľmi.⁸ Výsledky tohto prieskumu boli použité pri tvorbe *Protikorupčnej charty*.⁹

Prezentované údaje sú výsledkom reprezentatívneho kvantitatívneho prieskumu, ktorý uskutočnila agentúra *FOCUS* v dňoch od 1. marca do 7. marca 2006 prostredníctvom siete vyškolených anketárov na reprezentatívnej vzorke 1 057 obyvateľov SR vo veku od 18 rokov.¹⁰

⁷ Súd môže zahladiť odsúdenie, ak odsúdený viedol po výkone alebo odpustení trestu, alebo po premlčaní jeho výkonu riadny život nepretržite po dobu najmenej:

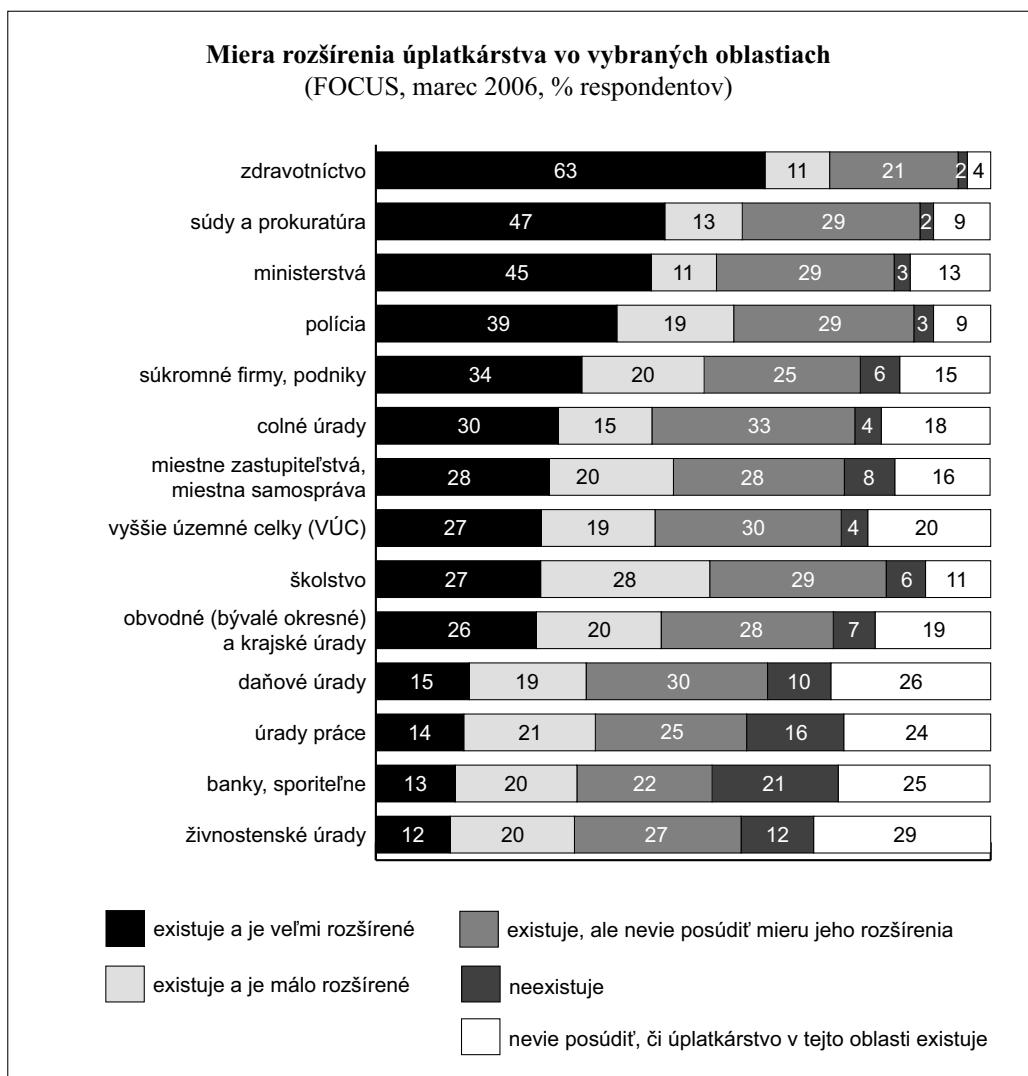
- a) desať rokov, ak ide o odsúdenie na trest odňatia slobody prevyšujúci päť rokov;
- b) päť rokov, ak ide o odsúdenie na trest odňatia slobody prevyšujúci jeden rok;
- c) tri roky, ak ide o odsúdenie na trest odňatia slobody neprevyšujúci jeden rok.

⁸ Na vzorke 100 vrcholových predstaviteľov firiem so štatútom právnických osôb formou telefonického interview. Výsledky tohto prieskumu je možné nájsť na www.transparency.sk v časti *Prieskumy o korupcii*.

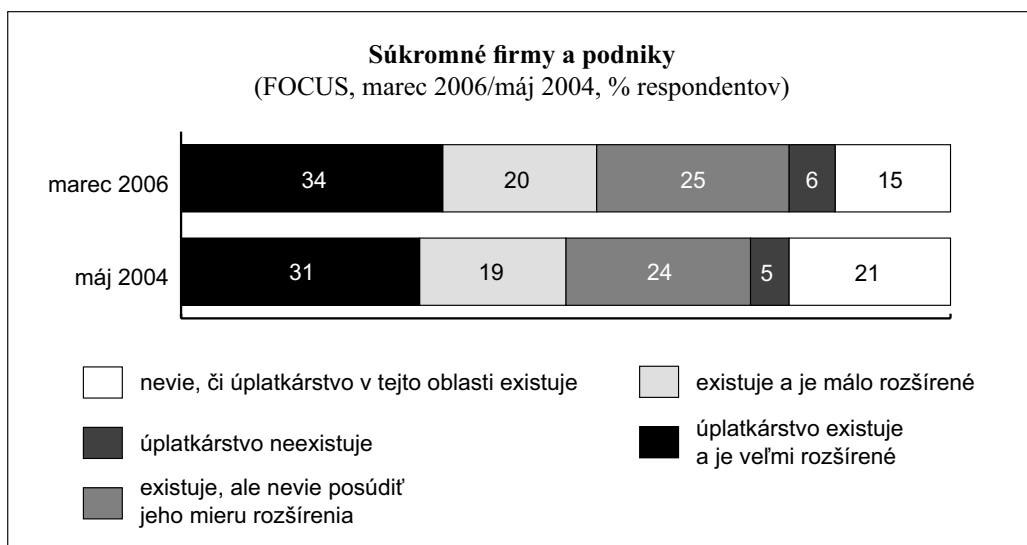
⁹ Bližšie pozri kapitolu 1.3 Protikorupčné aktivity podnikateľov – Protikorupčná charta.

¹⁰ Údaje boli zozbierané metódou štandardizovaných rozhovorov (face-to-face interviews) zaznamenaných do dotazníka. Respondenti boli vyberaní kvótnym výberom. Výberovými znakmi boli pohlavie, vek, vzdelanie, národnosť, veľkosť sídla a región (kraj) bydliska. Vzorka respondentov je reprezentatívna pre populáciu SR vo veku od 18 rokov. Bližšie informácie o prieskume sú dostupné na www.transparency.sk v časti *Prieskumy o korupcii*.

1.2.1 Miera rozšírenia úplatkárstva vo vybraných oblastiach

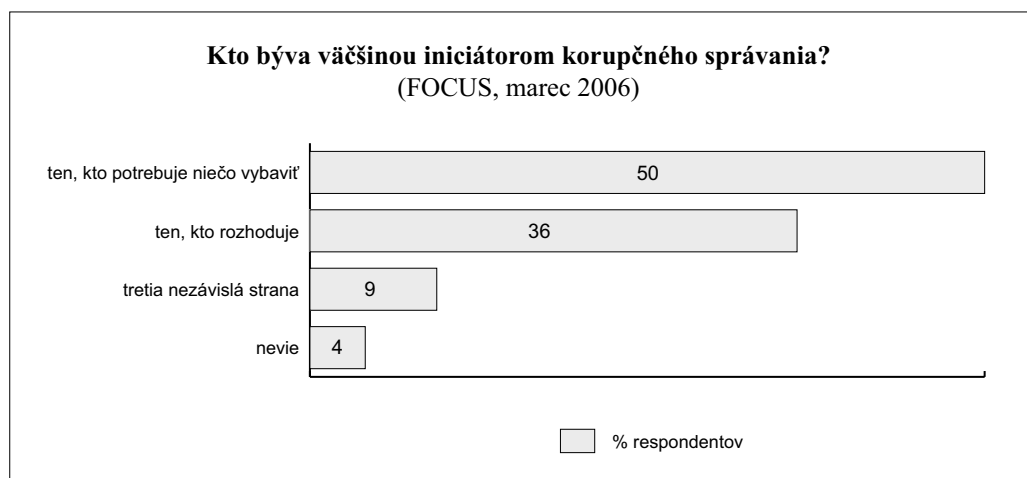


Za oblasť s najviac rozšíreným úplatkárstvom na Slovensku je považované zdravotníctvo. V zdravotníctve úplatkárstvo existuje a je veľmi rozšírené podľa takmer dvoch tretín (63%) respondentov. Zaujímavým zistením však je, že viac ako polovica respondentov (54%) je presvedčená o existencii úplatkárstva v súkromných firmách a podnikoch vo väčšej alebo menšej miere. Ku korupčnému správaniu dochádza rovnako ako vo verejnom sektore aj v oblastiach, kde prebieha nákup tovaru alebo služieb od iných podnikateľov, alebo predaj majetku.



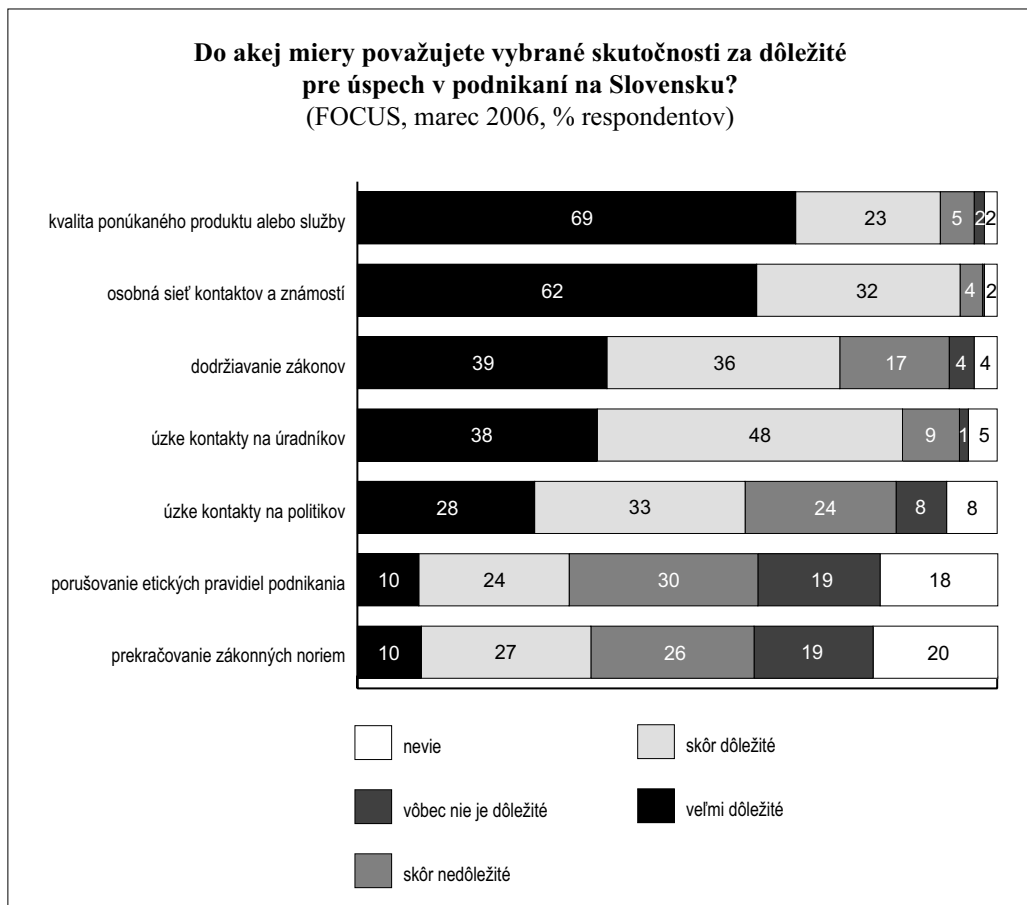
Negatívnym signálom je predovšetkým porovnanie s prieskumom verejnej mienky z roku 2004. **Mierny nárast vnímanej korupcie** bol spomedzi všetkých vyššie uvedených vybraných oblastí rozšírenia korupcie zaznamenaný aj v súkromných firmách a podnikoch – z **31 % v roku 2004 na 34 % v roku 2006**. Tento údaj indikuje, že boj proti korupcii je pre každého podnikateľa okrem etického rozmeru aj ekonomickou potrebou.

1.2.2 Iničiátori korupčného správania



Podľa polovice respondentov (50 %) býva väčšinou iničiátorom korupčného správania ten, kto potrebuje niečo vybaviť. Na tejto strane sa veľmi často ocitajú práve podnikatelia. Podnikatelia v súvislosti s výkonom svojej podnikateľskej činnosti navštevujú častejšie štátne orgány alebo úrady územnej samosprávy. Podnikatelia preto nie sú v korupčnom správaní žiadnou obeťou, ale naopak – práve oni sú v niektorých prípadoch iničiátormi korupčného správania.

1.2.3 Skutočnosti dôležité pre úspech v podnikaní na Slovensku



Za skutočnosti dôležité pre úspech v podnikaní na Slovensku sú respondentmi považované predovšetkým:

- **osobná sieť kontaktov a známostí** (94 % – veľmi dôležité podľa 62 % respondentov, skôr dôležité podľa 32 % respondentov);
- **kvalita ponúkaného produktu alebo služby** (92 % – veľmi dôležité podľa 69 % respondentov, skôr dôležité podľa 23 % respondentov);
- **úzke kontakty na úradníkov** (86 % – veľmi dôležité podľa 38 % respondentov, skôr dôležité podľa 48 % respondentov).

Pre tri štvrtiny respondentov (75 %) je dôležité pre úspech v podnikaní na Slovensku dodržiavanie zákonov (veľmi dôležité podľa 39 % respondentov, skôr dôležité podľa 36 % respondentov).

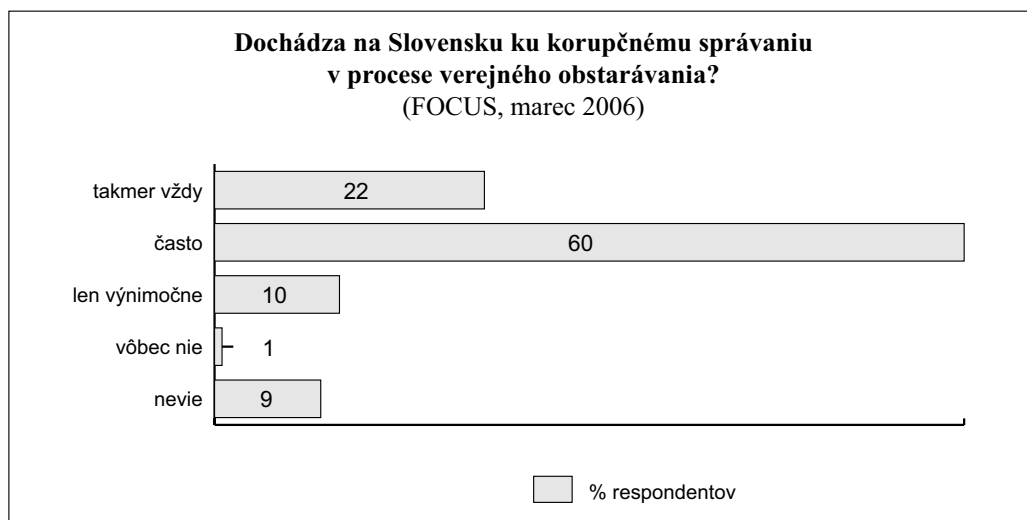
Necelé dve tretiny respondentov (61 %) považujú za dôležité pre úspech v podnikaní na Slovensku úzke kontakty na politikov (veľmi dôležité podľa 28 % respondentov, skôr dôležité podľa 33 % respondentov).

Približne tretina respondentov považuje za dôležité pre úspech v podnikaní na Slovensku:

- prekračovanie zákonných noriem (37% – veľmi dôležité podľa 10% respondentov, skôr dôležité podľa 27% respondentov),
- porušovanie etických pravidiel podnikania (34% – veľmi dôležité podľa 10% respondentov, skôr dôležité podľa 24% respondentov).

Na základe prezentovaných výsledkov možno konštatovať, že negatívne vnímanie podnikateľov a ich činnosti naďalej pretrváva. Občania považujú dokonca osobnú sieť kontaktov za dôležitejšiu ako samotnú kvalitu ponúkaného tovaru a služby.

1.2.4 Korupčné správanie v procese verejného obstarávania



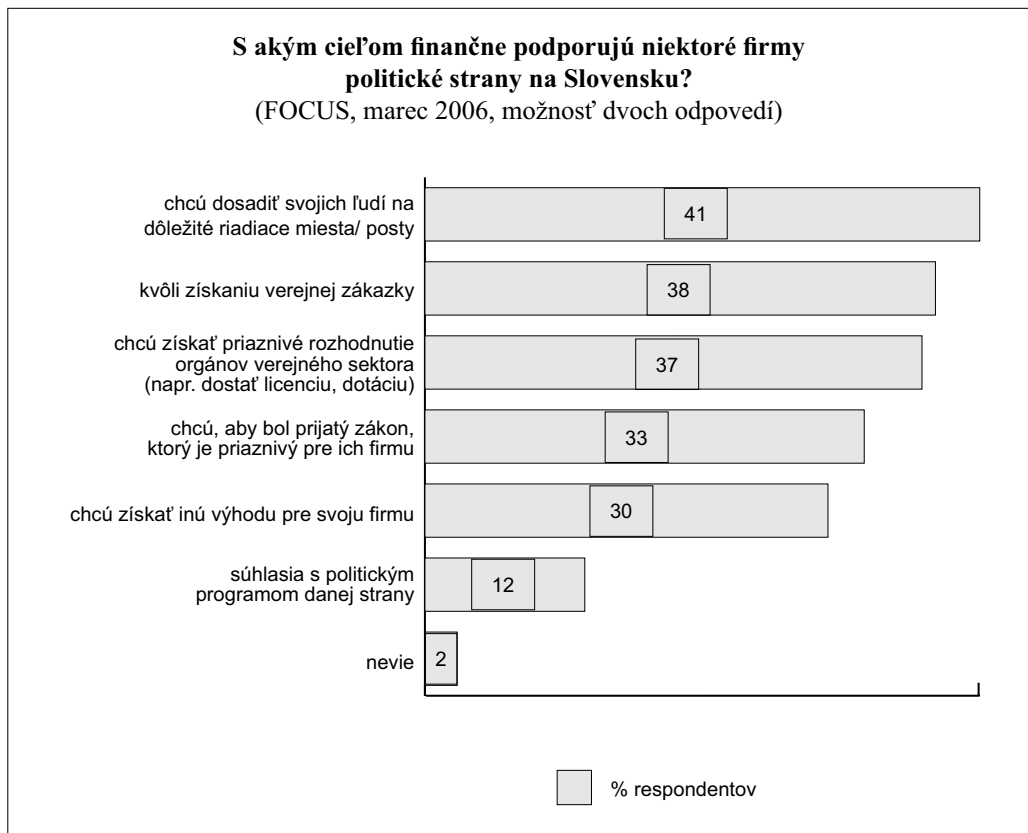
V procese verejného obstarávania dochádza ku korupčnému správaniu **takmer vždy** podľa **22%** respondentov a **často** až podľa **60%** respondentov.

Len výnimočne dochádza ku korupčnému správaniu v procese verejného obstarávania podľa desiatiny respondentov (**10%**).

Iba 1% respondentov si myslí, že ku korupčnému správaniu v procese verejného obstarávania **nedochádza vôbec**.

Verejné obstarávanie občania vnímajú výrazne negatívne. Bude potrebné uskutočniť viacero opatrení v záujme zvýšenia transparentnosti a dôveryhodnosti tohto procesu.

1.2.5 Dôvody finančnej podpory politických strán zo strany firiem



Firmy na Slovensku finančne podporujú politické strany predovšetkým preto, že **chcú dosadiť svojich ľudí na dôležité riadiace posty**. Tento názor zastáva **41 %** respondentov.

Tridsaťosem percent respondentov si myslí, že firmy podporujú finančne politické strany **kvôli získaniu verejnej zákazky**, **37 %** respondentov si tiež myslí, že je to preto, že **chcú získať priaznivé rozhodnutie orgánov verejného sektora** (napríklad dostať licenciu, dotáciu).

Tretina respondentov (33 %) vidí dôvod finančnej podpory politických strán zo strany firiem v snahe prijať zákon, ktorý je priaznivý pre ich firmu.

Necelá tretina respondentov (30 %) sa prikláňa k názoru, že firmy chcú pre seba vďaka finančnej podpore politických strán získať inú výhodu.

Súhlas s politickým programom danej strany považuje za dôvod finančnej podpory politických strán zo strany firiem 12 % respondentov.

Financovanie politických strán podnikateľmi je z pohľadu občanov len inou formou získavania výhod. Financovanie nie je natoľko transparentné a vzťahy k podnikateľským subjektom nie sú jasné, aby občania nemali pochybnosti o deklarovanej podpore politických programov.

1.2.6 Záver

Možno konštatovať, že negatívne vnímanie miery rozšírenia korupcie v podnikateľskom sektore naďalej pretrváva. Tento stav je už v malej miere ovplyvnený privatizáciou, ako to bolo v 90. rokoch minulého storočia. Oblasťami, na ktoré sa korupčné aktivity podnikateľov sústreďujú, sú verejné obstarávanie a postupne sa v tomto ohľade zvyšuje aj význam rozhodovania územnej samosprávy. Nárast miery rozšírenia korupcie medzi podnikateľmi je dôležitým signálom na urýchlené začatie potrebných opatrení na zamedzenie korupcie vo vnútri firmy, ale aj vo vzťahu k obchodným partnerom. Prvým nevyhnutným krokom každého podnikateľa je vytvorenie etického kódexu alebo aspoň firemného protikorupčného programu. Vytvorenie protikorupčných programov alebo komplexných etických kódexov bez ich dôslednej implementácie a neustáleho presadzovania a kontrolovania je len drahou kampaňou bez dosiahnutia očakávaných cieľov.

1.3 Protikorupčné aktivity podnikateľov – Protikorupčná charta

V roku 2003 TIS vypracovala návrh Protikorupčnej charty (ďalej len „Charta“), ktorá by mohla prispieť k zmene podnikateľského prostredia na Slovensku. Predstavuje verejne deklarovateľný záväzok firiem v oblasti obmedzovania korupcie.

Charta bola vypracovaná z iniciatívy TIS a vychádza predovšetkým z Podnikateľských princípov na elimináciu úplatkárstva, ktoré boli prijaté v decembri 2002 ako iniciatíva Transparency International a Social Accountability International.¹¹

Návrh textu Charty bol prediskutovaný na osobných stretnutiach s viacerými podnikateľmi v Slovenskej republike.¹² Na základe tejto diskusie, uskutočneného prieskumu verejnej mienky¹³ a dvoch odborných seminárov zameraných na protikorupčné opatrenia a etiku v podnikateľskej sfére v júni a septembri 2003 bol vytvorený finálny text Charty.

Slávnostný akt podpisu Protikorupčnej charty podnikateľov na Slovensku sa uskutočnil 30. septembra 2003 za účasti predsedu vlády SR Mikuláša Dzurindu a veľvyslanca Európskej komisie v SR Erica van der Lindena. K záväzkom vyplývajúcim z Charty sa pri tejto príležitosti pripojilo dvadsať prvých signatárov a tri združenia podnikateľov.

¹¹ Text Podnikateľských princípov na elimináciu úplatkárstva môžete nájsť tiež na stránke www.charta.sk v sekcii Témy.

¹² Transparency International Slovensko uskutočnila viac ako 40 stretnutí s podnikateľmi.

¹³ V marci 2003 Transparency International Slovensko v spolupráci s agentúrou FOCUS uskutočnila prieskum verejnej mienky na tému, ako podnikatelia vnímajú korupciu, protikorupčné nástroje a ktoré oblasti vnímajú ako rizikové z pohľadu korupcie. Výsledky prieskumu sú prístupné na www.transparency.sk.



*Slávnostný podpis Protikorupčnej charty
30. septembra 2003.*

Aktivity TIS sa podpisom Charty neskončili. V septembri 2003 bola vydaná publikácia *Podnikanie verzus korupcia na Slovensku*.¹⁴ Cieľom tejto štúdie bolo poskytnúť informácie o názoroch podnikateľov na otázky korupcie, etiky a protikorupčných nástrojov a priblížiť opatrenia, ktoré môžu prispieť k obmedzeniu korupcie. Jedným z nich je podnikateľská etika ako protikorupčná stratégia, ktorá prispieva k prosperite firmy. Taktiež bola vytvorená špecializovaná internetová stránka www.charta.sk, ktorá na jednom mieste sústreďuje veľké množstvo informácií potrebných pre podnikateľov pri tvorbe alebo implementácii protikorupčných opatrení. Uskutočnilo sa taktiež ďalšie stretnutie s podnikateľmi v novembri 2003, na ktorom sa počet signatárov rozšíril o deväť nových členov.¹⁵

TIS sa v rámci protikorupčných opatrení v podnikaní snaží otvoriť diskusiu na témy v oblastiach, ktoré úzko súvisia s podnikaním a podľa názoru podnikateľov sú ovplyvnené aj korupčným správaním. V októbri 2004 sa pre signatárov Charty uskutočnil seminár *Verejné obstarávanie a transparentnosť* za účasti riaditeľky Úradu pre verejné obstarávanie Rozálie Molnárovej.

V septembri 2005 TIS a Partnerstvá pre prosperitu usporiadali v hoteli Devín v Bratislave seminár pod názvom *Výhody a riziká Public-private partnership*. Seminár sa venoval problematike verejno-súkromných partnerstiev (ďalej len „PPP“) a priniesol pohľad na PPP vo svete a v Slovenskej republike. Taktiež bola prezentovaná pripravovaná vládna politika PPP a realizujúce sa prípady verejno-súkromných partnerstiev v Slovenskej republike. Príspevky boli sprevádzané diskusiou medzi rečníkmi a účastníkmi seminára, medzi ktorými sa nachádzali predovšetkým predstavitelia ministerstiev, regionálnych samospráv, ako aj signatári Charty.

V podobných aktivitách bude TIS pokračovať a usporiada niekoľko ďalších stretnutí a odborných seminárov na témy korupcie v podnikaní. Rozširovanie počtu signatárov Charty je stálym procesom, ktorý je otvorený každému podnikateľovi bez ohľadu na jeho veľkosť alebo podnikateľské zameranie. Prihláška nového signatára je prístupná na stránke www.charta.sk.

¹⁴ Zemanovičová – Lajčiaková – Nechala, 2003.

¹⁵ Aktuálny zoznam signatárov Charty ako aj jej komentované znenie nájdete v prílohe tejto publikácie.



2. Tvorba firemného protikorupčného programu

Anna Remišová

Cieľom tejto časti publikácie je poskytnúť všetkým firmám čo najjednoduchší a najzrozumiteľnejší návod, ako by mali postupovať, ak majú úprimný záujem podniknúť konkrétne kroky v boji proti korupcii v celej spoločnosti a rozhodli sa začať od seba. Aj ten najlepší úmysel zo strany vedenia firmy nedopustiť sa korupcie zostane len predsavzatím, pokiaľ ho vedenie nepretaví do systému podnikovej kultúry a neurobí ho súčasťou riadenia. To znamená, že boj proti korupcii je účinný iba vtedy, keď sa pochopí ako dlhodobý proces, ktorý sa riadi, plánuje, kontroluje, vyhodnocuje a zdokonaľuje. Inej cesty niet.

V ďalšom texte vychádzame z dvoch hlavných inšpiračných prameňov: príručky Transparency International pod názvom *Princípy podnikania pre boj proti úplatkárstvu: Šesť krokov Transparency International (TI)*,¹⁶ ktorá bola predstavená v júli 2005. Táto príručka bola vypracovaná pre potreby firiem, ktoré zavádzajú politiku boja proti korupcii. Vytvára nástroj na dosiahnutie cieľa v oblasti implementácie politiky boja proti korupcii a zameriava sa na poskytnutie praktického návodu pre spoločnosti, ktoré nemajú firemný protikorupčný program a ktoré sa chcú vydať na cestu jeho implementácie. Druhým zdrojom sú naše vlastné poznatky z podnikateľskej praxe pri implementácii protikorupčných programov a etických kódexov v slovenských podmienkach.

V tejto časti predstavujeme ucelený postup, ktorým by mali prejsť firmy, ktoré sa rozhodli zaviesť protikorupčný program. Program je rozdelený do šiestich krokov. Podotýkame, že materiál plní predovšetkým metodickú funkciu a predstavuje rámec aktivít, na ktoré by firmy nemali zabudnúť pri implementovaní firemného protikorupčného programu. Keďže každá firma je jedinečná, má vlastný charakter, ktorý odráža špecifikum jej podnikania, vlastnícke vzťahy, medzinárodné väzby, dĺžku existencie, hospodárske výsledky, firemnú kultúru atď., aj jej firemný protikorupčný program by mal byť jedinečný.

Základné metodické pokyny

Táto metodická pomôcka je základným návodom, ako postupovať. Odporúčame prečítať si najskôr prvú časť, ktorá je venovaná *Protikorupčnej charte*, potom konkrétne skúsenosti jednotlivých podnikov a napokon pristúpiť k tomuto manuálu.

Z hľadiska implementácie považujeme za vhodné prečítať si najskôr celý manuál, až potom sa vrátiť a analyzovať jednotlivé kroky. Podľa nášho názoru, ak chce firma vypracovať funkčný protikorupčný program, nemala by vynechať ani jeden krok nezávisle od toho, o akú firmu ide. Pri jednotlivých „podkrokoch“, samozrejme, musí firma voliť, čo je pre ňu vhodné, čo je principiálne možné, a čo vôbec nemôže zrealizovať.

¹⁶ Príručka je dostupná v elektronickej podobe na stránkach www.transparency.org alebo www.charta.sk.

Aj keď si uvedomujeme rozdiely medzi firmou, podnikom a organizáciou, v tejto časti publikácie používame výrazy *firma*, *podnik* a *organizácia* ako rovnocenné. Keďže používame niektoré výrazy, ktoré nemusia byť všetkým jasné, chceli by sme ich aspoň v krátkosti vysvetliť.

Základné použité pojmy

Etický kódex

Etický kódex je písaný oficiálny dokument strategického významu, ktorý reguluje správanie každého člena organizácie. Ide o súhrn etických princípov, hodnôt, noriem a požiadaviek, ktoré sú všeobecne záväzné a ich porušenie sa sankcionuje morálnymi prostriedkami. Firemný etický kódex je konkretizáciou hodnôt a vízie firmy.

Firemný protikorupčný program

Firemný protikorupčný program je systém etických, administratívnych a organizačných opatrení, ktoré regulujú správanie všetkých pracovníkov vo firme v oblasti boja proti korupcii. Vyjadruje úsilie podniku v oblasti boja proti korupcii a úplatkárstvu, obsahuje hodnoty, politiku, procesy, školenia a usmernenia.

Podnikateľská etika

Podnikateľská etika je interdisciplinárna vedná disciplína, ktorá sa zaoberá prienikom etiky a ekonomiky na všetkých úrovniach hospodárstva a vo všetkých hospodárskych oblastiach. Má normatívny charakter, prehodnocuje existujúce morálne normy, ktoré platia v ekonomickej sfére a projektuje nové, ktoré sú založené na kritickom pohľade a univerzálnosti etiky.

Spoločenská zodpovednosť podnikov¹⁷

Jedna z teórií podnikateľskej etiky, ktorá hovorí o tom, že každý podnik je umiestnený do určitého spoločenského prostredia, ktoré okrem iného tvoria aj rôzne skupiny ľudí. Podnik si uvedomuje, že svojou činnosťou výrazne vplýva na kvalitu života týchto skupín a prijíma za svoju činnosť voči týmto skupinám zodpovednosť.

Stakeholderi

Stakeholdermi sa nazývajú záujmové skupiny, ktoré vplývajú na činnosť podniku a ktoré zároveň podnik svojou činnosťou ovplyvňuje. K interným stakeholderom patria zamestnanci, akcionári, zástupcovia zamestnancov (odborárske organizácie, ktoré pôsobia vo firme), manažéri. Skupinu externých stakeholderov tvoria zákazníci, dodávatelia, investori, veritelia, štátne orgány, miestne komunity, mimovládne organizácie, región, konkurencia, politické strany, odvetvové združenia.

Whistleblowing

Whistleblowingom sa rozumie zverejňovanie informácií o nekalej činnosti vo vnútri firmy pre verejnosť, najčastejšie prostredníctvom médií. K whistleblowingu dochádza vtedy, keď pracovník vie o nejakej nelegálnej alebo nemorálnej činnosti vo firme, ktorá je nebezpečná pre zákazníkov alebo pre niektorých stakeholderov a s ktorou principiálne nesúhlasí. Pracovník, ktorý zverejní takúto informáciu sa nazýva whistleblower. Náš Zákoník práce¹⁸ chráni takéhoto zamestnanca a je v záujme zamestnávateľa takéto konanie nielen chrániť, ale ho aj podporovať.

¹⁷ Anglicky „Corporate Social Responsibility“ (CSR).

Odporúčané postupy prípravy a zavedenia firemného protikorupčného programu

Príprava a implementácia firemného protikorupčného programu (ďalej len „FPP“) vo firme stojí na šiestich základných kameňoch, o ktorých budeme ďalej podrobne hovoriť. Kvôli prehľadnosti textu a ľahšej orientácii v ňom, označili sme niektoré údaje rôznym odtieňom sivej.

- označuje, kto je subjektom danej zmeny, na čích pleciach konkrétne spočíva ťarcha prípravy daného kroku.
- farba upozorňuje, aká doba je optimálna na splnenie tohto kroku.
- zdôrazňuje prioritný cieľ, ktorý by sa nemal strácať zo zreteľa počas daného obdobia.
- varuje pred zásadnou chybou.
- pripomína skúsenosti firiem, ktoré sú už v implementácii etiky a protikorupčného boja o kúsok ďalej ako tí, ktorí práve začínajú.
- upozorňuje na prípadné rozdiely v príprave a implementácii FPP vyvolané veľkosťou alebo zvláštnosťou firmy.

1. krok: Rozhodnutie prijať politiku boja proti úplatkom a korupcii

- Zodpovednosť: najvyšší výkonný orgán
- Časový úsek: 1 mesiac
- Úloha: začať meniť firemnú kultúru

2. krok: Príprava FPP a jeho implementácie

- Zodpovednosť: poverený pracovník, pracovná skupina
- Časový úsek: 3–6 mesiacov
- Úloha: vytvoriť podklady na FPP

3. krok: Rozpracovanie FPP do konkrétnych oblastí vo firme

- Zodpovednosť: poverený pracovník, pracovná skupina, vedúci oddelení
- Časový úsek: 1–3 mesiace
- Úloha: FPP by sa mal stať súčasťou riadenia

4. krok: Implementácia firemného protikorupčného programu

- Zodpovednosť: poverený pracovník, všetci línioví manažéri, pracovná skupina, inštitúcie zriadené na podporu FPP (etická poradňa/protikorupčná rada/ombudsman...)
- Časový úsek: 1–2 mesiace
- Úloha: zavedenie FPP do praxe

¹⁸ Prijatá novela Zákonníka práce zaviedla ochranu a motivovanie osôb, ktoré sa rozhodnú oznámiť podozrivé skutočnosti: „Nikto nesmie byť na pracovisku v súvislosti s výkonom pracovnoprávných vzťahov prenasledovaný ani inak postihovaný za to, že podá na iného zamestnanca alebo zamestnávateľa sťažnosť, žalobu alebo návrh na začatie trestného stíhania.“ Táto právna úprava zabezpečuje ochranu osôb v pracovnoprávných vzťahoch, ktoré podávajú sťažnosti na iných zamestnancov a zamestnávateľov pre podozrenie z korupcie a iných nekalých praktík.

5. krok: Monitorovanie fungovania FPP

▶ Zodpovednosť: orgán či osoba, ktorým bola vo firme prisúdená zodpovednosť za fungovanie FPP, vnútorní a vonkajší audítori

▶ Časový úsek: nepretržite

▶ Úloha: zhromažďovanie informácií o fungovaní FPP

6. krok: Zhodnotenie a zdokonalenie FPP

▶ Zodpovednosť: najvyšší výkonný orgán, dozorná rada

▶ Časový úsek: aspoň raz do roka

▶ Úloha riadenie protikorupčnej politiky

1. krok: Rozhodnutie prijať politiku boja proti úplatkom a korupcii

- ▶ Zodpovednosť: najvyšší výkonný orgán
- ▶ Časový úsek: 1 mesiac
- ▶ Úloha: začať meniť firemnú kultúru

1.1 Zdôvodniť, prečo firma potrebuje a chce realizovať protikorupčnú politiku

1.2 Identifikovať prekážky pre prijatie FPP

1.3 Predniesť návrh na najvyššom výkonnom orgáne na schválenie protikorupčnej politiky

1.4 Vymenovať do funkcie pracovníka a poveriť ho riadením protikorupčnej politiky vo firme a zodpovednosťou za jej realizáciu a priebeh

1.5 Vytvoriť pracovnú skupinu na prípravu a implementáciu FPP, na ktorej čele stojí poverený pracovník

1.6 Rozhodnutie, či a do akej miery sa bude FPP zverejňovať

Upozornenie

- FPP sa môže začať vo firme vyvíjať iba vtedy, keď sa začína rozvíjať zhora!

Skúsenosť

- S návrhom na vytvorenie FPP môže prísť ktokoľvek vo firme, pokiaľ sa však nestane záujmom a srdcovou záležitosťou najvyššieho výkonného riadiaceho orgánu v akejkoľvek firme, takýto program nemá šancu na úspech.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Postup je vo všetkých firmách rovnaký nezávisle od veľkosti.

Ad 1.1

Dôvody na prijatie FPP

Skúste si pravdivo odpovedať, prečo chcete zaviesť FPP. Prípadne skúste doplniť či rozšíriť nasledujúce dôvody na zavedenie FPP:

- FPP je súčasťou procesu riadenia rizík (úplatkárstvo a korupcia sa vnímajú ako riziká).
- FPP pozitívne vplýva na povesť firmy (tak zo strany obchodných partnerov a investorov, ako aj zákazníkov a verejnosti).
- FPP je prevenciou voči krízam vo firme (zabraňuje menšiemu výskytu zákonných postihov).
- FPP znamená oživenie hodnôt alebo vytvorenie nových firemných hodnôt.
- FPP umožňuje zamestnancom presne poznať hranice medzi požadovaným a zakázaným konaním v mene firmy.
- FPP je prejavom toho, že firma sa hlási k spoločenskej zodpovednosti za svoje podnikateľské aktivity. Tým sa pripája ku globálnym hnutiam ako napríklad Global Compact OSN.
- FPP je reakciou na požiadavky tretích strán, akými sú napríklad Svetová banka, exportné úverové agentúry či zákazníci.
- FPP je súčasťou požiadaviek na korektné hospodárske pravidlá v jednotlivých hospodárskych odvetviach (sektoroch), ktoré majú vypracované vlastné kódexy správania sa.
- FPP vyplýva z požiadaviek správy podniku (corporate governance).

Upozornenie

- Ak firma prijíma FPP iba ako imidžovú záležitosť a nevyvinie konkrétne kroky na jeho aplikáciu, kontrolu plnenia, vyhodnocovanie a zdokonaľovanie, je absolútne jasné, že FPP nebude fungovať.

Skúsenosť

- Prijímanie FPP len ako imidžovej alebo marketingovej záležitosti má negatívny vplyv na etický rozvoj zamestnancov a znižuje autoritu vrcholového vedenia.

Ad 1.2

Možné prekážky pri rozhodovaní o prijatí FPP

Myšlienke zaviesť FPP môže stáť v ceste množstvo bariér. Skúste si odpovedať, ktoré prekážky sú reálne vo vašej firme:

- Nesúhlas niektorých členov najvyššieho výkonného orgánu s FPP.
- FPP sa nechápe ako priorita a naliehavá úloha.
- Opozícia alebo ľahostajnosť stredného manažmentu.
- Nedostatok znalosti o problematike v najvyššom manažmente.
- Nedostatočné uvedomenie si rizík spojených s korupciou a úplatkárstvom.
- Neexistujúci etický kódex alebo kódex správania.
- Obavy z výšky finančných nákladov na zavedenie FPP.
- Obavy o imidž na základe zle pochopenej iniciatívy zo strany obchodných partnerov, zákazníkov alebo verejnosti.
- Celková nevôľa zamestnancov k novým veciam.
- Tradícia v podnikovej kultúre, ktorá nie je naklonená FPP.
- Doterajšia každodenná prax manažmentu a presadzovanie potreby dosiahnuť cieľ „za každú cenu“.

Upozornenie

- Pokiaľ existujú veľké zamietavé reakcie, možno pozvať do podniku odborníka na korupciu, etiku alebo niekoho z inej firmy, ktorá už podobný program aplikovala. Táto osoba môže argumentovaním odpovedať na otázky a pomôcť pracovníkom firmy zbaviť sa obáv, ktoré aplikáciu podobných programov sprevádzajú.

Skúsenosť

- Finančné náklady na vytvorenie FPP bývajú spravidla minimálne a zanedbateľné v porovnaní s ostatnými nákladmi firmy.

Ad 1.3

Predniesť na najvyššom výkonnom orgáne návrh na schválenie protikorupčnej politiky

Návrh na schválenie protikorupčného programu vo firme predkladá spravidla najvyšší výkonný predstaviteľ firmy alebo na návrh najvyššieho výkonného predstaviteľa firmy ten člen najvyššieho výkonného orgánu, ktorý prišiel s iniciatívou vytvoriť a implementovať FPP.

Upozornenie

- Väčšiu váhu má, keď návrh prednesie najvyšší predstaviteľ a jasne deklaruje svoj osobný postoj k FPP.
- Najvyšší výkonný orgán by mal podporovať proces vytvorenia FPP a mal by od samého začiatku dať zreteľne najavo, že implementácii FPP prikladá strategický význam.

Skúsenosť

- V tejto etape sa spravidla rozhoduje o osude a smerovaní FPP.
- Odporúča sa dopredu si pripraviť argumenty proti možnému spochybňovaniu zmyslu FPP a skúseností z iných firiem – tak z významných domácich a zahraničných, ako aj z konkurenčných.

Ad 1.4

Vymenovať do funkcie pracovníka a poveriť ho riadením protikorupčnej politiky vo firme a zodpovednosťou za jej realizáciu a priebeh

Najvyšší výkonný orgán rozhodne, kto bude stáť na čele prípravy a implementácie FPP. Spravidla ide o tieto funkčné posty:

- najvyšší výkonný predstaviteľ firmy;
- člen najvyššieho výkonného orgánu, ktorý inicioval prijatie protikorupčnej politiky;
- člen najvyššieho výkonného orgánu, ktorý zodpovedá za oblasť ľudských zdrojov.

Upozornenie

- Vo veľkých firmách spravidla prenesie poverený pracovník zodpovednosť na projektového manažéra, pre ľahšiu orientáciu v návode však budeme vychádzať z predpokladu, že proces prípravy a implementácie riadi poverený pracovník.

Skúsenosť

- Najčastejšie sa poveruje prípravou a implementáciou člen najvyššieho výkonného orgánu zodpovedný za oblasť ľudských zdrojov.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Iba v menších firmách prevezme najvyšší výkonný predstaviteľ zodpovednosť aj za prípravu a implementáciu FPP.

Ad 1.5

Zostavenie pracovnej skupiny na vytvorenie a implementáciu FPP

Pracovnú skupinu vedie poverená osoba, vymenovaná najvyšším výkonným orgánom vo firme. Do pracovnej skupiny by mali byť zvolení ľudia z nasledujúcich oddelení, úsekov alebo postov (pokiaľ takéto oddelenia či posty vo firme existujú):

- pracovník zodpovedný za etiku,
- právne oddelenie,
- riadenie dodávateľského reťazca,
- marketingové oddelenie,
- výroba,
- oddelenie nákupu,
- oddelenie riadenia rizík,
- oddelenie financií,
- oddelenie vnútorného auditu,
- oddelenie ľudských zdrojov,
- oddelenie IT
- zástupcovia zamestnancov,
- oddelenie bezpečnosti,
- oddelenie styku s verejnosťou.

Upozornenie

- Počet členov skupiny môže byť rôzny, spravidla má 3–11 členov.
- Pracovnú skupinu netreba tvoriť nasilu. Každý člen by v nej mal pracovať dobrovoľne.

Skúsenosť

- Veľkou metodickou a odbornou pomocou je spolupráca s externým odborníkom na podnikateľskú etiku alebo na korupciu.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- V menších firmách sa môže, ale nemusí vytvoriť pracovná skupina; celá ťarcha prípravy FPP a jeho aplikácia sa môže preniesť na jedného pracovníka.

Ad 1.6

Rozhodnutie, či a do akej miery sa bude FPP zverejňovať

Najvyšší výkonný orgán musí rozhodnúť o tom, či sa strategický zámer uplatňovať vo firme protikorupčnú politiku zverejní na verejnosti, a aj o tom, aký postoj zaujme k transparentnosti FPP. Musí napríklad rozhodnúť o tom:

- aký bude postup z hľadiska informovanosti verejnosti o priebehu prípravy a implementácie FPP;
- aký bude postup, ak sa vo firme vyskytne prípad porušenia FPP;
- kto bude mať právo poskytovať informácie o FPP;
- aký bude postup pri informovaní obchodných partnerov.

Upozornenie

- Firma môže prijať na začiatku rozhodnutie všeobecného charakteru a konkretizovať ho v priebehu implementácie FPP.

Skúsenosť

- Na začiatku procesu prípravy a implementácie FPP sú firmy viac opatrné. Majú obavy, že zverejňovanie korupčných konaní jej pracovníkov by mohlo poškodiť imidž firmy. Tieto obavy sa postupne znižujú a firmy sa stávajú otvorenejšie k verejnosti.



2. krok: Príprava FPP a jeho implementácie

- ▶ Zodpovednosť: poverený pracovník, pracovná skupina
- ▶ Časový úsek: 3–6 mesiacov
- ▶ Úloha: vytvoriť podklady na FPP

- 2.1 Vyjsť zo všeobecného stanoviska, ktoré je už vo firme sformulované, napríklad v etickom kódexe, alebo takéto stanovisko sformulovať
- 2.2 Analyzovať a prehodnotiť súčasné praktiky a skúsenosti vo firme s úplatkami a korupciou
- 2.3 Vytvoriť prehľad možných rizík, do ktorých sa môžu dostať pracovníci firmy
- 2.4 Vytvoriť prehľad o zákonoch, ktoré regulujú úplatkárstvo a korupciu v domácom prostredí a na území krajín, kde firma pôsobí
- 2.5 Sformulovať návrh FPP
- 2.6 Oponentúra návrhu FPP

Upozornenie

- Buďte k sebe úprimní. Nejde o to, aby ste vyzerali lepšie, ako na tom ste, ale aby ste získali objektívny pohľad na dianie vo vlastnej firme.

Skúsenosť

- Ukazuje sa užitočné vrátiť sa k hodnotiacim správam, prípadne realizovaným výskumom aj spreď niekoľkých rokov a „pozrieť“ sa ne teraz z pohľadu boja proti korupcii.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Veľkosť firmy môže ovplyvniť rozsah materiálu a čas na jeho prípravu.

Ad 2.1

Príklady všeobecného stanoviska k úplatkom a korupcii

„Spoločnosť má politiku nulovej tolerancie voči úplatkárstvu a korupcii. Táto politika zahŕňa všetky obchodné styky a transakcie spoločnosti vo všetkých krajinách, v ktorých spoločnosť alebo jej dcérske a pridružené spoločnosti pôsobia. Táto politika sa opiera o podrobný *Program boja proti úplatkárstvu*, ktorý sa nepretržite prehodnocuje, aby zohľadňoval zmeny v právnom poriadku, požiadavky týkajúce sa povesti spoločnosti a zmeny v podniku. Dodržiavanie tejto politiky sa vyžaduje od všetkých zamestnancov.“

■ Upozornenie

- Sformulovanie politiky boja proti úplatkárstvu má byť krátke, všeobecné a zrozumiteľné.

■ Skúsenosť

- Firmy veľmi často odpisujú niektoré dokumenty jedna od druhej, čím sa vystavujú nepríjemnej situácii, keď sa na to príde. Každá firma má určite dostatok ľudí, ktorí sú schopní sformulovať vlastný postoj firmy ku korupcii a úplatkárstvu.

Ad 2.2

Ako zistiť súčasný stav vo firme v súvislosti s úplatkami a korupciou

Nasledujúce metódy môžu pomôcť zistiť, aké názory na korupciu a úplatkárstvo dominujú vo firme a aký je reálny výskyt korupcie a úplatkárstva:

- analýza predchádzajúcich prípadov korupcie a úplatkárstva;
- komplexný anonymný prieskum vo vnútri firmy o stave korupcie a názoroch na korupciu;
- konzultácie s pracovníkmi, ktorí sú v najväčšej miere vystavení hrozbe korupcie a úplatkárstva;
- konzultácie so zamestnancami;
- konzultácie so zástupcami zamestnancov;
- prieskum u svojich dodávateľov, akým spôsobom sa správajú na obchodných rokovaniach pracovníci vašej firmy, resp. ako sa javia vašim partnerom;
- konzultácie s inými externými záujmovými skupinami (stakeholdermi).

Upozornenie

- Obchodní partneri neradi odpovedajú na dlhé a nejasné dotazníky, preto treba brať na zreteľ ich zaneprázdnenosť a dotazníky formulovať tak, aby boli zrozumiteľné a krátke.

Skúsenosť

- Veľkú výpovednú hodnotu môžu mať aj staršie prieskumy uskutočnené vo firme.

Ad 2.3

Prehľad oblastí v najväčšej miere vystavených rizikám úplatkárstva a korupcie

Skúsenosť ukazuje, že korupcia a úplatkárstvo sa vo väčšej miere vyskytujú:

- v podnikateľskej činnosti v odvetviach viac náchylných na úplatkárstvo, predovšetkým v činnostiach financovaných z verejných zdrojov (stavebníctvo a pod.);
- v podnikateľskej činnosti v krajinách s rozšírenou korupciou;
- v dcérskych spoločnostiach a pobočkách;
- v spoločných podnikoch;
- medzi obchodnými zástupcami a sprostredkovateľmi;
- v procesoch obstarávania a v dodávateľskom reťazci;
- pri veľkých verejných zákazkách;
- v podnikateľských činnostiach závislých od licencií alebo osvedčení;
- v niektorých špecifikovaných typoch transakcií;
- v okruhu zamestnancov vystavených vysokej hrozbe korupcie.

Navrhovaný postup pre firmy:

1. Zamerať sa na všeobecné riziká prameniace zo sektoru.
2. Zamerať sa na všeobecné riziká prameniace z krajín, kde firma podniká.
3. Analyzovať riziká špecifické pre spoločnosť na základe:
 - transakcií,
 - obchodných partnerov,
 - povahy produktov a služieb,
 - vzťahov s vládou,
 - politiky pre charitatívne a politické účely,
 - poskytnutých príspevkov a darov,
 - nákladov na cestovanie,
 - nákladov na oddych a zábavu vo firme.
4. Analyzovať platby sprostredkovateľom z pohľadu opodstatnenosti a riziká úplatkárstva.

Upozornenie

- Ide o náročný analytický proces.

Skúsenosť

- Odporúčame podeliť sa o skúsenosť tak s partnerskými, ako aj s konkurenčnými firmami.

Ad 2.4

Vytvoriť prehľad o zákonoch, ktoré regulujú úplatkárstvo a korupciu v domácom prostredí a na území krajín, kde firma pôsobí

FPP sa nedá realizovať, pokiaľ neexistuje prehľad zákonov, ktoré regulujú korupčné správanie na území všetkých krajín, kde firma podniká.

Upozornenie

- Ide o administratívne náročný proces.
- Ak je firma členom profesijného alebo odvetvového zväzu, možno ho požiadať o pomoc.

Skúsenosť

- Pokiaľ sú zákony v iných krajinách „mäkšie“ v regulácii korupcie v podnikaní, firma môže požadovať správanie podľa domácich zákonov.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- V menších firmách, ktoré nemajú právne oddelenia, môžu požiadať o vypracovanie tohto prehľadu odbornú agentúru alebo advokátsku kanceláriu.

Ad 2.5

Sformulovať návrh firemného protikorupčného programu

Definícia FPP = súhrn úsilia podniku v oblasti boja proti korupcii a úplatkárstvu, vrátane hodnôt, politík, procesov, školení a usmernení.

Čo by malo tvoriť obsah FPP?

- Celková deklarácia politiky a programu podniku.
- Určenie, kto bude zodpovedný za monitorovanie dodržiavania FPP (etické oddelenie, pracovník poverený riadením etiky, oddelenie kontroly, právne oddelenie atď.).
- Definovanie úlohy právneho oddelenia pri aplikácii FPP.
- Určenie, kto a ako oboznámi zamestnancov a obchodných partnerov s FPP.
- Určenie, kto bude spolupracovať s personálnym oddelením za účelom vyjasnenia, aké zmeny bude treba uskutočniť v politike ľudských zdrojov na podporu FPP.
- Stanovenie, kto bude zodpovedný za školenia v súvislosti s implementáciou FPP.
- Vytvorenie kanálov a mechanizmov pre poradenstvo a podávanie sťažností.
- Určenie, ako často sa bude zaoberať plnením FPP najvyšší výkonný orgán podniku, prípadne stanoviť, v akom časovom horizonte sa budú predkladať materiály o fungovaní FPP aj etickej rade a dozornej rade výboru audítorov, ak existujú v podniku.
- Stanovenie, akým spôsobom sa budú monitorovať protikorupčné aktivity v podniku.
- Definovanie, v akom rozsahu a akým spôsobom budú externí stakeholderi informovaní o FPP, jeho dodržiavaní či porušení.

Upozornenie

- Ide o jednu z najťažších etáp, keď sa spravidla začína tvoriť program na zelenej lúke. Treba prejaviť mnoho trpezlivosti.

Skúsenosť

- V tejto etape môže zohrať významnú úlohu externý poradca v oblasti podnikateľskej etiky alebo boja proti korupcii.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Rozsah a komplikovanosť FPP sa bude odlišovať podľa veľkosti firmy a špecifik podnikania. V malých a stredných firmách môže byť tento program veľmi stručný a jednoduchý, vo veľkých firmách môže ísť o niekoľkostránkový dokument. Zložitejší obsah FPP budú mať firmy, ktoré sa nachádzajú oblastiach s veľkým rizikom výskytu úplatkov a korupcie.

Ad 2.6

Oponentúra návrhu FPP

Pred spustením FPP je dôležité získať spätnú väzbu a svojím spôsobom ho otestovať a zachytiť možné nedostatky FPP. Odporúčajú sa konzultácie s týmito skupinami:

- vybraní zástupcovia manažmentu na všetkých úrovniach,
- vybraní zástupcovia zamestnancov,
- kľúčoví obchodní partneri, ak to považujete za vhodné.

Upozornenie

Pri konzultáciách treba predovšetkým overiť, či je FPP pre tieto skupiny:

- zrozumiteľný,
- uskutočniteľný,
- akceptovateľný.

Skúsenosť

- Skupiny je potrebné vybrať tak, aby ste zo strany oponujúcich získali nielen objektívne pripomienky, ale aj ľudí, ktorí budú FPP podporovať.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- V malých firmách je vhodné zistiť názor každého pracovníka.



3. krok: Rozpracovanie FPP do konkrétnych oblastí vo firme

- ▶ Zodpovednosť: poverený pracovník, pracovná skupina, vedúci oddelení
- ▶ Časový úsek: 1–3 mesiace
- ▶ Úloha: FPP by sa mal stať súčasťou riadenia

3.1 Integrovanie protikorupčnej politiky do organizačnej štruktúry a pridelenie zodpovednosti

3.2 Rozpracovanie FPP v konkrétnych organizačných štruktúrach

3.3 Zmeny v politike ľudských zdrojov

3.4 Vytváranie a zavádzanie školiacich programov

3.5 Vytváranie komunikačnej stratégie

3.6 Vytváranie poradenských inštitúcií

3.7 Vytváranie tradície uznania za dodržanie FPP a odsúdenia za jeho porušenie

3.8 Plán postupu na prešetrenie a riešenie vzniknutých prípadov

Upozornenie

- Stanovenie termínov a ich kontrola zo strany pracovnej skupiny je nevyhnutná, pretože na mnohých oddeleniach môžu uprednostňovať plnenie iných úloh.

Skúsenosť

- Všetkým, ktorí sa zúčastňujú na konkretizácii FPP vo svojich oddeleniach, sa osvedčilo pripraviť špeciálne školenie o podstate a význame boja proti korupcii a úplatkárstvu, prípadne pripraviť konzultácie s odborníkmi či kolegami z iných firiem, ktoré už daný program aplikujú.

Ad 3.1

Integrovanie protikorupčnej politiky do organizačnej štruktúry a pridelenie zodpovednosti

Integrovanie FPP do organizačnej štruktúry firmy predpokladá vyjasniť si nasledujúce otázky a na základe odpovedí prijať adekvátne opatrenia:

- Prenesie sa zodpovednosť za ďalšie fungovanie FPP na jedného pracovníka, napríklad na pracovníka zodpovedného za rozvoj etiky vo firme, alebo sa zodpovednosť rozloží v rámci celého podniku na čele s povereným pracovníkom?
- Bude mať niekto na starosti pomáhať zamestnancom pri vysvetľovaní príslušných zákonov?
- Kto bude pripravovať správy o fungovaní FPP pre manažment, predstavenstvo a dozornú radu a ako často?
- Komu sa budú podávať sťažnosti? Zriadi sa nové centrum, napríklad poradenské, a v rámci neho sa môžu podávať sťažnosti, alebo sa sťažnosti môžu podať len na niektoré oddelenia, napríklad právne, či oddelenie kontroly, alebo sa môžu podať na ktorékoľvek oddelenie?
- Akým spôsobom sa odsúhlasia jednotlivé zmeny v obsahovej náplni jednotlivých oddelení a kto sa má na nich zúčastňovať?
- Akým spôsobom sa má odmeňovať pozitívne protikorupčné správanie a ako by sa malo sankcionovať?
- Zabezpečí sa školenie o FPP len z vnútorných zdrojov?
- Budú školenia povinné pre všetkých zamestnancov alebo len pre manažment? Preškolí manažment následne ostatných zamestnancov?
- Ako sa organizačne zabezpečí, aby bol každý zamestnanec informovaný o FPP?
- Bude sa od manažmentu na všetkých postoch vyžadovať pravidelne informovať o dodržiavaní FPP na ich oddeleniach? Ak áno, bude sa to diať formou dotazníka? Ak áno, kto skoncipuje takýto dotazník?

Upozornenie

- Morálne sankcie sa odlišujú od právnych sankcií. Pokiaľ si nie ste istí, poraďte sa s odborníkmi. Základné morálne sankcie sú svedomie a verejná mienka. V pracovných vzťahoch sa uplatňuje najmä sankcionovanie prostredníctvom verejnej mienky, ktoré môže mať rôzne podoby, napríklad otvorený nesúhlas (osobný alebo skupinový) s konaním svojho kolegu, osobný pohovor vedúceho s pracovníkom, odsúdenie konania pracovníka na zasadnutí oddelenia, výstraha pred uložením finančnej sankcie atď.

Skúsenosť

Konkretizácia FPP sa nemôže nedotknúť týchto útvarov, ak vo firme existujú:

- právne oddelenie,
- oddelenie vnútornej kontroly,
- oddelenie ľudských zdrojov,
- oddelenie vzťahov s verejnosťou,
- oddelenie/inštitúty vzdelávania.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Podľa veľkosti, špecifik a zložitosti štruktúry firmy je nevyhnutné spolupracovať s ostatnými organizačnými zložkami firmy a zapracovať do ich obsahov, politik a stratégií FPP.

Ad 3.2**Rozpracovanie FPP v konkrétnych organizačných štruktúrach**

FPP môže byť účinný iba vtedy, keď sa stane záležitosťou celej firmy, všetkých jej úsekov a oddelení. Niektoré oddelenia však zohrávajú obzvlášť významnú úlohu už pri vytváraní jednotného systému boja proti korupcii a úplatkárstvu.

Niektoré úlohy pre rôzne oddelenia:

- **Právne oddelenie** by malo byť zodpovedné za funkčnú databázu na zaznamenávanie príslušných zákonov. Musí byť určený pracovník, ktorý sa bude zaoberať vyhľadávaním a monitorovaním zmien v právnom poriadku v našej krajine, ako aj v krajinách, kde firma pôsobí. Treba rokovať o požiadavkách, ktoré bude mať právne oddelenie v súvislosti s nárastom jeho pracovných úloh.
- **Finančné oddelenie** by malo upraviť správy a utvoriť adekvátny softvér na implementáciu FPP a zosilniť kontrolnú činnosť na potlačanie korupcie.
- **Oddelenie vnútornej kontroly/vnútorného auditu** by malo zväziť prispôbenie auditorských programov, prípadne vytvoriť súdny audit.
- **Oddelenie nákupov** by malo prehodnotiť, v akej podobe a miere majú byť dodávatelia informovaní o FPP a či majú zabezpečiť školenia, resp. či majú zvoliť primeraný spôsob na informovanie dodávateľského reťazca o FPP. Dodávateľské firmy by mali zosúladiť svoju činnosť s FPP. Toto oddelenie musí takisto premyslieť monitorovanie svojich aktivít.
- **Marketingové oddelenie a oddelenie predaja** musia prehodnotiť procesy oceňovania pracovníkov, zabezpečiť ich školenie, premyslieť spôsob, akým sa implementácia FPP oznámi zákazníkom. Ak má spoločnosť obchodných zástupcov, musia byť oboznámení s FPP a požiadavky na ich správanie v súvislosti s FPP sa musia stať predmetom doplnkov ich zmlúv s podnikom.

Upozornenie

- Úspech FPP bude výrazne závisieť od toho, do akej miery sa stane súčasťou náplne práce jednotlivých oddelení, predovšetkým však kľúčových oddelení pre boj s úplatkárstvom a korupciou. Na týchto oddeleniach môže vzniknúť odpor voči novej politike firmy. Vtedy treba zainteresovať manažérov z najvyššieho vedenia.

Skúsenosť

- Najoptimálnejším riešením je spoločná diskusia s členmi jednotlivých oddelení, povereným pracovníkom a pracovnou skupinou, prípadne aj za účasti člena vedenia spoločnosti. Maximálne zainteresovanie vedenia spoločnosti zvyšuje úspech FPP.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- V malých a stredných firmách je tento proces omnoho jednoduchší. Vo veľkých firmách vyžaduje veľa trpezlivosti a dôslednosti.

Ad 3.3

Zmeny v politike ľudských zdrojov

Zmeny v oblasti ľudských zdrojov sú kľúčové pre rozvoj FPP. Zodpovední pracovníci by sa mali zamerať na nasledujúce aktivity:

- Zosúladiť odmeňovanie za vysoký predaj a za odmietnutie objednávky, ak ju sprevádzalo nekalé správanie sa zo strany objednávateľa.
- Pri prijímaní nových pracovníkov jasne deklarovať hodnoty a normy firmy a vyžadovať ich plnenie. Tomu treba prispôsobiť i text pracovnej zmluvy.
- Zaviest' transparentné výberové konania na voľné miesta, informovať o úmysle obsadiť voľné miesta.
- Analyzovať obsah školení a inovovať ich v súlade s FPP.
- Stanoviť záväznosť a frekvenciu školení pre všetkých pracovníkov firmy.
- Zaviest' rešpektovanie hodnôt a noriem podniku ako kritérium pri pracovnom hodnotení pracovníka.
- Vziať pri kariérom raste a postupe do úvahy dodržiavanie hodnôt spoločnosti.
- Zaviest' ohodnotenie pracovníka v prípade, keď odmietne veľkú zákazku pre podozrenie z korupcie.
- Zaviest' postup, ako sa firma/vedenie firmy správa k človeku, ktorý informuje o porušení etických noriem a hodnôt v spoločnosti (tzv. whistleblowing).
- Pravidelne hodnotiť manažment aj v súvislosti s výskytom protikorupčných konaní svojich pracovníkov.
- Uplatniť mechanizmus zníženia finančného ohodnotenia, resp. spomalenia kariérneho postupu manažéra, ak sa na jeho oddelení vyskytol prípad porušenia FPP, aj keď ho priamo on nezavinil.

Upozornenie

- Analýza oblasti ľudských zdrojov z pohľadu zavádzanej protikorupčnej politiky je nevyhnutná. Takisto ako aj následné zmeny obsahu a prípadne aj formy politiky ľudských zdrojov. Preto treba prehodnotiť všetky zámery ľudských zdrojov a určiť, ako ich treba zmeniť, aby aktívne podporovali FPP.

Skúsenosť

- Bez zmeny obsahu politiky ľudských zdrojov nie je FPP úspešný.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Aj v malých firmách musia venovať tomuto kroku patričnú pozornosť.

Ad 3.4

Vytváranie a zavádzanie školiacich programov

Je nevyhnutné vytvoriť nový program na preškolenie pracovníkov, aby vznikla firemná kultúra bez tolerancie k úplatkárstvu. Tieto školiace programy by mali predovšetkým obsahovať:

- zdôvodnenie, prečo bol FPP vo firme potrebný – napríklad nová legislatíva, zvýšené riziko pre povest' firmy atď.);
- vysvetlenie, aký bude mať FPP vplyv na jednotlivých zamestnancov;
- vysvetlenie, kde možno získať informácie o FPP, resp. kto im bude radiť pri implementácii FPP;
- vysvetlenie, ako možno podávať sťažnosti;
- zverejnenie, aké budú postihy za porušenie FPP;
- vysvetlenie, ako sa správať v protikorupčne orientovanom vonkajšom prostredí;
- vysvetlenie, za akých hraničných situácií prichádza do úvahy porušenie FPP (napríklad hrozba fyzického útoku, vydieranie atď.)

Upozornenie

- Školenie musia absolvovať všetci zamestnanci a všetci tí, ktorí vystupujú v mene firmy.
- Účinnosť školení sa zvyšuje, ak sa na nich zúčastnia najvyšší predstavitelia firmy.

Skúsenosť

- Ako najvhodnejšia metóda sa ukazuje riešenie prípadových štúdií a nacvičovanie jednotlivých situácií.
- Tieto školenia môžu byť zrealizované samostatne, alebo sa môžu stať trvalou súčasťou rôznych modulov školení.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Veľké firmy by mali dbať, aby sa školenia organizovali tak, aby zohľadňovali podobné pracovné zameranie účastníkov školení.

Ad 3.5

Vytváranie komunikačnej stratégie

Komunikačná stratégia sa má orientovať dovnútra firmy aj smerom k verejnosti.

1. **Komunikácia dovnútra firmy** je zameraná na dosiahnutie toho, aby sa FPP stal trvalou hodnotou pre každého zamestnanca. Jej úlohou je permanentne zdôrazňovať, že pri hodnotení pracovníkov sa berie do úvahy aj dodržiavanie FPP. Za týmto účelom sa musia formy komunikácie o FPP neprerušovane aktualizovať.

Možné formy komunikácie:

- vnútropodnikové video, na ktorom prezident firmy predstavuje FPP;
- brožúrky pre všetkých zamestnancov;
- CD nosiče s výučbovými materiálmi;
- vyhradené internetové stránky s aktualizovanými informáciami a spätnou väzbou na ľudské zdroje, aby bolo jasné, že všetci zamestnanci si klikli na túto stránku;
- stretnutia členov predstavenstva s jednotlivými oddeleniami;
- otvorená komunikácia o prípadoch, ktoré sa stali v spoločnosti.

2. **Komunikácia smerom k verejnosti**

Cieľom komunikácie navonok je získať povest' dôveryhodnej a korektnej firmy. Informácie o svojich zámeroch v oblasti protikorupčného správania firma môže poskytovať:

- prostredníctvom internetovej stránky,
- prostredníctvom médií,
- listom svojim obchodným partnerom,
- listom miestnym samosprávnym orgánom, prípadne štátnym orgánom.

Upozornenie

- Odporúča sa o svojom FPP informovať aj širokú verejnosť, najmä ak firma podpísala Protikorupčnú chartu.

Skúsenosť

- Mnohé spoločnosti sa ešte stále obávajú zverejniť pred verejnosťou prípadné prehršky zo strany svojich pracovníkov, aby nestratili dobré meno a dôveru klientov a zákazníkov. Pravdepodobne je len otázkou času, keď aj túto metódu budú vnímať ako jednu z foriem zvýšenia svojej dôveryhodnosti. Ukazuje sa totiž, že ak firma prizná chybu, prijme zodpovednosť za svoje konanie a vytvorí systém opatrení, aby už nedošlo k podobnému zlyhaniu. Verejnosť aj zákazníci ocenia takéto správanie. Považujú ho za zodpovedné.

Ad 3.6

Vytváranie poradenských inštitúcií

Poradenské inštitúcie majú pomôcť všetkým zamestnancom firmy, ktorí berú FPP vážne a chcú prispieť svojím podielom k jeho realizácii. Čo možno urobiť? Napríklad:

- zriadiť etickú poradňu či špeciálne poradňu k FPP;
- vymenovať osobu, ktorá je zodpovedná za aplikáciu FPP a všetky otázky s ním súvisiace, vrátane zbierania sťažností. Touto osobou veľmi často býva niekto z pracovného tímu na prípravu a implementáciu FPP;
- vytvoriť špeciálnu komisiu/radu pre FPP, ktorá nielenže odpovedá na otázky týkajúce sa FPP a jeho porušenia, ale aj zhromažďuje sťažnosti a stanovuje postup pri ich riešení;
- zriadiť intranetovú stránku, kde možno anonymne klásť otázky súvisiace s FPP;
- zriadiť horúcu telefónnu linku s odkazovačom, kde sa možno pýtať na obsah FPP, prípadne konzultovať, či v určitej situácii nedôjde k jeho porušeniu, ako aj nahlásiť jeho porušenie;
- zriadiť interný P. O. Box, ktorý možno použiť na otázky vzťahujúce sa na FPP a na nahlasovanie jeho porušenia;
- organizovať pravidelné okrúhle stoly k fungovaniu FPP;
- organizovať pravidelné osobné pohovory o fungovaní FPP, resp. o rizikách pri jeho uplatňovaní.

Upozornenie

- Pri vytváraní týchto mechanizmov treba počítať s tým, že niektoré oznámenia budú anonymné, prípadne s tým, že niektorí oznamovatelia si budú želať zostať v anonymite. Treba urobiť všetko preto, aby ich anonymita bola zachovaná.

Skúsenosť

- Vo firmách s FPP alebo s etickým kódexom sa nezaznamenalo zneužívanie týchto mechanizmov na osočovanie alebo nepravdivé „donášanie“ o porušení FPP alebo etického kódexu.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Je vhodné brať do úvahy celkovú firemnú kultúru a tradície vo firme. Nemali by sa voliť také formy, ktoré vyvolávajú smiech, pohoršenie, alebo sa v minulosti neosvedčili.

Ad 3.7

Vytváranie tradície uznania za dodržanie FPP a odsúdenia za jeho porušenie

Formovať a udržiavať presvedčenie, že nedopúšťať sa korupcie je správne a dopúšťať sa korupcie je eticky nesprávne, možno nasledujúcimi činnosťami:

- odmeňovať a dávať za príklad pracovníkov, ktorí sa odmietajú zúčastniť na korupčnom konaní, aj keby takéto konanie prinieslo firme krátkodobý finančný efekt;
- jednoznačne postihovať tých, ktorí sa korupčného konania dopúšťajú;
- zverejňovať prípady protikorupčného a korupčného správania zamestnancov firmy;
- dôsledne uplatňovať normy, ktoré boli v rámci FPP prijaté a ich porušenie sankcionovať morálnymi alebo právnymi prostriedkami.

Upozornenie

- Ak firma nemieni sankcionovať porušenie FPP, nemôže počítať s jeho účinnosťou.

Skúsenosť

- Pochvala a odmena ľudí, ktorí sa správajú čestne a nevystavujú firmu zbytočnému riziku, má nesmierny vplyv na firemnú kultúru.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Veľké firmy majú viacero možností ako sankcionovať.

Ad 3.8

Plán postupu na prešetrenie a riešenie vzniknutých prípadov

Cieľom tohto kroku je zabezpečiť promptné riešenie prípadov porušenia FPP alebo vytvoriť plán na zvládnutie situácií, keď na základe analýzy rizík (špecifikum a veľkosť transakcie, krajina transakcie, obchodný partner atď.) je hrozba porušenia FPP veľmi veľká.

Navrhovaný postup:

- pripraviť konkrétny postup riešenia prípadu;
- stanoviť, kto vedie vyšetrenie;
- stanoviť, kto tvorí vyšetrovaciu komisiu;
- stanoviť, koho treba o prípade informovať a v akom poradí: vedenie firmy, manažéra oddelenia, orgány činné v trestnom konaní, verejnosť atď.;
- stanoviť, akým spôsobom sa komunikuje s podozrivou osobou a či sa siahla na jej riadiace kompetencie a zodpovednosti;
- stanoviť, kto a ako zodpovedá za postihy;
- stanoviť, ako sa postupuje pri obnove dobrého mena firmy a jej dôveryhodnosti u obchodných partnerov, verejnosti, zákazníkov atď.

Upozornenie

- Plán má byť jednoduchý, zreteľný a striktný.

Skúsenosť

- Keď sa vo firme zaznamená protikorupčné konanie, netreba o ňom mlčať dlhšie, než je nevyhnutné z bezpečnostných dôvodov. Prax ukazuje, že tak pracovníci firmy, ako aj verejnosť ocenia transparentnosť vo firme a jej otvorenú komunikáciu.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Čím je firma významnejšia a známejšia, tým by mala reagovať pohotovejšie.



4. krok: Implementácia firemného protikorupčného programu

▶ Zodpovednosť: poverený pracovník, všetci línioví manažéri, pracovná skupina, inštitúcie zriadené na podporu FPP (etická poradňa/protikorupčná rada/ombudsman...)

▶ Časový úsek: 1–2 mesiace

▶ Úloha: spustiť FPP a zvládnuť deň „D“

4.1 Oznámenie novej politiky v podniku

4.2 Spustenie školiacich programov

4.3 Ukončenie procesu počiatočnej implementácie/činnosti práce pracovnej skupiny

Upozornenie

- Čím precíznejšie je vypracovaný plán implementácie, tým jednoduchšie sa realizuje krok 4.

Skúsenosť

- Celý 4. krok by sa mal uskutočniť čo najrýchlejšie, aby nebol veľký časový rozdiel medzi prvým a posledným školením o aplikácii FPP.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- V malých firmách ide o krátkodobý proces, vo veľkých firmách je časovo a organizačne podstatne náročnejší.

Ad 4.1

Oznámenie novej politiky v podniku

Aby nikto vo vnútri firmy nemohol prehliadnuť pripravované zmeny, treba sa sústrediť na tieto úkony:

- široká informačná kampaň vo vnútri firmy;
- dôraz sa kladie na tých zamestnancov, ktorí sú najviac ohrození, t. j. spravidla na odbore nákupu, predaja, či obstarávania kapitálov aktív;
- široká informačná kampaň vo vzťahu k svojim dodávateľom, obchodným partnerom, partnerom v spoločnom podniku a samozrejme obchodným zástupcom;
- požiadať partnerské spoločnosti, aby nevystavovali vašich pracovníkov situáciám, ktoré spôsobujú korupciu alebo úplatkárstvo;
- na zváženie je informačná kampaň vo verejnosti.

Upozornenie

- Informačné aktivity treba nepretržite inovovať a modifikovať. Je potrebné si uvedomiť, že ide o stály proces informovania a nie jednotlivú úlohu.

Skúsenosť

- Niektoré podniky zvolajú slávnostné schôdze alebo stretnutia pracovníkov či zvláštne stretnutie s obchodnými partnermi ako začiatok spustenia FPP.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Aj v malých firmách treba nepretržite pripomínať, že vo firme platí FPP.

Ad 4.2

Spustenie školiacich programov

Pri príprave a organizovaní školení je vhodné mať na zreteli:

- školenie robiť na mieru podľa zamerania jednotlivých pracovísk;
- zvýšenú pozornosť venovať pracovníkom rizikových pracovísk;
- vysvetliť podstatu korupcie a úplatkárstva;
- vysvetliť rizikové faktory, ktoré môžu viesť ku korupcii;
- vysvetliť podstatu a zmysel FPP;
- vysvetliť, ako možno predchádzať korupcii v pracovných aktivitách;
- vysvetliť, kde možno získať ďalšie informácie o FPP;
- vysvetliť, ako možno nahlasovať porušenie FPP;
- vysvetliť, ako je chránený ten, kto nahlasuje porušenie FPP;
- vysvetliť, aké sú sankcie za porušenie FPP, korupciu či úplatkárstvo;
- vysvetliť, ako firma oceňuje ľudí, ktorí sa vyhýbajú korupcii a úplatkárstvu;
- školenie by mali absolvovať aj relevantní pracovníci partnerských obchodných spoločností.

Upozornenie

- Školenia majú priniesť poznatky o podstate korupcie, úplatkárstva, o tom, ako k nim dochádza, ako sa možno voči nim brániť.

Skúsenosť

- Školenia sa lepšie pamätajú a osvojujú, keď sa robia tréningovou či zážitkovou formou.
- Význam školení výrazne zvyšuje prítomnosť najvyšších riadiacich pracovníkov.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- V malých a stredných firmách ide o časovo nenáročný projekt, vo veľkých treba počítať s dlhším časovým úsekom.

Ad 4.3

Ukončenie procesu počiatkovej implementácie a činnosti práce pracovnej skupiny

V tejto etape treba rozhodnúť, v akej podobe a či vôbec bude naďalej pôsobiť pracovná skupina pre tvorbu a implementáciu FPP. Možno:

- ukončiť jej činnosť;
- pretransformovať ju na poradenský orgán pre FPP;
- pretransformovať ju na monitorovací program;
- ponechať v činnosti, kým sa nevyhodnotí pôsobenie FPP počas určitého stanoveného obdobia.

Upozornenie

- Pracovná skupina získala ojedinelé skúsenosti z prípravy a implementácie FPP, preto je žiaduce, aby po sebe zanechala písomný dokument, ktorý by zachytával celé know-how.
- Takýto materiál pomáha všetkým, ktorí neboli pri tvorbe FPP (napríklad novým zamestnancom, zamestnancom oddelení, ktoré ešte v tom čase nefungovali a pod.) a teraz majú z pozície svojej funkcie o ňom referovať.

Skúsenosť

- Pokiaľ firma ukončí činnosť pracovnej skupiny, ukazuje sa ako efektívne poveriť jej bývalých členov niektorou z funkcií, ktoré sú nevyhnutné na fungovanie FPP (napríklad sekretár etickej rady, poradca pre FPP, ombudsman, príjemca sťažností porušenia FPP a pod.).

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- V tomto ohľade majú veľké firmy omnoho viac možností ako malé firmy. V každom prípade aj v menších firmách musí byť minimálne jedna osoba, ktorá zodpovedá za fungovanie FPP.



5. krok: Monitorovanie fungovania FPP

▶ Zodpovednosť: orgán či osoba, ktorým bola vo firme prisúdená zodpovednosť za fungovanie FPP, vnútorní a vonkajší audítori

▶ Časový úsek: nepretržite

▶ Úloha: zhromažďovanie informácií o fungovaní FPP

1. Monitorovanie celého systému FPP

2. Získavanie skúseností z fungovania FPP

3. Overovanie dodržiavania FPP u externých stakeholderov

Upozornenie

- Aj ten najlepší FPP sa stane len neživým dokumentom v zásuvkách pracovníkov, pokiaľ sa nebude monitorovať dodržiavanie zásad v ňom stanovených.

Skúsenosť

- Firmy, ktoré chápu FPP predovšetkým ako imidžovú záležitosť, spravidla nevenujú dostatočnú pozornosť tomuto kroku.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Vo veľkých firmách ide o náročný a hlavne dlhodobý proces.

Ad 5.1

Monitorovanie celého systému FPP

Zámerom je permanentné zlepšovanie FPP na základe pravdivých informácií o jeho fungovaní a prípadných problémoch spojených s jeho implementáciou. Možno použiť tieto monitorovacie techniky:

- prieskumy medzi zamestnancami na zistenie toho, do akej miery sú oboznámení s FPP;
- spätná väzba od externých strán, ak sa niektorý z pracovníkov pokúsi o korupciu alebo úplatok;
- testovanie výsledkov nákupov a ich porovnanie s existujúcimi trhovými cenami;
- preskúmanie akýchkoľvek výnimiek pri cenovej politike podniku;
- možnosť porovnávania aj s ostatnými firmami pôsobiacimi v danom odvetví;
- pravidelne poskytovať informácie o výsledkoch monitorovania vrcholovému vedeniu a predkladať návrhy na zlepšenie fungovania FPP.

Upozornenie

- Monitorovanie sa nemá sústrediť iba na dodržiavanie FPP, ale aj na kvalitu spolupráce všetkých zložiek, ktoré zapracovali politiku boja proti korupcii a úplatkárstvu do svojich činností.

Skúsenosť

- Osvedčili sa odvetvové etické kódexy, v ktorých sa viaceré firmy navzájom zaviazujú ku korektnému konaniu a férovej konkurencii.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Vo všetkých typoch firiem ide o vytvorenie určitého pravidelného intervalu kontroly plnenia FPP, ktorý by sa mal vnímať ako prirodzený proces.

Ad 5.2

Získavanie skúseností z fungovania FPP

Mali by sa viesť záznamy o všetkých udalostiach súvisiacich s novým FPP. Takáto databáza skúseností by mala obsahovať:

- prípady porušenia FPP;
- ako boli prípady riešené, ako boli sankcionované;
- prípady ponúkajú úplatku zo strany iných organizácií;
- aké kroky sa podnikli vo vzťahu k týmto partnerom;
- problémy s implementáciou FPP;
- skúseností zo školení o FPP;
- návody, ako sa vyhnúť prípadom, ktoré sa už stali;
- prípadové štúdie;
- vypracovanie know-how na riešenie stresujúcich situácií.

Upozornenie

- Nepoučiť sa vlastných chýb by bolo diletantské a nezodpovedné.

Skúsenosť

- Na školeniach býva najväčší záujem o príklady z reálneho života daného podniku alebo niektorých iných známych podnikov.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Malé firmy sa často spoliehajú na ústne podanie. Podobne ako veľké by si však mali vytvoriť aj písomnú databázu prípadov porušenia FPP.

Ad 5.3

Overovanie dodržiavania FPP u externých stakeholderov

Pri overovaní rešpektovania FPP u externých stakeholderov by sa mal dodržať nasledujúci postup:

- vytypovať externú organizáciu, ktorá je kompetentná vykonať preverenie dodržiavania FPP;
- určiť rozsah overovania, napríklad môže ísť o overenie celého FPP alebo len jeho časti;
- stanovenie podmienok zmluvy s touto organizáciou;
- vykonanie externej verifikácie môžu uskutočniť aj externí audítori firmy.

Upozornenie

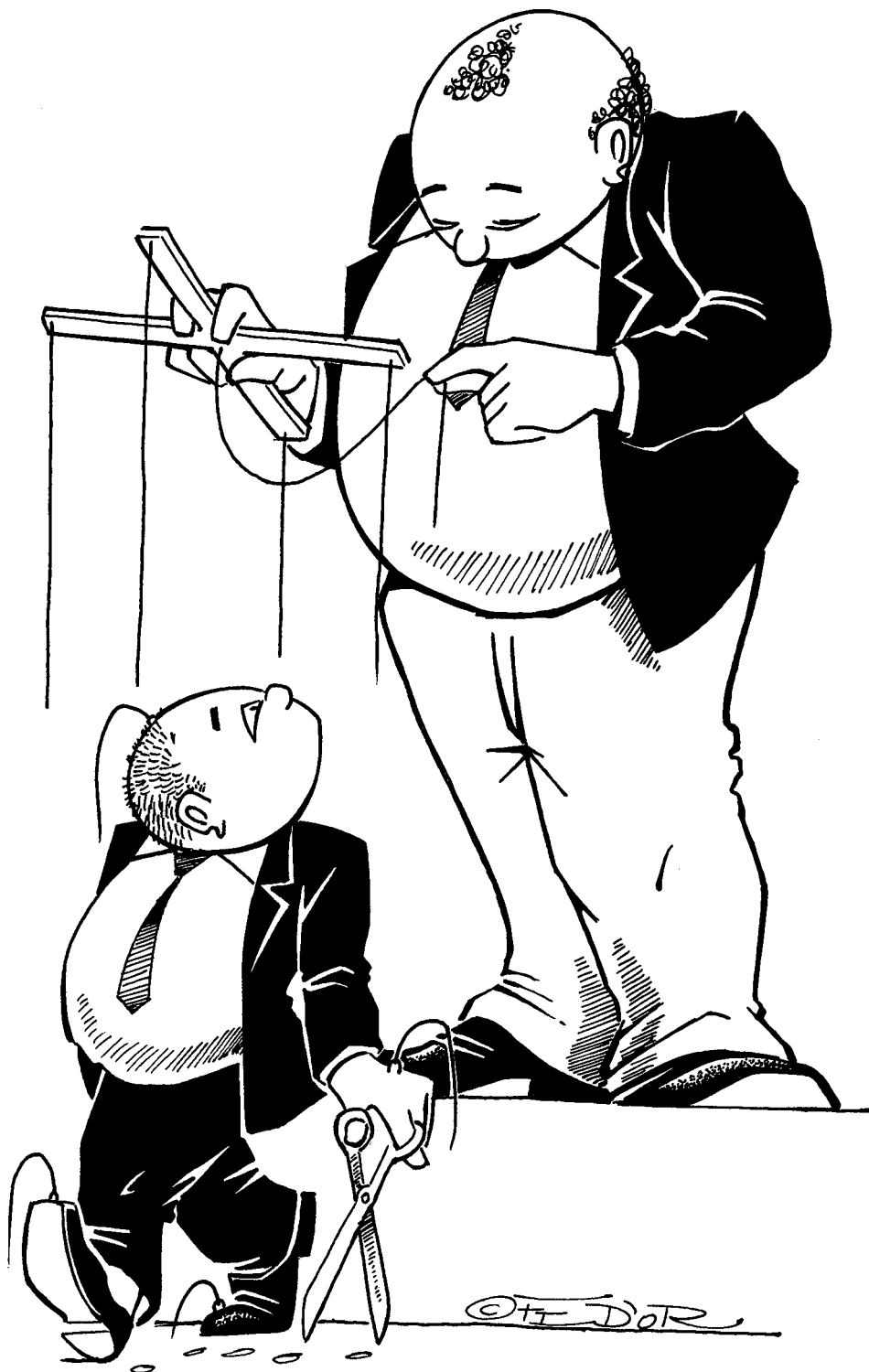
- Ak to nevyžadujú niektoré vládne alebo medzinárodné finančné inštitúcie ako podmienku na udelenie pôžičky, alebo profesionálne združenia ako podmienku členstva, ide vo väčšine prípadov o dobrovoľný proces zo strany firmy.

Skúsenosť

- V celosvetovom meradle existuje dosiaľ len veľmi málo firiem, ktoré si dajú vykonať takéto overovanie externými organizáciami. Odborníci predpokladajú, že tento proces sa bude nepretržite rozširovať a že bude bežné uvádzať v portfóliu firmy aj výsledky takejto verifikácie.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- V malých firmách možno získať tento typ informácií aj na neformálnych stretnutiach s predstaviteľmi partnerských firiem.



6. krok: Zhodnotenie a zdokonalenie FPP

- ▶ **Zodpovednosť:** najvyšší výkonný orgán, dozorná rada
- ▶ Časový úsek: aspoň raz do roka
- ▶ Úloha riadenie protikorupčnej politiky

1. **Získanie spätnej väzby**
2. **Návrhy na zlepšenie FPP**
3. **Zverejnenie výsledkov hodnotiaceho procesu**

■ **Upozornenie**

- Je nevyhnutné, aby sa v určitom časovom úseku všetky tieto skúsenosti zhromaždili a preťali do správy pre najvyšší orgán.

■ **Skúsenosť**

- Po roku činnosti existuje pomerne dosť poznatkov a fungovaní FPP, o tom, ako mu zamestnanci rozumejú, ako ho dodržiavajú, ako a či vôbec nahlasujú jeho porušovanie.
- Takisto už existujú poznatky o vnímaní a akceptovaní FPP obchodnými partnermi či verejnosťou.
- Zároveň by mali byť k dispozícii aj skúsenosti a poznatky o kooperácii jednotlivých oddelení pri presadzovaní FPP.

■ **Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti**

- Vo veľkých firmách sa takto vytvára tradícia hodnotenia FPP. Malé firmy by mali byť ostražité, aby nepodcenili tento krok.

Ad 6.1

Získanie spätnej väzby

Cieľom je poskytnúť najvyšším orgánom spoločnosti poznatky o fungovaní FPP a na základe týchto poznatkov vylepšiť daný program. Za týmto účelom treba mať na zreteli, že:

- hodnotiacia správa by sa mala pripravovať pravidelne, minimálne raz za rok, možné je aj raz za štvrtýrok;
- na hodnotiacej správe, ktorá sa predkladá po prvom roku fungovania FPP, by sa mali podieľať členovia pracovnej skupiny, ktorá ho pripravovala;
- hodnotiacia správa by mala byť komplexná, t. j. mala by zahŕňať skúsenosti zo všetkých oblastí, ktoré participovali na vytvorení FPP a na jeho zapracovaní do svojich oblastí.

Upozornenie

- Hodnotiace správy by mali byť síce komplexné, to však neznamená, že majú byť dlhé a nič nehovoriace.

Skúsenosť

- Firma, ktorá nemá vypracované mechanizmy spätnej väzby, to buď s FPP nemyslí vážne, alebo ho vníma iba ako marketingovú záležitosť.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- V malých firmách nemusí byť rozsah hodnotiacich správ veľký.

Ad 6.2

Návrhy na zlepšenie FPP

Správa, ktorú vypracováva pracovná skupina alebo poverená osoba, musí obsahovať odporúčania na zlepšenie fungovania FPP.

■ Upozornenie

- Podávanie správ by sa malo stať pravidelnou, a nie nárazovou či dokonca jednorazovou záležitosťou.

■ Skúsenosť

- Je vecou vrcholového vedenia, či návrhy na zlepšenie fungovania FPP v hodnotiacej správe akceptuje, prípadne či navrhne celkom nové mechanizmy na zlepšenie fungovania FPP.

■ Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Ak vedenie zanedbá prijatie opatrení na zlepšenie FPP, v malej firme takmer okamžite vytvorí atmosféru zľahčovania situácie v oblasti boja proti korupcii. Vo väčších firmách to trvá trochu dlhšie.

Ad 6.3

Zverejnenie výsledkov hodnotiaceho procesu

Vraciame a ku kroku 1 podľa toho, ako sa firma rozhodla v tomto bode, že bude postupovať pri zverejnení správy o fungovaní a dodržiavaní jej FPP.

Upozornenie

- Ak považuje firma za vhodné, môže zverejniť celú správu, ak nie, tak len jej časť alebo iba krátke zhrnutie. Podobne závisí od jej rozhodnutia, či bude o vyhodnotení informovať svojich obchodných partnerov špeciálnym listom, alebo poskytne len všeobecné informácie na svojej internetovej stránke.

Skúsenosť

- Väčšina firiem si vyberá menšiu úroveň zverejňovania, trochu viac informácií sa poskytuje o tom, ako si počínali pri dodržiavaní hlavných zákonných požiadaviek, ako je napríklad legislatíva na boj proti úplatkárstvu a praniu špinavých peňazí v krajinách, v ktorých pôsobia.
- Firma môže poskytnúť priestor na zverejnenie komentárov zo strany záujmových skupín, ktoré sa týkajú jej FPP.

Špecifiká firiem z hľadiska ich veľkosti

- Aj keď sa na prvý pohľad zdá, že otázka zverejňovania je dôležitejšia pre veľké a významné firmy, nemôže sa podceňovať ani v malých firmách, pretože súvisí s formovaním imidžu firmy ako dôveryhodného subjektu.

Záver

Ak ste spolu s nami absolvovali celý postup pri tvorbe a implementácii FPP, už by ste nemali veriť tomu, kto hovorí, že v našej krajine sa nedá bojovať s korupciou. Nikto netvrdí, že je to ľahké, ale ako sme ukázali, je to možné. Treba mať na to odvahu, trpezlivosť a vedomosti. Pokiaľ firmy neprevezmú na seba zodpovednosť za protikorupčný boj, tento nemorálny jav ohrozujúci hospodársky systém sám od seba nikdy nezanikne.



3. Interný audit a jeho úlohy¹⁹

Gabriel Csanyi

Tento dokument vznikol za podpory Inštitútu interných audítorov a je určený na informačné a vzdelávacie účely. Prezentované informácie nie sú náhradou za právne alebo účtovné poradenstvo, ktoré jedine reflektuje konkrétne okolnosti každého prípadu. V nasledujúcom texte sa preto v stručnosti pokúsime definovať interný audit a taktiež uviesť spôsob jeho zavedenia ako aj organizačné a osobnostné predpoklady na jeho realizáciu. Dôležitou časťou je aj predstavenie uskutočnenia interného auditu v každodennej praxi a väzieb interného auditu na boj proti korupcii.

3.1 Vysvetlenie pojmu interný audit, jeho ciele a dôvody zavedenia

3.1.1 Pojem interný audit

Predtým, ako budeme môcť skutočne pochopiť fenomén interného auditu, musíme najskôr pochopiť „surovinu“, s ktorými pracuje: vnútorné riadiace a kontrolné mechanizmy. Pre celkové pochopenie problematiky je dôležité základné pochopenie tohto pojmu.

Pojem „vnútorná kontrola“ sa roky vyvíjal v diskusiách a debatách. Roku 1992 publikovalo COSO²⁰ ako priamu reakciu na odporúčanie Treadwayovej²¹ komisie k vytvoreniu jednotnej definície „vnútornej kontroly“ svoju správu *Vnútorný kontrolný systém – integrovaný rámec*. Správa je významná prinajmenšom z troch hľadísk:

- predstavuje prvú jednotnú definíciu „vnútornej kontroly“ a odporúča, aby účastníci – manažment, externí a interní audítori, ďalšie zainteresované strany – používali štandardnú definíciu „vnútorná kontrola“;
- definuje vnútornú kontrolu zoširoka a neobmedzuje ju iba na kontrolu finančných tokov;
- navrhuje osnovu na hodnotenie efektívnosti firemného systému vnútornej kontroly.

V správe publikovanej v auguste 1992 je vnútorná kontrola definovaná ako proces uskutočňovaný príslušnými riadiacimi orgánmi firmy, vedúcimi pracovníkmi a ďalšími osobami, ktorý má poskytnúť primeranú istotu v naplňovaní cieľov v týchto kategóriách:

- efektívnosť a účinnosť operácií;
- spoľahlivosť finančného účtovníctva;
- rešpektovanie právnych predpisov a nariadení.

Tieto tri kategórie sú štandardom alebo metrom, s ktorým je porovnávaná adekvátnosť systému vnútornej kontroly.

¹⁹ Odporúčaná literatúra: Sawyer, 1998; Standards of Internal Auditing, 2002.

²⁰ COSO je komisia sponzorských organizácií „The Committee of Sponsoring Organizations“. Členmi komisie sú AICPA, Americká účtovná asociácia, Inštitút finančných riaditeľov, Inštitút interných audítorov a Inštitút manažérskych účtovníkov.

²¹ Treadwayova komisia je známa ako Národná komisia pre podvodné finančné výkazníctvo.

Definícia COSO vyjadruje určité zásadné pojmy:

- „vnútorná kontrola“ je proces, je to cesta k cieľu, nie cieľ sám osebe;
- „vnútornú kontrolu“ uskutočňujú ľudia, nie sú to manuály s hlavnými zásadami a formulármi, ale ľudia na všetkých úrovniach organizácie;
- od „vnútornej kontroly“ môžeme očakávať, že bude príslušným riadiacim orgánom spoločnosti a ostatným skupinám obhajujúcim verejný záujem poskytovať jedine primeranú, a nie absolútnu istotu.

„Vnútorná kontrola“ je orientovaná na dosahovanie cieľov v jednej alebo vo všetkých týchto uvedených kategóriách.

Po krátkom úvode do vnútornej kontroly sa môžeme zaoberať úlohou interného auditu.

Charakter a zameranie útvaru interného auditu sa v jednotlivých spoločnostiach líši. Podľa niektorých názorov nie sú rovnorodé funkcie interného auditu žiaduce. Interní audítori sa musia prispôbiť potrebám a cieľom spoločnosti, ktorým slúžia. Interní audítori majú najväčšiu šancu poslúžiť svojej spoločnosti, keď sa prispôbia podnikateľským cieľom svojej spoločnosti a zamerajú sa na ne. Všeobecne majú interní audítori naozaj vynikajúce východiskové postavenie, z ktorého môžu výrazným spôsobom pomáhať vedúcim zamestnancom pri dosahovaní ich podnikateľských zámerov.

V Štandardoch pre profesionálnu prax interného auditu (ďalej len „štandardy“) definuje Inštitút interných audítorov interný audit ako „nezávislú, objektívne uisťovaciu a konzultačnú činnosť, zameranú na pridávanie hodnoty a zdokonaľovanie procesov v spoločnosti. Pomáha spoločnosti dosahovať jej ciele tým, že prináša systematický metodický prístup k hodnoteniu a zlepšovaniu efektivity riadenia rizík, riadiacich a kontrolných procesov a správy a riadenia spoločnosti“.

3.1.2 Ciele a dôvody zavedenia interného auditu

Definícia Inštitútu interných audítorov opisuje veľmi široký okruh okolo územia, do ktorého patria činnosti interných audítorov. V rámci tohto okruhu by mali interní audítori definovať svoju špecifickú úlohu podľa potrieb a podnikateľských cieľov organizácie, ktorej slúžia. Povedané inými slovami, široké ciele interných audítorov sú rovnaké, a to – pomáhať manažmentu pri dosahovaní jeho podnikateľských cieľov. Metódy, postupy a štýl, používané na dosiahnutie týchto cieľov, závisia od charakteru spoločnosti, vrátane vedľajších podnikateľských cieľov a rizík, a od potrieb a prání príslušných riadiacich orgánov spoločnosti.

Vo veľkých organizáciách existuje interný audit obvykle vo forme samostatného útvaru v rámci organizácie. Výkonný riaditeľ auditu – Chief Audit Executive (niekedy nazývaný manažér, hlavný audítor alebo riaditeľ) podáva správu obvykle niekomu z vrcholového vedenia, často finančnému riaditeľovi alebo najvyššiemu výkonnému riaditeľovi, i keď mnohí riaditelia interného auditu sú podriadení priamo výboru pre audit.

Potreba fungovania interného auditu v rámci organizácie bola zdôraznená v správe Treadwayovej komisie z roku 1987, v ktorej sa odporúča, aby:

- verejné spoločnosti mali efektívny útvar interného auditu, vybavený primeraným počtom kvalifikovaných pracovníkov podľa veľkosti a charakteru spoločnosti;
- zatiaľ čo väčšie spoločnosti majú pomerne veľké útvary interného auditu, mnohé menšie fir-

my majú len jedného interného audítora, niekedy dokonca na čiastočný úväzok. Hlavné ciele interného auditu, ako sú definované Inštitútom interného auditu, však platia bez ohľadu na veľkosť útvaru.

V dnešnej dobe sú interní audítori vo víre rovnakých zmien, aké doliehajú na všetky organizácie.

Vznik iniciatív smerujúcich k zlepšeniu kvality významne ovplyvňuje interný audit v dvoch rovinách:

- interní audítori sami menia uhol svojho pohľadu, zameranie, metódy a štýl, aby pozitívne ovplyvnili nákladovú stránku a aby hodnotnejšie prispievali k úspechu svojich spoločností;
- interní audítori zisťujú, že rýchle tempo zmien v ich spoločnostiach vytvára nové riziká a príležitosti pre nich aj pre ich zamestnávateľov.

Metódy, schopnosti a okruh záujmu interného auditu boli tradične zväčša preberané z oblasti verejného účtovníctva.²² Verejní účtovníci boli základným zdrojom personálu interného auditu a spravidla sa sústreďovali na procesy účtovného a finančného výkazníctva. Metodika bola väčšinou hierarchická; t. j. programy obsahujúce jednotlivé kroky auditu boli vytvárané a aplikované (často bez veľkých zmien z roka na rok) na každú účtovnú funkciu či na každé miesto auditu; podriadení audítori realizovali jednotlivé programové kroky; nadriadení audítori hodnotili vykonanú prácu a vydávali veľa pripomienok alebo pokynov typu „čo robiť“, pripomienky boli postupne spracovávané, dokiaľ nebol nadriadený audítor spokojný, aby sa znovu objavili pri hodnotení auditorskej pracovnej dokumentácie manažérom alebo supervízorom. Potom, keď boli všetci spokojní, bola pripravená správa o audite, pričom jej hodnotenie prebiehalo podľa podobnej hierarchie.

V súčasnosti mnoho útvarov interného auditu plní programy zlepšovania kvality, čo je dnes významná odchýlka od tradičného prístupu. Prístupy k celkovej kvalite sa dajú charakterizovať takto:

- orientácia na oblasti najvyššieho rizika pre organizáciu;
- tímový prístup s využitím odborných expertov z auditovanej organizácie;
- pracovná dokumentácia, ktorá spĺňa požiadavky Štandardov na preukázateľnosť a ktorá je pripravovaná rýchlo a často založená na spracovanej podpore výpočtovej techniky;
- metódy a spôsoby podávania správ, ktoré lepšie slúžia požiadavkám tých, pre ktorých sú správy určené;
- manažment je vedený k tomu, aby skôr o hodnotenie interného auditu žiadal, než ho nariaďoval;
- organizácia vykonáva sebahodnotenie a overuje zdokonaľovanie procesov pomocou tímu vedeného internými audítormi.

Úsilie o zlepšenie kvality skutočne pomohlo zmeniť tradičný typ interných audítorov, a to z ich vlastného hľadiska, aj z hľadiska organizácie, ktorej slúžia. Okrem toho aj meniace sa podnikateľské prostredie neustále vplyva na zmenu spôsobu, akým interní audítori vykonávajú svoju prácu.

²² Verejné účtovníctvo má pôvod v druhej polovici 19. storočia, keď vzrastajúca vzájomná závislosť obchodných podnikov a z toho vyplývajúce požiadavky na presné vykazovanie obchodných operácií vyvolali potrebu nezávislého účtovníka najatého investormi a veriteľmi. Verejný účtovník mal za úlohu overiť účtovné výkazy a potvrdiť ich presnosť.

Citát Marka Twaina výstižne opisuje podnikateľské prostredie, ktoré majú interní audítori pred sebou dodnes:

„Dve veci mi boli úplne jasné. Po prvé, aby sa človek stal lodivodom na Mississippi, musel sa naučiť viac než ktokoľvek iný, a po druhé, musel sa to učiť stále, každých 24 hodín.“
(Mark Twain: *Život na Mississippi*)

Pred tridsiatimi rokmi mohli interní audítori auditovať svoje spoločnosti na základe štandardného programu auditu, ktorý sa nemenil z roka na rok. Dnes sa vonkajšie a vnútorné podnikateľské prostredie rapídne a drasticky mení. Stále agresívnejšia konkurencia núti organizácie k jednoduchosti, zoštieňovaniu, optimálnej veľkosti a reengineeringu,²³ čo však znamená zmenu, ktorá je takmer neustála. Procesy, technológie, ľudia, riziká, ciele atď. sa menia rýchlo.

Vzhľadom na to, že do prevádzkových procesov sú zabudované riadiace kontrolné systémy, menia sa tieto systémy spolu s procesmi. Pri zisťovaní, ako sa vyrovnat' s minuloročnými ziskami, pokladajú interní audítori pracovný materiál z minuloročného auditu za stále menej užitočný. Audity vykonané spôsobom vypracovaným v minulom roku už adekvátne nepostihujú nové riziká, s ktorými sa nepočítalo pri vypracovaní minuloročného programu.

Realizácia zdokonaľovania procesov a snaha o reengineering a širší záber činností interného auditu predstavujú jednu z najväčších výziev a príležitostí, s ktorými sa dnes interní audítori stretávajú.

Výzva vyplýva z meniaceho sa charakteru vnútornej kontroly. Tak ako sa menia procesy, aby boli účinnejšie, alebo sa vypúšťajú, menia sa alebo sa vypúšťajú aj riadiace a kontrolné mechanizmy vo vzťahu k týmto procesom. Interní audítori ako hodnotitelia vnútorného riadiaceho a kontrolného systému majú pre manažment adekvátne a včasne posudzovať riziká spojené so zmenenými procesmi.

Príležitosť vyplýva z toho, že schopnosti a nástroje, ktoré dnes má interný audítor, sú ideálne nielen na to, aby pomáhali manažmentu pri posudzovaní výsledkov meniacich sa procesov, ale aj na to, aby boli k dispozícii manažmentu a pomáhali pri zdokonaľovaní procesov a pri snahe o reengineering. Interní audítori môžu významne prispieť k zdokonaľovaniu procesov a reengineeringu tým, že:

- sa zamerajú na podnikateľské ciele a vyhodnotia riadiace a kontrolné mechanizmy potrebné na dosiahnutie týchto cieľov;
- vedia porozumieť posudzovanému procesu a toto porozumenie zdokumentovať;
- do vyhodnocovania procesu vnášajú nezávislý pohľad.

Okrem zmien, podporujúcich zlepšenie kvality, sú interní audítori žiadaní o rozšírenie svojich činností, ktoré by lepšie zohľadňovali meniace sa podnikateľské prostredie. V roku 2002 boli aktualizované Štandardy IIA, aby reagovali na toto meniace sa prostredie. Zatiaľ čo sa štandardy v minulosti zameriavali na audit zhody, nové štandardy opisujú rozsah interného auditu

²³ Reengineering – reštrukturalizácia, transformácia; restructuring; streamlining – úsilie o efektívnejšie firmy, schopné globálne konkurovať, využívajúce obmedzovanie duplicitných činností v pobočkách firiem, zatváranie alebo zmeny stratových závodov a kancelárií

z hľadiska ohodnotenia a prispenia k zlepšeniu riadenia rizika, riadiacich a kontrolných procesov a riadenia a správy spoločnosti. Toto je oveľa širšie zameranie, ktoré vyžaduje, aby bol interný audit viac proaktívny v riadení rizika, v riadení a v správe spoločností. Toto bude pravdepodobne vyžadovať rozvoj nových nástrojov a metodológií na to, aby interní audítori mohli v týchto oblastiach pridávať hodnotu.

V snahe hľadať cesty na zníženie nákladov a na zvýšenie účinnosti očakávajú manažéri od všetkých oblastí organizácie, vrátane interného auditu, že budú k tejto účinnosti prispievať. V dôsledku toho sú interní audítori pod narastajúcim tlakom, aby dokazovali hodnotu vo vzťahu k zdrojom, ktoré využívajú. Táto hodnota môže mať podobu odporúčaní, ktoré znížia prevádzkové náklady, alebo služieb auditu, ktoré pomáhajú vedeniu v dosiahnutí podnikateľských cieľov (účinnosť/efektivita, presné finančné výkazníctvo, zhoda s požiadavkami).

Existuje celý rad spôsobov, ako interní audítori konajú, aby zvýšili hodnotu svojich spoločností. Patrí k nim:

- vyvíjanie nových auditorských metód a prístupov zameraných na minimalizáciu času a zdrojov vynaložených na daný audit a na zaistenie kladného pomeru medzi vynaloženými nákladmi a hodnotou výsledku auditu;
- rastúce zameranie interného auditu na najzávažnejšie riziká alebo problémy vo vzťahu k podnikateľským cieľom organizácie a na zvyšovanie pravdepodobnosti dosiahnutia cieľa;
- užšia spolupráca s manažmentom pri posudzovaní toho, čo im môže interný audit priniesť, a potom následná realizácia.

Úspešní interní audítori si uvedomujú, že rovnako ako ich spoločnosti musia aj oni identifikovať zákazníkov a určiť, čo zákazníci chcú, a potom zákazníkove očakávania splniť alebo prekročiť.

Dnes je interný audit dynamická, meniac sa funkcia, ktorá sa usiluje o zvýšenie svojej hodnoty pre manažment tým, že poskytuje organizácii, ktorej slúži, stále cennejšie služby.

3.2 Spôsob zavedenia interného auditu, organizačné a osobnostné predpoklady

3.2.1 Pozícia interného auditu

Interní audítori sú z organizačného a funkčného pohľadu vo svojej spoločnosti výnimoční. Sú súčasťou svojej spoločnosti, ale je pre nich typické, že nemajú prevádzkovú zodpovednosť. Funkciu interného auditu predstavuje často relatívne malý útvar, v mnohých spoločnostiach najmenší samostatný útvar, avšak výkonný riaditeľ auditu je často podriadený najvyššiemu predstaviteľovi spoločnosti alebo dokonca príslušnému riadiacemu orgánu spoločnosti. Interní audítori pracujú s cieľom zvýšiť úspech organizácií, pritom však nie sú oprávnení realizovať svoje odporúčania.

Výnimočná pozícia interných audítorov je zámerná. Sila funkcie interného auditu vyplýva:

- z jeho nezávislosti na iných prevádzkových útvaroch;
- z jeho privilégia informovať manažment o adekvátnosti riadiacich a kontrolných mechanizmov v spoločnosti;
- z jeho prístupu k úplne všetkým oblastiam spoločnosti, ktorý je vo všeobecnosti daný štatútom.

3.2.2 Nezávislosť a objektivita

Základné črty profesie interného auditu sú uvedené v atribútoch štandardov IIA:²⁴

1100 – Nezávislosť a objektivita

Pôsobenie interného auditu musí byť nezávislé, interní audítori musia pri výkone svojej práce postupovať objektívne.

1110 – Organizačná nezávislosť

Vedúci interného auditu podáva správu takému organizačnému stupňu v spoločnosti, ktorý internému auditu umožní plnenie všetkých jeho funkcií.

Nezávislosť je potrebná pre maximalizáciu hodnoty funkcie interného auditu pre manažment. Inštitút interných audítorov síce nešpecifikuje, komu v organizácii by mal byť vedúci interného auditu podriadený, avšak jeho kritériá sú inštruktívne a obsahujú nasledujúce:

Vedúci interného auditu by mal byť v organizácii podriadený tomu, kto má dostatočnú právomoc na presadenie nezávislosti a na zaistenie:

- širokého záberu auditu;
- adekvátneho posúdenia výsledkov auditu;
- vhodných opatrení vyplývajúcich z odporúčaní auditu.

Nezávislosť interných audítorov všeobecne vyplýva z informačných väzieb vedúceho interného auditu a z jeho objektivitu a objektivitu jeho podriadených.

Vzťah podriadenosti stále častejšie nadobúda formu podriadenosti vedúceho interného auditu vo vzťahu k najvyššiemu predstaviteľovi spoločnosti. Zatiaľ čo v minulosti boli interní audítori podriadení finančnému riaditeľovi alebo dokonca vedúcemu controllingu, uznanie širokého predmetu činností interného auditu zo strany manažmentu malo za následok posun podriadenosti riaditeľa voči najvyššiemu predstaviteľovi spoločnosti alebo dokonca výboru pre audit pri príslušnom orgáne firmy.

Zatiaľ čo vzťah podriadenosti možno relatívne ľahko identifikovať a posúdiť, objektivita interného audítora je menej zistiteľná. Interní audítori sú považovaní za objektívnych, ak vedia posudzovať objektívne a profesionálne, bez zaujatosti alebo nepatričného ovplyvňovania. Na zabezpečenie svojej objektivitu by interní audítori mali:

- nepodriaďovať svoj úsudok týkajúci sa auditovaných záležitostí úsudku ostatných;
- zaistiť, aby nebol vykonaný žiadny závažný kvalitatívny kompromis pri výkone auditu;
- zaistiť, aby sa príslušní zamestnanci vyhli možnému alebo skutočnému konfliktu záujmov a zaujatosti;
- zaistiť preskúmanie výsledkov auditu pred zverejnením;
- zaistiť, aby interní audítori neprijímali odmeny alebo dary od zamestnancov, klientov, zákazníkov, dodávateľov alebo obchodných partnerov.

Vykonávanie takýchto činností by zrejme znížilo objektivitu auditu.

²⁴ Štandardy IIA sú medzinárodne uznané štandardy interného auditu.

3.2.3 Profesijná certifikácia

Jedným z hodnotiacich kritérií profesie je preukázateľnosť kvalifikácie, a to dosiahnutím uznávaného štandardu výkonu, teda certifikáciou. V roku 1972 vypracoval Inštitút interných audítorov program certifikácie interných audítorov, ktorým udeľuje profesijné označenie „certifikovaný interný audítor – CIA“. Na dosiahnutie titulu CIA musia audítori zložiť písomnú skúšku z častí, týkajúcich sa procesu interného auditu, schopností a vedomostí o internom audite, kontrolnej funkcii manažmentu a informačnej technológii a prostredia interného auditu (Internal Audit Process, Internal Audit Skills, Management Control and Information Technology, and the Audit Environment). Ďalej sa kandidát musí prihlásiť k Etickému kódexu Inštitútu interných audítorov a predložiť osobné referencie.

Certifikácia CIA síce nie je podmienkou na výkon funkcii interného audítora, avšak význam profesijného označenia CIA neustále rastie. Vedúci interného auditu sa stále vo väčšej miere zaujímajú o kandidátov s certifikáciou CPA (Certified Public Accountant) alebo CIA (Certified Internal Auditor) a v niektorých prípadoch je priamo vyžadovaný titul CIA.

3.2.4 Dynamika kariéry

Profesia interného auditu nie je rovnorodá, avšak má niektoré typické znaky, ktoré by mali byť pochopené v súvislosti s tým, ako sa interný audítor snaží rozvíjať svoju kariéru.

Zviditeľnenie: K najdôležitejším znakom interných audítorov patrí ich zviditeľnenie voči nadriadenému orgánu. Keďže interní audítori sú skutočne „očami a ušami“ manažmentu, má ich prítomnosť, výsledok práce a názor značnú váhu vo vedení spoločnosti. Interný audit vyžaduje, aby audítori boli v pravidelnom styku so svojim nadriadeným orgánom. Výsledok ich práce – audítorská správa – si rovnako zaslúži pozornosť a záujem na vysokej úrovni. Potom je obvyklé, že interného audítora, ktorý dva alebo tri roky pracoval v audite na nižšej funkcii, pozná a uznáva finančný riaditeľ, vedúci controllingu a mnohí prevádzkoví vedúci.

Mobilita: Väčšina interných audítorov podstatné množstvo času precestuje. Na týchto cestách sa dostáva k rôznym činnostiam svojej spoločnosti na celom svete. Audítori pracujúci pre menšiu spoločnosť s centrálnymi operáciami sa musia vyrovnáť s celou škálou funkcii a ľudí. Tým, že sa pohybujú po celej spoločnosti, získavajú výbornú príležitosť spoznať, čo spoločnosť robí úspešnou a čo môže spôsobiť jej neúspech. Toto poznanie sa audítorovi hodí jednak pre budúce audity, jednak pre rozvoj jeho kariéry.

Flexibilita: Vzhľadom na širokú škálu aktivít musia audítori vedieť pracovať na rôznych projektoch, s rôznymi ľuďmi a s rôznymi nástrojmi. Interný audítor môže podrobne pracovať na finančnej a nákladovej analýze a potom dostane zadanie vyhodnotiť funkciu strojárenského dodávateľa. Následne môže audítor posudzovať technickú analýzu poisťovne svojej spoločnosti. Audítori si musia vedieť rýchlo osvojiť nové nástroje, prostriedky a pojmy a potom ich úspešne aplikovať pri svojej audítorskej práci.

Orientácia na projekt: Na rozdiel od mnohých iných povolání nie je interný audit organizovaný do mesačných a kvartálnych cyklov. Audítorské činnosti sú plánované, vykonávané a zakončované ako samostatné projekty. Len čo je projekt ukončený, ide audítor inde. Okrem toho musia audítori zvládnuť žiadosti na dva alebo tri projekty, ktoré by sa mali realizovať súčasne.

Ludia, ktorí majú radi rutinu a predvídateľnosť, by sa radšej mali poohliadnuť po niečom inom, než je interný audit.

Táto dynamika dáva interným audítorm obrovské výhody pri rozvíjaní ich kariéry. Interní audítori, ktorí sa naozaj snažia, získavajú dobrý prehľad o tom, ako fungujú jednotlivé časti ich spoločnosti. Chápu vzťahy medzi jednotlivými operáciami a administratívnymi skupinami a poznávajú, ktoré vzťahy sú kľúčom k úspechu ich spoločnosti. Okrem tohto širokého pohľadu získavajú interní audítori aj všestranné vzdelanie v oblasti využitia manažérskych nástrojov, koncepcií, modelov atď. A nakoniec majú interní audítori príležitosť si svoju organizáciu prehliaďnúť a rozhodnúť, kde a na akej funkcii by napokon radi pracovali. Zároveň majú manažéri spoločnosti interných audítorov „na očiach“ a ak na nich interní audítori urobia pozitívny dojem, môžu im ponúknuť miesto vo svojej spoločnosti.

3.3 Realizácia interného auditu v každodennej praxi

3.3.1 Činnosti interného auditu

Na uspokojovanie potrieb svojich spoločností vykonávajú interní audítori širokú škálu aktivít. Charakter služieb interného auditu sa mení podľa potrieb manažmentu. Posledné zmeny v štandardoch upravujúce profesiu interného auditu (Štandardy pre profesionálnu prax interného auditu – Standards for the Professional Practice of the Internal Auditing – Standards) definujú rozsiahlu rolu pre interných audítorov, zahrňujú väčšie zameranie na oblasť poradenstva, rizík, riadenia a na správu spoločnosti. Bohužiaľ, terminológia používaná v tejto oblasti je prinajmenšom problematická. Pokúsime sa však definovať a zhrnúť tieto činnosti pod nasledujúce všeobecné pojmy:

- audity vnútorného kontrolného systému;
- compliance audity – audity súladu (dodržiavanie hlavných zásad, nariadení atď.);
- audity podvodov;
- operačné a riadiace audity;
- poradenské aktivity;
- manažment rizika podnikania (Enterprise Risk Management).

Každá z týchto kategórií má iné zameranie a iný cieľ. Kategórie môžu byť rôznym spôsobom rozčlenené. Napríklad, niektorí audítori definujú svoje činnosti ako audit finančný, audit zmlúv a operačný audit, ako audit financií, informačného systému a compliance (dodržiavanie hlavných zásad, plánov, postupov, zákonov, regulácií, noriem a zmlúv). Problém je v tom, že kategórie nie sú jasne definované a nie je zhoda v tom, čo do jednotlivých kategórií patrí a čo nie. Charakter a definícia konkrétnej audítorskej činnosti sú z väčšej časti dané cieľom auditu; to znamená tým, čo manažment očakáva od konkrétnej audítorskej činnosti. V ďalšej časti uvádzame prehľad zmienených činností interného auditu.

Audit vnútorného kontrolného systému

Cieľom týchto auditov je informovať manažment o tom, do akej miery poskytuje určitý systém vnútornej kontroly primeranú istotu dosiahnuť cieľ.

Tieto audity sa môžu zamerať na ciele riadiacich a kontrolných mechanizmov v účtovníctve, ako sú definované FCPA (Foreign Corrupt Practices Act),²⁵ alebo na ciele v oblasti účinnosti, ako sa o tom zmieňuje COSO. Ich základnou črtou je však to, že majú vyhodnotiť, ako je systém riadiacich a kontrolných mechanizmov efektívny pri zaisťovaní toho, že definované ciele budú dosiahnuté.

Compliance audit

Compliance audity (audity súladu) sa zameriavajú predovšetkým na informovanie manažmentu o stupni (miere) súladu so stanovenými hlavnými zásadami, postupmi, zákonmi, regulatívnymi normami, zmluvnými záväzkami atď.

Compliance audity často nie sú také jednoduché, ako sa zdajú. Tam, kde sú hlavné zásady, postupy a zákony nejasné, alebo kde je požadovaná miera zhody či jej preukázateľnosť sporná, musí audítor často pracovať s pojmami, ako primeraná zhoda, zámer atď.

Audity podvodov

Tam, kde sa vyskytuje podvodné konanie alebo podozrenie z podvodného konania, môžu byť vykonané špecializované audity s cieľom pomôcť manažmentu pri odhaľovaní alebo potvrdzovaní výskytu podvodu a jeho rozsahu a ďalej pri potrebných dôkazoch pre nasledujúci právny postup. Rovnako sa používa aj názov súdny audit alebo vyšetrovací audit a existuje vlastná certifikačná a podporná organizácia: Národné združenie certifikovaných podvodov (National Association of Certified Fraud Examiners – NACFE). Toto združenie vypracovalo vlastný program (Certified Fraud Examiner – CFE) vrátane štandardnej skúšky a vlastného Etického kódexu.

Interní audítori sa niekedy môžu ocitnúť v audite podvodu, či už absolvovali špeciálny výcvik alebo nie. Interní audítori by mali mať dostatočné znalosti, aby rozpoznali znaky podvodu, ale neočakáva sa od nich taká odbornosť ako od osoby, ktorá má primárnu zodpovednosť za zisťovanie a vyšetrovanie podvodu.

Operačné a riadiace audity

Operačné audity sú, ako vyplýva z názvu, audity operácií. Zameriavajú sa na schopnosť organizácie dosahovať podnikateľské zámery v oblasti účinnosti a efektivity. Tieto pojmy vyžadujú definíciu. **Efektívnosť (hospodárnosť)** v našom chápaní je miera schopnosti procesu fungovať s nízkymi nákladmi v porovnaní s inými podobnými alebo alternatívnymi procesmi. **Účinnosť** je miera schopnosti dosahovať svoj funkčný cieľ, to znamená vyrábať automobily, distribuovať počítače, predávať reklamu, čerpať benzín alebo realizovať peňažné úhrady obchodným partnerom. Útvar peňažných záväzkov môže byť účinný, ak platí všetky účty včas a bez chýb. Ak

²⁵ FCPA – zákon o praktikách zahraničnej korupcie z roku 1977 v USA.

sú však náklady na spracovanie šeku dvojnásobné než v porovnateľnom útvare inde, potom táto funkcia nie je efektívne účinná. Všeobecne, efektívnosť a účinnosť sú dve dimenzie jednej kvality: ziskovosti alebo nákladovosti.

Audity prevádzkovej účinnosti a efektívnosti sa zameriavajú na špecifické funkčné alebo prevádzkové oblasti, ako sú nákupné praktiky, investičné stratégie, rozhodnutia o výrobe, lízingu alebo kúpe, nákladová analýza, riadenie poisťovacích rizík, zmluvná agenda, agenda miezd a administrácia dávok a príspevkov atď.

Všetky tieto audítorské aktivity (vnútorného kontrolného systému, compliance, podvodu, operácií) majú niektoré zhodné znaky:

- majú ciele auditu;
- na získanie dôkazov používajú rôzne analytické a testovacie nástroje;
- premietnu sa do nejakej formy správy a odporúčania.

Základný rozdiel medzi týmito činnosťami spočíva v charaktere cieľov auditu, a teda v zameraní alebo v zmysle audítorskej práce. Mnohé z týchto audítorských činností používajú podobné nástroje (aj keď každá činnosť môže mať práve tak svoje vlastné nástroje), prostredníctvom ktorých má byť dosiahnutý určitý cieľ auditu.

Poradenské aktivity

Rastúca oblasť praxe interných audítorov spočíva v poskytovaní poradenských služieb manažmentu. Vzhľadom na to, že audítori sú objektívni a disponujú špecifickými nástrojmi a odbornou spôsobilosťou, majú vynikajúcu príležitosť pomáhať manažmentu rôznymi poradenskými službami. Príklady takýchto služieb, poskytovaných oddelením vnútorného auditu, sú:

- vedenie manažérov prostredníctvom programu nepretržitého zdokonaľovania dokumentácie existujúcich procesov, vyhodnocovanie kontrolných mechanizmov a poskytovanie odporúčaní, ktorých splnenie umožní lepšie dosiahnuť podnikateľské ciele;
- odporúčanie kritérií pre špecifické manažérske nástroje, ako napríklad analýzy nákladov a výnosov alebo analýzy výnosovosti investícií.

Manažment rizika podnikania (Enterprise Risk Management)

Nová, ale rastúca oblasť, v ktorej interní audítori pridávajú hodnotu svojim spoločnostiam, je manažment rizika podnikania (Enterprise Risk Management – ERM). Je prirodzené, že priame výsledky prinášajú zameranie interných audítorov na celkové vyhodnocovanie rizika spoločnosti a na sebahodnotenie systému kontroly. Interní audítori tak presadzujú svoju spoluúčasť na celkových modeloch riadenia podnikateľských rizík. V niektorých spoločnostiach sú audítori katalyzátorom na vykonávanie nepretržitého hodnotenia podnikateľských rizík v celej ich veľkosti. Spolupracujú potom s manažmentom pri hľadaní najlepšej reakcie na zistené riziko tak, aby mohli zaistiť dosiahnutie podnikateľských cieľov spoločnosti.

Ďalšie činnosti

Zoznam činností interných audítorov, o ktorých sme diskutovali, rozhodne nie je úplný. Interní audítori môžu byť požiadaní, aby sa zúčastnili na mnohých iných činnostiach v záujme ich spoločnosti. Môžu to byť povinnosti bežne očakávané od všetkých zamestnancov, ako je účasť

v tímoch na zlepšenie kvality, alebo zvláštne aktivity ako štúdie pre manažment, v ktorých sú audítorské schopnosti pokladané za užitočné.

3.3.2 Audítorské prístupy

Ako sme skôr uviedli, interný audit nie je rovnorodou profesiou. Existujú rozmanité nástroje a metodiky, ktoré môže interný audítor využívať. Pod audítorským prístupom alebo metodikou rozumieme osnovu alebo náčrt procesu, ktorý pomáha dosahovaniu audítorských cieľov. Audítorský prístup je ako skelet budovy: udáva základný náčrt auditu a umožňuje audítorovi mať audítorskú prácu pod kontrolou.

Všeobecne obsahujú audítorské prístupy tieto kroky:

1. **Vymedzenie súboru auditovaných jednotiek.** Zahrňuje vytvorenie modelu podnikateľských procesov, ktoré majú byť auditované, a identifikáciu jednotlivých funkcií alebo činností v rámci modelu. Interní audítori sa tradične držia metód používaných externými audítormi pri vytváraní auditného súboru. Tieto metódy sa zameriavajú na jednotlivé prevádzkové systémy ako na základnú jednotku auditného súboru. Popri tomto prístupe sa dnešní interní audítori začínajú pozeráť na podnikateľské funkcie a obchodné cykly ako na základnú jednotku ich auditného súboru. Objavuje sa tiež názor, že namiesto procesov a organizácie by mali byť základnou jednotkou auditného súboru kategórie rizika.
2. **Hodnotenie rizika pre oblasť auditu.** Pri hodnotení rizika treba zvažovať také kritériá, ako finančné efekty, vyplývajúce z činnosti daného útvaru, kvalita a fluktuácia personálu, likvidita aktív, stupeň automatizácie, výskyt a rozsah význačných zmien vo funkčnom procese, rozsah audítorskej činnosti, výsledky minulých auditov atď. Štandardy IIA vyžadujú, aby bolo riziko vyhodnocované raz ročne. Dnes sa mnoho funkcií interného auditu približuje procesu neustáleho vyhodnocovania rizika v reálnom čase s využívaním „rizikových workshopov“ a rozsiahlych prostriedkov na riadenie rizika a podnikania.
3. **Zoradenie auditovaných systémov podľa rizika na základe výsledkov hodnotenia rizika.**
4. **Odhad času potrebného pre každú auditovateľnú jednotku.**
5. **Vypracovanie harmonogramu auditov** na budúci rok alebo auditný cyklus na základe poradia, pričom treba vzájomne zladiť pridelené zdroje a potrebný čas.
6. **Realizácia hĺbkových, podrobných auditov jednotlivých činností** na základe definovanej metodiky auditu.
7. **Oznamovanie výsledkov auditu a sledovanie** odporúčaných zlepšení.

Kroky 1 až 5 sú obvykle zamerané na určenie toho, čo sa má auditovať. Podrobné opísanie týchto krokov je nad rámec nášho textu; za kroky väčšinou zodpovedá vedenie interného auditu. Namiesto toho sa zameriame na krok 6 – na realizáciu auditov na základe definovanej metodiky auditu.

Ako príklad uvádzame tri odlišné typy audítorských prístupov:

- tradičný prístup;
- prístup založený na riziku;
- prístup založený na sebahodnotení riadenia a kontroly.

Iste to nie sú jediné prístupy, ktoré by sme mohli študovať. Avšak ponúkajú tri rozdielne pohľady na činnosť interného auditu, a sú preto poučné. Tieto prístupy sa nemusia vždy navzájom dopĺňovať. Mali by byť pochopené ako nástroje použiteľné osobitne alebo kombinovane podľa potreby.

Tradičný prístup

Tradičná metodika auditu obsahuje tieto kroky:

1. Identifikácia všeobecných cieľov riadenia a kontroly.
2. Identifikácia špecifických cieľov riadenia a kontroly.
3. Identifikácia techník riadenia a kontroly.
4. Vyhodnotenie techník riadenia a kontroly.
5. Identifikácia kľúčových kontrolných a riadiacich mechanizmov.
6. Testovanie vybraných techník riadenia a kontroly.
7. Posúdenie efektivity jednotlivých riadiacich a kontrolných mechanizmov a ich schopnosti dosiahnuť ciele kontroly.
8. Predloženie stanovísk a odporúčaní, týkajúcich sa adekvátnosti systému vnútornej kontroly a riadenia, orientovaných na dosiahnutie cieľov riadenia a kontroly.

Keďže celý proces auditu je príliš zložitý na to, aby sme sa ním zapodievali v plnom rozsahu, rozoberieme len štyri hlavné kroky tohto prístupu: systémová dokumentácia a hodnotenie, vypracovanie programu, testovanie a vypracovanie správy.

Systémová dokumentácia a hodnotenie

Tradičný prístup vyžaduje od audítora pochopenie auditovaného procesu alebo systému do tej miery, aby mohol zhodnotiť adekvátnosť príslušných rizík a firemných riadiacich a kontrolných mechanizmov. To často dosiahne pomocou rozhovorov s osobami zodpovednými za proces; dokumentácia sa uskutočňuje pomocou postupových diagramov, slovným opisom alebo kombináciou oboch.

Kompletné hodnotenie techník riadenia a kontroly vyžaduje tieto kroky:

1. **Identifikácia všeobecných cieľov.** Tradične to boli účtovné ciele a kontroly (pozri zákon o praktikách zahraničnej korupcie). Všeobecným cieľom riadenia a kontroly je konštatovanie, že „všetky transakcie týkajúce sa záväzkov sú uskutočňované presne, promptne a úplne“.

Tieto všeobecné ciele sa dajú odvodiť z mnohých autoritatívnych zdrojov, z osobných skúseností a znalostí audítora alebo z vedenia auditovanej jednotky. Predstavujú základné ciele, ktoré má auditovaný proces dosiahnuť. Všeobecne ich tvorí päť až osem cieľov, ako sú účtovné ciele riadenia a kontroly, obchodné ciele atď. Všeobecné ciele sú často vzájomne zameniteľné; napríklad cieľ „transakcie sú vykonávané presne, promptne a úplne“ sa dá aplikovať na útvary spracovávajúci záväzky a rovnako tak na mzdový útvary.

2. **Identifikácia špecifických cieľov.** Špecifické ciele predstavujú ďalšiu definíciu všeobecného cieľa z hľadiska auditovaného špecifického procesu. Špecifickým cieľom riadenia a kontroly je konštatovanie – „dodávateľské faktúry spracovávané ako záväzky sú vybavované presne, promptne a úplne“.

Lahký spôsob, ako vytvoriť špecifické ciele, je „obrátit“ riziká spojené s auditovaným procesom alebo funkciou. Napríklad, ak rizikom je to, že zákazka nebude získaná poctivo a fér, potom „obrátеныm“ špecifickým cieľom bude „zákazky sú získavané poctivým a férovým spôsobom“.

Rozložením všeobecného cieľa riadenia na niekoľko špecifických cieľov riadenia uvedenou metódou pomôže audit lepšie zvládnuť, nehovoriac o tom, že bude zrozumiteľnejší.

3. **Identifikácia techník riadenia a kontroly.** Techniky riadenia a kontroly sú aktivity používané na dosahovanie špecifických cieľov. V ideálnom prípade sú do systému tak začlenené, že sú súčasťou normálnych systémových postupov. K metódam identifikácie techník riadenia a kontroly obvykle patria postupové diagramy, audítorské pozorovania, rozhovory a posúdenie príslušných zásad a postupov. Príklady techník riadenia a kontroly:
- oddelenie funkcií;
 - schvaľovanie dokladov;
 - kompletne, jasné zásady;
 - vopred očíslované doklady;
 - zdokumentované odchýlky od zásad.

Slabé miesta riadenia a kontroly možno dokumentovať podobným spôsobom ako techniky riadenia a kontroly. Vyskytujú sa často pri nedostatku alebo absencii techník riadenia a kontroly, čo môže mať za následok to, že špecifický cieľ nie je dosiahnutý.

4. **Zhodnotenie adekvátnosti techník riadenia a kontroly.** Pred vlastným testovaním techník riadenia a kontroly by mal audítor posúdiť ich adekvátnosť, predpokladajúc, že riadne fungujú. Pri ich hodnotení posudzuje audítor príslušné techniky ako celok (vrátane silných a slabých miest) a ďalej ich schopnosť zabezpečiť dosiahnutie špecifického cieľa.

Toto posúdenie má umožniť zníženie testovacích prác. Ak tieto techniky neumožňujú primeranú vnútornú kontrolu, mal by audítor prerokovať s manažmentom, aké ďalšie mechanizmy sú potrebné na dosiahnutie adekvátneho systému riadenia a kontroly. Základnou filozofiou je, že by sme nemali plytvať zdrojmi, preukazujúcimi existenciu riadiacich a kontrolných mechanizmov, ak z takého dôkazu nevyplynie primeraný výrok o systéme vnútornej kontroly.

5. **Identifikácia kľúčových kontrolných a riadiacich mechanizmov.** Ak sa však audítor domnieva, že riadiace a kontrolné mechanizmy umožňujú adekvátny systém vnútornej kontroly a riadenia, mal by vykonať aspoň testovanie, ktoré preukáže, že riadiace a kontrolné mechanizmy fungujú tak, ako majú. To sa môže dosiahnuť tým, že interný audítor rozlíši techniky riadenia a kontroly na tie, na ktoré sa spoľahne a ktoré bude testovať, a na tie, na ktoré sa nespoľahne a ktoré nebude testovať. Tento proces vyžaduje profesionálny úsudok.

6. **Testovanie vybraných techník riadenia a kontroly.** Potom, čo si audítor vyberie techniky riadenia a kontroly na testovanie, mal by vypracovať podrobný postup testovania. Cieľom je overiť si, či riadiace a kontrolné mechanizmy fungujú.
7. Na základe výsledkov testovania by mal audítor **posúdiť efektívnosť jednotlivých mechanizmov** a potom **posúdiť adekvátnosť celého vnútorného riadiaceho a kontrolného systému.**
8. **Predloženie stanovísk a odporúčaní týkajúcich sa adekvátnosti systému vnútornej kontroly a riadenia a orientovaných na dosiahnutie cieľov riadenia a kontroly.** Na základe výsledkov testovania môže audítor dať potrebné odporúčania, posúdiť závažnosť slabých stránok riadenia a kontroly a vyjadriť názor na celkovú adekvátnosť systému vnútornej kontroly a riadenia pri dosahovaní cieľov.

Vypracovanie programu

Programy auditu poskytujú návod na skutočne vykonávané kroky a sú dokumentáciou pre rozhodnutie audítora o povahe, termíne a rozsahu aplikovaných audítorských postupov. Programom sa ďalej znižuje chybovosť, zaznamenáva sa vykonaná práca a program slúži ako spätná kontrola.

Programy auditu by mali byť vypracované po zvážení rizík spojených s auditom a mali by byť šité na mieru. Programy auditu môžu byť buď všeobecné alebo špecifické, podľa potrieb auditu a podľa uváženia audítora. Všeobecné programy auditu poskytujú všeobecný návod, ktorý treba dodržať, a vyžadujú dokumentáciu jednotlivých krokov v pracovných materiáloch. Napríklad, všeobecný krok auditu znie „Porovnajte majetkový účet s hlavnou knihou“. Audítor potom musí určiť časový úsek, potrebné podklady a nevyhnutné kroky na porovnanie. Každý krok musí byť zdokumentovaný v pracovných materiáloch, nie však v programe auditu. Podrobný program auditu by alternatívne špecifikoval každý krok vo forme „receptu“ na audit.

Všeobecne povedané, podrobné programy auditu sú užitočné pri opakovaných auditoch procesov alebo funkcií, ktoré sa menia len trochu. Keďže takýchto procesov je málo, všeobecné programy prevládajú.

Vypracovanie správy

Tradičné audítorské správy majú všeobecne podobu formálnych, písomných správ adresovaných príslušnému riadiacemu orgánu (najvyššiemu výkonnému predstaviteľovi firmy, finančnému riaditeľovi, predstavenstvu, správnej rade) s podrobným opisom predmetu, rozsahu a výsledkov auditu, vrátane odporúčaní a rozvrhu opatrení vedúcich k odstráneniu nedostatkov.

Štruktúra správy sa v rámci jednotlivých spoločností líši. Typická audítorská správa obsahuje tieto časti:

Účel: Táto časť zahŕňa stručné vyhlásenie o zmysle auditu a stanoví jeho všeobecné ciele, čo čitateľom umožňuje porovnať výsledky auditu s jeho cieľmi.

Rozsah: Táto časť podrobne uvádza rozsah audítorských činností, vrátane povahy testovacích prác, auditovaný časový úsek a ďalšie konkrétne zásady alebo štatutárne požiadavky, v ktorých bola testovaná zhoda.

Názor: Záverečné referovanie výsledku má obsahovať, ak je to vhodné, celkový názor interného audítora. Táto časť obsahuje názor na adekvátnosť skúmaných riadiacich a kontrolných mechanizmov alebo názor na iné ciele auditu, ako sú účinnosť a efektívnosť.

Širšie súvislosti: Táto časť obsahuje všeobecné informácie, ktoré majú čitateľom pomôcť pochopiť povahu auditovanej funkcie. Môže uvádzať počet transakcií produkovaných určitou funkciou alebo jej finančné hodnoty, spôsob spracovania transakcie, stručnú históriu funkcie atď.

Zistenie a odporúčanie: Táto časť prináša formálne zistenie a predkladá odporúčania, vyplývajúce z auditu.

Reakcia manažmentu: Táto časť obsahuje formálne reakcie manažmentu ku každému zisteniu a odporúčaniam. Reakcia manažmentu by mala prichádzať od zodpovedných manažérov a mala by uvádzať, či manažér súhlasí so zistením, aké opatrenia k nemu budú prijaté, kedy a kto bude opatrenia realizovať atď.

Popri formálnej správe so zisteniami a odporúčaniami používajú mnohí interní audítori ďalšie prostriedky referovania o výsledkoch svojich auditov. Môžu mať formu listov manažmentu, komentárov a neformálnych alebo ústnych správ. Útvary interného auditu si veľakrát zavádzajú hierarchiu: ústne sa odovzdávajú správy o menej závažných zisteniach, listy manažmentu sa používajú na odovzdávanie zistení, ktoré sú dôležité pre manažment, avšak nie sú vysoko rizikové, a formálna správa sa používa pre závažné prípady s veľkým rizikom.

Rozhodnutie o tom, ako zverejňovať výsledky auditu, býva ponechané na úsudok interného audítora a jeho nadriadeného.

Audit na báze rizika (rizikový audit)

Interní a externí audítori tradične hovoria o „systémoch vnútornej kontroly a riadenia“, avšak presnejší názov je „systém riadenia rizík“, pretože v skutočnosti môže systém vnútornej kontroly a riadenia iba pomáhať manažmentu riadiť alebo mať pod kontrolou stupeň podnikateľského rizika vlastného každej podnikateľskej (obchodnej) operácii. Napríklad, mať systém riadenia projektu pod kontrolou samo osebe negarantuje úspešný projekt. Poskytuje to len primeranú istotu, že projekt bude úspešný. Nemať riadenie projektu pod efektívnou kontrolou nemusí nutne znamenať zlyhanie projektu, avšak pravdepodobnosť zlyhania je vyššia v prípade slabých riadiacich a kontrolných mechanizmov než v prípade efektívnych mechanizmov. Po tomto vysvetlení budeme radšej používať názov „vnútorný riadiaci a kontrolný systém“ než „systém riadenia rizík“, pretože v súčasnej literatúre prevláda. **Majte však na pamäti, že vnútorný riadiaci a kontrolný systém je proces riadenia rizík.**

Základný predpoklad v modeli COSO a v riadení rizík je, že ciele boli stanovené a vyhlásené. Účinnosť a efektívnosť, finančné výkazníctvo a zhoda so zákonmi a hlavnými zásadami – to všetko predpokladá vypracovanie prevádzkových, finančných cieľov a compliance cieľov (ciele súladu).



Rovnako k základu v modeli COSO patrí to, že riziko je závislé od ľudí, to znamená od firemnej atmosféry, osobných vlastností (poctivosť, etika), situačných tlakov vo firme a od životov jednotlivých zamestnancov a príležitostí, ktoré sa zamestnancom ponúkajú.

Toto zameranie na ľudí je vhodné uviesť skôr vo svetle posledných štúdií o podvodoch v amerických spoločnostiach. V štúdií firmy KPMG²⁶ boli primárne príčiny podvodov vymenované podľa dôležitosti takto:

- slabá vnútorná kontrola riadenia;
- tajná dohoda medzi zamestnancami a treťou stranou;
- znevažovanie riadiacich a kontrolných mechanizmov zo strany manažmentu;
- vysoko rizikové odvetvie, v ktorom bolo riziko úpadku alebo strát.

Vo všetkých štyroch uvedených prípadoch boli páchatelia z väčšej časti zamestnanci alebo manažéri v pozícii umožňujúcej obchádzanie riadiacich a kontrolných mechanizmov.

Systém vnútornej kontroly a riadenia musí pamätať na tzv. „červené vlajky“, ktoré zvestujú, že manažment alebo zamestnanci „opovrhli“ riadiacimi a kontrolnými mechanizmami.

Zatiaľ čo základný cieľ hodnotenia vnútorného riadiaceho a kontrolného systému je rovnaký – vyhodnotiť firemné riadiace a kontrolné mechanizmy – meniace sa prostredie prinútilo audítorov podstatným spôsobom zmeniť ich prístup. Nový štýl myslenia je charakterizovaný takto:

- nová definícia riadenia a kontroly: vnútorný riadiaci a kontrolný systém je široko definovaný a zahŕňa formálne aj neformálne mechanizmy;
- celková kvalita: vyžaduje tímové prístupy k identifikácii problému a vypracovaniu riešení;
- očakávanie manažmentu/zamestnancov: manažéri a zamestnanci očakávajú nástroje, ktoré pridajú hodnotu k ich vlastnému arzenálu zdrojov.

Táto zmena v prístupe prinútila audítorov k tomu, aby sa nanovo pozreli na svoju rolu, vypracovali efektívnejšie nástroje a znovu definovali pravidlá a medze na hodnotenie vnútorného riadiaceho a kontrolného systému. Jedným takým nástrojom je rizikový audit (audit založený na riziku).

Rizikový audit v podstate preberá úvodné kroky od tradičného audítorského prístupu; jeho zameranie sa však trochu líši.

Rizikový audit používa základnú koncepciu, ktorá bola súčasťou filozofie auditovania mnoho rokov: identifikovať, čo zlé sa môže prihodiť, uskutočniť audit a posúdiť pravdepodobnosť toho, že to zlé sa prihodí.

Metodika založená na riziku má tento postup:

1. určiť kľúčové riziká alebo stanoviť ciele, na ktoré by sa mali interní audítori zamerať;
2. identifikovať limity rizika, s ktorými pracuje manažment, alebo ktoré sú obvyklé pri riadení procesov, slúžiacich na dosiahnutie cieľov;
3. uskutočniť úvodné mapovanie a vytvoriť hypotézu o tom, do akej miery je riziko pod kontrolou alebo do akej miery riadiace a kontrolné mechanizmy zaisťujú dosiahnutie cieľa;

²⁶ Štúdiá KPMG – KPMG Peat Marwick, Fraud Survey Results 1993.

4. preveriť najúspornejším spôsobom platnosť hypotézy;
5. oznámiť výsledky.

Určovanie kľúčových rizík alebo cieľov

Na realizáciu tohto kroku sa používajú rôzne metódy hodnotenia rizika. Je dôležité, aby sa audítori nespoliehali výlučne na svoj vlastný úsudok. Keďže rizikový audit je v prvom rade zameraný na riadiace a kontrolné mechanizmy, ktoré poskytujú istotu, že ciele budú dosiahnuté, sú z hľadiska manažmentu a zamestnancov spoločnosti mimoriadne dôležité. Sú späté s podnikateľskou činnosťou a lepšie chápu riziká, ktorým je podnikanie vystavené.

K metódam určovania kľúčových rizík alebo cieľov patria dotazníky, pravidelné rozhovory s manažmentom a zamestnancami, vytváranie a vedenie špeciálnych skupín, ktoré sa zaoberajú špecifickými druhmi rizík, ktorým je spoločnosť vystavená.

Identifikácia limitov rizika

Limity rizika sú v podstate medze, v rámci ktorých pokladá manažment riziká za prijateľné, a nad rámec ktorých sú riziká príliš vysoké. Na účel najvyššej efektívnosti musia byť limity rizika kvantifikovateľné a merateľné. Je prekvapujúce, že pre manažérov je toto chápanie často nové.

Mnohí manažéri si sami z vlastnej vôle doteraz nevypracovali limity rizika a budú potrebovať pohnútku a pomoc od auditorov pri ich definovaní. Príklady limitov rizika pre pohľadávky sú napríklad tieto:

- náklady tejto funkcie by mali predstavovať maximálne 10 % nákladov na outsourcing;
- náklady na spracovanie faktúry by sa mali pohybovať od 15,00 do 45,00 Sk;
- absolútna hodnota chybovosti v eurách by mala byť pod 0,5 %.

Limity rizika sú pre interného audítora veľmi dôležité, lebo predstavujú základ pre zistenie a odporúčanie vyplývajúce z auditu.

Vytvorenie hypotézy o riadiacich a kontrolných mechanizmoch

Aj keď by mnohí povedali, že je to krok späť, v skutočnosti ide o vedeckú metódu, ktorá je základom mnohých objavov.

Vytvorenie vstupnej hypotézy o adekvátnosti riadiacich a kontrolných mechanizmov vyžaduje od audítora najprv zhromaždenie dostatočných informácií o riziku; toto umožní formulovať logicky dedukovanú hypotézu. Napríklad, ak existuje riziko, že útvary finančných záväzkov nefunguje dobre, mal by audítor získať informácie od príslušných vedúcich o tom, ako oni sami hodnotia fungovanie útvaru záväzkov. Audítor môže rovnako chcieť získať porovnateľné informácie o priemernom náklade na spracovanie faktúry a vykonať porovnanie s auditovaným útvarom záväzkov. Audítor môže diskutovať s inými audítormi alebo vedúcimi útvaru záväzkov v rovnakom odbore činnosti a zisťovať, ako oni posudzujú účinnosť fungovania. Na základe týchto informácií by si mal audítor vedieť vytvoriť názor na stupeň rizika predstavovaného nefungovaním útvaru záväzkov.

Nakoniec môže hypotéza znieť tak, že manažment nemá stanovené postupy na posúdenie alebo určenie účinnosti fungovania útvaru záväzkov. Audítora potom môže vysloviť hypotézu a pokračovať ďalej.

Overovanie platnosti hypotézy (najúspornejším spôsobom)

Kľúčové slová sú tu „najúspornejším spôsobom“. Audítora by mali posúdiť, aký preukázateľný materiál je potrebný na to, aby uspokojili seba a manažérov. Potrebný preukázateľný materiál sa jednoducho získa rozhovormi s príslušnými manažérmi a zamestnancami a z ich kvalifikovaného názoru na správnosť hypotézy; alternatívne treba využiť viac podrobnejšieho testovania alebo analytických postupov. Audítora by sa nemal zabudnúť opýtať: „Je hodnota preukázateľného materiálu vyššia než náklady na jeho získanie?“ Audítora by tiež mali neustále preverovať svoju metodiku zhromažďovaním preukázateľného materiálu, aby mali istotu, že to je najúspornejší spôsob, ako získať odpoveď na svoju otázku. Nakoniec musia audítora uspokojiť seba, svojich nadriadených v útvare auditu a vedúcich zodpovedných za auditované riziká, že hypotéza platí alebo neplatí.

Vyplňovanie formulára

Hodnotenie techník riadenia a kontroly je opakujúci sa proces. Napríklad, opierajúc sa o informácie získané skôr, audítora sa môžu rozhodnúť doplniť formulár novou hypotézou, ktorá znie takto:

Merané ďalším zlepšením chybovosti je preukázateľné, že ďalšie riadiace a kontrolné mechanizmy použité útvarem finančných záväzkov sa nevyplatia.

Audítora potom vypracujú vhodný test na overenie platnosti tejto hypotézy.

Aby bol audítorský prístup na báze rizika čo najefektívnejší, mal by zostať v podstate heuristický, t. j. mal by ísť cestou najmenšieho odporu alebo, v našom prípade, cestou najnižších nákladov. Takto možno dosiahnuť konečný cieľ – posúdiť pravdepodobnosť dosiahnutia obchodných cieľov.

Oznamovanie výsledkov

Oznamovanie výsledkov rizikových auditov sa výrazne nelíši od oznamovania výsledkov tradičných auditov. V duchu zamerania sa na riziko posudzujú mnohí audítora rôzne metódy oznamovania a vyberajú tú, ktorá je pre nich najúspornejšia. Čas strávený vypracovávaním formálnej audítorskej správy je obyčajne veľký a pre určité audity je ospravedlniteľný. V mnohých prípadoch je však oznamovanie výsledkov auditov pri osobnom stretnutí pomocou počítačovej grafiky, tabuliek atď. účinnejším a efektívnejším spôsobom komunikácie.

Sebahodnotenie (Control Self Assessment) riadenia kontroly

Ďalšou metodikou, ktorá získava obľubu medzi audítormi, je sebahodnotenie riadenia a kontroly (Control Self Assessment – CSA). I keď sa jej uplatnenie v útvaroch interného auditu líši, všeobecne predstavuje sériu workshopov orientovaných na kontrolu a riadenie organizovaných v celej firme.

Na workshopoch sa zúčastní 8 až 15 zamestnancov a vedú ich moderátori útvarov interného auditu. Trvajú štyri až osem hodín a sú štruktúrované tak, aby dosiahli tri hlavné ciele: definovať a prediskutovať ciele činnosti, prediskutovať metódy (mechanizmy), ktoré táto skupina ľudí používa na dosiahnutie uvedených cieľov, spoločne vyhodnotiť efekt ich riadiacich a kontrolných mechanizmov.

Hodnotenie môže byť nahrávané pomocou elektronických systémov tak, aby ho sledovali všetci účastníci a aby vedúci skupiny mohol do 24 hodín vypracovať plán opatrení. Získané údaje sú potom kategorizované podľa COSO či iného modelu a sú zaslané do informačnej databázy, kde sa sústreďujú údaje z podobných workshopov v rámci firmy. Na konci roku sa databáza analyzuje a zhodnotí sa celkový stav firemného vnútorného riadiaceho a kontrolného systému. Výsledky jednotlivých workshopov navyše poskytujú informácie umožňujúce firme zamerať sa na špecifické problémy. Výsledkom môže byť tradičný interný audit určitej konkrétnej činnosti, vyhodnocovacia konferencia alebo ďalšia akcia úzko zameraná na špecifické problémy.

Proces CSA vytvára jadro komplexného hodnotenia systému vnútornej kontroly a riadenia.

Tento model má niekoľko dôležitých zložiek:

Hnacie sily: Hnacou silou procesu sú také požiadavky a plány, ktoré manažment oznámi zamestnancom. Predstavujú ideálny model, ako chce spoločnosť fungovať a aké sú úlohy zamestnancov vo firme, dôležité nové faktory, ktoré ovplyvňujú obchodné ciele, požiadavky týkajúce sa súladu prichádzajú na firmu z rôznych miest atď. Tieto hnacie sily pomáhajú vytvárať ideálny model, na základe ktorého sú vyhodnocované riadiace a kontrolné mechanizmy.

Výbor pre hodnotenie rizika: V ideálnom prípade sa vytvorí výbor z členov vrcholového vedenia, vrátane vedúceho interného auditu, ktorý posudzuje hodnotenie a zaisťuje, aby boli prijaté vhodné opatrenia riešiace problémy riadenia a kontroly.

Workshopy CSA (Control Self-Assessment): Poskytujú dáta Výboru pre hodnotenie rizika a ďalším manažérom potrebné na identifikáciu problémov riadenia a kontroly a na ich riešenie.

Činnosti a správy: Workshopy produkujú rad činností, vrátane interných auditov, auditov na zabezpečenie kvality (toto nie je ISO), manažérskych konferencií, na ktorých sa stretáva tím manažérov, tím na zdokonaľovanie procesov alebo tím pre reengineering, aby sa prerokovali a riešili špecifické problémy riadenia a kontroly. Ďalej môžu byť vypracované správy pre rôzne skupiny, oddelenia, divízie a spoločnosť ako celok. Potrebné informácie z týchto aktivít a správ sú rovnako využívané výborom na hodnotenie rizika pri odstraňovaní slabých miest riadenia a kontroly.

Organizovanie workshopov CSA

Príklad vhodnej osnovy na realizáciu procesu CSA:

1. Príslušní vedúci naplánujú CSA workshop pre svoju skupinu.
2. Tím CSA odošle vedúcemu skupiny (útvaru) informačný balíček, ktorý obsahuje opis procesu sebahodnotenia, jeho vstupov, výstupov a očakávaní a ďalej prostriedky, ktoré bude musieť vedúci poskytnúť.
3. Keď tím CSA dostane vyplnený postupový formulár sebahodnotenia, ktorý avizuje, že vedú-

ci je na workshop pripravený, zide sa s ním člen tímu a prerokuje s ním postupový formulár, cieľ takejto akcie a prípadne odpovie jeho otázky, ďalej vypracuje otázky na workshop a zisťí, či by vedúci skupiny (útvaru) nechcel niektoré otázky pridať.

4. Tím CSA uskutoční workshop CSA: členovia tímu pôsobia ako moderátori.
5. Výsledkom sebahodnotenia je plán opatrení v oblastiach, na ktorých sa pracovná skupina zhodne a ktoré sú hodnotovo významné. Ďalej tím sebahodnotenia zhromažďuje vhodné pripomienky od pracovnej skupiny, ktoré sa týkajú určitého modelu riadenia a kontroly (napríklad COSO). Tieto pripomienky sú zapracované do databázy.
6. Po ukončení cyklu sebahodnotenia sa vykoná overenie databázy a informácie sa v súhrnej a kategorizovanej forme odovzdávajú manažmentu na posúdenie.

Údaje z procesu vlastného hodnotenia riadenia a kontroly môžu byť využívané rôzne:

- Zistenia zo všetkých sebahodnotení v rámci organizácie môžu byť zhrnuté a kategorizované tak, že vytvoria základ ročnej správy pre vrcholové vedenie o silných a slabých miestach organizácie. Napríklad, ak je komunikácia medzi vedením a zamestnancami stálym problémom, o ktorom sa diskutuje na mnohých CSA workshopoch, malo by to byť uvedené v správe pre vrcholové vedenie.
- Zistenia z procesu sebahodnotenia môžu byť využité na identifikáciu oblastí, na ktoré by mal byť zameraný tradičný interný audit. Napríklad, ak je pozorovaných niekoľko organizácií, že pri štandardných nákupných procesoch trvá nákup bežných položiek neúmerne dlho, môžu interní audítori vykonať audit nákupného procesu z hľadiska účinnosti a efektívnosti.
- Zistenia z procesu sebahodnotenia môže manažment použiť pri vypracovávaní stratégií, ako sa vyrovnáť s novo vzniknutými problémami. Napríklad pri sebahodnotení sa zistí, že existujú konflikty medzi dvoma pracovnými skupinami. Manažment môže usporiadať stretnutie oboch skupín s cieľom zjednotiť ich a nájsť pomoc pri riešení problému.

3.4 Interný audit a boj proti korupcii, jeho aplikácia

3.4.1 Watergate a nasledujúce kroky

Na začiatku 70. rokov – sčasti ako výsledok vyšetrovania **aféry Watergate** a nasledujúcich odhalení týkajúcich sa amerických korporácií a poskytovania nezákonných vnútropolitických príspevkov a ilegálnych odmien a úplatkov, ktoré americké spoločnosti poskytli zástupcom zahraničných vlád – sa objavil rad aktivít venujúcich väčšiu pozornosť firemnej štruktúre vnútorného riadiaceho a kontrolného systému. K týmto aktivitám patrí:

- **Zákon o praktikách zahraničnej korupcie** (Foreign Corrupt Practices Act of 1977); obsahujúci ustanovenia požadujúce od vedenia spoločností, aby „vypracovali a udržiavali systém vnútornej kontroly účtovných mechanizmov poskytujúcich primeranú istotu, že budú dosahované špecifické kontrolné ciele“;
- **Cohenova komisia** (Cohen Commission); o audítorských povinnostiach;
- **Securities and Exchange Commission**; o záväzných správach manažmentu;
- **Minahanov výbor** (Minahan Commitee); o zákone o praktikách zahraničnej korupcie;
- **Nadácia výkonných finančných pracovníkov pre výzkum** (Financial Executives Research Foundation), o systéme vnútornej kontroly a o riadení.

V roku 1985 bola s pomocou niekoľkých amerických profesijných inštitúcií zriadená Národná komisia pre podvodné finančné výkazníctvo, známa ako **Treadwayova komisia**. Správa tejto

komisie vydaná v roku 1987 obsahovala niekoľko odporúčaní týkajúcich sa priamo vnútorného riadiaceho a kontrolného systému. Zdôraznila zodpovednosť manažmentu za vnútorný riadiaci a kontrolný systém, hlavne v oblasti vytvárania prostredia pre riadenie a kontrolu, v rámci ktorého pôsobia formálne riadiace a kontrolné mechanizmy; opäť vyzvala verejné spoločnosti, aby do svojich ročných správ zahrňovali vyhlásenie manažmentu o svojej zodpovednosti za vnútorný riadiaci a kontrolný systém, aby diskutovali o tom, ako bola táto povinnosť splnená, a aby predkladali manažérske posúdenia efektívnosti firemnej vnútornej kontroly a riadenia. Správa ďalej konštatovala neexistenciu zhody v definícii vnútorného riadiaceho a kontrolného systému medzi rôznymi zainteresovanými stranami a vyzvala sponzorské organizácie tejto komisie, aby vytvorili jednotnú metodiku vnútornej kontroly a riadenia ako všeobecný východiskový bod pre hodnotenie systému vnútornej kontroly a riadenia.

Objavili sa aj ďalšie štúdie, legislatívne iniciatívy a významné udalosti, z ktorých sú dôležité najmä tieto:

- **The Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act of 1991** – od bánk vyžaduje správu o efektívnosti ich riadiacich a kontrolných mechanizmov a overenie manažérskych správ nezávislým audítorom;
- **Federálna smernica o trestoch pre organizácie** (The Federal Sentencing Guidelines for Organizations, 1991) – skrátene povedané, ide o smernice, ktoré vytvárajú odstupňovaný systém pokút za „vážne porušenie predpisov na strane bielych golierov“. Podľa tejto smernice budú organizácie a/alebo jednotlivci usvedčení z podvodnej činnosti postihovaní značnými pokutami. Pokuty však môžu byť znížené, pokiaľ organizácia preukáže, že má efektívny program predchádzania a zisťovania trestného konania.

Ako priamu reakciu na odporúčenie Treadwayovej komisie na vytvorenie jednotnej definície vnútornej kontroly vydal v roku 1992 COSO materiál Internal Control – Integrated Framework. Táto správa je významná prinajmenšom z troch hľadísk:

- predstavuje prvú jednotnú definíciu vnútornej kontroly a riadenia, ktorá umožňuje všetkým zainteresovaným – manažmentu, interným a externým audítorom, akcionárom, zamestnancom a ďalším – používať štandardné definície pre riadiace a kontrolné mechanizmy;
- dáva prednosť širokej definícii vnútorného riadiaceho a kontrolného systému pred jej redukciami na finančné alebo účtovné pojmy;
- navrhuje metodiku vyhodnocovania efektívnosti firemného systému vnútornej kontroly a riadenia.

Správa obsahuje štyri základné dokumenty: zhrnutie pre prax, metodický rámec, správu o informovaní externých zainteresovaných strán a nástroje na vyhodnocovanie.

3.4.2 Vnútorný riadiaci a kontrolný systém

Správa COSO definuje vnútorný riadiaci a kontrolný systém ako „proces realizovaný riadiacimi orgánmi spoločnosti, manažmentom a ďalšími osobami“, ktorý má poskytnúť primeranú istotu v dosahovaní cieľov v týchto kategóriách:

- efektívnosť a účinnosť procesov;
- spoľahlivosť finančného výkazníctva;
- zhoda s príslušnými zákonmi a nariadeniami.

Tieto tri kategórie – efektívnosť a účinnosť, finančné výkazníctvo a zhoda – sú meradlom. Zatiaľ čo vnútorná kontrola je proces, jej efektívnosť je stav procesu v danom okamihu. Tieto tri kategórie sú nástrojmi merania adekvátnosti vnútorného riadiaceho a kontrolného systému.

Systémovo možno merať firemné systémy vnútornej kontroly a riadenia v každej z týchto troch kategórií stupnicou 1 až 10 alebo označením vysoká úroveň, stredná úroveň, nízka úroveň. V skutočnosti však na vyhodnotenie toho, kde sa v danom momente nachádza firemný systém vnútornej kontroly a riadenia, treba omnoho viac podrobností a podporných informácií.

Na uľahčenie uvedeného vyhodnotenia a ďalšie špecifikácie štandardu, ktorý je nevyhnutný na to, aby tieto tri kategórie cieľov mohli byť dosiahnuté, je vnútorný riadiaci a kontrolný systém definovaný ako súbor piatich zložiek:

1. **prostredie pre vnútornú kontrolu a riadenie:** zahŕňa integritu a spôsobilosť zamestnancov, štýl riadenia a metódy dohľadu aplikované riadiacimi orgánmi spoločnosti;
2. **hodnotenie rizika:** zahŕňa stanovenie podnikateľských cieľov a nástrojov, hodnotenie relevantného rizika v súvislosti s dosahovaním týchto cieľov;
3. **riadiace a kontrolné aktivity:** špecifikované činnosti, zásady, postupy atď., zavedené preto, aby boli dosiahnuté podnikateľské ciele;
4. **informácie a komunikácia:** zahŕňa identifikáciu a referovanie informácií potrebných na to, aby zamestnanci a vedúci mohli konať svoju prácu;
5. **monitorovanie** a hodnotenie efektívnosti celkového riadiaceho a kontrolného systému.

Vnútorný riadiaci a kontrolný systém je proces, či presnejšie, veľký počet procesov, ktoré sú popretkávané cez firemné činnosti: **riadiace a kontrolné mechanizmy vytvárajú podstatu toho, ako manažment vedie firmu. Nie sú zbytočnou záťažou zákonodarcov alebo audítorov. Systém vnútornej kontroly a riadenia vyplýva zo základných podnikateľských dôvodov a mal by byť vybudovaný zvnútra a nie zvonku.**

3.4.3 Boj proti nezákonným firemným a finančným praktikám

Veľké škandály firiem Enron Corp., Kmart Holding Corp., Parmalat Finanziarie S.p.A. a WorldCom Inc., ktoré sa odohrali počas predchádzajúcich štyroch rokov, viedli Kongres Spojených štátov amerických k vytvoreniu zákona (Sarbanes-Oxley Act z roku 2002). Európska únia vytvorila zákon IAS č. 431/2002 na boj proti spreneverám páchaným obchodnými spoločnosťami.

Spoločnosti ako Enron, Parmalat a bezpochyby aj iné podniky využívali a naďalej budú využívať zložité a neprehľadné štruktúry, vrátane pobočiek v zahraničných finančných centrách daňových rajov, účelovo vytvorené firmy a zložité finančné transakcie, často so spoluúčasťou tretích strán, aby znížili transparentnosť svojich činností voči investorom.

Akčný plán finančných služieb a Akčný plán obchodného práva a správy a riadenia spoločností už vytvorili správnu politickú reakciu pre efektívny rámec EÚ na riešenie väčšiny finančných otázok, ktoré nastolili nedávne škandály.

Existujú štyri línie obrany proti nezákonným praktikám spoločností:

- prvou líniou je vnútorný kontrolný systém spoločnosti, predovšetkým kontrola vykonávaná členmi predstavenstva a dobre fungujúci interný audit spoločnosti;

- druhú líniu obrany predstavujú v prvom rade audítori;
- treťou líniou obrany je dozor a dohľad;
- štvrtou líniou obrany je presadzovanie práva.

V najnovšom z radu veľkých globálnych finančných škandálov, v „kauze Parmalat“, sa ukazuje, že spoločnosť mala od polovice 90. rokov do roku 2001 ročné straty okolo 350 až 450 miliónov eur. Účtovníctvo spoločnosti ale vykazovalo zisk. Za spolupráce s finančnými sprostredkovateľmi boli emitované eurobondy v miliardových sumách, a to aj napriek reálne zlej finančnej situácii skupiny. Prečo línie obrany zlyhali?

Parmalat mal komplexnú sieť pobočiek, niekoľko z nich v zahraničných daňových rajoch, aby tak mohol využívať flexibilné právne, finančné a daňové prostredie. Bezprostredné vlastníctvo nebolo vždy jasné. Využíval komplikované štruktúry, vrátane jednúčelových firiem zapísaných v zahraničných daňových rajoch na financovanie svojich dlhov a na udržanie veľkej časti svojho podnikania mimo účtovnej súvahy. Mliekarenská spoločnosť Parmalat uplatnila finančné inžinierstvo extrémnym využívaním jeho techník, keďže ich využívala počas mnohých rokov a v mnohých rozličných právnych systémoch v rámci Únie i mimo nej.

Vnútorne kontroly Parmalatu nefungovali správne. Vedenie a kontrola spoločnosti mali nedostatky, ktoré viedli k stroskotaniu prvej obrannej línie.

Tiež sa ukazuje, že sa vyskytli dôležité chyby pri audítoch, ktoré viedli k výpadku druhej obrannej línie, k čomu mohol prispieť aj spôsob, ako sa správali banky a investičné banky, ratingové agentúry a finanční analytici. Niektorí sprostredkovatelia a poradcovia bezpochyby vedeli, že Parmalat je vysoko riskantným aktívom, lenže časť z nich možno túto informáciu využila iba na posunutie rizika iným a na minimalizovanie vlastného rizika, alebo na tvorbu vlastného zisku.

Aj tretia obranná línia pravdepodobne zlyhala. Nepochybne sa môže objaviť problém nedostatočnej spolupráce zahraničných právnych systémov. Už len počet orgánov zapojených do dozoru nad nadnárodnými spoločnosťami a finančnými inštitúciami, ktoré sa nachádzajú v rôznych právnych systémoch, môže byť veľmi vysoký a donucovacie právomoci môžu byť nedostatočné. Dokonca aj na vnútroštátnej úrovni môže byť často zapojených viac dozorujúcich orgánov.

Využívanie zložitých štruktúr spoločnosti so zložitými regulačnými štruktúrami môže oslabiť kontrolu a spôsobiť medzery v efektívnej regulácii a dozore.

Vzhľadom na úlohu, ktorú mohli zohrať banky, investičné banky, ratingové agentúry a finanční analytici v afére Parmalat, si prenos rizika na maloobchodnú časť finančného systému a nedostatočná transparentnosť na trhu firemných dlhopisov zaslúžia väčšiu pozornosť. Dôvodom je fakt, že sa často využívajú komplexné finančné opatrenia na to, aby zastreli hlavných bezprostredných vlastníkov spoločností.

Čo možno urobiť, aby sa posilnili štyri obranné línie?

Všetky obranné línie spolu musia byť dostatočne silné na to, aby dokázali predchádzať nezákonným firemným a finančným praktikám. Kľúčové prvky sú: zvýšená transparentnosť, zlepšená sledovateľnosť, lepšia koordinácia pri vymožitelnosti práva a efektívne fungujúci inštitút interného auditu v spoločnostiach.

Každý z nich je prínosný, ale všetky sú zároveň prepojené. Napríklad zavedenie striktných pravidiel transparentnosti alebo rotácie audítorov môže pomôcť, len ak sú tieto pravidlá vymožiteľné.

Zhrnutie

Dnešný interný audítor musí posudzovať rôzne nástroje a metodiky a prispôbiť ich potrebám svojho útvaru a svojej spoločnosti. V tom zmysle vypracováva interný audítor stratégiu auditu a prístup tak, aby najlepšie vyhovovali potrebám manažmentu a orgánom spoločnosti.

V poslednom čase sa venuje čoraz väčšia pozornosť nezávislosti a objektivite funkcií interného auditu, čo naznačuje, že sa od interného auditu môže očakávať, že bude hrať stále významnejšiu úlohu v hodnotení celkového riadenia a správy spoločnosti.



4. Skúsenosti podnikov s etickými princípmi v podnikaní

V nasledujúcej kapitole prinášame pohľad na praktické skúsenosti slovenských, ale aj zahraničných podnikov pri zavádzaní etických princípov v podnikaní. Taktiež prinášame prehľad textov etických kódexov jednotlivých podnikov, pričom ďalšie inšpirácie a príklady etických kódexov je možné nájsť na stránke www.charta.sk.

4.1 Slovnaft²⁷

4.1.1 Charakteristika podniku, ktorý zavádzal etický kódex



Skupina Slovnaft patrí k najvýznamnejším slovenským aj stredo európskym spoločnostiam. Vo svojom odvetví – v ropnom a petrochemickom priemysle – je najväčším podnikom na Slovensku. Skupina spracúva ročne približne 5 miliónov ton ropy najmä z Ruskej federácie na kvalitné produkty s vysokou pridanou hodnotou. Na trh dodáva kompletný sortiment rafinérskych a petrochemických výrobkov. Viac ako tri štvrtiny svojej produkcie vyváža na zahraničné trhy, najmä do Českej republiky, Nemecka, Maďarska, Rakúska, Poľska a Talianska. V Slovnafte v súčasnosti pracuje 2 900 zamestnancov.

Hospodársky význam Slovnaftu ako vlajkovej lode slovenského priemyslu je nespochybniteľný. Slovnaft bol na Slovensku vždy synonymom úspechu a rozvoja, najnovších technológií, vysoko kvalitných produktov, environmentálneho prístupu, ale aj kvalitnej sociálnej politiky v prospech svojich zamestnancov a striktných etických noriem, ktoré sú obsiahnuté aj v Etickom kódexe spoločnosti.

Rozhodnutie vrcholového manažmentu Slovnaftu prijať Etický kódex bolo jedným z ďalších významných krokov na ceste realizácie vízie spoločnosti, ktorý by sa dal najlepšie vyjadriť nasledovne: „Chceme byť spoločnosťou orientovanou na zákazníka, uznávanou obchodnými partnermi, zamestnancami i verejnosťou ako spoľahlivý a korektný partner. Našu prosperitu chceme zakladať na integrácii v odvetví spracovania ropy v stredo európskom regióne, na využívaní moderných technológií a na znalostiach, skúsenostiach a zručnosti našich zamestnancov.“

Prijatiu Etického kódexu predchádzalo zadefinovanie súboru uznávaných hodnôt, ku ktorým sa firma hlási a ktoré považuje za jadro svojej firemnej kultúry. Tie boli súčasťou Rozvojovej stratégie spoločnosti z roku 2000. Na tomto mieste je vhodné pripomenúť, že v čase tvorby Etického kódexu už spoločnosť mala jasne sformulované a do spoločnosti intenzívne komunikované uznávané hodnoty, ktoré sú jadrom firemnej kultúry Slovnaftu:

- zákazník,
- kvalita,
- dôveryhodnosť a čestnosť,
- životné prostredie, zdravie a bezpečnosť,
- otvorenosť,

²⁷ Príprava Hana Šimková, hovorkyňa Slovnaftu, a. s.

- zveľaďovanie dedičstva,
- odbornosť,
- individuálne práva, dôstojnosť zamestnancov a vysoká etika vzťahov,
- lojalita,
- spolupráca.

Etický kódex mal byť a aj bol nápomocný práve pri implementácii týchto hodnôt do myslenia a konania zamestnancov Slovnaftu. V čase tvorby Etického kódexu sa strategickým partnerom Slovnaftu stala vlajková loď maďarskej ekonomiky a dnes popredná stredoeurópska ropná spoločnosť MOL, ktorá je v súčasnosti majoritným vlastníkom Slovnaftu. Obe firmy pripravili svoj etický kódex, ktorý vychádzal z osobitostí oboch spoločností a ich firemných kultúr a rešpektoval ich.

Mimoriadne dôležitým faktorom pre úspešnú prípravu a implementáciu Etického kódexu bola silná podpora vedenia Slovnaftu. Je potrebné zdôrazniť, že bez takejto systematickej a strategickej podpory pri tvorbe a implementácii etického kódexu by sa kódex zrejme nikdy nestal efektívnym nástrojom posilnenia a formovania firemnej kultúry.

4.1.2 Postup pri tvorbe Etického kódexu Skupiny Slovnaft

Pri tvorbe Etického kódexu takej veľkej a technologicky a organizačne náročnej spoločnosti s rozličnými typmi činností bolo nevyhnutné premyslene stanoviť postupnosť krokov, ktorými sa má daný cieľ, v tomto prípade vznik a implementácia Etického kódexu, dosiahnuť. Následnosť jednotlivých činností bola definovaná takto:

1. Vytvorenie pracovnej skupiny na tvorbu etického kódexu.
2. Morálny audit v spoločnosti. Analýza a syntéza jeho poznatkov.
3. Proces tvorby etického kódexu.
4. Proces prípravy implementácie etického kódexu.
5. Proces prípravy založenia Etickej rady skupiny Slovnaft.
6. Implementácia etického kódexu.
7. Uvedenie etického kódexu do praxe.

4.1.2.1 Vytvorenie pracovnej skupiny na tvorbu etického kódexu

Na vypracovanie etického kódexu a postupu implementácie bola vytvorená pracovná skupina, ktorú tvorili pracovníci Slovnaftu, predovšetkým z oddelenia pre rozvoj ľudských zdrojov a z oddelenia pre styk s verejnosťou. Po počiatkových prípravách bola za lídra tímu zvolená externá odborníčka z oblasti tvorby etických kódexov, podnikateľskej a manažérskej etiky PhDr. Anna Remišová.

Práca tímu, zloženého z pracovníkov s precíznou znalosťou stratégie podniku, podnikovej kultúry, zmyšľania a správania zamestnancov v spolupráci s odborníkom na etické otázky sa ukázala ako nanajvýš produktívna a efektívna. Došlo k integrácii poznatkov z oblasti riadenia významného hospodárskeho subjektu s teoretickými a metodologickými východiskami novej spoločenskovednej disciplíny, ktorej sa na Slovensku venuje len veľmi málo odborníkov.

Podľa A. Remišovej Slovnaft pristúpil k tvorbe etického kódexu vysoko profesionálne. V porovnaní s inými podnikmi na Slovensku ide skôr o výnimku, pretože mnohé firmy pri prijímaní etického kódexu postupujú veľmi neodborne. „Skopírujú nejaký etický kódex, ktorý nájdu na

internete, a aplikujú ho vo svojej firme. Prípadne poveria vypracovaním etického kódexu ľuďi, ktorí nemajú znalosti z etiky či nepoznajú firemnú kultúru, a tak sa kódexy podobajú viac na právne predpisy alebo na pracovné smernice a názov „etický“ je v nich len symbolický,“ povedala A. Remišová.

Podobne neodborným spôsobom sa pristupuje k implementácii etického kódexu, a tak sa nemožno čudovať, že v mnohých podnikoch zamestnanci majú vážne námietky voči prijatým etickým kódexom.

4.1.2.2 Morálny audit v spoločnosti. Analýza a syntéza jeho poznatkov.

Pracovná skupina sa skôr, ako pristúpila k samotnej tvorbe etického kódexu, rozhodla urobiť dôkladnú analýzu morálnych „problémov“ a otázok, ktoré sa vyskytovali v spoločnosti. Na monitoring otázok a problémov, na analýzu a následné zovšeobecnenie na báze etiky sa použili tieto formy:

- workshop s internými stakeholdermi,
- workshop s externými stakeholdermi,
- analýza dokumentov:
 - *Výsledky manažérskeho auditu,*
 - *Hodnotový svet pracovníkov,*
 - *Pracovná spokojnosť,*
 - *Hodnoty, ktoré uznávame.*

Výsledkom tejto nesmierne náročnej práce boli hlboké poznatky o podsystemoch firemnej kultúry v Slovnafte, najmä však zmapovanie aktuálnych reálnych problémov, ktoré majú prívlastok „etické“.

4.1.2.3 Proces tvorby etického kódexu

Štruktúra Etického kódexu

Jedným z prvých krokov pracovnej skupiny bolo rozhodnutie o štruktúre etického kódexu. Po krátkom čase práce tímu sa sformovali dva zásadne odlišné názory na ďalší postup z pohľadu „vtiahnutia“ celého spektra zástupcov stakeholderov. Jedna skupina zastávala k tejto otázke pasívny postoj, ktorý nepredpokladal intenzívnejšie zapojenie zástupcov stakeholderov, a druhá skupina zastávala aktívny postoj, ktorý počítal so zapojením týchto zástupcov do procesu tvorby vlastného kódexu.

Po mnohých diskusiách bolo rozhodnuté vytvoriť kódex opierajúci sa o teóriu stakeholderov, a teda postaviť štruktúru kódexu na základe definovania vzťahu spoločnosti k jednotlivým externým a interným skupinám, ktoré činnosť Slovnaftu ovplyňujú. To znamená, že základná štruktúra vychádza z vymedzenia základných etických väzieb Slovnaftu:

- k externým záujmovým skupinám;
- k interným záujmovým skupinám.

Obsah

Z hľadiska okruhu problémov, ktoré by mal obsahovať kvalitný etický kódex, boli do Etického kódexu skupiny Slovnaft zahrnuté nasledujúce okruhy problémov:

- **Tradičné otázky**, ktoré by sa mali vo všeobecnosti nachádzať vo všetkých podnikových etických kódexoch všeobecne (obchodné, výrobné, servisné, odberateľsko-dodávateľské, environmentálne, vzťahy k štátnym orgánom, konkurencii, zamestnanecko-zamestnávateľské atď.).
- **Aktuálne etické otázky v Slovnafte**
Ide predovšetkým o súhrn otázok, ktoré sú špecifické pre Slovnaft a ktoré vyplynuli z morálneho auditu. Treba dodať, že v Slovnafte nebolo motívom prijímania Etického kódexu to, že by sa bol vyskytol nejaký vážny morálny problém, pretože ide o firmu, v ktorej sa morálka cenila vždy. Jednou z hlavných aktuálnych úloh sa v čase tvorby Etického kódexu ukázala potreba zvýrazniť etickú dimenziu uvoľňovania pracovníkov.
- **Špeciálne – nové etické otázky**
Do tejto časti sme zaradili otázky, ktoré sa v Slovnafte považovali za obzvlášť dôležité pre vytváranie a formovanie podnikovej kultúry a pre implementáciu hodnôt, ktoré firma uznáva. Išlo najmä o to postaviť na etickom základe také oblasti ako:
 - práca s informáciami,
 - právo povedať svoj názor,
 - právo byť vypočutý,
 - prejaviť zodpovednosť v riešení sporov,
 - podmienky na dôstojnú prácu.

Etické a podnikateľsko-etické teoretické východiská Etického kódexu skupiny Slovnaft

Zvláštnosť Etického kódexu skupiny Slovnaft spočíva v tom, že je vedomým aplikovaním najnovších poznatkov z oblasti etiky a podnikateľskej etiky. Jeho obsah stojí na štyroch **základných etických pilieroch, ktorými sú:**

- humanistická orientácia,
- racionálnosť,
- rešpektovanie idey, že etike sa možno učiť a
- orientácia na vedomé vytváranie sociálneho prostredia, ktoré je spravodlivé a v ktorom možno rozvíjať diskurz.

Hlavné etické princípy Etického kódexu skupiny Slovnaft

Pri tvorbe etického kódexu boli jasne zadané etické princípy, z ktorých pracovné skupiny vychádzali pri postulovaní jednotlivých požiadaviek na správanie pracovníkov skupiny Slovnaft ku všetkým zainteresovaným skupinám aj k sebe navzájom. Rešpektovanie týchto etických princíпов tvorilo etický rámec, v ktorom by sa mal akceptovať každý člen spoločnosti. Ide o tieto etické princípy:

- princíp rešpektovania ľudskej dôstojnosti,
- princíp rešpektovania ľudských práv,
- princíp čestnosti,
- princíp férovosti,
- princíp zodpovednosti,
- princíp spravodlivosti,
- princíp povinnosti,
- princíp tolerancie.

Základné teoretické východiská podnikateľskej etiky ako spoločenskej disciplíny

Skupina Slovnaft sa pri tvorbe svojho etického kódexu prihlásila k rešpektovaniu teórie podnikateľskej etiky. Ako prvá a zrejme dosiaľ jediná na Slovensku si osvojila teóriu chápania podniku ako občana („corporate citizen“) a základom štruktúry Etického kódexu sa stala teória stakeholderov ako teória sociálno-spoločenskej zodpovednosti podniku vo vzťahu ku všetkým záujmovým skupinám, s ktorými spoločnosť prichádza do styku, činnosť ktorých ovplyvňuje a ktoré spätne takisto vplyvujú na jej činnosť. Ide teda o vedomé prihlásenie sa k dvom základným teóriám podnikateľskej etiky na mezoúrovni:

- k teórii sociálnej zodpovednosti podniku (teória stakeholdrov) a
- k teórii postavenia podniku v spoločnosti ako občana.

4.1.2.4 Proces prípravy implementácie etického kódexu

Súčasne s precizovaním textu a štruktúry, ale aj dizajnu etického kódexu sa začali prípravné práce na postupnej implementácii etického kódexu do praxe. V tejto oblasti boli vyzdvihnuté predovšetkým tieto otázky:

1. Jednou z najdôležitejších úloh bolo zabezpečiť nepretržité informovanie všetkých pracovníkov Slovnaftu, predovšetkým prostredníctvom podnikového časopisu, o tom, že sa spoločnosť pripravuje prijať závažný dokument, ktorý sa bude týkať každého pracovníka Slovnaftu. Bolo treba vysvetliť zamestnancom a manažérom podniku, aký je význam, zmysel a prínos podnikového etického kódexu. Pracovná skupina si kládla ako prioritnú úlohu pripravovať pracovníkov na zmeny. Do tejto oblasti patrilo aj informovanie slovenskej verejnosti o tom, že Slovnaft pripravuje prijatie svojho vlastného etického kódexu.
2. Ďalšou významnou úlohou bolo školenie manažmentu o význame etického kódexu ako súčasť podnikovej kultúry. Diskutovalo sa o dvoch variantoch: prvý, ktorý navrhla pracovná skupina, predpokladal preškolenie komplexne celého vrcholového a stredného manažmentu. Druhý presadzovalo vedenie podniku. Jeho podstata spočívala v tom, že externý odborník preškolí len vrcholový manažment a ten kaskádovitým spôsobom preškolí svojich podriadených na nižších úrovniach. Presadil a uskutočnil sa druhý variant školenia o etickom kódexe, ktorý ďalej zvýšil angažovanosť vrcholového manažmentu do procesu prijímania Etického kódexu. Vrcholový manažment sa tak stal takpovediac hlavným „driverom“ tejto dôležitej zmeny – prijatia a implementácie Etického kódexu – v podniku.
3. Nemenej významným problémom, ktorý bolo treba organizačne pripraviť, bol samotný proces odovzdávania a prijímania Etických kódexov skupiny Slovnaft pracovníkom spoločnosti. Prijala sa zásada, že Etický kódex sa bude odovzdávať na zasadnutí útvaru za prítomnosti priameho a ďalšieho vyššieho nadriadeného. Pre manažérov bol dôkladne vypracovaný podrobný postup, akým sa majú riadiť pri implementácii etického kódexu. Prijatie a akceptovanie obsahu Etického kódexu skupiny Slovnaft potvrdil každý pracovník spoločnosti, vrátane dcérskych spoločností vlastnoručným podpisom.

Len niekoľko dní po uvedení Etického kódexu do platnosti spoločnosť zorganizovala slávnostné stretnutie so svojimi kľúčovými stakeholdermi na počesť tejto významnej udalosti. Implementácia kódexu, ako aj celý proces jeho prípravy boli podporené aj rozsiahlou komunikačnou kampanou v podnikových novinách, podnikovom časopise a tiež na intranete. Samozrejme, o tejto udalosti informovali aj externé médiá a odborné časopisy.

4.1.2.5 Proces prípravy založenia Etickej rady skupiny Slovnaft

Práca na príprave textu a na implementácii Etického kódexu potvrdila, že etika sa nedá inštitucionalizovať v podniku iba jednou formou. Etický kódex je síce jedna forma inštitucionalizácie etiky. Ak má ale optimálne fungovať, vyžaduje si zabezpečenie minimálne ešte jedného ďalšieho kanála, ktorý zabezpečí informovanosť podniku o prípadných porušeníach etického kódexu a o riešeníach takýchto prípadov. Prostredníctvom neho by pracovníci podniku mohli reagovať na nejasnosti v etickom kódexe, či riešiť etické problémy. Vznikla tak potreba mať inštitúciu, ktorá by kumulovala podnety, monitorovala problémy, ich riešenie, prípadne zaujímala k nim vlastné stanovisko. Práve takouto inštitúciou je **Etická rada skupiny Slovnaft**, ktorá sa vytvorila ku dňu uvedenia etického kódexu do podnikovej praxe. Hlavným poslaním Etickej rady je dlhodobo monitorovať etické problémy v spoločnostiach skupiny Slovnaft a podávať návrhy na ich riešenie. Zároveň má etická rada aj strategické poslanie – plní úlohu plánovacieho a koordináčného centra pre cieľavedomý etický rozvoj spoločnosti.

V čase tvorby štatútu etickej rady boli v odbornej literatúre k dispozícii len veľmi obmedzené informácie o tejto oblasti, preto pracovná skupina, ktorá pripravovala etický kódex, vytvorila pôvodný vlastný text štatútu Etickej rady skupiny Slovnaft.

4.1.2.6 Implementácia etického kódexu

Po vytvorení etického kódexu, ustanovení Etickej rady a časového harmonogramu postupu implementácie sa uskutočnili v súlade s týmto časovým a organizačným plánom v Slovnafte školenia vrcholového manažmentu. Následne manažéri „preškolili“ svojich podriadených. Po preškolení celého manažmentu sa začali realizovať zasadnutia organizačných útvarov venované odovzdávaniu a prijímaniu etických kódexov. Veľmi dôležité bolo, aby nešlo len o fyzické prijatie kódexu, a teda aby neskončil neprečítaný niekde na dne zásuviek.

Proces implementácie trval približne jedenapokrát dlhšie ako samotný proces tvorby etického kódexu (vrátane jeho predprípravných fáz), ktorý trval približne sedem mesiacov.

4.1.2.7 Uvedenie etického kódexu do praxe

Etický kódex skupiny Slovnaft vstúpil do platnosti 1. januára 2002. Vo všeobecnosti bol kódex pracovníkmi prijatý pozitívne. Slovnaft patril na Slovensku vždy k spoločnostiam s imidžom spoľahlivého a seriózneho partnera. Jeho pracovníci sa tradične vyznačovali a vyznačujú veľkou lojalitou k podniku. Nevyskytovali sa tu mimoriadne morálne problémy, preto etické požiadavky formulované v kódexe boli prirodzeným pokračovaním vysokej a náročnej podnikovej kultúry. Samozrejme aj v Slovnafte sa mnohí dívali na zavedenie kódexu pesimisticky a s pochybnosťou, že sa ťažko môže niekto zmeniť zvečera do rána, respektíve s otázkou, že ak včera pracovník porušil nejakú morálnu normu v podniku, ako sa k nemu treba správať teraz po zavedení kódexu. Vznikali obavy z toho, či sa nerozšíri donášanie na kolegov a pod.

Aby etický kódex mohol úspešne fungovať, bolo treba vyriešiť dve základné etické otázky – ako sa vyrovnáť s rozličnou individuálnou morálnou minulosťou a ako sa stavať k ľuďom, ktorí porušia etický kódex.

K prvému problému bolo prijaté aplikovanie tzv. **princípu hrubej čiary**. To znamená, že sa prijala zásada, že sa nemožno donekonečna vracat' k tomu, čo bolo včera a jatriť staré rany, ktoré si pracovníci možno medzi sebou uštedrili. Preto bolo prijaté rozhodnutie, že princípy zakotvené v kódexe sa stávajú záväznými len pre konania a správanie sa od doby jeho platnosti. Vracanie sa v medziľudských vzťahoch do minulosti a neprestajné pripomínanie predošlých „hriechov“ by viedlo k patovej situácii na pracoviskách.

K druhému problému bola prijatá zásada, že **hodnotiť sa bude dané konanie, nie konajúca osoba**. Ide tu o veľmi dôležitý moment. Na jednej strane je nevyhnutné, aby porušenie etického kódexu bolo sankcionované, pretože bez sankcií by etický kódex stratil záväznosť; na druhej strane, filozofia koncipovania kódexu bola založená na tom, že každý človek má právo na to, aby sa kvôli nejakému jeho konaniu, ktoré sa považuje v kódexe za nesprávne, „nelikvidovala“ jeho osobnosť. Aj keď samozrejme treba brať do úvahy mieru a závažnosť porušenia morálnych noriem a ich následky na iných ľuďoch. Tento aspekt vychádza z filozoficko-etických východísk kódexu, ktoré sú založené na myšlienke, že človek sa môže morálne vyvíjať a zdokonaľovať celý život a že morálne konanie je ovplyvniteľné pozitívnym alebo negatívnym smerom v závislosti od sociálnych podmienok. V tomto aspekte sa vychádza z Kohlbergovej teórie vývoja morálnych úsudkov. Tieto problémy bolo treba riešiť aj vzhľadom na nové politické, sociálne a ekonomické pomery v našej krajine.

4.1.3 Skúsenosti z činnosti etickej poradne

Štyri mesiace po zavedení Etického kódexu skupiny Slovnaft do praxe sa ukázalo ako potrebné vytvoriť ďalší mechanizmus na diskusiu o etickom kódexe a o morálnych otázkach na pracovisku. Bola preto zriadená etická poradňa, ktorá bola prvá na Slovensku. Etická poradňa predstavuje platformu, ktorá garantuje zamestnancom anonymitu, pokiaľ o ňu požiadajú, a ktorá pomáha riešiť konfliktné etické situácie na pracovisku, ale pomáha aj predchádzať vzniku konfliktov. Poradňu vedie nezávislý odborník – A. Remišová, čo je všetkými návštevníkmi poradne hodnotené ako veľké pozitívum.

V etickej poradni je každý vypočutý, každý môže hovoriť o probléme tak, ako ho on vníma bez obavy zo sankcií. Tým sa jednoznačne v Slovnafte podporila požiadavka komunikácie na etických zásadách a kultivované riešenie problémov na všetkých úrovniach.

Poradňa podporila fungovanie etického kódexu v Slovnafte ako pevnej súčasť podnikovej kultúry a zároveň ukázala, že pracovníci ho skutočne vnímajú ako funkčný morálny regulátor správania.

4.1.4 Etické okienko

Po dvoch rokoch pôsobenia etického kódexu Slovnaft vo svojich firemných novinách vytvoril aj rubriku etické okienko, ktoré sa stalo významným nástrojom posilňovania etiky v podnikovej kultúre. Predstavuje vlastne odborný článok vypracovaný nezávislým expertom v oblasti etiky, ktorý je zameraný na riešenie, vysvetľovanie potenciálnych, ale aj reálnych etických problémov. Tematika je tvorená na základe podnetov zamestnancov, ktorí hodnotia etické okienko veľmi pozitívne. Zamestnanci Slovnaftu sa prostredníctvom etického okienka nielenže vzdelávajú v oblasti etiky pracovných vzťahov, ale učia sa aj riešiť morálne problémy.

4.1.5 Plány v najbližšom období

Skupina MOL, v ktorej je Slovnaft kľúčovým členom, vyznáva spoločné hodnoty. Z tohto dôvodu sú spoločné aj postoje k etickému smerovaniu a riešeniu etických problémov v rámci skupiny. Na dosiahnutie tohto cieľa vznikla integrovaná Etická rada skupiny MOL, ktorá od februára 2006 nahradila doterajšie oddelene fungujúce podnikové etické rady. Svoje zastúpenie v nej majú predstavitelia všetkých významných členských spoločností skupiny MOL. Jedným z cieľov integrovanej etickej rady je vytvoriť aktualizovaný skupinový etický kódex, ktorý bude vychádzať z toho najlepšieho obsiahnutého v jednotlivých etických kódexoch členských spoločností skupiny MOL a ich syntézou zabezpečí aj pridanú hodnotu.

4.1.6 Záver

Na príklade tvorby a implementácie etického kódexu jedného z najvýznamnejších podnikateľských subjektov na Slovensku – skupiny Slovnaft sme sa pokúsili zdôvodniť svoju tézu, že podnikateľská etika na Slovensku konverguje s podnikateľskou etikou v západných krajinách.

Príloha

Etický kódex Skupiny Slovnaft

Obsah

Preambula

- I. Vzťahy so zákazníkmi
- II. Vzťahy s dodávateľmi a veriteľmi
- III. Vzťahy ku konkurencii
- IV. Vzťahy k štátnym a vládnym orgánom, regiónu a spoločnosti
- V. Vzťah k životnému prostrediu
- VI. Vzťahy v medzinárodnom podnikaní
- VII. Vzťahy k vlastníkom
- VIII. Vzťahy v spoločnosti
 - Úcta k človeku – základ medziľudských vzťahov v spoločnosti
 - Dôstojná práca
 - Etika komunikácie, šírenia a ochrany informácií
 - Ochrana dobrého mena a majetku spoločnosti
 - Konflikt záujmov
 - Etika riešenia sporov
- IX. Etická zodpovednosť manažmentu
- X. Záverečné ustanovenia

Vážení spolupracovníci,

Skupina Slovnaft je jedným z rozhodujúcich podnikateľských zoskupení v Slovenskej republike, svojimi ekonomickými výsledkami a tvorbou hodnoty, ale aj svojím celospoločenským dosahom najviac ovplyvňujúcich priblíženie našej krajiny úrovni Európskej únie, ktorá je naším cieľom. Preto sa snažíme byť zodpovedným lídrom priemyslu, ktorý je vo všetkých oblastiach vzorom pre ostatných. Naša spoločnosť mala počas celej svojej 105-ročnej histórie povest' niekoho,

kto dodržiava zákony a podniká eticky. Každý z nás môže byť hrdý na minulosť svojej firmy a jej reputáciu. Túto cennú tradíciu musíme zachovať aj v budúcnosti. Chceme zdôrazniť hlboký záväzok čestnosti a integrity voči našim zákazníkom, obchodným partnerom, konkurentom i ostatnej verejnosti, ako i voči sebe navzájom. Tento záväzok je vyjadrený v etickom kódexe.

Etický kódex, vychádzajúci z našich firemných hodnôt, je zhrnutím žiaducich postojov a noriem správania, ktoré sa Slovnaft, jeho manažéri i zamestnanci zaväzujú dodržiavať.

Ďakujem Vám za dodržiavanie tohto záväzku.

Slavomír Hatina
prezident

Preambula

Skupina Slovnaft podniká v oblasti spracovania ropy, distribúcie a predaja výrobkov z ropy. Patrí medzi najväčšie a najvýznamnejšie podnikateľské subjekty na Slovensku. Uvedomujúc si svoje postavenie v spoločnosti, prijíma sociálnu zodpovednosť za svoje konanie a chce byť príkladom pre ostatných. Skupina Slovnaft deklaruje záväzok vychádzať vo všetkých činnostiach zo svojich firemných hodnôt a rešpektovať všeobecne uznávané pravidlá a zásady podnikania. Etické konanie má kľúčový význam pre dlhodobé fungovanie a ekonomické záujmy Skupiny Slovnaft a je prejavom zodpovednosti voči všetkým subjektom pracovnoprávných a obchodných vzťahov. Rešpektovanie etiky má súčasne význam pre kultivovanie hospodárskeho systému a je na prospech celej spoločnosti. Dobré meno Skupiny Slovnaft a dôvera všetkých zainteresovaných patria k najdôležitejším hodnotám, ktorými Skupina Slovnaft disponuje. Ich ochrana je prioritnou úlohou Skupiny Slovnaft a každého jej člena. Všetci zamestnanci spoločností Skupiny Slovnaft sú povinní konať v súlade s týmto etickým kódexom, zachovávať vysoký morálny štandard v obchodnom a pracovnom správaní, vytvárať pracovné prostredie dôvery a úcty.

I. Vzťahy so zákazníkmi

1. Čestný a korektný prístup voči zákazníkom, uspokojovanie ich potrieb a záujmov sú predpokladom úspešného a trvalého obchodného vzťahu.
2. Správanie vo vzťahu k zákazníkom je diskrétné, zdvorilé, bez akéhokoľvek zvýhodňovania, predsudkov a diskriminácie. Skupina Slovnaft sa zaväzuje používať iba legitímne obchodné metódy a informácie získané od zákazníka považuje za dôverné.
3. Skupina Slovnaft dbá o to, aby jej výrobky boli kvalitné, trvanlivé a bezpečné, vyhovujúce zavedeným národným a medzinárodným normám.
4. Skupina Slovnaft dbá o poskytnutie čo možno najširšieho záručného a pozáručného servisu v snahe udržať vysokú spokojnosť zákazníkov.
5. Skupina Slovnaft poskytuje včasné, úplné, neskreslené, pravdivé a zrozumiteľné informácie o svojich výrobkoch a službách. Nedopúšťa sa šírenia nepravd, zatajovania, zveličovania v reklame a iných verejných vystúpeniach.

II. Vzťahy s dodávateľmi a veriteľmi

1. Vzťahy s dodávateľmi a veriteľmi sú založené na vzájomnej dôvere a úcte. Všetky informácie o vzťahoch Skupiny Slovnaft a jej dodávateľoch sa považujú za dôverné.

2. Skupina Slovnaft nezneužíva svoje postavenie na trhu a zaväzuje sa vytvárať rovnaké podmienky pre všetkých svojich obchodných partnerov.
3. Skupina Slovnaft sa zaväzuje, že bude vytvárať bezpečné pracovné prostredie pre svojich obchodných partnerov a ich zamestnancov zdržujúcich sa na pracoviskách Skupiny Slovnaft. Zároveň od nich vyžaduje dodržiavanie všetkých bezpečnostných predpisov platných v spoločnostiach Skupiny Slovnaft.
4. Skupina Slovnaft sa zaväzuje dodržiavať dohodnuté zmluvné podmienky. Ak spoločnosť Skupiny Slovnaft vplyvom mimoriadnych okolností nemôže splniť dohodnuté požiadavky, vstupuje čo najrýchlejšie do rokovania s obchodným partnerom s cieľom hľadania alternatívneho riešenia.
5. Skupina Slovnaft poskytuje svojim veriteľom dôveryhodné garancie, pravdivé informácie o svojej ekonomickej situácii a zaväzuje sa k efektívnemu zhodnoteniu vloženého kapitálu.
6. Zamestnanci spoločností Skupiny Slovnaft nesmú prijať od obchodných partnerov väčšie peňažné dary alebo iné provízie. Malé dary alebo pohostenie sa môžu prijať, pokiaľ nezaväzujú prijímajúceho. Každý prijatý dar v hodnote nad 2 000 Sk je zamestnanec povinný hneď nahlásiť svojmu priamemu nadriadenému.

III. Vzťahy ku konkurencii

1. Skupina Slovnaft rešpektuje zákony, ktoré regulujú konkurenčné vzťahy. Ku konkurencii sa správa razantne, ale čestne, v súlade s dobrými mravmi súťaženia a v záujme dobrého mena celého odvetvia. Dodržiava Etické pravidlá členských firiem Slovenskej asociácie petrolejárskeho priemyslu a obchodu.
2. Skupina Slovnaft má v úcte majetok a dobré meno konkurenčných firiem a vníma ich ako rovnocenné subjekty.
3. Skupina Slovnaft sa nepokúša nečestnými a nelegálnymi spôsobmi (priemyselnou špionážou, podplácaním, požadovaním dôverných informácií od zákazníkov ani nijakým ďalším nepoctivým spôsobom) získať informácie o podnikaní konkurentov.
4. Skupina Slovnaft neuplatňuje nijakú formu nekalej súťaže.

IV. Vzťahy k štátnym a vládnym orgánom, regiónu a spoločnosti

1. Skupina Slovnaft sa zaväzuje správať ako sociálne zodpovedný občan vo vzťahu k štátnym a vládnym orgánom, miestnym orgánom, regiónu a celej spoločnosti a poskytovať im pravdivé a včasné informácie.
2. Skupina Slovnaft plní všetky podmienky vyplývajúce zo zakladajúcej listiny, rešpektuje zákon a koná len v súlade s platnou legislatívou.
3. Skupina Slovnaft riadne platí dane, vedome sa nedopustí daňového úniku a dbá o transparentnosť všetkých finančných transakcií. Dodržiava všetky zákonné ustanovenia proti praniu špinavých peňazí.
4. Skupina Slovnaft prispieva k ekonomickému rastu a zvyšovaniu životnej úrovne regiónu a celej spoločnosti.
5. Skupina Slovnaft dbá o vytvorenie pracovných príležitostí, resp. o udržanie zamestnanosti.
6. Skupina Slovnaft podporuje svojou sponzorskou a darcovskou činnosťou zdravotníctvo v regióne a v spoločnosti, ako aj kultúrny, morálny, vzdelanostný, technický a infraštruktúrny rozvoj.
7. Skupina Slovnaft sa zaväzuje svojimi aktivitami šíriť dobré meno regiónu a krajiny.
8. Skupina Slovnaft ani žiadny jej zamestnanec nesmie v krajine, kde spoločnosť podniká, po-

užívať firemné fondy na poskytovanie priamych alebo nepriamych príspevkov politickým stranám, kandidátom alebo skupinám.

9. Skupina Slovnaft sa zaväzuje prostredníctvom všetkých druhov médií poskytovať verejnosti úplné, zrozumiteľné, pravidelné a pravdivé informácie o svojich aktivitách a zámeroch. Systematicky rozvíja ústretové, vysoko profesionálne a etické vzťahy s médiami.

V. Vzťah k životnému prostrediu

1. Skupina Slovnaft vedome dodržiava koncepciu trvalo udržateľného rozvoja v environmentálnej oblasti a napomáha pri programoch ochrany a tvorby životného prostredia regiónu.
2. Skupina Slovnaft, uvedomujúc si špecifický charakter chemickej výroby, kladie mimoriadny dôraz vo svojej činnosti, výrobkoch a službách na ochranu zdravia a bezpečnosti výrobcov, spotrebiteľov a ostatnej verejnosti.
3. Skupina Slovnaft rešpektuje vo všetkých svojich činnostiach platné technologické a ekologické normy a presadzuje prijatie náročnejších noriem na znižovanie nepriaznivých environmentálnych vplyvov.
4. Skupina Slovnaft sa zaväzuje informovať verejnosť o svojom environmentálnom programe a jeho naplňaní.

VI. Vzťahy v medzinárodnom podnikaní

1. Skupina Slovnaft sa správa zodpovedne v medzinárodnom obchode a investíciách. Dodržiava legislatívu platnú v hostiteľskej krajine.
2. Skupina Slovnaft prispieva k ekonomickému blahobytu a k rozvoju hostiteľskej krajiny, rešpektuje jej tradície a kultúru.
3. Skupina Slovnaft v každej svojej zahraničnej spoločnosti dodržiava Všeobecnú deklaráciu ľudských práv OSN a dbá o uplatňovanie jednotného postupu a dosiahnutie vysokého morálneho štandardu aj v krajinách s odlišnou obchodnou praxou.

VII. Vzťahy k vlastníkom

1. Skupina Slovnaft dbá o záujmy svojich vlastníkov, ochranu ich kapitálu, optimálnu dividendovú politiku a dobré meno spoločnosti.
2. Skupina Slovnaft nezvýhodňuje nijakým spôsobom jednu skupinu vlastníkov na úkor druhej.
3. Skupina Slovnaft sa vlastníkom zaväzuje podnikat' v medziach zákona a urobiť všetko pre vylúčenie rizikových obchodných kontaktov a transakcií.
4. Skupina Slovnaft informuje vlastníkov pravdivo, pravidelne a otvorene o svojej obchodnej politike, dosiahnutých výsledkoch a perspektívach ďalšieho rozvoja. Zaväzuje sa poskytovať úplné, presné a včasné účtovné správy.

VIII. Vzťahy v spoločnosti

Úcta k človeku – základ medziľudských vzťahov v spoločnosti

1. Vzťahy k zamestnancom a medzi zamestnancami, ako i medzi nadriadenými a podriadenými v Skupine Slovnaft sú založené na úcte k dôstojnosti každého človeka a na rešpektovaní základných ľudských práv v duchu Všeobecnej deklarácie ľudských práv OSN.
2. Od každého zamestnanca sa vyžaduje vytvárať atmosféru vzájomnej úcty, dôvery a spolupat-

ričnosti, bez ktorých nemožno spolupracovať a dlhodobo dosahovať vynikajúce hospodárske výsledky.

3. V Skupine Slovnafť sa nebude tolerovať žiadne fyzické, psychické alebo sexuálne obťažovanie. V spoločnosti je nepripustná akákoľvek forma zneužívania, ponižovania, šikanovania a dehonestácie ľudskej osobnosti či diskriminácie.
4. Každý zamestnanec spoločnosti Skupiny Slovnafť nesie zodpovednosť za svoje konanie. Mal by sa správať tak, aby neškodil svojim spolupracovníkom, aby im nekomplikoval prácu a nebránil v ich iniciatíve.
5. Každý, kto si myslí, že môže niečím prispieť k zlepšeniu v ľubovoľnej oblasti spoločnosti, má právo byť vypočutý.

Dôstojná práca

6. Skupina Slovnafť prijíma zamestnancov a usmerňuje ich kariéru na základe ich predpokladov na danú prácu, bez akejkoľvek rasovej, náboženskej či národnostnej diskriminácie, bez ohľadu na farbu pleti, pohlavie, vek, stav, sexuálnu orientáciu a zdravotnú spôsobilosť.
7. Spoločnosti Skupiny Slovnafť venujú dôslednú pozornosť odbornému a osobnému rozvoju svojich zamestnancov v súlade so súčasnými a budúcimi potrebami spoločnosti. Zaväzujú sa vytvárať podmienky na rozvíjanie vedomostí, zručností a schopností svojich zamestnancov zodpovedajúcich ich súčasnému alebo plánovanému pracovnému zaradeniu.
8. Skupina Slovnafť sa zaväzuje uskutočňovať spravodlivú politiku odmeňovania, bez akejkoľvek diskriminácie. Spôsob odmeňovania má odrážať individuálne výsledky a význam pracovnej pozície vo väzbe na hospodárske výsledky spoločnosti a vývoj životných nákladov.
9. Skupina Slovnafť sa zaväzuje v procese prepúšťania rešpektovať objektívne kritériá a základné etické normy. Proces prepúšťania musí byť včas oznámený, transparentný, vychádzajúci zo základných psychologických poznatkov a nesmie zraňovať dôstojnosť človeka.
10. Skupina Slovnafť sa zaväzuje vytvárať hygienicky neškodlivé, bezpečné pracovné prostredie. Zamestnanci sú však povinní rešpektovať všetky bezpečnostné predpisy a dbať, aby neohrozili seba, spolupracovníkov, iné osoby a nepôsobili materiálne škody.
11. Spoločnosti Skupiny Slovnafť dbajú o vysokú úroveň sociálnej a zdravotnej starostlivosti o svojich zamestnancov, ako aj o bývalých zamestnancov, ktorí odišli do dôchodku.
12. S cieľom vytvárať podmienky na dôstojnú prácu zaväzujú sa vedenia spoločností Skupiny Slovnafť spolupracovať a udržiavať partnerský vzťah so zástupcami odborov.

Etika komunikácie, šírenia a ochrany informácií

13. Vedenia spoločností Skupiny Slovnafť vytvárajú priestor na slobodné vyjadrenie vlastného názoru každého zamestnanca bez rizika zastrašovania alebo sankcií.
14. Vedenia spoločností Skupiny Slovnafť sa zaväzujú vysvetľovať svoje ciele a zámery, ako aj význam jednotlivých činností a aktivít, podporovať aktívnu komunikáciu a aktivizovať zamestnancov na zdokonaľovanie ich pracovného výkonu, ako aj celkového výkonu spoločnosti. Osobitnú pozornosť venujú príprave spolupracovníkov na zmeny v Skupine Slovnafť.
15. Skupina Slovnafť podporuje kultivovanú komunikáciu nielen medzi jednotlivými zamestnancami, ale aj medzi jednotlivými podnikovými útvarmi. Od každého člena a útvaru sa požaduje zúčastniť sa na tejto komunikácii a poskytovať informácie, ktoré sú prospešné pre celú spoločnosť. Zámerné utajovanie informácií, ktoré by mohli prispieť k skvalitneniu práce spoločnosti, sa považuje za morálne nepripustné.
16. Všetci zamestnanci Skupiny Slovnafť sú povinní chrániť informácie, ktoré patria spoločnosti alebo ktoré súvisia s jej podnikateľskými aktivitami. Takéto informácie sa považujú za dôverné, môžu sa používať len pre pracovné účely a nikdy nie na osobné ciele. Zamestnanci, ktorí

odchádzajú zo Skupiny Slovnaft, musia i naďalej chrániť informácie patriace spoločnosti.

Ochrana dobrého mena a majetku spoločnosti

17. Každý zamestnanec Skupiny Slovnaft vystupuje nielen ako súkromná osoba, ale aj ako reprezentant spoločnosti. Preto i na verejnosti má dbať na dobré meno spoločnosti a ochraňovať jej záujmy.
18. Každý zamestnanec Skupiny Slovnaft je povinný ochraňovať duševný i hmotný majetok spoločnosti. Telefóny, faxy, elektronická pošta, ako aj všetky počítačové zariadenia, hardvér a softvér sa používajú zásadne len na pracovné účely okrem nevyhnutných prípadov. Ďalšie špeciálne pracovné prostriedky sa používajú podľa stanovených pravidiel.
19. Skupina Slovnaft sa zaväzuje rešpektovať autorské právo a vyžaduje rovnaký postoj od svojich obchodných partnerov vo vzťahu k dokumentom a materiálom Skupiny Slovnaft. V spoločnostiach Skupiny Slovnaft je povolené používať len legálne zakúpený softvér.
20. Zamestnanec spoločnosti Skupiny Slovnaft si neprivlastňuje, nepožičiava a ani neprepožičiava majetok spoločnosti bez dovolenia. Nezákonné privlastnenie firemného majetku alebo jeho použitie na osobné účely alebo cudziu potrebu bez výslovného povolenia sa považuje za rovnako závažné ako priame odcudzenie a môže viesť k rozvrianiu pracovného pomeru. Platený pracovný čas zamestnanca sa takisto považuje za majetok spoločnosti, ktorý by sa nemal používať na osobnú potrebu bez riadneho povolenia.

Konflikt záujmov

21. Zamestnanci spoločností Skupiny Slovnaft neposkytujú a neprijímajú nijaký úplatok. Všetci sú povinní dodržiavať príslušné ustanovenia Trestného zákona č. 140/1961 Zb. v znení neskorších predpisov.
22. Každý zamestnanec spoločnosti Skupiny Slovnaft si svoje súkromné záujmy vo finančnej, obchodnej či inej činnosti vykonávanej mimo Skupiny Slovnaft rieši tak, aby sa vyhol skutočnému či potenciálnemu konfliktu záujmov. Tieto činnosti musia byť v súlade s právnymi normami a vnútornými predpismi Skupiny Slovnaft. V týchto činnostiach nesmie zneužívať zdroje pracoviska, svoje postavenie v Skupine Slovnaft, ani ohrozovať dobré meno spoločnosti.
23. Žiadny zamestnanec spoločnosti Skupiny Slovnaft vo finančnej, obchodnej či inej činnosti vykonávanej ním alebo jeho príbuznými mimo Skupiny Slovnaft nevyužije výhodu alebo zisk z informácie, ktorú získal v rámci svojich pracovných povinností a zodpovednosti v Skupine Slovnaft a ktorá nie je všeobecne dostupná.
24. Zamestnanec spoločnosti Skupiny Slovnaft môže vykonávať podnikateľskú činnosť, ktorá je zhodná s predmetom činnosti spoločnosti, len s jej predchádzajúcim písomným súhlasom.

Etika riešenia sporov

25. Zamestnanci spoločností Skupiny Slovnaft sa majú správať tak, aby predchádzali sporom. V prípade, že sa predsa spor či konflikt na pracovisku vyskytne, riešia ho kultivovane, nenásilnou cestou, prostredníctvom dialógu za účasti všetkých zainteresovaných strán.
26. V prípade závažného sporu v Skupine Slovnaft musia zúčastnené strany prejavíť zodpovednosť a využiť všetky možnosti vyjednávania, aby sa zabezpečila plynulá činnosť spoločnosti.

IX. Etická zodpovednosť manažmentu

1. Manažéri spoločností Skupiny Slovnaft sú vzorom pre ostatných pracovníkov spoločnosti. Nezabávajú sa svojej zodpovednosti vyplývajúcej z ich postavenia. Hlásia sa k pravidlám ma-

nažerskej etiky a dbajú na svoju profesijnú česť.

2. Kľúčovou požiadavkou na prácu každého manažéra spoločnosti Skupiny Slovnaft je riadiť sa heslom „Rob to, čo sám požaduješ od druhých!“ Každý člen manažmentu je povinný si uvedomiť, že nesie zodpovednosť za rozvoj etiky v Skupine Slovnaft.
3. Manažéri Skupiny Slovnaft nepovažujú zamestnancov spoločnosti len za vykonávateľov rozkazov, ale za spolupracovníkov, ktorým pripravujú podmienky na to, aby mohli efektívne využívať platený pracovný čas, dobrovoľne prijímať svoje zodpovednosti a tvorivým spôsobom prispievať k rozvoju Skupiny Slovnaft.
4. Manažéri Skupiny Slovnaft nepretržite rozvíjajú vzťahy s internými i externými skupinami na báze partnerstva. Vhodnými metódami podporujú spolupatričnosť a lojalitu zamestnancov k spoločnosti a ich záujem o jej prosperitu.
5. Manažéri Skupiny Slovnaft sa zaväzujú poskytovať pravidelné, zrozumiteľné a pravdivé informácie spolupracovníkom. Zároveň overujú, či nimi poskytnuté informácie našli svojich adresátov.
6. Manažéri Skupiny Slovnaft si uvedomujú, že intenzívna spolupráca medzi vedou a hospodárstvom je predpokladom na ďalší pokrok. Preto k tomu prispievajú svojim podielom.
7. Manažéri Skupiny Slovnaft sú povinní oboznamovať zamestnancov s hodnotami a požiadavkami uvedenými v tomto etickom kódexe a školiť ich pre jeho dodržiavanie a sú povinní ísť príkladom pri jeho rešpektovaní. Takisto sú povinní vytvárať prostredie, ktoré je sociálne spravodlivé a v ktorom je možné rozvíjať dialóg tak, aby nedochádzalo k porušovaniu tohto kódexu.

X. Záverečné ustanovenia

1. Etický kódex Skupiny Slovnaft sa vzťahuje na všetkých manažérov a zamestnancov spoločností Skupiny Slovnaft, na nájomcov čerpacích staníc a ich zamestnancov, ako aj na ďalšie osoby konajúce v mene Skupiny Slovnaft. Všetci sú povinní kódex dodržiavať, konať v súlade s jeho ustanoveniami a podporovať ho.
2. Všetci zamestnanci Skupiny Slovnaft si musia byť vedomí, že každé porušenie etických noriem uvedených v Etickom kódexe Skupiny Slovnaft bude potrestané príslušnými sankciami, ktoré sa vzťahujú na všetkých zamestnancov.
3. Zamestnanci Skupiny Slovnaft sú povinní oznámiť porušenie tohto kódexu. Hlásenie sa podáva priamemu nadriadenému, čo predstavuje typický postup. Pokiaľ však zamestnanec má dojem, že v danej situácii to nie je vhodné, môže podať hlásenie ďalšiemu vyššiemu nadriadenému podľa organizačnej štruktúry, predsedovi Etickej rady Skupiny Slovnaft alebo ktorémukoľvek jej členovi. Oznámenie možno kedykoľvek podať ústne, písomne, elektronickou poštou, telefonicky.
4. Priamy nadriadený pracovník je povinný zaoberať sa podaným hlásením o porušení Etického kódexu Skupiny Slovnaft a prijať riešenie. Pokiaľ sám zvaží, môže sa obrátiť na svojho nadriadeného alebo na Etickú radu Skupiny Slovnaft.
5. Identita osôb podávajúcich oznámenie o podozrení z porušenia etického kódexu sa udržuje v tajnosti, v najvyššej možnej miere. Žiadne represálie nebudú namierené proti zamestnancovi, ktorý ohlasuje podozrenie z porušovania tohto kódexu.
6. Disciplinárne konanie alebo jeho absencia nevyklučuje konanie orgánov činných v trestnom konaní v prípade podozrenia, že bol spáchaný priestupok alebo trestný čin.
7. Pripomienky k obsahu a štruktúre Etického kódexu Skupiny Slovnaft sa podávajú na Etickú radu Skupiny Slovnaft.

Etická rada Skupiny Slovnaft

Etická rada Skupiny Slovnaft sa ustanovuje ako inštitúcia, ktorej úlohou je zaoberať sa riešením etických otázok v súvislosti s výrobnou, obchodnou a podnikateľskou činnosťou spoločností Skupiny Slovnaft. Etická rada Skupiny Slovnaft je poradný orgán, ktorého rozhodnutia a výstupy majú formu odporúčaní.

Kontakt:

Adresa: Etická rada Skupiny Slovnaft

Slovnaft, a. s.

Vlčie hrdlo

824 12 Bratislava

Tel. číslo: 02/40 55 30 00

Adresa na Intranete: <http://intranet/etickarada>

E-mail: eticka.rada@slovnaft.sk

Slovnaft, a. s., Vlčie hrdlo

824 12 Bratislava 23

Tel.: 02/58 59 11 11

Fax: 02/45 24 37 50

Infolinka: 0820/173 173

www.slovnaft.sk

e-mail: info@slovnaft.sk

4.2 Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a. s.²⁸

4.2.1 Uplatňovanie etického kódexu v Železničnej spoločnosti Cargo Slovakia, a. s.



Železničná spoločnosť Cargo Slovakia, a. s., (ZSSK CARGO) a celý komplex jej obchodnej a podnikateľskej činnosti funguje na základe existencie vzťahov. Vo všeobecnosti sú to vzťahy medzi zákazníkmi a zamestnancami, ktoré sú determinované istými etickými profesionálnymi štandardmi.

ZSSK CARGO pristúpila k vypracovaniu a následne implementácii etického kódexu z viacerých dôvodov. Nosným motívom bol fakt, že spoločnosť sa snaží vystupovať v rámci podnikateľského prostredia ako moderná spoločnosť so silným ekologickým motívom. Jej mottom je „byť dynamickou a uznávanou dopravnou spoločnosťou so stabilným podielom na prepravnom trhu“.

ZSSK CARGO si uvedomuje spoločenskú a morálnu zodpovednosť za všetky svoje obchodné a podnikateľské aktivity, čoho príkladom je aj prijatie etického kódexu a protikorupčného programu v spoločnosti.

Etický kódex je zároveň pre ZSSK CARGO aj dôležitým imidžovým prvkom. Vysoká firemná kultúra, etický rozmer podnikania v súčasnej praxi veľkých spoločností hrajú nemenej dôležitú úlohu ako hospodárske a ekonomické výsledky firmy.

Etický kódex ZSSK CARGO zároveň nad rámec bežných etických kódexov rieši vzťahy ZSSK CARGO ku všetkým stakeholderom. ZSSK CARGO je jednou z najväčších spoločností na Slovensku (počet zamestnancov, hodnota majetku, obrat a pod.). ZSSK CARGO si uvedomuje svoju sociálnu zodpovednosť voči všetkým záujmovým skupinám, s ktorými prichádza do styku.

Možnosť upozorniť na neetické správanie v ZSSK CARGO majú aj subjekty z externého prostredia a je v ňom zakomponovaná aj etická zodpovednosť manažmentu, ako možný základný prvok pre budúce vypracovanie Corporate governance.

Etický kódex je v spoločnosti aj nástrojom kontroly a jedným z hlavných komponentov efektívneho vnútorného kontrolného systému spoločnosti v súvislosti s dodržiavaním nielen pracovnoprávných, ale predovšetkým medziľudských vzťahov.

ZSSK CARGO ako jeden z prvých signatárov Protikorupčnej charty podnikateľov na Slovensku vypracovala vlastný protikorupčný program, čím potvrdila v praxi svoje záväzky v tejto citlivej oblasti. Protikorupčný program je tak rozšírením etického kódexu v oblasti protikorupčného správania sa a presadzovania protikorupčných opatrení v reálnej podnikateľskej praxi.

Kritickou etapou celého projektu etického kódexu je fáza implementácie kódexu do praxe. Od úspešnej a kvalitnej implementácie etického kódexu závisí celý úspech a kvalita etického kódexu ako takého. V ZSSK CARGO to bolo o to zložitejšie, o čo komplikovanejšia je štruktúra

²⁸ Pripravil Ing. Peter Pavlík, riaditeľ pre Interný audit Železničnej spoločnosti Cargo Slovakia, a. s.

spoločnosti. Je nutné si uvedomiť, že ZSSK CARGO je územne a štrukturálne veľmi rozsiahla spoločnosť pokrývajúca celé územie spoločnosti.

Implementačný proces etického kódexu prebiehal v ZSSK CARGO pyramídálnym spôsobom tak, aby bol prezentovaný a dôkladne vysvetlený každému zamestnancovi, t. j. od top manažéra až po posunovača v železničnej stanici, resp. opravára v depe. Implementácia etického kódexu v ZSSK CARGO bola náročným procesom, ktorý však bol prijatý zamestnancami kladne.

Zároveň bola v ZSSK CARGO zriadená etická rada, ktorá sa zaoberá všetkými podnetmi na porušovanie etického kódexu v praxi. Služi jej nato nonstop telefonická linka alebo elektronická adresa etického kódexu.

Prvé skúsenosti s fungovaním etického kódexu v ZSSK CARGO sú pozitívne. Etickej rade sa podarilo úspešne vyriešiť podnety, týkajúce sa nevhodného správania sa niektorých nadriadených zamestnancov (podozrenia z korupcie, sexuálne obťažovanie a pod.). Na druhej strane, veľká väčšina podnetov sa týkala sťažností prepustených zamestnancov, kde etický kódex nemôže nahradiť Zákonník práce a jeho ustanovenia pri prepúšťaní zamestnancov.

Etický kódex v ZSSK CARGO je jedným zo základných dokumentov spoločnosti, ktoré pomáhajú vytvárať firemnú kultúru. Každý zamestnanec spoločnosti sa tak môže podieľať na budovaní formálnej aj neformálnej atmosféry vo vnútri spoločnosti a zároveň aj navonok. Etický kódex sa tak stáva kompasom v rozhodovaní a kritériom vlastného správania sa každého zamestnanca spoločnosti.

Príloha

Etický kódex

Protikorupčný program

Obsah

Etický kódex

Preambula

- I. Zmysel a cieľ etického kódexu
- II. Závazok voči akcionárom
- III. Zodpovednosť voči spoločnosti, orgánom štátnej správy a samosprávy
 - A. Závazky voči spoločnosti
 - B. Zodpovednosť voči orgánom štátnej správy a územnej samosprávy
- IV. Zodpovednosť za životné prostredie
- V. Zodpovednosť voči zákazníkom, dodávateľom, obchodným partnerom a konkurencii
 - A. Závazky voči zákazníkom
 - B. Závazky voči dodávateľom a obchodným partnerom
 - C. Závazky voči konkurencii

VI. Závazky voči medzinárodným organizáciám a spoločnostvám

VII. Závazky vo vnútri spoločnosti

- A. Zodpovednosť spoločnosti za svojich zamestnancov
- B. Medziľudské vzťahy v spoločnosti, úcta k človeku
- C. Etika komunikácie a poskytovania informácií
- D. Ochrana dobrého mena a majetku Železničnej spoločnosti
- E. Konflikt záujmov
- F. Ochrana obchodného tajomstva

VIII. Etická zodpovednosť manažmentu

IX. Uplatňovanie Etického kódexu Železničnej spoločnosti, a. s.

- A. Pôsobnosť
- B. Oznámenie
- C. Sankcie
- D. Poradenstvo pri vysvetľovaní etického kódexu

Protikorupčný program

I. Transparentnosť

II. Verejné obstarávanie

III. Financovanie politických strán

IV. Urýchľovacie platby

V. Úplatky

VI. Dary a iné výhody

VII. Charitatívne príspevky a sponzorstvo

VIII. Lobing

IX. Implementácia programu

Preambula

Železničná spoločnosť, a. s. (ďalej Železničná spoločnosť), prevádzkuje železničnú osobnú a nákladnú prepravu. Vznikla 1. januára 2002 ako jeden z dvoch nástupcov Železníc Slovenskej republiky. Nadväzuje na vyše 150-ročnú železničiarску tradíciu na Slovensku s cieľom vybudovať modernú, uznávanú a prosperujúcu obchodnú spoločnosť s prioritou orientácie na zákazníka.

Cieľom Železničnej spoločnosti je poskytovať kvalitné prepravné služby v osobnej, nákladnej a kombinovanej doprave za konkurenčné ceny. Kľúčovou hodnotou je spokojnosť zákazníka. Chce ju dosiahnuť ponukou spoľahlivých a bezpečných produktov a rozvíjaním moderných

marketingových stratégií. Železničná spoločnosť má významné postavenie v hospodárstve Slovenskej republiky. Jej sociálna a ekonomická stabilita je dôležitá aj pre stabilitu iných podnikateľských subjektov a hospodársky rozvoj Slovenskej republiky. Železničná spoločnosť má na zreteli, že kvalitou svojich služieb sa podieľa na utváraní obrazu Slovenska v zahraničí. Železničná spoločnosť si uvedomuje spoločenskú a morálnu zodpovednosť za všetky svoje obchodné a podnikateľské aktivity a tejto zodpovednosti sa nevyhýba. Zaväzuje sa podnikat' v duchu najvyšších princípov podnikateľskej etiky a byť príkladom pre iných. Prijíma etický kódex s presvedčením, že napomôže nielen jej vlastný etický rozvoj, ale prispeje aj k zvýšeniu mravnej kultúry celej spoločnosti. Integrita, dobré meno Železničnej spoločnosti, dôvera zákazníkov a všetkých zainteresovaných patria k jej najdôležitejším hodnotám. Ich ochrana je prvoradou úlohou spoločnosti a každého jej zamestnanca.

Každý zamestnanec Železničnej spoločnosti je povinný konať v súlade s týmto etickým kódexom, zachovávať vysoký morálny štandard v obchodných vzťahoch, utvárať pracovné prostredie hodné dôvery a úcty.

I. Zmysel a cieľ etického kódexu

Etický kódex predstavuje súhrn etických princípov, noriem a požiadaviek, ktoré sú záväzné pre každého člena skupiny, ktorá ho prijíma. Etický kódex podniku je konkretizáciou etických hodnôt podniku, jeho vízie a poslania. Etickým kódexom podnik zaväzuje každého zamestnanca nielen odbornosťou, ale aj dodržiavaním princípov podnikateľskej etiky a prijatím morálnej zodpovednosti za svoje konanie. Etický kódex by sa mal stať kompasom v rozhodovaní a kritériom vlastného morálneho správania každého zamestnanca spoločnosti.

Základný cieľ Etického kódexu Železničnej spoločnosti, a. s., je zvýšiť morálny štandard správania všetkých svojich zamestnancov a podporiť etický rozvoj Železničnej spoločnosti. Železničná spoločnosť prijatím etického kódexu zaradila etiku do systému svojej podnikovej kultúry a riadenia. Určuje morálny priestor, v ktorom by sa mal pohybovať každý, kto reprezentuje Železničnú spoločnosť. Etický kódex je na prospech všetkých, pretože chráni záujmy každého, kto pracuje v Železničnej spoločnosti. Zároveň chráni aj svojich zákazníkov, obchodných partnerov, dodávateľov, verejnosť a všeobecne každú záujmovú skupinu Železničnej spoločnosti. Je pre nich garanciou, že Železničná spoločnosť je dôveryhodným a spoľahlivým partnerom.

Železničná spoločnosť považuje etický kódex za nástroj na zlepšenie medziľudských vzťahov na pracoviskách, na utvorenie atmosféry konštruktívnej kritiky, diskusie, na zlepšenie dobrého mena spoločnosti a na dosiahnutie ekonomického rastu.

Etický kódex Železničnej spoločnosti je aplikáciou etických princípov zodpovednosti, čestnosti, humanizmu, tolerance a ochrany životného prostredia do jej obchodných aktivít.

II. Závazok voči akcionárom

1. Železničná spoločnosť sa zaväzuje podnikat' v súlade so zákonom, dobrými mravmi a záujmami akcionárov.
2. Železničná spoločnosť prijíma zodpovednosť za ochranu dobrého mena spoločnosti a zaväzuje sa ochranou kapitálu akcionárov.
3. Železničná spoločnosť sa zaväzuje informovať svojich akcionárov pravidelne a pravdivo

o skutočnom hospodárskom stave spoločnosti, o dosiahnutých výsledkoch a stratégií ďalšieho rozvoja spoločnosti. Zaväzuje sa poskytovať presné a pravdivé účtovné správy.

4. Železničná spoločnosť sa bude vyhýbať rizikovým obchodným a podnikateľským kontaktom, kontraktom a transakciám.

III. Zodpovednosť voči spoločnosti, orgánom štátnej správy a samosprávy i akcionárom

A. Závazky voči spoločnosti

1. Železničná spoločnosť sa zaväzuje vo svojich obchodných a podnikateľských aktivitách dodržiavať zákony Slovenskej republiky a zákony všetkých krajín, v ktorých pôsobí.
2. Železničná spoločnosť vo vzťahoch k všetkým zainteresovaným vychádza z rešpektovania základných ľudských práv v duchu Všeobecnej deklarácie ľudských práv a zaväzuje sa zabrániť akejkoľvek forme diskriminácie.
3. Železničná spoločnosť sa usiluje získať meno bezúhonnej, kvalitnej a dôveryhodnej spoločnosti, preto sa zaväzuje dodržiavať Protikorupčnú chartu, ktorej je signatárom, aktívne vystupovať proti korupcii a nekalej hospodárskej súťaži.
4. Železničná spoločnosť sa zaväzuje vo svojej činnosti a službách chrániť zdravie a bezpečnosť svojich zamestnancov, zákazníkov, prepravcov a ostatnej verejnosti.
5. Železničná spoločnosť sa zaväzuje poskytovať verejnosti zrozumiteľné, pravdivé a pravidelné informácie o svojej podnikateľskej činnosti a cieľoch. Dbá o vybudovanie profesionálnych a etických vzťahov s médiami.
6. Železničná spoločnosť nezneužije svoju povesť, obchodné meno alebo majetok na podporu nijakej politickej strany alebo hnutia. Politická aktivita v pracovnom čase je neprípustná.
7. Železničná spoločnosť napomáha svojimi sponzorskými a darovacími aktivitami morálny, kultúrny a vzdelanostný rozvoj regiónov a celej spoločnosti. Za prioritu v tejto oblasti považuje podporu aktivít mládeže.
8. Železničná spoločnosť sa zaväzuje uskutočňovať lobing len v súlade s firemnými hodnotami, princípmi a normami svojho etického kódexu a v súlade s platnými zákonmi.

B. Zodpovednosť voči orgánom štátnej správy a územnej samosprávy

1. Železničná spoločnosť buduje korektné vzťahy s orgánmi štátnej správy, územnej samosprávy a verejnými organizáciami. Tieto vzťahy musia byť v súlade so zákonom a morálkou. Pri ich uskutočňovaní nesmie dôjsť ani k náznaku nelegálneho alebo neetického správania sa zo strany zamestnanca Železničnej spoločnosti.
2. Železničná spoločnosť sa zaväzuje poskytovať orgánom štátnej správy pravdivé informácie o hospodárskom stave, strategických zámeroch a pripravovaných zmenách spoločnosti.
3. Železničná spoločnosť sa zaväzuje včas informovať o svojich komerčných zámeroch týkajúcich sa obyvateľov a podnikateľských subjektov daného regiónu a rokovať s predstaviteľmi územnej samosprávy s cieľom hľadať riešenia, ktoré sú ekonomicky výhodné pre zainteresované strany, a nie sú na úkor iných strán.

IV. Zodpovednosť za životné prostredie

1. Železničná spoločnosť považuje ochranu životného prostredia za svoju prioritnú úlohu. Dodržiava koncepciu trvalo udržateľného rozvoja v environmentálnej oblasti a napomáha program ochrany a tvorby životného prostredia regiónov.
2. Železničná spoločnosť rešpektuje vo všetkých svojich činnostiach platné technologické

a ekologické normy, kdekoľvek pôsobí. Presadzuje prijatie náročnejších noriem na znižovanie nepriaznivých environmentálnych vplyvov dopravy s cieľom byť a zostať najekologickejšou formou prepravy cestujúcich a tovaru.

3. Železničná spoločnosť sa zaväzuje pravidelne informovať verejnosť o svojom environmentálnom programe a jeho plnení.

V. Zodpovednosť voči zákazníkom, dodávateľom, obchodným partnerom a konkurencii

1. Železničná spoločnosť sa zaväzuje nezverejňovať informácie o svojich zákazníkoch, dodávateľoch a obchodných partneroch. Tieto informácie považuje za dôverné a vo vzťahu k nim zaväzuje svojich zamestnancov mlčanlivosťou.
2. Železničná spoločnosť sa zaväzuje všetkým svojim zákazníkom, dodávateľom, obchodným partnerom, ako aj konkurencii používať len legitímne podnikateľské postupy.

A. Závazky voči zákazníkom

1. Čestný a korektný prístup k zákazníkom, uspokojovanie ich potrieb a požiadaviek na báze vzájomnej ekonomickej výhodnosti sú predpoklady úspešných a pevných obchodných vzťahov.
2. Každý zamestnanec je povinný vykonávať svoju prácu tak, aby uspokojila zákazníka. Vzťahy so zákazníkom musia byť diskrétné, zdvorilé, bez akéhokoľvek zvýhodňovania, predsudkov a diskriminácie.
3. Každý zamestnanec rešpektuje zákazníka a podieľa sa na maximálnom poskytovaní služieb na konkrétnom pracovnom mieste Železničnej spoločnosti a usiluje sa nájsť vzájomne výhodné riešenie jeho požiadaviek.
4. Železničná spoločnosť zaväzuje svojich zamestnancov v komunikácii so zákazníkmi správať sa profesionálne, dodržiavať princípy uznania, empatie a ústretovosti pri riešení ich problémov. Je nepripustné, aby zamestnanec Železničnej spoločnosti zneužíval bezmocnosť a nedostatok informácií zákazníka.
5. Železničná spoločnosť dbá o to, aby sa nedopustila morálneho hazardu v komunikácii so zákazníkom a ponúkla mu konkurenčné ceny.
6. Železničná spoločnosť poskytuje včasné, úplné, pravdivé a zrozumiteľné informácie o svojich produktoch a službách. Akékoľvek úmyselné zatajovanie alebo skresľovanie informácií znamená stratu dôvery zo strany zákazníkov a verejnosti, a tým poškodenie mena spoločnosti, preto je nepripustné.
7. Železničná spoločnosť sa zaväzuje poskytovať bezpečné a kvalitné služby v súlade s vnútroštátnymi a medzinárodnými normami. Povinnosťou každého zamestnanca Železničnej spoločnosti je dodržiavať všetky bezpečnostné opatrenia pri výkone práce tak, aby nedošlo k ohrozeniu zdravia a majetku zákazníka.
8. V úsilí udržať vysokú spokojnosť zákazníkov, Železničná spoločnosť poskytuje bohatý sortiment doplnkových a nadväzných služieb.
9. Problémové situácie s konkrétnym zákazníkom je zamestnanec povinný riešiť diskrétno a zdvorilo. V prípade omylu je zamestnanec povinný ospravedlniť sa zákazníkovi za svoju chybu alebo chybu spôsobenú Železničnou spoločnosťou.

B. Závazky voči dodávateľom a obchodným partnerom

1. Železničná spoločnosť sa v duchu Protikorupčnej charty zaväzuje vyhýbať korupcii a utvárať svojimi podnikateľskými aktivitami protikorupčné prostredie.
2. Železničná spoločnosť nezneužíva svoje postavenie na trhu a zaväzuje sa utvárať korektné a transparentné podmienky pre všetkých svojich obchodných partnerov.

3. Železničná spoločnosť sa zaväzuje dodržiavať dohodnuté zmluvné podmienky. V prípade, že z nejakých mimoriadnych dôvodov nemôže zmluvu dodržať, neodkladne bude o tom informovať svojich partnerov a rokovať s nimi o alternatívnych riešeniach.
4. Železničná spoločnosť sa zaväzuje poskytovať svojim obchodným partnerom pravdivé informácie o svojej ekonomickej situácii.
5. Železničná spoločnosť v prípade komerčného sporu deklaruje ochotu rokovať a hľadať kompromisné riešenie s cieľom dosiahnuť korektné, vzájomne výhodné riešenie.
6. Železničná spoločnosť rešpektuje zákony, dodržiava rozhodnutia súdov, arbitrov a iných správnych orgánov.
7. Železničná spoločnosť sa zaväzuje utvárať bezpečné pracovné prostredie pre svojich obchodných partnerov a ich zamestnancov zdržujúcich sa na jej pracoviskách. Zároveň od nich vyžaduje dodržiavanie všetkých bezpečnostných predpisov platných v Železničnej spoločnosti.
8. Zamestnanec Železničnej spoločnosti nesmie prijímať ani vyžadovať od obchodných partnerov alebo kohokoľvek, kto sa uchádza o obchodný vzťah so spoločnosťou, žiadne peňažné a nepeňažné dary. Zamestnanec môže prijať iba drobné a reklamné dary a pohostenie, ak sa ich prijatím nezaviaže zvýhodniť toho, kto ich poskytuje. Akýkoľvek dar prevyšujúci 2 000 Sk musí nahlásiť poverenému zamestnancovi.
9. Zamestnanec Železničnej spoločnosti nesmie poskytnúť nijaké dary, pohostenia a iné pozornosti, s výnimkou drobných a reklamných firemných darov, ktorými by obchodných partnerov alebo potenciálnych obchodných partnerov navádzal na korupciu alebo iné nelegálne a neetické konanie.

C. Závazky voči konkurencii

1. Železničná spoločnosť nepovažuje konkurenčné firmy za nepriateľov, ale za rovnocenných partnerov, ku ktorým sa správa rozhodne, ale čestne, v súlade s pravidlami čestnej hospodárskej súťaže a v duchu Protikorupčnej charty.
2. Železničná spoločnosť dodržiava zákony upravujúce vzťahy s konkurenciou.
3. Železničná spoločnosť rešpektuje konkurenciu, jej dobré meno a postavenie na trhu.
4. Železničná spoločnosť presadzuje také formy komunikácie medzi konkurenčnými firmami, ktoré sú v záujme dobrého mena celého odvetvia zaoberajúceho sa osobnou a nákladnou dopravou.
5. Železničná spoločnosť nebude získavať informácie o konkurentoch nečestnými alebo nezákonnými spôsobmi.

VI. Závazky voči medzinárodným organizáciám a spoločenstvám

1. Železničná spoločnosť plne rešpektuje zákony, tradície, kultúru a zvyklosti krajiny, v ktorej pôsobí.
2. Železničná spoločnosť sa zaväzuje dodržiavať príslušné medzinárodné normy, dohody, predpisy, vyhlášky a platné dohovory, ktoré vyplývajú z jej členstva v medzinárodných organizáciách a spoločenstvách.
3. Železničná spoločnosť vyžaduje od všetkých, ktorí ju reprezentujú v medzinárodných organizáciách a spoločenstvách, vysokú odbornú, jazykovú, intelektuálnu a morálnu úroveň.

VII. Závazky vo vnútri spoločnosti

A. Zodpovednosť spoločnosti za svojich zamestnancov

1. Železničná spoločnosť sa zaväzuje konať v súlade so Zákonníkom práce a so všetkými zákonnými opatreniami, ktoré upravujú pracovnoprávne vzťahy. Zároveň sa zaväzuje utvárať svojim zamestnancom podmienky na dôstojnú prácu.
2. Železničná spoločnosť sa zaväzuje dodržiavať všetky zákony, normy a smernice týkajúce sa zdravia a bezpečnosti práce zamestnancov. Zároveň striktné vyžaduje od svojich zamestnancov, aby prijali osobnú zodpovednosť za dodržiavanie bezpečnostných predpisov a aby svojím konaním neohrozili seba, iných zamestnancov, zákazníkov alebo verejnosť.
3. Železničná spoločnosť zakazuje požívanie alkoholu, drog alebo omamných látok počas pracovného času alebo pred nástupom do práce.
4. Železničná spoločnosť sa nedopustí diskriminácie pri prijímaní, vzdelávaní, hodnotení a uvoľňovaní zamestnancov.
5. Železničná spoločnosť sa zaväzuje dodržiavať spravodlivú mzdovú politiku podľa stanovenej predpisov, s prioritným zohľadňovaním výkonu zamestnanca a hospodárskych výsledkov spoločnosti.
6. Železničná spoločnosť venuje dôslednú pozornosť odbornému a osobnému rozvoju svojich zamestnancov v súlade so súčasnými a budúcimi potrebami spoločnosti. Zaväzuje sa utvárať podmienky na rozvíjanie vedomostí, zručností a schopností svojich zamestnancov zodpovedajúcich ich súčasnému alebo plánovanému pracovnému zaradeniu.
7. Železničná spoločnosť dbá o to, aby uvoľňovanie zamestnancov bolo objektívne, transparentné a etické.
8. Železničná spoločnosť rešpektuje práva zamestnancov na členstvo v odborových a zamestnaneckých organizáciách a utvára priestor na efektívne rokovania týkajúce sa podmienok zamestnania a iných záležitostí zamestnancov.

B. Medzil'udské vzťahy v spoločnosti, úcta k človeku

1. Železničná spoločnosť vyžaduje od každého zamestnanca utvárať atmosféru vzájomnej úcty, dôvery a spolupatričnosti, s cieľom kultivovať pracovné vzťahy a dosahovať dobré hospodárske výsledky a dodržiavať záväzky voči medzinárodným organizáciám.
2. Vzťahy medzi zamestnancami, ako aj medzi nadriadenými a podriadenými v Železničnej spoločnosti sú založené na úcte k dôstojnosti každého človeka a na rešpektovaní základných ľudských práv.
3. Každý zamestnanec Železničnej spoločnosti má právo na zachovanie ľudskej dôstojnosti, osobnej cti, dobrej povesti a na ochranu mena. Železničná spoločnosť nezasahuje do súkromného a rodinného života zamestnanca.
4. V Železničnej spoločnosti je v medzil'udských i pracovných vzťahoch neprípustná akákoľvek forma diskriminácie.
5. V Železničnej spoločnosti sa netoleruje žiadne psychické a fyzické násilie.
6. V Železničnej spoločnosti je sexuálne obťažovanie v akejkoľvek podobe a forme zakázané.
7. V Železničnej spoločnosti je zakázaná akákoľvek forma ohovárania, intrigovania, osočovania, ponižovania, šikanovania, ako aj používanie neslušných výrazov.
8. Každý zamestnanec Železničnej spoločnosti nesie zodpovednosť za svoje správanie a konanie. Povinnosťou každého je správať sa tak, aby svojím konaním nespôsobil ujmu sebe ani svojmu okoliu.

C. Etika komunikácie a poskytovania informácií

1. Železničná spoločnosť považuje komunikáciu za živý proces, pomocou ktorého sa adaptuje na nové podmienky a rozvíja sa. Železničná spoločnosť nepretržite informuje svojich zamestnancov o stratégii spoločnosti a podporuje aktívnu komunikáciu na všetkých úrovniach riadenia, čo by malo v konečnom dôsledku prispieť k zvýšeniu pracovnej iniciatívy a ekonomickému rastu spoločnosti.
2. Komunikácia v Železničnej spoločnosti na všetkých úrovniach musí byť efektívna. Musí umožňovať vzájomné odovzdávanie informácií, upevňovať pracovné zaujatie a potrebnú spolupatričnosť. Kvalitná a pravdivá komunikácia je nevyhnutnou podmienkou uskutočnenia organizačných zmien.
3. Železničná spoločnosť v rámci internej komunikácie uplatňuje zákaznícky prístup.
4. Každý, kto chce prispieť k zlepšeniu v ktorejkoľvek oblasti činnosti spoločnosti, má právo na vypočutie.
5. Každý vedúci zamestnanec je povinný vypočuť zamestnanca, ktorý poskytuje informácie na zlepšenie jednotlivých činností spoločnosti, musí ich objektívne zhodnotiť a náležite využiť v jej prospech.
6. Železničná spoločnosť zaväzuje všetkých svojich zamestnancov na kultivovanú a nenásilnú komunikáciu.
7. Ak sa v komunikácii na ktorejkoľvek úrovni vyskytnú konflikty, každá strana je povinná prejavíť ústretovosť pri ich riešení a hľadaní konsenzu.

D. Ochrana dobrého mena a majetku Železničnej spoločnosti

1. Každý zamestnanec Železničnej spoločnosti vystupuje nielen ako súkromná osoba, ale aj ako reprezentant spoločnosti, preto musí na verejnosti dbať na jej dobré meno a ochraňovať jej záujmy.
2. Železničná spoločnosť vyžaduje od svojich zamestnancov kritickú lojalitu. Všetky pracovné problémy treba riešiť vo vnútri spoločnosti.
3. Železničná spoločnosť garantuje ochranu zamestnancovi, ktorý oznámi vnútorným kontrolným orgánom spoločnosti protizákonné aktivity páchané vo vnútri spoločnosti.
4. Železničná spoločnosť nepodnikne žiadne protizákonné kroky a nespravodlivé sankcie voči osobe, ktorá zverejní protizákonné aktivity páchané v podniku.
5. Zamestnanec neznevažuje a neohovára na verejnosti Železničnú spoločnosť. K lojalite k spoločnosti vedie aj svojich rodinných príslušníkov.
6. Každý zamestnanec môže poskytovať na verejnosti iba také informácie o Železničnej spoločnosti, ktoré sú oficiálne určené pre verejnosť alebo sú bežne prístupné a všeobecne známe.
7. Železničná spoločnosť sa zaväzuje rešpektovať autorské práva a vyžaduje rovnaký postoj aj od svojich zamestnancov a obchodných partnerov.
8. V Železničnej spoločnosti sa používa iba legálne obstaraný softvér, hmotný alebo nehmotný majetok.
9. Každý zamestnanec Železničnej spoločnosti je povinný ochraňovať duševné vlastníctvo a materiálne bohatstvo spoločnosti. Hmotný a nehmotný majetok spoločnosti nevyužíva na súkromné účely, s výnimkou prípadov, o ktorých rozhoduje nadriadený zamestnanec.
10. Zamestnanec Železničnej spoločnosti si neprivlastňuje, nepožičiava a ani neprepožičiava majetok spoločnosti. Nezákonné privlastnenie firemného majetku alebo jeho použitie na osobné účely, alebo pre cudziu potrebu bez povolenia kompetentného zamestnanca v rozpore s platnými predpismi sa považuje za rovnako závažné ako priame odcudzenie majetku.
11. Každý zamestnanec Železničnej spoločnosti je povinný efektívne využívať platený pracovný čas s cieľom dosahovať dobré hospodárske výsledky. Využívanie plateného pracovného času

na súkromné účely je neprípustné.

12. Každý zamestnanec Železničnej spoločnosti musí mať slušné správanie a udržiavať si slušivý zovňajšok, pretože sa tým podieľa na utváraní dobrej profesionálnej povesti spoločnosti. Pri úprave svojho zovňajšku zamestnanec dodržiava všeobecne platné normy obliekania.
13. Zamestnanec Železničnej spoločnosti nezneužíva postavenie železničiara a ak je v pozícii cestujúceho, je povinný vždy rešpektovať všetky pravidlá a zákazy platné pre cestujúcu verejnosť.

E. Konflikt záujmov

1. Konflikt záujmov vzniká, keď osobné záujmy zasahujú do povinností zamestnanca a jeho lojality k Železničnej spoločnosti a keď by svojou činnosťou mohol poškodiť alebo znevýhodniť Železničnú spoločnosť. Preto zamestnanec Železničnej spoločnosti nesmie vykonávať nijakú činnosť, ktorá by sa mohla označiť ako konflikt záujmov.
2. Vedúci zamestnanec nesmie vykonávať činnosť ako štatutárny orgán alebo člen štatutárneho alebo iného orgánu inej právnickej osoby s podobným predmetom podnikania, s výnimkou spoločností, na ktorých podnikaní sa Železničná spoločnosť zúčastňuje.
3. Zamestnanec Železničnej spoločnosti môže vykonávať podnikateľskú alebo inú zárobkovú činnosť zhodnú alebo obdobnú s predmetom činnosti spoločnosti len so súhlasom svojho zamestnávateľa.
4. Ani jeden zamestnanec nesmie využívať svoje oficiálne postavenie v spoločnosti na súkromné účely a musí sa vyhýbať vzťahom, ktoré prinášajú so sebou riziko korupcie a ktoré sponchýňujú jeho objektívnosť a nezávislosť pri výkone činnosti.

F. Ochrana obchodného tajomstva

1. Obchodným tajomstvom Železničnej spoločnosti sú informácie a fakty uvedené v zoznamoch tvoriacich predmet obchodného tajomstva spoločnosti. Každý zamestnanec spoločnosti je povinný dodržiavať predpis na ochranu obchodného tajomstva, ktorý definuje rozsah, stanovuje podmienky a opatrenia na jeho dôslednú ochranu pred vyzradením a zneužitím.
2. V prípade, že s obchodným tajomstvom Železničnej spoločnosti treba oboznamovať cudzie právnické alebo fyzické osoby v rámci obchodných vzťahov, je nevyhnutné, aby tieto osoby podpísali vyhlásenie o mlčanlivosti.
3. Stratu, zničenie, poškodenie, zneužitie alebo vyzradenie predmetu obchodného tajomstva je zamestnanec povinný ihneď písomne hlásiť priamemu nadriadenému, ktorý musí vykonať neodkladne potrebné opatrenia na zamedzenie nežiaducich následkov.

VIII. Etická zodpovednosť manažmentu

1. Manažéri Železničnej spoločnosti sú povinní oboznámiť zamestnancov s hodnotami, etickými princípmi a normami uvedenými v tomto etickom kódexe a sú povinní byť príkladom pri jeho dodržiavaní.
2. Manažéri Železničnej spoločnosti prijímajú zodpovednosť za rozvoj etiky v podniku a zaväzujú sa utvárať podmienky na realizáciu etického kódexu.
3. Manažéri Železničnej spoločnosti rešpektujú zásady manažérskej etiky a sú povinní konať v duchu najvyšších zásad podnikateľskej etiky.
4. Manažéri Železničnej spoločnosti prijímajú zodpovednosť vyplývajúcu z ich postavenia. Sú povinní konať vždy v záujme spoločnosti a jej akcionárov, ochraňovať jej majetok a povest'
5. Manažéri Železničnej spoločnosti poskytujú zamestnancom pravidelné, pravdivé a zrozumiteľné informácie o situácii v spoločnosti, jej cieľoch a zámeroch, ako aj o aktuálnych otázkach.

kach spoločnosti. Zároveň sú povinní overiť si, či adresáti porozumeli ich informáciám a či sa podľa nich riadia.

IX. Uplatňovanie Etického kódexu Železničnej spoločnosti, a. s.

A. Pôsobnosť

1. Etický kódex Železničnej spoločnosti, a. s., sa vzťahuje na všetkých zamestnancov spoločnosti, ako aj na ďalšie osoby konajúce v jej mene. Všetci sú povinní kódex dodržiavať, pozitívne prezentovať a konať v súlade s jeho ustanoveniami.
2. Na riešenie a koordináciu etických otázok sa zriaďuje Etická rada Železničnej spoločnosti.

B. Oznámenie

1. Každý zamestnanec Železničnej spoločnosti je povinný oznámiť porušenie tohto kódexu. Porušenie etického kódexu môže nahlásiť svojmu priamemu nadriadenému, v určitých prípadoch, keď sa mu to nezdá vhodné, ďalšiemu vyššiemu nadriadenému podľa organizačnej štruktúry, alebo ktorémukoľvek členovi etickej rady, prípadne ďalšiemu subjektu poverenému konať v etických záležitostiach. Oznámenie sa podáva ústne, telefonicky alebo písomne.
2. Na účely oznamovania porušenia etického kódexu sa zriaďuje 24-hodinová telefonická horúca linka 02 – 50 58 74 88 (žel. linka 920 – 7488), eticckodex@slovakrail.sk, ktorú bude pravidelne vyhodnocovať tajomník etickej rady.
3. Všetci, ktorým sa nahlásuje porušenie etického kódexu, sú povinní zaručiť oznamovateľovi anonymitu. Odhaliť anonymitu možno len so súhlasom oznamovateľa.
4. Voči zamestnancovi, ktorý oznámi porušenie etického kódexu, sa nesmú uskutočniť žiadne represálie.
5. Ak zamestnanec Železničnej spoločnosti oznámi vymyslené porušenie etického kódexu so zámerom poškodiť danú osobu, jeho konanie sa posudzuje ako porušenie Etického kódexu Železničnej spoločnosti, a. s.
6. Každý, komu bolo nahlásené porušenie etického kódexu, je povinný zaoberať sa hlásením a prijať riešenie v súlade so svojimi kompetenciami. Nadriadený zamestnanec, ak sám uzná, môže požiadať o riešenie vyššieho nadriadeného, etickú radu alebo iný subjekt oprávnený konať vo veciach porušenia etického kódexu.
7. Právo nahlásiť porušenie Etického kódexu Železničnej spoločnosti, a. s., na etickú radu majú aj iné subjekty, napríklad zákazníci, obchodní partneri, obyvatelia regiónu, mimovládne organizácie a podobne.

C. Sankcie

1. Porušenie etických princípov a noriem uvedených v etickom kódexe sa sankcionuje príslušnými morálnymi sankciami podľa závažnosti porušenia etického kódexu.
2. Niektoré porušenia etického kódexu sa považujú za pracovnoprávne porušenie a ako také sa budú posudzovať a sankcionovať až po skončení pracovného pomeru.
3. Niektoré prípady porušenia Etického kódexu Železničnej spoločnosti nevylučujú konanie orgánov činných v trestnom konaní alebo vyšetrovanie príslušnými vládnymi orgánmi.

D. Poradenstvo pri vysvetľovaní etického kódexu

1. Každý zamestnanec Železničnej spoločnosti sa môže obrátiť na etickú radu alebo na subjekt poverený riešením etických záležitostí s pripomienkami k etickému kódexu.
2. Na tieto subjekty sa môže zamestnanec obrátiť aj v prípadoch, keď si nie je istý, či jeho aktu-

álne, či požadované konanie je v súlade s etickým kódexom alebo keď má pochybnosti o výklade jednotlivých článkov Etického kódexu Železničnej spoločnosti, a. s.

Protikorupčný program

Korupcia na Slovensku je spoločenským problémom. Na korupciu sú potrebné vždy dve stránky – stránka ponuky a dopytu. Jedna strana poskytuje peniaze, dary alebo iné nenáležité výhody. Druhá strana požaduje za zneužitie svojho zamestnania, povolania alebo za neodôvodnené uprednostnenie poskytnutie nenáležitej výhody. Často používanou definíciou je chápanie korupcie ako zneužitie moci nad cudzím, zvereným majetkom či právami s cieľom získať osobné, súkromné výhody. Je potrebné zdôrazniť, že pod súkromnými výhodami sa rozumejú nielen výhody získané priamo pre osobu, ktorá zneužila zverenú moc, ale aj výhody, ktoré takýmto správaním mohla zabezpečiť pre iné osoby – rodinných príslušníkov či priateľov. Existencia korupcie bráni v rozvoji hospodárskej súťaže.

Železničná spoločnosť je modernou a otvorenou obchodnou spoločnosťou, ktorá si je plne vedomá svojej zodpovednosti pri dodržiavaní a presadzovaní princípov morálky a etiky v podnikateľskom prostredí. Železničná spoločnosť, a. s., sa svojím podpisom pod Protikorupčnú chartu zaväzuje presadzovať základné etické princípy v podnikaní a prijať potrebné protikorupčné opatrenia.

Naplnením tohto záväzku je aj Protikorupčný program Železničnej spoločnosti. Hlavnými cieľmi Protikorupčného programu Železničnej spoločnosti sú:

- obmedzovať korupciu,
- demonštrovať záväzok neposkytovať a neprijímať úplatky,
- zvyšovať transparentnosť.

I. Transparentnosť

Železničná spoločnosť sa zaväzuje presadzovať maximálnu otvorenosť pri rešpektovaní obchodného tajomstva. Železničná spoločnosť bude otvorene poskytovať verejnosti pravdivé informácie o svojej podnikateľskej činnosti, jej výsledkoch a cieľoch.

II. Verejné obstarávanie

Pri verejnom obstarávaní, teda nakladaní s verejnými prostriedkami, je otázka zvýšenej transparentnosti ako aj ďalších protikorupčných opatrení dôležitou poistkou dosiahnutia zámerov verejného obstarávania a vytvára podmienky na budovanie dôvery medzi obstarávateľom a potenciálnymi uchádzačmi, ako aj medzi obstarávateľom a širokou verejnosťou.

Železničná spoločnosť sa zaväzuje dodržiavať v procese verejného obstarávania § 128 Trestného zákona. Zároveň sa Železničná spoločnosť zaväzuje pristupovať v procese verejného obstarávania k záväzku transparentnosti, ktorý bude obsiahnutý v zmluve podpísanej medzi obstarávateľom a uchádzačom pri prevzatí súťažných podkladov. Táto transparentnosť bude zameraná hlavne na:

- aktívne poskytovanie informácií o procese verejného obstarávania,
- monitoring v priebehu realizovania verejného obstarávania,
- vylúčenie možného konfliktu záujmov tak u obstarávateľa, ako aj vo vzťahu k uchádzačom.

Konflikt záujmov je situácia, keď vzniká pri rozhodovaní zamestnanca možnosť uprednostniť svoj osobný záujem pred záujmom podniku. Osobný záujem môže byť aj záujem jeho manžela, manželky, detí alebo inej blízkej osoby.

III. Financovanie politických strán

Železničná spoločnosť sa zaväzuje zverejňovať informácie o svojich príspevkoch politickým stranám a hnutiam. Príspevkom sa rozumie akákoľvek neprimeraná služba, výhoda, zľava alebo iné plnenie pre politické strany a hnutia. Za poskytnuté príspevky Železničná spoločnosť nebude požadovať žiadnu výhodu, pomoc alebo iné konanie od predstaviteľov tejto politickej strany. Všetky možné príspevky politickým stranám zároveň Železničná spoločnosť raz ročne zverejní.

IV. Urýchľovacie platby

Platby, ktoré majú za cieľ urýchlenie administratívneho procesu, sú bez ohľadu na ich účel formou úplatkárstva. Železničná spoločnosť nebude takéto platby poskytovať ani prijímať, pokiaľ to neumožňuje zákon. Súčasne zamestnanci Železničnej spoločnosti nesmú uprednostňovať svojich partnerov, napríklad pri zaplatení faktúr, vybavovaní objednávok apod.

V. Úplatky

Železničná spoločnosť sa zaväzuje neponúkať, neposkytovať, ani neprijímať úplatky v žiadnej forme a zaväzuje sa zrieknuť využitia iných spôsobov na prijatie alebo na poskytnutie neprimeranej výhody zákazníkovi, sprostredkovateľovi, obchodným partnerom, dodávateľom, zamestnancom alebo predstaviteľom orgánov verejnej moci.

Zaväzuje sa tiež viesť svojich zamestnancov k tomu, aby nesľubovali, nevyžadovali, nedohodovali alebo neprijali úplatok alebo províziu od zákazníkov, sprostredkovateľov, obchodných partnerov, dodávateľov alebo zamestnancov takýchto subjektov alebo predstaviteľov orgánov verejnej moci.

Žiadny zamestnanec nebude nijakým spôsobom postihovaný za to, že odmietne poskytnúť úplatok, ani v prípade, keby to znamenalo pre spoločnosť stratu. Zároveň každý zamestnanec Železničnej spoločnosti je povinný oznámiť svojmu nadriadenému alebo predstavenstvu spoločnosti pokusy o korupciu v spoločnosti. Predstavenstvo spoločnosti je povinné sa takýmto podozrením zaoberať a v prípade jeho opodstatnenosti oznámiť orgánom činným v trestnom konaní.

Korupcia tvorí samostatný oddiel v rámci osobitnej časti Trestného zákona:

§ 160 ods. 1

Prijímanie úplatku a inej nenáležitej výhody

Kto priamo alebo cez sprostredkovateľa pre seba alebo pre inú osobu prijme, žiada alebo si dá sľúbiť úplatok, alebo inú nenáležitú výhodu, aby zneužil svoje zamestnanie, povolanie, postavenie alebo funkciu na poskytnutie výhody niektorej osobe alebo na jej neodôvodnené uprednostnenie pred inými, potrestá sa odňatím slobody až na tri roky alebo peňažným trestom.

§ 161 ods. 1

Podplácanie

Kto priamo alebo cez sprostredkovateľa poskytne úplatok alebo inú nenáležitú výhodu alebo ich sľúbi inému, aby ten zneužil svoje zamestnanie, povolanie, postavenie alebo funkciu na poskytnutie výhody niektorej osobe alebo na jej neodôvodnené uprednostnenie pred inými, alebo z tohto dôvodu priamo alebo cez sprostredkovateľa poskytne alebo sľúbi úplatok alebo inú nenáležitú výhodu inej osobe, potrestá sa odňatím slobody až na dva roky alebo peňažným trestom.

VI. Dary a iné výhody

Železničná spoločnosť nebude poskytovať dary za účelom ovplyvniť rozhodovanie obdarovaného. Zamestnanec Železničnej spoločnosti nemôže dať, ponúknuť, prisľúbiť, žiadať alebo prijať nejakú cennosť s výnimkou vecí, ktoré sú výlučne určené na propagáciu a ktoré majú hodnotu nižšiu ako 2000,- Sk. Ak prijme dar vo vyššej hodnote, je povinný príjem takéhoto daru nahlásiť do evidencie do 10 dní od získania daru. Evidencia takýchto darov bude vedená na Internom audite Železničnej spoločnosti. Takéto dary sa použijú na interné potreby v spoločnosti (napríklad cena do súťaže, dary pri jubileách a pod.) Pri prijímaní daru je vždy potrebné brať do úvahy okolnosti prípadu, napríklad drahá večera s obchodným partnerom nevzbudzuje žiadne podozrenie, ale naopak už iba pozvanie na večeru od uchádzača verejného obstarávania v prebiehajúcej súťaži by spôsobilo podozrenie z narušenia objektívnosti).

VII. Charitatívne príspevky a sponzorstvo

Železničná spoločnosť sa zaväzuje poskytovať charitatívne a sponzorské príspevky podľa jasných kritérií tak, aby nemohli vyvolať podozrenie z korupcie. Železničná spoločnosť zverejní všetky svoje príspevky na charitatívne účely alebo na sponzorstvo. Železničná spoločnosť vypracuje „charitatívny a sponzorský program“, v ktorom jasne definuje, do akých oblastí chce svoje charitatívne a sponzorské príspevky smerovať.

VIII. Lobing

Železničná spoločnosť sa zaväzuje viesť a zverejňovať na požiadanie zoznam lobistických stretnutí s predstaviteľmi orgánov verejnej moci. Zároveň sa zaväzuje vykonávať lobing na etickom a korektnom princípe. Zoznam obsahujúci čas, osobu, miesto stretnutia a obsah rokovania bude vedený na Internom audite Železničná spoločnosť a každý účastník takéhoto lobistického stretnutia je povinný nahlásiť ho do 10 dní od uskutočnenia stretnutia. Táto povinnosť sa netýka stretnutí s predstaviteľmi orgánov verejnej moci, ktorých cieľom je splnenie povinností uložených právnymi predpismi. Lobing neznamená podplácať či inak hmotne motivovať tých, ktorí môžu prijať rozhodnutie.

IX. Implementácia programu

Integrujúcim orgánom v Železničnej spoločnosti, ktorý zabezpečí monitoring dodržiavania protikorupčného programu, je Interný audit. Raz ročne bude vypracovávať správu o plnení protikorupčného programu, ktorá bude zameraná hlavne na:

- monitoring procesu verejného obstarávania,
- zverejňovanie príspevkov politickým stranám a hnutiam,

- plnenie charitatívneho a sponzorského programu,
- preskúmanie prípadov opodstatnených podozrení z korupčného správania a v prípade preukázania opodstatnenosti ich oznámenie príslušným orgánom,
- hodnotenie a navrhovanie nových protikorupčných opatrení.

Protikorupčný program je úzko spätý s Etickým kódexom Železničnej spoločnosti. Každé porušenie protikorupčného programu je zároveň aj porušením etického kódexu spoločnosti a zamestnanec je povinný takéto porušenie nahlásiť na Etickú radu Železničnej spoločnosti.

Vydala Železničná spoločnosť, a. s.
Klemensova 8, 813 61 Bratislava
2004

4.3 Železničná spoločnosť Slovensko, a. s.²⁹

4.3.1 Predstavenie spoločnosti a jej činnosti



ŽELEZNIČNÁ SPOLOČNOSŤ SLOVENSKO

Spoločnosť podniká v oblasti prepravy osôb v osobnej železničnej doprave. Tento predmet činnosti je hlavným zdrojom príjmov spoločnosti.

Poslaním spoločnosti je poskytovať prepravné služby v osobnej doprave na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Spoločnosť chce byť dynamickou, modernou a akceptovanou spoločnosťou, ktorá napriek silnému konkurenčnému tlaku udrží a v určitých segmentoch rozšíri svoj podiel na prepravnom trhu.

4.3.2 Vývoj pri zavádzaní Etického kódexu, prípadne iného súvisiaceho dokumentu s dôrazom na pozitívne a negatívne skúsenosti

S prvými krokmi vedúcimi k vytvoreniu Etického kódexu sa bolo možné stretnúť v spoločnosti v roku 2003, keď sa začalo s iniciatívami smerujúcimi k zavedeniu dokumentu v spoločnosti. Postupne bola z interných zamestnancov zriadená komisia pre Etický kódex, ktorej úlohou bolo zastrešiť činnosti spojené s prípravou kódexu. Finálny návrh kódexu bol konzultovaný so skúsenými odborníkmi v danej oblasti z externého prostredia, ktorí priniesli nezávislý úsudok a pohľad na kódex zvonku. Konečná verzia kódexu pre spoločnosť bola vydaná v septembri 2004.

Rozdelenie spoločnosti na dve firmy s rozdielnym predmetom podnikania a vznik novej spoločnosti v roku 2005 si vyžiadali aktualizáciu kódexu. Počas roku 2005 bola zriadená nová Etická rada z členov z interného, ale aj externého prostredia. Zo zasadnutí rady vzišla požiadavka znoveľizovať na prelome rokov 2005/2006 kódex na podmienky spoločnosti a v súlade s firemnými hodnotami stanovenými v stratégii spoločnosti na roky 2006–2012. Návrh aktualizácie kódexu je súčasťou prílohy tejto publikácie.

4.3.3 Prax uplatňovania Etického kódexu v spoločnosti, vytvorené mechanizmy, niektoré riešené prípady a štatistiky

V priebehu roku 2004 bol vykonaný v spoločnosti hĺbkový audit pre oblasť verejného obstarávania a súvisiacich procesov, na základe ktorého bola spracovaná komplexná smernica pre verejné obstarávanie, ktorej primárnym cieľom bola dôsledná aplikácia zákona o verejnom obstarávaní v spoločnosti, dodržiavanie protikorupčných opatrení a pravidiel hospodárskej súťaže, zverejňovanie verejných obstarávaní. Počas odporúčania z kontrolných mechanizmov spoločnosti vzišla požiadavka zapracovávať do zmlúv klauzulu o možnosti vypovedať zmluvu v prípade, že sa zistí porušenie zákazu konkurencie podľa Obchodného zákonníka. Prepojenie etických hodnôt kódexu a firemnej vízie na nasledujúce roky bolo v roku 2005 zastrešené v stratégii novej spoločnosti, a to stanovením základných hodnôt spoločnosti. V roku 2006 nová spoločnosť opätovne podpísala protikorupčnú chartu, ktorej sa stala signatárom.

²⁹ Pripravili: Ludmila Šušňová, Železničná spoločnosť Slovensko, a. s. a Jaroslav Gudába, Železničná spoločnosť Slovensko, a. s.

V spoločnosti sa vykonáva priebežný monitoring kontrolných mechanizmov nastavenými vnútornými kontrolnými systémami, pričom sa kladie dôraz na dodržiavanie stratégie a základných etických hodnôt.

Na zdôrazňovanie a pripomínanie etických princípov je dôležitá neustála komunikácia s firemným prostredím. Jednou z foriem sú aj články v interných novinách (internej tlači) spoločnosti, kde je potrebné zdôrazňovať aj to, že zamestnanci sa na Etickú radu môžu obracať aj vtedy, keď si nie sú istí, či ich konanie je v súlade s etickými hodnotami spoločnosti.

4.3.4 Plány v najbližšom období

pre Etickú radu na najbližšie obdobie. Počas návrhov aktualizovaného etického kódexu bol stanovený primárny cieľ – etický kódex je tu pre všetkých zamestnancov a je potrebné ich stotožnenie sa s ním ako s každodenným dokumentom. Kódex bude vydávaný ako riadiaci dokument spoločnosti.

4.3.5 Odporúčania slovenským podnikateľom, ktorí iba začínajú s tvorbou etických kódexov a ich zavádzaním

Slovenským podnikateľom odporúčame pri tvorbe etického kódexu mať na zreteli prepojenie kódexu s hodnotami spoločnosti stanovenými v stratégii. Odporúčame nastaviť kontrolné mechanizmy na zabezpečenie plynulého monitoringu dodržiavania kódexu a protikorupčných opatrení v spoločnosti.

Príloha

Návrh aktualizovaného Etického kódexu

OBSAH

Preambula

- I. Zmysel a cieľ etického kódexu
- II. Závazok voči akcionárom
- III. Zodpovednosť voči spoločnosti, orgánom štátnej správy a samosprávy
 - A. Závazky voči spoločnosti
 - B. Zodpovednosť voči orgánom štátnej správy a samosprávy
- IV. Zodpovednosť za životné prostredie
- V. Zodpovednosť voči zákazníkom, dodávateľom, obchodným partnerom a konkurencii
 - A. Závazky voči zákazníkom
 - B. Závazky voči dodávateľom a obchodným partnerom
 - C. Závazky voči konkurencii
- VI. Závazky voči medzinárodným organizáciám a spoločenstvám
- VII. Závazky vo vnútri spoločnosti
 - A. Zodpovednosť spoločnosti za svojich zamestnancov
 - B. Medziľudské vzťahy v spoločnosti, úcta k človeku
 - C. Etika komunikácie a poskytovania informácií
 - D. Ochrana dobrého mena a majetku spoločnosti
 - E. Konflikt záujmov
 - F. Ochrana obchodného tajomstva

VIII. Etická zodpovednosť manažmentu

IX. Uplatňovanie etického kódexu spoločnosti

- A. Pôsobnosť
- B. Oznámenie
- C. Sankcie
- D. Poradenstvo pri vysvetľovaní etického kódexu

X. Protikorupčný program

- A. Transparentnosť
- B. Verejné obstarávanie
- C. Financovanie politických strán
- D. Urýchľovacie platby
- E. Úplatky
- F. Dary a iné výhody
- G. Charitatívne príspevky a sponzorstvo
- H. Lobing
- I. Implementácia programu

ETICKÝ KÓDEX – návrh aktualizácie

Preambula

Železničná spoločnosť Slovensko, a. s., (ďalej len spoločnosť) prevádzkuje osobnú prepravu. Vznikla 1. januára 2005 ako jeden z dvoch nástupcov Železničnej spoločnosti, a. s. Nadväzuje na vyše 150-ročnú železničiariku tradíciu na Slovensku s cieľom vybudovať modernú, uznávanú a prosperujúcu obchodnú spoločnosť s prioritou orientácie na zákazníka. Spoločnosť reprezentujeme my – zamestnanci spoločnosti.

Naším cieľom je poskytovať kvalitné prepravné služby v osobnej doprave za konkurenčné ceny. Kľúčovou hodnotou je spokojnosť zákazníka. Chceme ju dosiahnuť ponukou spoľahlivých a bezpečných produktov a rozvíjaním moderných marketingových stratégií.

V hospodárstve Slovenskej republiky máme významné postavenie. Sociálna a ekonomická stabilita je dôležitá aj pre stabilitu iných podnikateľských subjektov a hospodársky rozvoj Slovenskej republiky. Máme na zreteli, že kvalitou svojich služieb sa podieľame na utváraní obrazu Slovenska v zahraničí.

Uvedomujeme si spoločenskú a morálnu zodpovednosť za všetky svoje obchodné a podnikateľské aktivity a tejto zodpovednosti sa nevyhýbame. Zaväzujeme sa podnikat' v duchu najvyšších princípov podnikateľskej etiky a byť príkladom pre iných. Prijímame etický kódex s presvedčením, že napomôžeme nielen vlastný etický rozvoj, ale prispejeme aj k zvýšeniu mravnej kultúry celej spoločnosti.

Integrita, naše dobré meno, dôvera zákazníkov a všetkých zainteresovaných patria k našim najdôležitejším hodnotám. Ich ochrana je prvoradou úlohou každého z nás.

Všetci zamestnanci sme povinní konať v súlade s týmto etickým kódexom, zachovávať vysoký morálny štandard v obchodných vzťahoch, utvárať pracovné prostredie hodné dôvery a úcty.

I. Zmysel a cieľ etického kódexu

Etický kódex predstavuje súhrn etických princípov, noriem a požiadaviek, ktoré sú záväzné pre každého člena skupiny, ktorá ho prijíma. Etický kódex firmy je konkretizáciou etických hodnôt firmy, jej vízie a poslania. Etickým kódexom firma zaväzuje každého zamestnanca nielen odbornosťou, ale aj dodržiavaním princípov podnikateľskej etiky a prijatím morálnej zodpovednosti za svoje konanie. Etický kódex by sa mal stať kompasom v rozhodovaní a kritériom vlastného morálneho správania sa každého zamestnanca spoločnosti.

Základným cieľom etického kódexu v našej spoločnosti je zvýšiť morálny štandard správania všetkých zamestnancov a podporiť etický rozvoj spoločnosti.

Prijatím etického kódexu sme zaradili etiku do systému našej firemnej kultúry a riadenia. Určuje morálny priestor, v ktorom by sme sa mali pohybovať všetci, ktorí reprezentujeme našu spoločnosť. Etický kódex je na prospech nás všetkých, pretože chráni záujmy všetkých, ktorí pracujeme v našej spoločnosti. Zároveň chráni aj našich zákazníkov, obchodných partnerov, dodávateľov, verejnosť a všeobecne každú záujmovú skupinu spoločnosti. Je pre nich garanciou, že sme dôveryhodným a spoľahlivým partnerom.

Etický kódex považujeme za nástroj na zlepšenie medziľudských vzťahov na pracoviskách, na utvorenie atmosféry konštruktívnej kritiky, diskusie, na zlepšenie dobrého mena spoločnosti a na dosiahnutie ekonomického rastu.

Naš etický kódex je aplikáciou etických princípov zodpovednosti, čestnosti, humanizmu, tolerance a ochrany životného prostredia do našich obchodných aktivít.

II. Závazok voči akcionárom

1. Zaväzujeme sa podnikat' v súlade so zákonom, dobrými mravmi a záujmami akcionárov.
2. Prijímame zodpovednosť za ochranu dobrého mena spoločnosti a zaväzujeme sa ochranou kapitálu akcionárov.
3. Zaväzujeme sa informovať svojich akcionárov pravidelne a pravdivo o skutočnom hospodárskom stave spoločnosti, dosiahnutých výsledkoch a stratégii ďalšieho rozvoja spoločnosti. Zaväzujeme sa poskytovať presné a pravdivé účtovné správy.
4. Budeme sa vyhýbať rizikovým obchodným a podnikateľským kontaktom, kontraktom a transakciám.

III. Zodpovednosť voči spoločnosti, orgánom štátnej správy a samosprávy

A. Závazky voči spoločnosti

1. Zaväzujeme sa vo svojich obchodných a podnikateľských aktivitách dodržiavať zákony Slovenskej republiky a zákony všetkých krajín, v ktorých pôsobíme.
2. Vo vzťahoch ku všetkým zainteresovaným vychádzame z rešpektovania základných ľudských práv v duchu Všeobecnej deklarácie ľudských práv a zaväzujeme sa zabrániť akejkoľvek forme diskriminácie.
3. Usilujeme sa získať meno bezúhonnej, kvalitnej a dôveryhodnej spoločnosti, preto sa zaväzujeme dodržiavať Protikorupčnú chartu, ktorej sme signatárom, aktívne vystupovať proti korupcii a nekalej hospodárskej súťaži.

4. Zaväzujeme sa vo svojej činnosti a službách chrániť zdravie a bezpečnosť svojich zamestnancov, zákazníkov, prepravcov a ostatnej verejnosti.
5. Zaväzujeme sa poskytovať verejnosti zrozumiteľné, pravdivé a pravidelné informácie o našej podnikateľskej činnosti a cieľoch. Dbáme o vybudovanie profesionálnych a etických vzťahov s médiami.
6. Nezneužijeme svoju povesť, obchodné meno alebo majetok na podporu akejkoľvek politickej strany alebo hnutia. Politická aktivita v pracovnom čase je neprípustná.
7. Napomáhame svojimi sponzorskými a darovacími aktivitami morálne, kultúrne a vzdelanostne rozvíjať regióny a celú spoločnosť. Za prioritu v tejto oblasti považujeme podporu aktivít mládeže.
8. Zaväzujeme sa uskutočňovať lobing len v súlade s firemnými hodnotami, princípmi a normami nášho etického kódexu a v súlade s platnými zákonmi.

B. Zodpovednosť voči orgánom štátnej správy a územnej samosprávy

1. Budujeme korektné vzťahy s orgánmi štátnej správy, územnej samosprávy a s verejnými organizáciami. Tieto vzťahy musia byť v súlade so zákonom a morálkou. Pri ich uskutočňovaní nesmie dôjsť z našej strany ani k názňaku nelegálneho alebo neetického správania.
2. Zaväzujeme sa poskytovať orgánom štátnej správy pravdivé informácie o hospodárskom stave, strategických zámeroch a pripravovaných zmenách spoločnosti.
3. Zaväzujeme sa včas informovať o našich komerčných zámeroch týkajúcich sa obyvateľov a podnikateľských subjektov daného regiónu a rokovať s predstaviteľmi územnej samosprávy s cieľom hľadať riešenia, ktoré sú ekonomicky výhodné pre zainteresované strany, a nie na úkor iných strán.

IV. Zodpovednosť za životné prostredie

1. Ochranu životného prostredia považujeme za našu prioritnú úlohu. Dodržiavame koncepciu trvalo udržateľného rozvoja v environmentálnej oblasti a napomáhame programu ochrany a tvorby životného prostredia regiónov.
2. Rešpektujeme vo všetkých svojich činnostiach platné technologické a ekologické normy, kdekoľvek pôsobíme. Presadzujeme prijatie náročnejších noriem na znižovanie nepriaznivých environmentálnych vplyvov dopravy s cieľom byť a zostať najekologickejšou formou prepravy cestujúcich a batožín.
3. Zaväzujeme sa informovať verejnosť o svojom environmentálnom programe a jeho plnení.

V. Zodpovednosť voči zákazníkom, dodávateľom, obchodným partnerom, konkurencii

1. Zaväzujeme sa nezverejňovať informácie o našich zákazníkoch, dodávateľoch a obchodných partneroch. Tieto informácie považujeme za dôverné a vo vzťahu k nim zaväzujeme našich zamestnancov mlčanlivosťou.
2. Zaväzujeme sa všetkým našim zákazníkom, dodávateľom, obchodným partnerom, ako aj konkurencii používať legitímne podnikateľské postupy.

A. Závazky voči zákazníkom

1. Čestný a korektný prístup k zákazníkom, uspokojovanie ich potrieb a záujmov sú predpokladmi úspešných a pevných obchodných vzťahov.
2. Každý sme povinní vykonávať svoju prácu tak, aby uspokojila zákazníka. Vzťahy so zákazníkmi musia byť diskrétné, zdvorilé, bez akéhokoľvek zvýhodňovania, predsudkov a diskriminácie.

3. Každý rešpektujeme zákazníka a podieľame sa na maximálnom poskytovaní služieb na konkrétnom pracovnom mieste spoločnosti a usilujeme sa nájsť vzájomne výhodné riešenie jeho požiadaviek.
4. Zaväzujeme sa v komunikácii so zákazníkmi správať profesionálne, dodržiavať princípy uznania, empatie a ústretovosti pri riešení ich problémov. Je neprípustné, aby sme zneužívali bezmocnosť a nedostatok informácií zákazníka.
5. Dbáme o to, aby sme sa nedopustili morálneho hazardu v komunikácii so zákazníkom a ponúkame mu konkurenčné ceny.
6. Poskytujeme včasné, úplné, pravdivé a zrozumiteľné informácie o svojich produktoch a službách. Akékoľvek úmyselné zatajovanie alebo skresľovanie informácií znamená stratu dôvery zo strany zákazníkov a verejnosti, a tým poškodenie mena spoločnosti, preto je neprípustné.
7. Zaväzujeme sa poskytovať bezpečné a kvalitné služby v súlade s vnútroštátnymi a medzinárodnými normami. Našou povinnosťou je dodržiavať všetky bezpečnostné opatrenia pri výkone práce tak, aby nedošlo k ohrozeniu zdravia a majetku zákazníka.
8. V úsilí udržať vysokú spokojnosť zákazníkov, poskytujeme bohatý sortiment doplnkových a nadväzných služieb.
9. Problémové situácie s konkrétnym zákazníkom sme povinní riešiť diskrétno a zdvorilo. V prípade omylu sme povinní ospravedlniť sa zákazníkovi za našu chybu alebo chybu spôsobenú spoločnosťou.

B. Závazky voči dodávateľom a obchodným partnerom

1. V duchu protikorupčnej charty sa zaväzujeme vyhýbať korupcii a utvárať našimi podnikateľskými aktivitami protikorupčné prostredie.
2. Nezneužívame postavenie našej spoločnosti na trhu a zaväzujeme sa utvárať korektné a transparentné podmienky pre všetkých svojich obchodných partnerov.
3. Zaväzujeme sa dodržiavať dohodnuté zmluvné podmienky. V prípade, že z nejakých mimoriadnych dôvodov nemôžeme zmluvu dodržať, neodkladne budeme o tom informovať svojich partnerov a rokovať s nimi o alternatívnych riešeniach.
4. Zaväzujeme sa poskytovať svojim obchodným partnerom pravdivé informácie o našej ekonomickej situácii.
5. V prípade komerčného sporu deklarujeme ochotu rokovať a hľadať kompromisné riešenie s cieľom dosiahnuť korektné, vzájomne výhodné riešenie.
6. Rešpektujeme zákony, dodržiavame rozhodnutia súdov, arbitrov a iných správnych orgánov.
7. Zaväzujeme sa utvárať bezpečné pracovné prostredie pre svojich obchodných partnerov a ich zamestnancov, zdržujúcich sa na našich pracoviskách. Zároveň od nich vyžadujeme dodržiavanie všetkých bezpečnostných predpisov platných v spoločnosti.
8. Nesmieme prijímať ani vyžadovať od obchodných partnerov alebo kohokoľvek iného, kto sa uchádza o obchodný vzťah so spoločnosťou, žiadne peňažné a nepeňažné dary. Môžeme prijať iba drobné a reklamné dary a pohostenie, ak sa ich prijatím nezaviažeme zvýhodniť toho, kto ich poskytuje. Akýkoľvek dar prevyšujúci 2 000 Sk musíme nahlásiť tajomníkovi etickej rady.
9. Nesmieme poskytnúť nijaké dary, pohostenia a iné pozornosti, s výnimkou drobných a reklamných firemných darov, ktorými by sme obchodných partnerov alebo potenciálnych obchodných partnerov navádzali na korupciu alebo iné nelegálne a neetické konanie.

C. Závazky voči konkurencii

1. Nepovažujeme konkurenčné firmy za nepriateľov, ale za rovnocenných partnerov, ku ktorým sa správame rozhodne, ale čestne, v súlade s pravidlami čestnej hospodárskej súťaže a v duchu Protikorupčnej charty.

2. Dodržiavame zákony upravujúce vzťahy s konkurenciou.
3. Rešpektujeme konkurenciu, jej dobré meno a postavenie na trhu.
4. Presadzujeme také formy komunikácie medzi konkurenčnými firmami, ktoré sú v záujme dobrého mena celého odvetvia zaoberajúceho sa osobnou prepravou.
5. Nebudeme získavať informácie o konkurencii nečestnými ani nezákonnými spôsobmi.

VI. Závazky voči medzinárodným organizáciám a spoločenstvám

1. Plne rešpektujeme zákony, tradície, kultúru a zvyklosti krajiny, v ktorej pôsobíme.
2. Zaväzujeme sa dodržiavať príslušné medzinárodné normy, dohody, predpisy, vyhlášky a platné dohovory, ktoré vyplývajú z nášho členstva v medzinárodných organizáciách a spoločenstvách.
3. Vyžadujeme od všetkých, ktorí nás reprezentujú v medzinárodných organizáciách a spoločenstvách, vysokú odbornú, jazykovú, intelektuálnu a morálnu úroveň.

VII. Závazky vo vnútri spoločnosti

A. Zodpovednosť spoločnosti za svojich zamestnancov

1. Zaväzujeme sa konať v súlade so Zákonníkom práce a so všetkými zákonnými opatreniami, ktoré upravujú pracovnoprávne vzťahy. Zároveň sa zaväzujeme utvárať svojim zamestnancom podmienky na dôstojnú prácu.
2. Zaväzujeme sa dodržiavať všetky zákony, normy a smernice týkajúce sa zdravia a bezpečnosti práce zamestnancov, ktoré upravujú pracovnoprávne vzťahy. Zároveň vyžadujeme od našich zamestnancov, aby prijali osobnú zodpovednosť za dodržiavanie bezpečnostných predpisov a aby svojím konaním neohrozili seba, iných zamestnancov, zákazníkov alebo verejnosť.
3. Je zakázané požívanie alkoholu, drog alebo omamných látok počas pracovného času alebo pred nástupom do práce. Zároveň je zakázané fajčenie mimo vyhradených miest v spoločnosti.
4. Nedopustíme sa diskriminácie pri prijímaní, vzdelávaní, hodnotení a uvoľňovaní zamestnancov.
5. Zaväzujeme sa dodržiavať spravodlivú mzdovú politiku podľa stanovených predpisov, s prioritným zohľadňovaním výkonu zamestnanca a hospodárskych výsledkov spoločnosti.
6. Venujeme dôslednú pozornosť odbornému a osobnému rozvoju svojich zamestnancov v súlade so súčasnými a budúcimi potrebami spoločnosti. Zaväzujeme sa utvárať podmienky na rozvíjanie vedomostí, zručností a schopností našich zamestnancov, zodpovedajúce ich súčasnému alebo plánovanému pracovnému zaradeniu.
7. Dbáme o to, aby uvoľňovanie zamestnancov bolo objektívne, transparentné a etické.
8. Rešpektujeme práva zamestnancov na členstvo v odborových a zamestnaneckých organizáciách a utvárame priestor na efektívne rokovania, týkajúce sa podmienok zamestnania a iných záležitostí zamestnancov.

B. Medziľudské vzťahy v spoločnosti, úcta k človeku

1. Vyžadujeme od každého zamestnanca utvárať atmosféru vzájomnej úcty, dôvery a spolupatričnosti, s cieľom kultivovať pracovné vzťahy a dosahovať dobré hospodárske výsledky.
2. Vzťahy medzi nami, ako i medzi nadriadenými a podriadenými sú založené na úcte k dôstojnosti každého človeka a na rešpektovaní základných ľudských práv.
3. Každý má právo na zachovanie ľudskej dôstojnosti, osobnej cti, dobrej povesti a na ochranu mena. Nezasahujeme do súkromného a rodinného života zamestnanca.

4. Na základe zásad rovnosti príležitostí je v medziľudských i pracovných vzťahoch v spoločnosti neprípustná akákoľvek forma diskriminácie.
5. V spoločnosti sa netoleruje žiadne psychické a fyzické násilie.
6. Sexuálne obťažovanie v akejkoľvek forme je v spoločnosti zakázané.
7. Zakázaná je akákoľvek forma ohovárania, intrigovania, osočovania, ponižovania, šikanovania, ako aj používanie neslušných výrazov.
8. Za svoje správanie a konanie nesieme všetci zamestnanci zodpovednosť. Povinnosťou každého je správať sa tak, aby svojim konaním nespôsobil ujmu sebe ani svojmu okoliu.

C. Etika komunikácie a poskytovania informácií

1. Komunikáciu považujeme za živý proces, pomocou ktorého sa adaptujeme na nové podmienky a rozvíjame sa. Pravidelne informujeme našich zamestnancov o stratégii spoločnosti a podporujeme aktívnu komunikáciu na všetkých úrovniach riadenia, čo v konečnom dôsledku prispieva k zvýšeniu pracovnej iniciatívy a k ekonomickému rastu spoločnosti.
2. Komunikácia v našej spoločnosti na všetkých úrovniach musí byť efektívna. Musí umožňovať vzájomné odovzdávanie informácií, upevňovať pracovné zaujatie a potrebnú spolupatričnosť. Kvalitná a pravdivá komunikácia je nevyhnutnou podmienkou uskutočnenia organizačných zmien.
3. V rámci internej komunikácie uplatňujeme zákaznícky prístup.
4. Každý, kto chce prispieť k zlepšeniu v ktorejkoľvek oblasti činnosti spoločnosti, má právo na vypočutie.
5. Každý vedúci zamestnanec je povinný vypočuť zamestnanca, ktorý poskytuje informácie na zlepšenie jednotlivých činností spoločnosti, musí ich objektívne zhodnotiť a náležite využiť v jej prospech.
6. Zaväzujeme všetkých zamestnancov na kultivovanú a nenásilnú komunikáciu.
7. Ak sa v komunikácii na ktorejkoľvek úrovni vyskytnú konflikty, každá strana je povinná prejavíť ústretovosť pri ich riešení a hľadaní konsenzu.

D. Ochrana dobrého mena a majetku spoločnosti

1. Každý zamestnanec vystupuje nielen ako súkromná osoba, ale aj ako reprezentant spoločnosti, preto musíme na verejnosti dbať na dobré meno spoločnosti a ochraňovať jej záujmy.
2. Vyžadujeme od našich zamestnancov kritickú lojalitu. Všetky pracovné problémy treba riešiť vo vnútri spoločnosti.
3. Garantujeme ochranu zamestnancovi, ktorý oznámi vnútorným kontrolným orgánom spoločnosti protizákonné aktivity páchané vo vnútri spoločnosti.
4. Nepodnikneme žiadne protizákonné kroky a nespravodlivé sankcie voči osobe, ktorá zverejní protizákonné aktivity páchané v spoločnosti.
5. Neznevažujeme ani neohovárame spoločnosť na verejnosti.
6. Na verejnosti môžeme poskytovať iba také informácie o spoločnosti, ktoré sú oficiálne určené pre verejnosť alebo sú bežne prístupné a všeobecne známe.
7. Zaväzujeme sa rešpektovať autorské práva a vyžadujeme rovnaký postoj od všetkých našich zamestnancov a obchodných partnerov.
8. Zaväzujeme sa používať iba legálne obstaraný softvér, hmotný alebo nehmotný majetok.
9. Sme povinní ochraňovať duševné vlastníctvo a materiálne bohatstvo spoločnosti. Hmotný a nehmotný majetok spoločnosti nevyužívame na súkromné účely, s výnimkou prípadov, o ktorých rozhoduje nadriadený zamestnanec.
10. Neprivlastňujeme si, nepožičiavame a ani neprepožičiavame majetok spoločnosti. Nezákonné privlastnenie firemného majetku alebo jeho použitie na osobné účely alebo pre cudziu po-

trebu povolenia kompetentného zamestnanca v rozpore s platnými predpismi sa považuje za rovnako závažné ako priame odcudzenie majetku.

11. Sme povinní efektívne využívať platený pracovný čas s cieľom dosiahnuť dobré hospodárske výsledky. Využívanie plateného pracovného času na súkromné účely je neprípustné.
12. Musíme mať slušné správanie a udržiavať si slušivý zovňajšok, pretože sa tým podieľame na utváraní dobrej profesionálnej povesti spoločnosti. Pri úprave nášho zovňajšku dodržiavame všeobecne platné normy obliekania.
13. Nezneužívame postavenie železničiara a ak sme v pozícii cestujúceho, sme povinní vždy rešpektovať všetky pravidlá a zákazy platné pre cestujúcu verejnosť.

E. Konflikt záujmov

1. Konflikt záujmov vzniká, keď osobné záujmy zasahujú do povinností zamestnanca a jeho lojality k spoločnosti a keď by svojou činnosťou mohol poškodiť alebo znevýhodniť spoločnosť. Preto nesmieme vykonávať nijakú činnosť, ktorá by sa mohla označiť ako konflikt záujmov.
2. Vedúci zamestnanec nesmie vykonávať činnosť ako štatutárny orgán alebo člen štatutárneho alebo iného orgánu inej právnickej osoby s podobným predmetom podnikania, s výnimkou spoločností, na ktorých podnikaní sa naša spoločnosť zúčastňuje.
3. Podnikateľskú alebo inú zárobkovú činnosť zhodnú s predmetom činnosti spoločnosti môže vykonávať len so súhlasom zamestnávateľa.
4. Nikto nesmieme využívať svoje oficiálne postavenie v spoločnosti na súkromné účely a musíme sa vyhýbať vzťahom, ktoré prinášajú so sebou riziko korupcie a ktoré sponchyňujú našu objektivnosť a nezávislosť pri výkone činnosti.

F. Ochrana obchodného tajomstva

1. Obchodným tajomstvom spoločnosti sú informácie a fakty uvedené v zoznamoch tvoriacich predmet obchodného tajomstva spoločnosti. Všetci zamestnanci sme povinní dodržiavať Predpis na ochranu obchodného tajomstva, ktorý definuje rozsah, stanovuje podmienky a opatrenia na jeho dôslednú ochranu pred vyzradením a zneužitím.
2. V prípade, že s obchodným tajomstvom spoločnosti treba oboznamovať cudzie právnické, alebo fyzické osoby, v rámci obchodných vzťahov je nevyhnutné, aby tieto osoby podpísali vyhlásenie o mlčanlivosti.
3. Stratú, zničenie, poškodenie, zneužitie alebo vyzradenie predmetu obchodného tajomstva je zamestnanec povinný ihneď písomne hlásiť priamemu nadriadenému, ktorý musí vykonať neodkladne potrebné opatrenia na zamedzenie nežiaducich následkov.

VIII. Etická zodpovednosť manažmentu

1. Manažéri našej spoločnosti sú povinní oboznámiť zamestnancov s hodnotami, etickými princípmi a normami uvedenými v tomto etickom kódexe a sú povinní byť príkladom pri jeho dodržiavaní.
2. Manažéri našej spoločnosti prijímajú zodpovednosť za rozvoj etiky v podniku a zavazujú sa utvárať podmienky na realizáciu etického kódexu.
3. Manažéri našej spoločnosti rešpektujú zásady manažérskej etiky a sú povinní konať v duchu najvyšších zásad podnikateľskej etiky.
4. Manažéri našej spoločnosti prijímajú zodpovednosť vyplývajúcu z ich postavenia. Sú povinní konať vždy v záujme spoločnosti a jej akcionárov, ochraňovať jej majetok a povest'
5. Manažéri našej spoločnosti poskytujú zamestnancom pravidelné, pravdivé a zrozumiteľné informácie o situácii v spoločnosti, jej cieľoch a zámeroch, ako aj o aktuálnych otázkach

spoločnosti. Zároveň sú povinní overiť si, či adresáti porozumeli ich informáciám a či sa podľa nich riadia.

IX. Uplatňovanie etického kódexu v spoločnosti

A. Pôsobnosť

1. Etický kódex spoločnosti sa vzťahuje na všetkých zamestnancov spoločnosti, ako aj na ďalšie osoby konajúce v jej mene. Všetci sme povinní kódex dodržiavať, pozitívne prezentovať a konať v súlade s jeho ustanoveniami.
2. Na riešenie a koordináciu etických otázok sa zriaďuje Etická rada spoločnosti.

B. Oznámenie

1. Každý zamestnanec spoločnosti je povinný oznámiť porušenie tohto kódexu. Porušenie Etického kódexu môže nahlásiť svojmu priamemu nadriadenému, v určitých prípadoch, keď sa mu to nezdá vhodné, ďalšiemu vyššiemu nadriadenému podľa organizačnej štruktúry alebo ktorémukoľvek členovi etickej rady, prípadne ďalšiemu subjektu poverenému konať v etických záležitostiach. Oznámenie sa podáva ústne, telefonicky alebo písomne.
2. Na účely oznamovania porušenia etického kódexu je zriadená 24-hodinová telefonická horúca linka 02 – 2029 4484 (žel. linka 920 – 4484) zssk.etickykodex@slovakrail.sk, ktorú pravidelne vyhodnocuje tajomník etickej rady.
3. Všetci, ktorým sa nahlásuje porušenie etického kódexu, sú povinní zaručiť oznamovateľovi anonymitu. Odhaliť anonymitu možno len so súhlasom oznamovateľa.
4. Voči zamestnancovi, ktorý oznámi porušenie etického kódexu, sa nesmú uskutočňovať žiadne represálie.
5. Ak zamestnanec spoločnosti oznámi vymyslené porušenie etického kódexu so zámerom poškodiť danú osobu, jeho konanie sa posudzuje ako porušenie etického kódexu spoločnosti.
6. Každý, komu bolo nahlásené porušenie etického kódexu, je povinný zaoberať sa hlásením a prijať riešenie v súlade so svojimi kompetenciami. Nadriadený zamestnanec, ak sám uzná, môže požiadať o riešenie vyššieho nadriadeného, etickú radu alebo iný subjekt oprávnený konať vo veciach porušenia etického kódexu.
7. Právo nahlásiť porušenie etického kódexu spoločnosti na etickú radu majú aj iné subjekty, napríklad zákazníci, obchodní partneri, obyvatelia regiónu, mimovládne organizácie a podobne.

C. Sankcie

1. Porušenie etických princípov a noriem uvedených v etickom kódexe sa sankcionuje príslušnými morálnymi sankciami podľa závažnosti porušenia etického kódexu.
2. Niektoré porušenia etického kódexu sa považujú za pracovnoprávne porušenie a ako také sa budú posudzovať a sankcionovať až po skončení pracovného pomeru.
3. Niektoré prípady porušenia etického kódexu spoločnosti nevyklučujú konanie orgánov činných v trestnom konaní alebo vyšetrovanie príslušnými vládnymi orgánmi.

D. Poradenstvo pri uplatňovaní etického kódexu

1. Každý zamestnanec spoločnosti sa môže obrátiť na etickú radu alebo na subjekt poverený riešením etických záležitostí s pripomienkami k etickému kódexu.
2. Na tieto subjekty sa môže zamestnanec obrátiť aj v prípadoch, keď si nie je istý, či jeho aktuálne či požadované konanie je v súlade s etickým kódexom alebo keď má pochybnosti o výklade jednotlivých článkov etického kódexu spoločnosti.

X. Protikorupčný program

Korupcia na Slovensku je spoločenským problémom. Na korupciu sú potrebné vždy dve stránky – stránka ponuky a dopytu. Jedna strana poskytuje peniaze, dary alebo iné nenáležité výhody. Druhá strana vyžaduje za zneužitie svojho zamestnania, povolania alebo za neodôvodnené uprednostnenie poskytnutie nenáležitej výhody. Často používanou definíciou je chápanie korupcie ako zneužitie moci nad cudzím, zvereným majetkom či právami s cieľom získať osobné, súkromné výhody. Je potrebné zdôrazniť, že pod súkromnými výhodami sa rozumejú nielen výhody získané priamo pre osobu, ktorá zneužila zverenú moc, ale aj výhody, ktoré takýmto správaním mohla zabezpečiť pre iné osoby – rodinných príslušníkov či priateľov. Existencia korupcie bráni v rozvoji hospodárskej súťaže.

Železničná spoločnosť Slovensko, a. s., je modernou a otvorenou obchodnou spoločnosťou, ktorá si je plne vedomá svojej zodpovednosti pri dodržiavaní a presadzovaní princípov morálky a etiky v podnikateľskom prostredí. Podpisom pod Protikorupčnú chartu sa zaväzujeme presadzovať základné etické princípy v podnikaní a prijať potrebné protikorupčné opatrenia.

Naplnením tohto záväzku je aj tento Protikorupčný program spoločnosti. Hlavnými cieľmi Protikorupčného programu spoločnosti sú:

- obmedzovať korupciu,
- demonštrovať záväzok neposkytovať a neprijímať úplatky,
- zvyšovať transparentnosť.

A. Transparentnosť

Zaväzujeme sa presadzovať maximálnu otvorenosť pri rešpektovaní obchodného tajomstva. Budeme otvorene poskytovať verejnosti pravdivé informácie o našej podnikateľskej činnosti, jej výsledkoch a cieľoch.

B. Verejné obstarávanie

Pri verejnom obstarávaní, teda pri nakladaní s verejnými prostriedkami, je otázka zvýšenej transparentnosti ako aj ďalších protikorupčných opatrení dôležitou poistkou dosiahnutia zámerov verejného obstarávania a vytvára podmienky na budovanie dôvery medzi obstarávateľom a potenciálnymi uchádzačmi, ako aj medzi širokou verejnosťou.

Zaväzujeme sa dodržiavať v procese verejného obstarávania §128 Trestného zákona a platný zákon o verejnom obstarávaní. Zároveň sa zaväzujeme pristupovať v procese verejného obstarávania k záväzku transparentnosti, ktorý bude obsiahnutý v zmluve podpísanej medzi obstarávateľom a uchádzačom pri prevzatí súťažných podkladov. Táto transparentnosť bude zameraná hlavne na:

- aktívne poskytovanie informácií o procese verejného obstarávania,
- monitoring v priebehu realizovania verejného obstarávania,
- vylúčenie konfliktu záujmov tak u obstarávateľa, ako aj vo vzťahu k uchádzačom.

Konflikt záujmov je situácia, keď vzniká pri rozhodovaní zamestnanca možnosť uprednostniť svoj osobný záujem pred záujmom podniku. Osobný záujem môže byť aj záujem jeho manžela, manželky, detí alebo inej blízkej osoby.

C. Urýchľovacie platby

Platby, ktoré majú za cieľ urýchlenie administratívneho procesu, sú bez ohľadu na ich účel formou úplatkárstva. Nebudeme takéto platby poskytovať ani prijímať, pokiaľ to neumožňuje zá-

kon. Súčasne nesmieme uprednostňovať svojich partnerov napríklad pri zaplatení faktúr, vybavovaní objednávok a pod.

D. Úplatky

Zaväzujeme sa neponúkať, neposkytovať, ani neprijímať úplatky v žiadnej forme a zaväzujeme sa zrieknuť využitia iných spôsobov na prijatie alebo poskytnutie neprimeranej výhody zákazníkom, sprostredkovateľom, obchodným partnerom, dodávateľom, zamestnancom alebo predstaviteľom orgánov verejnej moci.

Zaväzujeme sa viesť svojich zamestnancov k tomu, aby nesľubovali, nevyžadovali, nedohadovali alebo neprijímali úplatok alebo províziu od zákazníkov, sprostredkovateľov, obchodných partnerov, dodávateľov alebo zamestnancov takýchto subjektov alebo predstaviteľov orgánov verejnej moci.

Nebudeme nijakým spôsobom postihovaní za to, že odmietneme poskytnúť úplatok, ani v prípade, keby to znamenalo pre spoločnosť stratu. Zároveň sme všetci povinní oznámiť svojmu nadriadenému alebo predstavenstvu spoločnosti pokusy o korupciu v spoločnosti. Predstavenstvo spoločnosti je povinné sa takýmto podozrením zaoberať a v prípade jeho opodstatnenosti oznámiť orgánom činným v trestnom konaní.

Korupcia tvorí samostatný oddiel v rámci osobitnej časti Trestného zákona:

§ 160 ods. 1

Prijímanie úplatku a inej náležitej výhody

Kto priamo alebo cez sprostredkovateľa pre seba alebo pre inú osobu prijme, žiada alebo si dá sľúbiť úplatok alebo inú nenáležitú výhodu, aby zneužil svoje zamestnanie, povolanie alebo funkciu na poskytnutie výhody niektorej osobe alebo na jej neodôvodnené uprednostnenie pred inými, potrestá sa odňatím slobody až na tri roky alebo peňažným trestom.

§161 ods. 1

Podplácanie

Kto priamo alebo cez sprostredkovateľa poskytne úplatok alebo inú nenáležitú výhodu alebo ich sľúbi inému, aby ten zneužil svoje zamestnanie, povolanie, postavenie alebo funkciu na poskytnutie výhody niektorej osobe alebo na jej neodôvodnené uprednostnenie pred inými, alebo z tohto dôvodu priamo alebo cez sprostredkovateľa poskytne alebo sľúbi úplatok alebo inú nenáležitú výhodu inej osobe, potrestá sa odňatím slobody až na dva roky alebo peňažný trestom.

E. Dary a iné výhody

Nebudeme poskytovať dary ani iné výhody za účelom ovplyvniť rozhodovanie obdarovaného. Nemôžeme dať, ponúknuť, žiadať alebo prijať nejakú cennosť s výnimkou vecí, ktoré sú výlučne určené na propagáciu a ktoré majú hodnotu nižšiu ako 2 000 Sk. Ak prijmeme dar alebo inú výhodu vo vyššej hodnote, sme povinní príjem takéhoto daru alebo výhody nahlásiť do evidencie do 10 dní od získania. Evidencia takýchto darov a iných výhod je vedená na Internom audite spoločnosti. Takéto dary alebo iné výhody sa použijú na interné potreby v spoločnosti (napríklad cena do súťaže, dary pri jubileách a pod.).

Pri prijímaní daru alebo inej výhody je vždy potrebné brať do úvahy okolnosti prípadu, napríklad drahá večera s obchodným partnerom nevzbudzuje žiadne podozrenie, ale naopak už iba pozvanie na večeru od uchádzača verejného obstarávania v prebiehajúcej súťaži by spôsobilo podozrenie z narušenia objektívnosti.

F. Charitatívne príspevky a sponzorstvo

Zaväzujeme sa poskytovať charitatívne a sponzorské príspevky podľa jasných kritérií tak, aby nemohli vyvolať podozrenie z korupcie. Zverejníme všetky svoje príspevky na charitatívne účely alebo na sponzorstvo. Vypracujeme „charitatívny a sponzorský program“, v ktorom jasne definujeme, do akých oblastí chceme svoje charitatívne a sponzorské príspevky smerovať.

G. Lobing

Zaväzujeme sa viesť a zverejňovať na požiadanie zoznam lobistických stretnutí s predstaviteľmi orgánov verejnej moci. Zároveň sa zaväzujeme vykonávať lobing na etickom a korektnom princípe. Zoznam obsahujúci čas, osobu, miesto stretnutia a obsah rokovania je vedený na Internom audite. Každý účastník takéhoto stretnutia je povinný nahlásiť ho do 10 dní od uskutočnenia stretnutia. Táto povinnosť sa netýka stretnutí s predstaviteľmi orgánov verejnej moci, ktorých cieľom je splnenie povinností uložených právnymi predpismi.

Lobing neznamená podplácať či inak hmotne motivovať tých, ktorí môžu prijať rozhodnutie.

H. Implementácia programu

Integrujúcim orgánom v spoločnosti, ktorý zabezpečí monitoring dodržiavania protikorupčného programu, je etická rada. Raz ročne bude vypracovávať správu o plnení protikorupčného programu, ktorá bude zameraná hlavne na:

- monitoring procesu verejného obstarávania,
- plnenie charitatívneho a sponzorského programu,
- preskúmanie prípadov opodstatnených podaní z korupčného správania a v prípade preukázania opodstatnenosti ich oznámenie príslušným orgánom,
- hodnotenie a navrhovanie nových protikorupčných opatrení.

Každé porušenie protikorupčného programu je zároveň aj porušením etického kódexu spoločnosti a takéto porušenie sme povinní hlásiť etickej rade spoločnosti.

4.4 **Mondi Business Paper SCP a. s.** **člen skupiny Anglo American plc**



Mondi Business Paper SCP, a. s., je najväčšou integrovanou výrobnou továrňou na papier a celulózu v Slovenskej republike a v regióne Liptova je najdôležitejšou priemyselnou prevádzkou. MBP SCP je významným členom skupiny Mondi Business Paper. Skupina Mondi, ktorá je súčasťou burzy FTSE-100 pod spoločnosťou Anglo American plc, je stopercentným vlastníkom Mondi Business Paper.

Naš veľký zmysel pre firemnú spoločenskú zodpovednosť je pevne zakotvený v hodnotách skupiny Mondi a to sa odráža v našom dodržiavaní praktík spojených s trvalo udržateľným rozvojom. Pri našej činnosti berieme najvyšší ohľad na ľudí a životné prostredie, v ktorom sa nachádzajú naše prevádzky, a preto prispievame k infraštruktúre miestnej komunity prostredníctvom podpory športu, kultúry a zdravotníctva.

Zodpovednosť za úspešný rozvoj regiónov, kde sa jednotlivé prevádzky nachádzajú, je pre skupinu Mondi to najdôležitejšie. Sme presvedčení, že náš úspech závisí od ľudí, ich radosti pracovať v tíme, ktorý spája naše pre dosahovanie vynikajúcich výsledkov so zameraním na kvalitu pri všetkom, čo robíme.

Príloha

Spolupatričnosť s komunitou: Naše Princípy podnikania

Verejná obchodná spoločnosť Anglo American plc a jej dcérske spoločnosti majú ustálenú tradíciu pospolitej angažovanosti a spoločenských investícií. Ciele snáh zabezpečiť vynikajúce výnosy našim akcionárom a prebrať náš podiel spoločenských a environmentálnych zodpovedností považujeme odjakživa za vzájomne sa dopĺňajúce. S našim podnikateľským úspechom sú späté povinnosti dobrého správcovstva a morálneho konania. Výkon našich prevádzok bude lepší, ak okolité komunity budú stabilné a prosperujúce. Podnikať v súčasnosti so zreteľom na potreby budúcnosti je základ udržateľného rozvoja. V čase, keď vstupujeme do éry globalizácie, musíme uznať, že mnohých ľudí znepokojuje tempo zmien a domnelé pohnútky a moc nadnárodných spoločností. Spoločnosti potrebujú byť spätne priezračné a povinné skladať účty. Potrebujeme ukázať, že svoje zdroje a spoločenský vplyv používame pre všeobecné dobro. Spolupatričnosť s komunitou vytyčuje hodnoty a normy, ktorých sa pridrižujeme pri riadení našich činností. Hoci pôsobíme v mnohých krajinách a v značne rôznych podmienkach, naše hodnoty a zásady majú univerzálne uplatnenie. Spolupatričnosť s komunitou nahrádza Morálny kód, ktorý dlhé roky dodržiavali predchodcovia našej spoločnosti. Naše princípy podnikania platia pre každý podnik, ktorý riadime, všetko, čo robíme, a každú časť sveta, v ktorej pôsobíme. Postaráme sa o to, aby tieto princípy boli správne pochopené a dodržiavané. Vo svetle nado- búdajúcich skúseností ich budeme z času na čas upravovať a zlepšovať.

Julian Ogilvie Thompson
Predseda

Tony Trahar
Generálny riaditeľ

apríl 2002

Naša zodpovednosť voči našim akcionárom

Prvoradú zodpovednosť máme voči našim investorom. Budeme sa teda snažiť maximálne zveľadiť hodnoty akcií v priebehu času. Sme však presvedčení, že to sa dá najlepšie dosiahnuť uvážlivým prihliadaním na záujmy našich ostatných akcionárov, vrátane našich zamestnancov, pospolitostí, v ktorých pôsobíme, zákazníkov a obchodných partnerov. Oporou našej podnikateľskej výkonnosti bude preto povest' obchodnej poctivosti a zodpovedného konania prostredníctvom motivovania zamestnancov a budovania dôvery a dobrej vôle v okolitom svete.

V styku s našimi akcionármi sa riadime nasledujúcimi zásadami:

Investori

Budeme plne dodržiavať všetky príslušné zákony a predpisy. Sme oddaní veci správneho podnikového riadenia, prieslačnosti a čestného konania.

Zamestnanci

Naším cieľom je získať a udržať si služby odborne aj spôsobilejších jednotlivcov. Sme odhodlaní správať sa k zamestnancom všetkých stupňov úctivo a šetrne, investovať do ich rozvoja a postarať sa o to, aby ich kariéru neobmedzovala diskriminácia či iné svojvoľné prekážky postupu. Vynasnažíme sa udržať s nimi pravidelnú obojstrannú výmenu informácií, aby sme im umožnili čo najviac sa stotožniť s našou činnosťou a rozvinúť schopnosti prispievať k nej.

Komunity

Naším cieľom je povzbudzovať silné vzťahy a pozdvihnúť potenciál komunít, ktorých sme súčasťou. Budeme sa snažiť o pravidelnú angažovanosť v otázkach, ktoré na ne môžu mať vplyv. Naša podpora pre komunitné projekty bude odzrkadľovať priority miestnych obyvateľov, udržateľnosť a efektívnosť nákladov. Budeme sa čoraz viac usilovať o hodnotenie prínosu našich aktivít k miestnemu sociálnemu a hospodárskemu rozvoju a podávať o ňom výkazy.

Zákazníci a obchodní partneri

Snažíme sa o vzájomne výhodné dlhodobé vzťahy s našimi zákazníkmi, obchodnými partnermi, zmluvnými stranami a dodávateľmi, založené na slušných a etických zvyklostiach.

Vládne orgány

Rešpektujeme zákony hostiteľských krajín a zároveň sa v rámci našich aktivít snažíme dodržiavať univerzálne normy, ktorých šíriteľmi sú vedúce medzivládne organizácie. Naším cieľom je byť považovaní za spoločensky zodpovedného a výberového investora.

Mimovládne organizácie

Ide nám o konštruktívne vzťahy s príslušnými mimovládnyimi organizáciami. Ich prínos nám môže dopomôcť k lepšej uzancii³⁰ a k zvýšenému pochopeniu našich hostiteľských komunít.

³⁰ Praktikám.

Zásady správania

Obchodná poctivosť a etika

Podporujeme slobodné podnikanie ako systém, ktorý je najschopnejší prispievať k hospodárskemu blahu spoločnosti, ako aj šíriť individuálnu slobodu. Bez ziskov a silnej finančnej základne by sme nemohli plniť svoje povinnosti voči podielnikom, zamestnancom, spoločnosti a tým, s ktorými obchodujeme. Naše investičné kritériá však nie sú iba ekonomického rázu. Takisto berú do úvahy sociálne, environmentálne a politické hľadiská.

Budeme sa preto podriaďovať všetkým zákonom a predpisom, ktoré sa týkajú našich aktivít a vzťahov s našimi akcionármi.

Sme neúprosne proti korupcii. Nebudeme ponúkať, platiť, či prijímať úplatky, ani v transakciách na trhu prižmurovať oko nad protikonkurenčnými metódami a také skutky nebudeme tolerovať u našich zamestnancov.

Zamestnancom disponujúcim neverejnými citlivými informáciami o cenách zakazujeme nezákonne obchodovať s cennými papiermi.

Od našich zamestnancov žiadame, aby konali svoje povinnosti svedomito, čestne a s náležitým ohľadom na vyhýbanie sa konfliktom medzi osobnými, finančnými alebo obchodnými záujmami a ich zodpovednosťou voči zamestnávateľovi.

Budeme udržiavať vysoký štandard plánovania a kontroly na identifikáciu a monitorovanie materiálnych rizík, na ochranu našich majetkových hodnôt a na zisťovanie podvodov a na ich zábranu.

Budeme povzbudzovať uplatňovanie našich princípov u tých, s ktorými obchodujeme. Ich ochota akceptovať tieto princípy bude významným faktorom v našich rozhodnutiach o nadviazaní a udržiavaní našich vzťahov.

Zamestnancov nabádame, aby preberali osobnú zodpovednosť za zabezpečovanie toho, že naše správanie bude zodpovedať našim princípom. Nikto nebude trpieť za to, ak vznesie námietky voči vedeniu pre porušovanie tejto politiky alebo pre iné problémy právneho či etického rázu.

Príslušnosť korporácie

Rešpektujeme ľudskú dôstojnosť a práva jednotlivcov a komunit asociovaných s našou činnosťou. Snažíme sa prispievať k hospodárskemu, sociálnemu a vzdelanostnému blahu týchto komunit cestou rozvoja miestneho podnikania a poskytovania príležitostí pracujúcim zo znevýhodnených spoločenských vrstiev.

Uznávame chúlitosť spojené s riešením otázok týkajúcich sa kultúrneho dedičstva domorodých komunit. Vynasnažíme sa zabezpečiť, aby sa k takýmto záležitostiam pristupovalo v duchu rešpektu, dôvery a dialógu.

Sme presvedčení, že máme právo a zodpovednosť oboznamovať vlády s našimi postojmi vo všetkých otázkach, ktoré majú vplyv na našich zamestnancov, akcionárov, zákazníkov alebo komunitu asociované s našou činnosťou.

Hoci prvotná zodpovednosť za ochranu ľudských práv pripadá vládam a medzinárodným organizáciám, v rámci našich možností sa budeme snažiť povzbudzovať dodržiavanie ľudských práv v krajinách nášho pôsobenia. Podporujeme pritom princípy zakotvené vo Všeobecnej deklarácii ľudských práv.

Zamestnanie a práva pracujúcich

Sme odhodlaní zaviesť na našich pracoviskách spravodlivé pracovné metódy a naše pracovné podmienky budú zodpovedať platným zákonom a normám v našom odvetví.

Budeme presadzovať rovnosť na pracovisku a usilovať sa o odstránenie všetkých foriem diskriminácie.

Nebudeme tolerovať neľudské zaobchádzanie so zamestnancami, či už ide o akúkoľvek nútenú prácu, telesné tresty alebo iné zneužívanie.

Zakazujeme používať detské pracovné sily.

Uznávame právo našich zamestnancov na slobodu združovania.

Budeme používať korektné a primerané spôsoby určovania pracovných podmienok. Poskytneme náležité postupy na ochranu práv na pracovisku a záujmov našich zamestnancov.

Zamestnancom poskytneme príležitosti zvyšovať si kvalifikáciu a schopnosti, umožňujúc im tak pracovne sa plne realizovať a byť pre našu spoločnosť čo najväčším prínosom.

Bezpečnosť pri práci a ochrana zdravia a životného prostredia

Prijali sme ucelenú politiku bezpečnosti pri práci a ochrany zdravia a životného prostredia a o jej výsledkoch budeme pravidelne referovať. Túto politiku budeme naďalej prehodnocovať a rozvíjať.

Všemožne sa snažíme predchádzať smrteľným úrazom, pracovným úrazom a poškodeniu zdravia zamestnancov a kontrahentov.

Uznávame potrebu správcovstva životného prostredia v záujme maximálneho obmedzenia spotreby prírodných zdrojov a tvorenia odpadov a zníženia účinkov našich prevádzok na životné prostredie na minimum.

Výkonní manažéri a vedúci liniek zodpovedajú za otázky bezpečnosti pri práci a ochrany zdravia a životného prostredia, ako aj za uvoľňovanie finančných a ľudských zdrojov vo svojich prevádzkach na riešenie tejto problematiky. Budeme pracovať na tom, aby otázky zdravia, bezpečnosti a životného prostredia boli v popredí záujmov pracovísk a budeme referovať o tom, do akej miery sa dosahuje pokrok pri uskutočňovaní našich zásad a cieľov.

Uvedomujeme si rozsah ľudskej tragédie spôsobenej epidémiou vírusu HIV/AIDS, zvlášť v subsaharskej Afrike. Máme jednoznačnú politiku zaoberať sa problémom HIV/AIDS na pracovisku a dôsledne uplatňujeme ucelenú preventívnu stratégiu, napojenú na programy starostlivosti o tých, ktorí majú HIV alebo AIDS. Vyvinieme všetko úsilie na odstránenie hán alebo diskriminácie, založenej či už na skutočnom alebo predpokladanom výskyte HIV.

Sme oddaní princípom udržateľného rozvoja, čím myslíme vytváranie optimálnej rovnováhy medzi hospodárskym, environmentálnym a sociálnym rozvojom. Nech je naše pôsobisko kdekoľvek, vynaložíme maximálne úsilie na inovácie a adoptovanie najlepších metód, a to cestou konzultácií s našimi akcionármi.

Toto vyhlásenie treba chápať ako súčasť celku vyhlásení o zásadách, akými sú naše Princípy o bezpečnosti pri práci a ochrane zdravia a životného prostredia a ďalšie podobné kódexy a smernice, ktoré môžeme občas vydať.

Edward Bickham
Anglo American plc
20 Carlton House Terrace
London SW1Y 5AN
United Kingdom
Tel: 44 20 7698 8547
Fax: 44 20 7698 8637
email: ebickham@angloamerican.co.uk
www.angloamerican.co.uk

Michael Spicer
Anglo American
44 Main Street
Johannesburg 2001
South Africa
Tel: 27 11 638 3870
Fax: 27 11 638 2440
email: mspicer@angloamerican.co.za

4.5 Spoločnosť Hydro zastúpenie v Slovenskej republike Slovalco, a. s.



HYDRO

Spoločnosť Hydro bola založená v Nórsku a je dodávateľom energie a hliníka, zaradeným v prestížnom Fortune 500. Bola založená v roku 1905 a v takmer 40 krajinách má 36 000 zamestnancov.

Patrí k popredným výrobcom ropy a zemného plynu, je tretím najväčším integrovaným dodávateľom hliníka a priekopníkom v oblasti obnoviteľnej energie a energeticky úsporných riešení.

Spoločnosť sa podľa zamerania delí na tri základné časti, Hydro Oil & Energy, Hydro Aluminium a Hydro Other Businesses. Na Slovensku Hydro Aluminium vlastní 20-percentný podiel v spoločnosti Slovalco, a. s., ktorá sa zaoberá výrobou hliníka.

Príloha Kódex správania spoločnosti Hydro

1

Všeobecné poznámky

Firemná kultúra spoločnosti Hydro vychádza zo zásad čestnosti a rešpektovania iných osôb. Úspech firmy do veľkej miery závisí od dôvery a dobrej povesti. Diverzifikované prevádzky spoločnosti Hydro vyžadujú veľkú starostlivosť, poctivosť a bezúhonnosť, preto spoločnosť Hydro pokladá svoju firemnú kultúru a reputáciu za kľúčové výhody. Očakávame, že naši zamestnanci budú podporovať naše základné hodnoty, a to prostredníctvom svojho zodpovedného prístupu ku kolegom, firemným partnerom a k spoločnosti ako takej.

Hlavným cieľom Kódexu správania spoločnosti Hydro je zabezpečiť, aby všetky osoby konajúce v mene spoločnosti Hydro vykonávali svoje aktivity eticky a v súlade s normami, ktoré spoločnosť Hydro stanovuje vo svojich interných nariadeniach. Tieto pravidlá pomôžu zabezpečiť súlad so zákonmi a predpismi. Pre uvedený predpis je obzvlášť relevantná legislatíva, ktorá vychádza z Dohovoru OECD o podplácaní a z legislatívy Spojených štátov o podvodných finančných výkazoch.

Tento Kódex správania poskytuje rámec pre to, čo spoločnosť Hydro považuje za zodpovedné správanie, avšak nie je vyčerpávajúci. Ako zamestnanec spoločnosti Hydro by ste sa vždy mali snažiť, aby ste si pri vašej práci pre spoločnosť vytvárali správny úsudok, aby ste boli opatrní a rozvážni. Odkazy na Hydro alebo spoločnosť, ktoré sú uvedené v tomto Kódexe správania, treba chápať ako odkazy na spoločnosť Norsk Hydro ASA, jej dcérske spoločnosti a pridružené spoločnosti.

2

Rozsah a povinnosti

Kódex správania sa vzťahuje na všetkých zamestnancov spoločnosti zo všetkých krajín, vrátane tých, ktorí sú zamestnaní dočasne, ako aj na členov správnej rady spoločnosti Norsk Hydro ASA a jej pridružených spoločností (členov správnej rady).

Mali by ste sa vyhýbať konaniu alebo podporovaniu iných v konaní, ktoré je v rozpore s týmto Kódexom správania, aj keby sa vám za daných okolností zdalo, že takéto odchyľky v správaní sú v záujme spoločnosti. Ak si nie ste istý, či je určitá činnosť prijateľná z právneho alebo etického hľadiska, pokiaľ je to možné, mali by ste sa vopred poradiť so svojim priamym nadriadeným alebo s právnym oddelením spoločnosti.

Ako líniový manažér ste zodpovedný za oboznámenie zamestnancov s týmito smernicami a za podporovanie a monitorovanie ich dodržiavania.

Porušenie tohto Kódexu správania nebude tolerované a v súlade s príslušnou legislatívou môže viesť k prijatiu interných disciplinárnych opatrení, prepusteniu zo zamestnania alebo dokonca k trestnému stíhaniu.

Ak k nevhodnému alebo nečestnému konaniu dôjde v rámci spoločnosti, spoločnosť sa zaväzuje uskutočniť potrebnú nápravu a prijať opatrenia, ktoré zabránia opakovaniu takéhoto konania.

Tento dokument schválila správna rada spoločnosti Norsk Hydro ASA. Prípady porušenia pravidiel správania podľa modelu riadenia spoločnosti Hydro NHC-CD02 bude riešiť generálny riaditeľ.

3

Sťažnosti, vyjadrenie pochybností a nepotrebanie

Spoločnosť Hydro chce aktívne podporovať otvorenú diskusiu o zodpovednom správaní, a to spôsobom, ktorý nie je byrokratický a ktorý sa zameriava na zlepšenie. Preto by ste mali o svojich pochybnostiach a sťažnostiach diskutovať so svojim nadriadeným. Ak to nepokladáte za vhodné, môžete sa obrátiť na ktoréhokoľvek iného nadriadeného, na miestne personálne oddelenie alebo na pracovníkov z oddelenia pre zdravie a bezpečnosť, na vášho miestneho kontrolóra na dodržiavanie predpisov, ak takého máte, alebo na riaditeľa interného auditu. Informácia o vašich pochybnostiach alebo vaša sťažnosť môže byť dôverná, podaná v jazyku, ktorý uprednostňujete, a ak to pokladáte za potrebné, môže byť aj anonymná.

Podľa zákona by o pochybnostiach týkajúcich sa podozrivého účtovníctva alebo auditu mal byť informovaný riaditeľ interného auditu, ktorý je tajomníkom kontrolnej komisie správnej rady, alebo predseda tejto komisie.

Ak v dobrej viere informujete príslušný orgán spoločnosti Hydro o svojich obavách z možného porušenia zákona alebo z postupov spoločnosti, budete chránený voči akýmkoľvek sankciám zo strany spoločnosti Hydro alebo zo strany akéhokoľvek predstaviteľa spoločnosti Hydro z dôvodu takéhoto poskytnutia informácie.

Diskriminácia alebo prenasledovanie osôb z dôvodu, že poskytli informácie, predstavuje porušenie tohto Kódexu správania. Ak však niekto poskytne nepravdivú informáciu s jasným zámerom niekoho prenasledovať, môže byť podrobený disciplinárnemu konaniu.

Ak máte pocit, že vaše upozornenie na porušenie tejto firemnej politiky je nejakým spôsobom použité proti vám, obráťte sa na vášho nadriadeného alebo na riaditeľa interného auditu.

4

Správanie jednotlivcov

4.1

Správanie založené na vzájomnom rešpekte

Ak ste zamestnancom alebo členom správnej rady spoločnosti Hydro, očakáva sa od vás, že vaša spolupráca a celkové správanie k firemným partnerom, kolegom a iným osobám bude bezúhonné. Uvedené zahŕňa aj citlivý prístup ku kultúre a zvykom iných krajín a ich rešpektovanie.

Spoločnosť Hydro nepripúšťa žiadnu formu obťažovania, diskriminácie alebo iného správania, ktoré môžu kolegovia alebo firemní partneri považovať za zastrašujúce alebo ponižujúce.

4.2

Omamné látky

Spoločnosť Hydro nepovoľuje užívanie omamných látok. Preto počas práce pre spoločnosť Hydro nesmiete byť pod vplyvom omamných látok, vrátane alkoholu.

Obmedzené množstvo alkoholu však možno užiť vtedy, ak je to vhodné vzhľadom na miestne zvyky alebo pri nejakej príležitosti a za predpokladu, že jeho konzumácia nebude kombinovaná s prevádzkovaním strojových zariadení, riadením motorového vozidla alebo s inou činnosťou, ktorá je nezlučiteľná s požívaním alkoholu.

Mali by ste sa zdržať užívania omamných látok a povzbudzovania iných osôb, aby ich užívali, ak by to mohlo vrhať zlé svetlo na spoločnosť Hydro alebo na jej firemných partnerov.

5

Rovnaké príležitosti

Spoločnosť Hydro sa zaväzuje dodržiavať pracovnú kultúru, ktorá je prístupná pre všetkých, a uvedomuje si a chápe, že všetci ľudia sú výnimoční a vzácní a mali by byť rešpektovaní pre svoje výnimočné schopnosti. Spoločnosť Hydro neakceptuje žiadnu formu obťažovania alebo diskriminácie založenej na pohlaví, vierovyznaní, rase, národnosti alebo na etnickom pôvode, kultúrnom zázemí, spoločenskom postavení, handicape, sexuálnej orientácii, rodinnom stave, veku alebo politickom názore.

Spoločnosť Hydro poskytne rovnaké pracovné príležitosti a k zamestnancom sa bude správať spravodlivo. Zamestnanci a oddelenia spoločnosti Hydro budú pri rozhodnutiach týkajúcich sa napríklad prijímania nových zamestnancov, vzdelávania, náhrad a kariérneho postupu vychádzať len z výkonov, kvalifikácie a z iných odborných kritérií. Budú sa tiež zavádzať vernostné programy a organizovať akcie, ktoré podporia rôznorodosť organizácie založenej na princípe rovnakých príležitostí.

6

Konflikt záujmov a bezúhonnosť

6.1

Podvody a konflikt záujmov

Zamestnanci a členovia dozornej rady spoločnosti Hydro by sa nemali snažiť získať pre seba (alebo pre blízke osoby) výhody, ktoré sú nečestné alebo by mohli akokoľvek poškodiť záujmy spoločnosti Hydro, a to bez ohľadu na to, či sú tieto výhody trestným činom podvodu alebo nie.

Nesmiete sa podieľať na rozhodovaní alebo snažiť sa ovplyvniť nejaké rozhodnutie za okolností, ktoré by mohli zapríčiniť skutočný alebo zdanlivý konflikt záujmov. Takouto okolnosťou môže byť napríklad osobný záujem na predmete rozhodnutia, či už z finančných alebo iných dôvodov, priamo alebo prostredníctvom blízkej osoby.

Ak sa dozviete o potenciálnom konflikte záujmov, mali by ste o tom bezodkladne informovať vášho priameho nadriadeného. Konflikt záujmov nemusí byť vždy jednoznačný, preto ak máte pochybnosti, mali by ste to prekonzultovať s niektorých vašim nadriadeným alebo s právnym oddelením spoločnosti.

V prípade obzvlášť citlivých pracovných pozícií alebo úloh by každé oddelenie malo zvážiť potrebu ustáleného postupu identifikácie možného konfliktu záujmov.

6.2

Úplatky, dary a pozornosti

Pri svojej práci by ste nemali ponúkať, sľubovať alebo poskytovať žiadnu nenáležitú výhodu verejnému činiteľovi (alebo tretej strane) za účelom získania alebo udržania si zákaziek alebo inej nenáležitej výhody s cieľom motivovať verejného činiteľa ku konaniu alebo nekonaniu v súvislosti s výkonom služobných povinností. Uvedené platí bez ohľadu na to, či je výhoda poskytovaná priamo alebo cez sprostredkovateľa.

Dary alebo iné pozornosti poskytované firemným partnerom by sa mali riadiť miestnymi obchodnými zvyklosťami. Dary alebo iné pozornosti možno poskytovať len za predpokladu, že sú striedme, a to vzhľadom na ich hodnotu aj frekvenciu poskytovania, a len vtedy, ak je to vhodné z hľadiska času a miesta.

Ako zamestnanec alebo člen správnej rady spoločnosti Hydro nesmiete prijímať od obchodných partnerov finančné alebo iné pozornosti, ktoré by mohli ovplyvniť alebo zdanlivo ovplyvniť vašu bezúhonnosť alebo nezávislosť. Dary a iné pozornosti možno prijať len vtedy, ak sú striedme, a to vzhľadom na ich hodnotu aj frekvenciu poskytovania, a len vtedy, ak je to vhodné z hľadiska času a miesta.

Ak vám bola ponúknutá alebo poskytnutá nejaká pozornosť, ktorá presahuje rámec zdvorilostných darov, mali by ste o tom bezodkladne informovať vášho priameho nadriadeného alebo právne oddelenie spoločnosti, ktorí určia, či mohlo vzniknúť zdanie, že bola narušená vaša bezúhonnosť alebo nezávislosť.

6.3

Poskytovanie príspevkov politickým stranám

Spoločnosť Hydro a jej zamestnanci alebo členovia správnej rady nesmú poskytovať finančné príspevky politickým stranám v mene spoločnosti. Uvedené nebráni spoločnosti Hydro, aby podporovala politické názory v záujme spoločnosti.

6.4

Finančné záujmy v iných spoločnostiach

Ako zamestnanec alebo člen správnej rady spoločnosti Hydro by ste sa mali vyhýbať osobným podielom, či už priamym alebo nepriamym, v akejkoľvek inej spoločnosti, ak tento podiel kompromituje alebo zdanlivo kompromituje vašu lojalitu k spoločnosti. Skôr než investujete do spoločnosti, ktorá je konkurentom spoločnosti Hydro, alebo s ňou spolupracuje (napríklad ako dodávateľ), pričom váš podiel v spoločnosti s povolením predaja akcií na burze je vyšší než jedno percento (1 %), prekonzultujte to s vaším priamym nadriadeným. Za každých okolností treba osobitnú pozornosť venovať možnému konfliktu záujmov, ako bolo uvedené v časti 6.1.

6.5

Aktivity pre konkurenčnú spoločnosť, dodávateľa alebo iných obchodných partnerov

Skôr než začnete vykonávať akúkoľvek činnosť, ktorá môže byť vnímaná ako presadzujúca záujmy konkurenčnej spoločnosti alebo dodávateľa (alebo iných obchodných partnerov) na úkor záujmov spoločnosti Hydro, vrátane pôsobenia vo vedení takejto spoločnosti, mali by ste to prekonzultovať s vaším priamym nadriadeným. Nesmiete obchodovať s výrobkami alebo službami, ktoré predstavujú konkurenciu pre obchodné aktivity spoločnosti Hydro.

6.6

Dôverné informácie

Informácie, duševné vlastníctvo a inovácie predstavujú cenné aktíva spoločnosti Hydro. Tieto nehmotné aktíva musia byť náležite spravované a chránené. Všeobecná firemná politika spoločnosti Hydro týkajúca sa otvorenosti a transparentnosti by nemala brániť náležitej ochrane informácií, ktoré môžu byť dôležité pre obchodné záujmy spoločnosti Hydro.

Aj iné informácie, než sú všeobecné pracovné znalosti a skúsenosti, ktoré ste získali v súvislosti s výkonom vašej práce, by mali byť pokladané za dôverné a podľa toho by sa s nimi malo nakladať. Obzvlášť dôležité sú pravidlá o zákaze využívania dôverných informácií pre vlastné obohatenie alebo obohatenie iných osôb.

6.7

Ochrana majetku a záznamov

Všetci zamestnanci a predstavitelia spoločnosti Hydro sú povinní chrániť majetok a záznamy spoločnosti Hydro, zákazníkov a iných obchodných partnerov. Tento majetok treba využívať a udržiavať starostlivo a s rešpektom, pričom je potrebné chrániť ho pred poškodením a zneužitím. Využívanie času, materiálov, finančných prostriedkov alebo zariadení spoločnosti Hydro na iné účely než účely priamo spojené s činnosťou spoločnosti je zakázané, pokiaľ to nepovolil príslušný predstaviteľ spoločnosti Hydro. To isté sa vzťahuje aj na presun alebo požičiavanie majetku spoločnosti bez povolenia.

7

Dodržiavanie zákonov

7.1

Dodržiavanie zákonov – všeobecné poznámky

Pri práci v mene spoločnosti by ste mali dodržiavať všetky platné zákony a predpisy. Nemali by ste podporovať porušovanie zákonov obchodnými partnermi, a to bez ohľadu na to, či to predstavuje nezákonné konanie spoločnosti ako celku alebo vás ako jednotlivca.

7.2

Protimonopolný zákon a konkurencia

Mali by ste dodržiavať príslušný protimonopolný zákon a zákon o konkurenčnom prostredí. Vo veciach, ktoré predstavujú pre spoločnosť Hydro riziko porušenia protimonopolného zákona, či už pre vás alebo akúkoľvek vašu správu, by ste sa mali poradiť s právnym oddelením spoločnosti. Prečítajte si manuál o dodržiavaní pravidiel konkurenčného trhu spoločnosti Hydro.

7.3

Obchodovanie interných zamestnancov

Mali by ste sa zdržať obchodovania alebo poskytovania rád týkajúcich sa obchodovania s cennými papiermi spoločnosti Hydro a iných spoločností s povolením predaja akcií na burze na základe neverejných informácií, ktoré ste získali prostredníctvom práce pre spoločnosť Hydro a ktoré by mohli ovplyvniť hodnotu cenných papierov, ak by boli verejne známe.

Spoločnosť Hydro vydala nariadenia pre zamestnancov, ktorí majú prístup k dôverným informáciám, ako aj smernice pre všetkých zamestnancov, ktorí majú záujem o obchodovanie s cennými papiermi spoločnosti Hydro alebo inými cennými papiermi – Obchodovanie s akciami spoločnosti Hydro.

7.4

Uchovávanie záznamov

Spoločnosť Hydro sa zaväzuje k transparentnosti a precíznosti pri všetkých rokovaníach spoločnosti, pričom bude rešpektovať zachovávanie dôvernosti a podobne. Ako zamestnanec spoločnosti Hydro ste povinný uchovávať potrebné záznamy týkajúce sa obchodovania a obchodných vzťahov spoločnosti. V účtovných alebo iných záznamoch spoločnosti Hydro nesmú byť uvedené žiadne nepravdivé, zavádzajúce alebo falošné informácie. Všetky transakcie musia byť plne zdokumentované a zaznamenané v účtovných záznamoch spoločnosti Hydro v súlade s nižšie uvedenou časťou 7.5.

7.5

Presnosť pravidelných správ a iných verejne dostupných finančných správ

Podľa príslušných zákonov o cenných papieroch a noriem pre burzy cenných papierov je spoločnosť Hydro povinná poskytovať úplné, nestranné, presné a zrozumiteľné informácie vo svojich pravidelných finančných výkazoch, v iných dokumentoch, ktoré predkladá príslušným regulačným orgánom a organizáciám, ako aj v iných verejne dostupných správach. Od našich zamestnancov, najmä služobne starších riadiacich pracovníkov a finančných úradníkov, sa očakáva, že uvedené materiály pripravujú s maximálnou starostlivosťou, pričom osobitnú pozornosť budú venovať nasledovnému:

- Vyžaduje sa neustále dodržiavanie všeobecne uznávaných účtovných zásad a systému kontroly interného účtovníctva spoločnosti Hydro.
- Všetky účtovné záznamy spoločnosti Hydro musia byť uchovávané a predkladané v súlade so zákonmi príslušnej jurisdikcie. Nemôžu obsahovať žiadne nepravdivé alebo zámerne zavádzajúce informácie. Okrem toho musia čestne, presne a dostatočne detailne odrážať aktíva, pasíva, príjmy a výdavky spoločnosti Hydro, ako aj všetky transakcie alebo súvisiace prípady, ktoré musia byť úplne zdokumentované.
- Žiadne transakcie nesmú byť zámerne zle klasifikované, či už vo vzťahu k účtom, oddeleniam alebo účtovným obdobiam a pokiaľ to nepovoľuje príslušný zákon alebo nariadenie, nesmú sa uchovávať aktíva alebo pasíva, ktoré neboli zaznamenané alebo boli zaznamenané „mimo účtovných kníh“.
- Žiadne informácie nemožno zamlčať pred internými audítormi alebo nezávislými audítormi.

8

Odpovedanie na otázky tlače a iných subjektov

Profil spoločnosti Hydro na domácich a zahraničných trhoch je do veľkej miery ovplyvňovaný našou schopnosťou pravidelne profesionálne komunikovať s externými subjektmi, vrátane médií. Preto by spoločnosť Hydro mala dodržiavať zásadu otvorenosti a mala by byť úprimná a prístupná pri rokovaní so subjektmi mimo spoločnosti Hydro, ktoré o ňu javia záujem, ako aj s verejnosťou.

Aby sa zabezpečilo koordinované prepojenie s externými subjektmi, všeobecné otázky o spoločnosti Hydro alebo o jej zamestnancoch, ako aj všetky otázky médií, by mali byť adresované komunikačnému oddeleniu danej obchodnej jednotky alebo zamestnancovi z tohto oddelenia, prípadne korporátnemu komunikačnému oddeleniu. Otázky finančných analytikov alebo investorov by mali byť postúpené oddeleniu korporátnych vzťahov s investormi. Otázky externých právnych zástupcov by mali byť postúpené právnomu oddeleniu spoločnosti alebo právnikom miestnej pobočky spoločnosti Hydro. Ostatní zamestnanci alebo členovia správnej rady, ktorí potrebujú urobiť verejné vyhlásenie, by sa mali riadiť podľa vyššie uvedeného.

9

Kódex správania nezakladá práva

Tento Kódex správania je vyhlásením niektorých hlavných zásad, postojov a postupov spoločnosti Hydro, ktorými sa riadia zamestnanci a členovia správnej rady spoločnosti Hydro. Nezakladá žiadne práva pre žiadneho klienta, dodávateľa, konkurenčnú spoločnosť, akcionára, ani pre žiadnu inú fyzickú alebo právnickú osobu.

Prílohy

1. Komentované znenie Protikorupčnej charty

Pavel Nechala

Protikorupčná charta

Preambula

Korupcia na Slovensku je spoločenským problémom. Pretože negatívne zasahuje aj činnosť podnikateľského sektora, predstavitelia podnikateľských subjektov pôsobiacich v Slovenskej republike sa zaväzujú presadzovať základné etické princípy v podnikaní a prijať potrebné protikorupčné opatrenia. Charta je určená pre veľké, stredné aj malé podniky, bez ohľadu na oblasť, v ktorej podnikajú.

Cieľom Charty je vytvárať koalície podnikateľov, ktorí uznávajú rovnaké hodnoty v spoločnosti, presadzovať tieto hodnoty a získavať nových členov na uplatňovanie protikorupčných opatrení. Je zameraná na rozvíjanie efektívnych postupov obmedzovania korupcie.

Charta má pomáhať podnikateľom pri:

- obmedzovaní korupcie,
- demonštrovaní záväzku neposkytovať a neprijímať úplatky,
- zvyšovaní transparentnosti.

Verejné prihlásenie k Charte a jej presadzovanie poskytne tiež trhovú výhodu podnikateľom prostredníctvom pozitívneho obrazu o ich firme vo verejnosti. Presadzovaním transparentnosti a obmedzením korupcie možno prispieť aj k celkovému zlepšeniu podnikateľského prostredia.

Charta bola vypracovaná z iniciatívy Transparency International Slovensko a vychádza predovšetkým z Podnikateľských princíпов na elimináciu úplatkárstva, ktoré boli prijaté v decembri 2002 ako Iniciatíva Transparency International a Social Accountability International.

Komentár:

Základným princípom implementácie charty a jej uplatňovania je jej záväznosť, aj keď povinnosti, ku ktorým sa signatári zaviazali, nie sú súdne vymáhateľné a nie je ani účelom charty prinútiť k jej uplatňovaniu subjekty, ktoré nie sú presvedčené o hodnotách, ktoré charta presadzuje.

Na korupciu sú potrebné vždy dve strany – strana ponuky a dopytu. Jedna strana poskytuje peniaze, dary alebo iné nenáležité výhody. Druhá strana požaduje za zneužitie svojho zamestnania, povolania alebo za neodôvodnené uprednostnenie poskytnutie nenáležitej výhody. Existencia korupcie bráni v rozvoji hospodárskej súťaže. Nie je preto dostatočné, ak sú protikorupčné



opatrenia nasmerované výlučne na verejnú správu. K zníženiu korupcie môže významne prispieť aj samotný súkromný sektor.

Z obsahového hľadiska je charta formulovaná dostatočne široko na to, aby umožňovala zapojiť sa do tohto procesu veľkým, stredným, ale aj malým podnikom bez ohľadu na oblasť, v ktorej podnikajú. Nemá za úlohu určiť presné nástroje pre jednotlivé podniky, ale skôr pomôcť vytvárať politiku firiem tak, aby obsahovala základné etické princípy. Taktiež určuje základnú líniu, ktorou by mali podnikatelia postupovať pri vytváraní protikorupčných mechanizmov.

Hlavnými cieľmi charty sú pomáhať podnikateľom pri obmedzovaní korupcie, pri demonštrovaní záväzku neposkytovať a neprijímať úplatky a pri zvyšovaní transparentnosti.

Charta bola vypracovaná z iniciatívy Transparency International Slovensko a vychádza predovšetkým z Podnikateľských princípov na elimináciu úplatkárstva, ktoré boli prijaté v decembri 2002 ako Iniciatíva Transparency International a Social Accountability International.³¹

Charta nemá mať charakter nemenného a stáleho textu, skôr by mala odrážať aktuálne problémy a signatári by mali prispôbovať záväzky a ich obsah aktuálnym potrebám. Predpokladom na fungovanie charty je určitá organizačná štruktúra a otvorená diskusia signatárov na pravidelných stretnutiach alebo prostredníctvom internetového diskusného fóra.³² Práve tam by sa mali riešiť problémy podnikateľského sektora a hľadať riešenia – či už smerom dovnútra, ale aj smerom k orgánom verejnej moci.

Článok I.

Opatrenia smerom navonok

1.1 Úplatky

Zaväzujeme sa neponúkať, neposkytovať, ani neprijímať úplatky v žiadnej forme a zaväzujeme sa zrieknuť využitia iných spôsobov na prijatie alebo poskytnutie neprimeranej výhody zákazníkom, sprostredkovateľom, obchodným partnerom, dodávateľom, zamestnancom alebo predstaviteľom orgánov verejnej moci.

Zaväzujeme sa tiež viesť našich zamestnancov k tomu, aby nesľubovali, nevyžadovali, nedohodovali alebo neprijali úplatok alebo províziu od zákazníkov, sprostredkovateľov, obchodných partnerov, dodávateľov alebo zamestnancov takýchto subjektov, alebo predstaviteľov orgánov verejnej moci.

³¹ Text Podnikateľských princípov na elimináciu úplatkárstva môžete nájsť tiež na stránke www.charta.sk v sekcii Témy.

³² Diskusné fórum na stránke www.charta.sk.

Komentár:

Ide o základný záväzok, ktorý musí dodržiavať pod hrozbou trestnej sankcie každý občan. Korupcia totiž tvorí samostatný tretí diel ôsmej hlavy osobitnej časti Trestného zákona.³³

Vyjadrenie záväzku neponúkať, neposkytovať ani neprijímať úplatky v žiadnej forme a zrieknuť sa využitia iných spôsobov na prijatie alebo poskytnutie neprimeranej výhody zákazníkom, sprostredkovateľom, obchodným partnerom, dodávateľom, zamestnancom alebo predstaviteľom orgánov verejnej moci má predovšetkým deklaratórnu funkciu. Tá by mala pôsobiť smerom dovnútra, ale aj navonok. Každý zamestnanec by mal vedieť, aký je vzťah podniku k poskytovaniu úplatkov. Podnikanie určite zjednoduší skutočnosť, že o tomto záväzku budú vedieť aj obchodní partneri a prípadne aj predstavitelia orgánov verejnej moci.

Na presadenie tohto záväzku je potrebná spolupráca všetkých zamestnancov. Preto je povinnosťou signatárov viesť svojich zamestnancov k tomu, aby nesľubovali, nevyžadovali, nedohodovali alebo neprijali úplatok alebo províziu od zákazníkov, sprostredkovateľov, obchodných partnerov, dodávateľov alebo zamestnancov takýchto subjektov, alebo predstaviteľov orgánov verejnej moci.

Základným problémom pri rozoznávaní korupčného správania je definícia úplatku. Legálnu definíciu nám zákon neposkytuje, existuje však rozhodnutie Najvyššieho súdu SR, ktorý v tejto súvislosti definoval pojem „spoločensky prijateľný dar“ ako „veľmi malý dar alebo dar veľmi malej hodnoty“.³⁴ Malé dary (napríklad kytica kvetov alebo pero) nie sú považované za úplatok, aj keď nie je stanovená žiadna presná čiastka. Vždy je potrebné brať do úvahy okolnosti prípadu, preto napríklad drahá večera s obchodným partnerom nevzbudzuje žiadne podozrenie, ale naopak už iba pozvanie na večeru pre sudcu od jednej zo strán v prebiehajúcim spore by spôsobilo podozrenie z narušenia nestrannosti a prípadne z pokusu o ovplyvnenie súdu.

Definovať dar a obmedzenia spojené s jeho prijímaním nie je jednoduché. Preto sa pri pohľade na riešenia, ktoré sa rozhodli zaviesť jednotlivé krajiny, stretáme s rôznymi prístupmi. S rozdielmi sa v jednotlivých krajinách stretáme aj pri pravidlách pre zákonodarcov a verejnú správu či ministrov. Viaceré krajiny umožňujú zákonodarcom prijímať dary, ale vyžaduje sa, aby zákonodarcovia verejne priznali prevzatie týchto darov vo svojich finančných výkazoch. Austrálski zákonodarcovia musia priznať všetky dary vyššej hodnoty ako 500 austrálskych dolárov. V USA sa rozhodli stanoviť na poskytnutie darov štátnym zamestnancom strop – finančnú

³³ Medzi základné skutkové podstaty patria:

§ 328 ods. 1, Prijímanie úplatku:

„Kto priamo alebo cez sprostredkovateľa pre seba alebo pre inú osobu prijme, žiada alebo si dá sľúbiť úplatok, aby konal alebo sa zdržal konania tak, že poruší svoje povinnosti vyplývajúce zo zamestnania, povolania, postavenia alebo funkcie, potrestá sa odňatím slobody na dva roky až päť rokov.“

§ 332 ods. 1, Podplácanie:

„Kto v súvislosti s obstarávaním vecí všeobecného záujmu priamo alebo cez sprostredkovateľa pre seba alebo pre inú osobu prijme, žiada alebo si dá sľúbiť úplatok, potrestá sa odňatím slobody na tri roky až osem rokov.“

³⁴ Rozhodnutie Najvyššieho súdu č. 17/1978.

hranicu, ktorá definuje dar a nemala by sa prekročiť. Zároveň sa predpokladá, že daná suma nevytvára záväzky medzi darcom a obdarovaným.³⁵

Samozrejme, túto hranicu nemožno nikdy presne určiť, podľa skúseností západoeurópskych a severoamerických firiem však presadzovaniu protikorupčnej politiky u zamestnancov pomôže skutočnosť, ak presne vedia, ako sa správať voči orgánom verejnej moci, obchodným partnerom alebo sprostredkovateľom. Vypracovanie manuálu alebo pravidiel bude závisieť od predmetu činnosti podnikateľa. Niektoré spoločné črty však budú mať viacerí – napríklad definovanie daru (vrátane prezentačných a upomienkových predmetov), spôsob jeho odovzdania, pozvania na pracovné obedy a večere a podobne.

1.2 Vnútorňý protikorupčný program

Zaväzujeme sa vytvoriť vnútorné protikorupčné mechanizmy v súlade s našimi potrebami, veľkosťou podniku, miestom výkonu činnosti, odvetvím, v ktorom pôsobíme a korupčnými rizikami. Program bude jasne vyjadrovať hodnoty, politiku firmy a postupy, ako predchádzať korupcii.

Súčasťou realizácie protikorupčného programu bude vytvorenie efektívneho spôsobu jeho vonkajšieho a vnútorného zverejnenia, vysvetľovania, monitorovania a prispôbenia aktuálnym potrebám.

Komentár:

Závazok vytvoriť vnútorné protikorupčné mechanizmy v súlade s potrebami, veľkosťou podniku, miestom výkonu činnosti, odvetvím, v ktorom pôsobí a korupčnými rizikami je prirodzeným pokračovaním presadzovania základného záväzku v podobe neposkytovania a neprijímania úplatkov. Praktický návod na tvorbu a implementáciu firemného protikorupčného programu nájdete v osobitnej kapitole tejto publikácie. Program by mal jasne vyjadrovať hodnoty, politiku firmy a postupy, ako predchádzať korupcii. Môže mať rôznu podobu od jednotlivých opatrení, ktoré riešia aktuálne problémy spojené s podnikaním, a s ktorými sú zamestnanci oboznámení, až po profesionálne vypracované a implementované Etické kódexy, Code of conduct a podobne.

Program by nemal a ani nemôže obsahovať všetky formy etického alebo neetického konania. Podnikateľská etika, rovnako ako všetky ostatné oblasti etiky, má tzv. šedé oblasti, ktoré vyžadujú individuálne rozhodnutie a myslenie. Dobrý etický kódex by mal obsahovať hodnoty konania, ktoré pomáhajú zamestnancom a manažérom rozhodovať sa eticky. Kódexy by mali tiež obsahovať informáciu o tom, kde možno vo firme alebo mimo nej hľadať radu, ako sa zachovať v zložitých etických situáciách.

Etické kódexy zvyčajne obsahujú záväzky voči:

- 1. zamestnancom,*
- 2. akcionárom,*
- 3. zásobovateľom či iným obchodným partnerom,*

³⁵ Zemanovičová – Beblavá, 2003.

4. *zákazníkom,*
5. *komunita a širšej spoločnosti, vrátane životného prostredia.*³⁶

Úlohou charty, ako bolo už uvedené, nie je pripraviť jednotný kódex a presne zadefinovať protikorupčné opatrenia. Takýto cieľ by sa pre rozmanitosť signatárov nepodarilo naplniť. Charta zaväzuje signatárov zaoberať sa týmto problémom smerom dovnútra a na základe analýzy rizík korupcie vyhodnotiť, či a aké opatrenia by bolo vhodné prijať a ako ich efektívne implementovať.

Súčasťou realizácie protikorupčného programu signatárov je záväzok na vytvorenie efektívneho spôsobu jeho vonkajšieho a vnútorného zverejnenia, vysvetľovania, monitorovania a prispôbenia aktuálnym potrebám.

Zverejnenie programu a konkrétnych protikorupčných opatrení tiež umožňuje pozitívnu propagáciu podnikateľa a zároveň dáva ostatným občanom dobrý príklad na existenciu čestného podnikania.

Žiadne, ani pozitívne hodnoty nie je možné presadiť prostredníctvom zákazov, príkazov a sankcií. Je potrebné, aby sa každý, koho sa takéto povinnosti týkajú, s nimi oboznámil, porozumel im a súhlasil s nimi. Tento cieľ možno dosiahnuť prostredníctvom širokej propagácie protikorupčného programu do vnútra spoločnosti a zabezpečením toho, aby sa na príprave programu aktívne podieľalo čo najviac zamestnancov.

1.3 Transparentnosť

Zaväzujeme sa presadzovať maximálnu otvorenosť pri rešpektovaní obchodného tajomstva. Zaväzujeme sa zverejňovať informácie o podniku, najmä informácie o vlastníckej štruktúre, výročné správy a zmluvy, ktoré sú financované z verejných zdrojov, ak budeme o to požiadaní zo strany tretích osôb.

Komentár:

Riešenie korupcie smerom dovnútra podniku si vyžaduje predovšetkým presadzovať maximálnu otvorenosť pri rešpektovaní obchodného tajomstva. Signatári sa zaviazali zverejňovať informácie o podniku, najmä informácie o vlastníckej štruktúre, výročné správy a zmluvy, ktoré sú financované z verejných zdrojov, ak ich o to požiadajú tretie osoby.

*Tieto údaje podnikateľa podľa súčasnej platnej legislatívy už povinne oznamujú. Novela Obchodného zákonníka v roku 2001 zaviedla Zbierku listín, do ktorej sa aj v záujme čo najväčšej transparentnosti podnikania ukladajú viaceré dokumenty súvisiace s podnikaním.*³⁷

Oproti zákonným povinnostiam charta rozširuje záväzky signatárov o povinnosť zverejniť zmluvy, ktoré sú financované z verejných zdrojov, ak budeme o to požiadaní zo strany tretích osôb. Túto povinnosť majú však orgány verejnej správy podľa zákona č. 211/2000 Z. z. o slobod-

³⁶ Zemanovičová – Lajčáková – Nechala, 2003.

nom prístupe k informáciám.³⁸ Napriek uvedenému dochádza k utajovaniu zmlúv predovšetkým v procese privatizácie s odvolaním sa na obchodné tajomstvo.

Článok II. Opatrenia smerom dovnútra

Pravidlá správania v oblastiach so zvýšeným rizikom korupcie

2.1 Verejné obstarávanie

Pri verejnom obstarávaní sa stretáva verejný a súkromný sektor. Obstarávateľ nerozhoduje o vlastných, ale o verejných prostriedkoch, čo spolu s istou mierou voľnosti v rozhodovaní môže viesť k snahe vybrať ponuku nie na základe jej výhodnosti, ale výšky sľúbeného úplatku. Preto sa zaväzujeme pristupovať v procese verejného obstarávania k záväzku transparentnosti, ktorý bude obsiahnutý v zmluve podpísanej medzi obstarávateľom a uchádzačom pri prevzatí súťažných podkladov.

Komentár:

Verejné obstarávanie je korupčne citlivou oblasťou nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí. Stretáva sa pri ňom verejný a súkromný sektor. Obstarávateľ nerozhoduje o svojich, ale o verejných peniazoch, čo spolu s istou mierou voľnosti v rozhodovaní môže viesť k snahe vybrať ponuku nie na základe jej kvality, ale výšky sľúbeného úplatku. Často je však korupcia možná preto, že obstarávateľ nekvalitne pripravil obstarávanie. Pri verejnom obstarávaní, teda nakladaní s verejnými prostriedkami, je otázka zvýšenej transparentnosti, ako aj ďalších protikorupčných opatrení dôležitou poistkou dosiahnutia cieľov verejného obstarávania a vytvára podmienky na budovanie dôvery medzi obstarávateľom a potenciálnymi uchádzačmi/podnikateľmi, ako aj medzi obstarávateľom a širokou verejnosťou.

Pri zabezpečení zvýšenej transparentnosti a zabudovaní ďalších protikorupčných opatrení nad rámec povinností definovaných zákonom o verejnom obstarávaní je potrebné pozornosť orientovať na:

³⁷ Zbierka listín, ktorá je súčasťou obchodného registra, obsahuje dokumenty, ktorými sú napríklad:

- a) spoločenská zmluva, splnomocnenia na jej uzavretie, stanovy, ak boli vyhotovené;
- b) každá zmena spoločenskej zmluvy,
- c) úplné znenie dokumentov podľa písmena b) po každej vykonanej zmene,
- d) účtovná závierka a výročná správa zapísanej osoby, ktorej túto povinnosť ukladá zákon, prípadne audítorská správa spolu s menom, bydliskom fyzickej osoby alebo obchodným menom, sídlom a identifikačným číslom právnickej osoby a s evidenčným číslom zápisu overujúceho audítora v zozname audítorov.

³⁸ § 10 ods. 2 písm. c) zákona č. 211/2000 Z. z. o slobodnom prístupe k informáciám obsahujú výnimku z porušenia alebo ohrozenia obchodného tajomstva, a to v prípade, ak sa informácia získala za verejné financie, alebo sa týka používania verejných financií alebo nakladania s majetkom štátu či obce.

- opatrenia zamerané na zvýšenie transparentnosti – teda aktívne poskytovanie informácií o procese verejného obstarávania;
- monitoring v priebehu realizovania verejného obstarávania;
- predchádzanie korupcie, konfliktu záujmov a netransparentnosti u obstarávateľa;
- predchádzanie korupcie, konfliktu záujmov a netransparentnosti vo vzťahu k uchádzačom.

Úrad pre verejné obstarávanie v spolupráci s Transparency International Slovensko pripravil a realizoval dva pilotné projekty spoločného obstarávania, ktorých súčasťou boli aj tzv. zmluvy o transparentnosti. Vzor zmluvy o transparentnosti:

Zmluva o transparentnosti

1. Obstarávateľ (identifikácia, ďalej len „obstarávateľ“)

a

Uchádzač (identifikácia, ďalej len „uchádzač“)

verejného obstarávania... na dodávku (predmet)... (ďalej len „verejné obstarávanie“)

uzatvárajú podľa § 269 ods. 2 zákona č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov túto zmluvu:

Cieľom tejto zmluvy je zabezpečiť transparentnosť celého procesu verejného obstarávania a vylúčiť nekalé súťažné konanie v zmysle § 44 a nasl. zákona č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov.

2. Obstarávateľ sa zaväzuje, že v záujme transparentnosti verejného obstarávania zabezpečí čo najširšiu informovanosť verejnosti, najmä všetkých záujemcov a uchádzačov o verejnom obstarávaní, najmä zverejní podmienky účasti vo verejnom obstarávaní, kritériá na hodnotenie ponúk a spôsob ich aplikácie pri hodnotení ponúk. Obstarávateľ bude so všetkými uchádzačmi zaobchádzať za rovnakých podmienok rovnako a neposkytne žiadnemu uchádzačovi zvýhodnenie v akejkoľvek forme.

3. Obstarávateľ sa zaväzuje zabezpečiť, že členovia komisie, ktorú zriadi na vyhodnotenie ponúk tohto verejného obstarávania, jeho zamestnanci ani iné osoby, ktoré môžu toto verejné obstarávanie v akejkoľvek forme z titulu svojho pracovného zaradenia alebo funkcie u obstarávateľa ovplyvniť, neprijmú v ich prospech, v prospech osôb im blízkym alebo v prospech právnickej osoby, ktorej sú tieto osoby alebo osoby im blízke štatutárnym orgánom, členom štatutárneho orgánu, členom dozorného orgánu alebo iného orgánu, spoločníkom alebo členom právnickej osoby priamo alebo sprostredkované úplatok, dar, pozornosť, akékoľvek iné plnenie alebo výhodu, príslub takéhoto plnenia alebo výhody.

4. Uchádzač sa zaväzuje, že členovi komisie, ktorú zriadi obstarávateľ na vyhodnotenie ponúk tohto verejného obstarávania, zamestnancom obstarávateľa ani iným osobám, ktoré môžu toto verejné obstarávanie v akejkoľvek forme z titulu svojho pracovného zarade-

nia alebo funkcie u obstarávateľa ovplyvniť, neposkytne v ich prospech, v prospech osôb im blízkym alebo v prospech právnickej osoby, ktorej sú tieto osoby alebo osoby im blízke štatutárnym orgánom, členom štatutárneho orgánu, členom dozorného orgánu alebo iného orgánu, spoločníkom alebo členom právnickej osoby priamo alebo sprostredkovanne úplatok, dar, pozornosť, akékoľvek iné plnenie alebo výhodu, prisľub takéhoto plnenia alebo výhody.

5. Uchádzač sa tiež zaväzuje, že žiadnu z osôb uvedených v odseku 4 nezamestná v priebehu jedného roka od vyhlásenia tohto verejného obstarávania a v prípade, že obstarávateľ uzatvorí s uchádzačom rámcovú zmluvu, ktorá je predmetom verejného obstarávania (ďalej len „rámcová zmluva“), tiež počas celého obdobia, na ktoré bude rámcová zmluva uzatvorená.

6. Uchádzač sa tiež zaväzuje, že nebude koordinovať spracovanie svojej ponuky v rámci tohto verejného obstarávania s inými záujemcami alebo uchádzačmi.

7. Zmluvné strany sa dohodli, že v prípade porušenia povinností podľa tejto zmluvy je uchádzač povinný zaplatiť obstarávateľovi zmluvnú pokutu vo výške X-násobku zábezpeky a náhradu škody, ktorú tým obstarávateľovi spôsobí, pokiaľ škoda spôsobená uchádzačom porušením povinností podľa tejto zmluvy prevýši výšku zmluvnej pokuty.

8. Obstarávateľ zodpovedá za škodu, ktorú spôsobí uchádzačovi porušením povinností podľa tejto zmluvy.

9. V prípade, že uchádzač poruší povinnosti podľa tejto zmluvy, vylúči ho obstarávateľ z verejného obstarávania.

10. Ak obstarávateľ uzatvorí s uchádzačom rámcovú zmluvu, sú v prípade porušenia povinností podľa tejto zmluvy zmluvné strany oprávnené odstúpiť od rámcovej zmluvy.

11. V prípade, že obstarávateľ uzatvorí s uchádzačom rámcovú zmluvu, zaväzuje táto zmluva zmluvné strany aj v rámci procesu uzatvárania a plnenia jednotlivých objednávok a zmlúv uzatvorených na základe rámcovej zmluvy.

12. Táto zmluva je účinná dňom jej podpisu oboma zmluvnými stranami a zaväzuje zmluvné strany až do zverejnenia oznámenia o výsledku verejného obstarávania a v prípade, že obstarávateľ uzatvorí s uchádzačom rámcovú zmluvu, počas celého obdobia, na ktorú bude rámcová zmluva uzatvorená.

13. Každý signatár by sa mal snažiť vyžadovať uzatvorenie záväzku transparentnosti s obstarávateľom, a to aj v prípade, ak to obstarávateľ nepožaduje (minimálne to navrhnúť). Plnenie takéhoto záväzku významne prispeje ku korektnému procesu verejného obstarávania.

2.2 Financovanie politických strán

Zaväzujeme sa zverejniť informácie o svojich príspevkoch politickým stranám a hnutiam. Informácie o príspevkoch politickým stranám sa budú zverejňovať aj na internete, pričom príspevkom sa rozumie akákoľvek neprímeraná služba, výhoda, zľava alebo iné plnenie pre politické strany a hnutia. Za poskytnuté príspevky nebudeme požadovať žiadnu výhodu, pomoc alebo iné konanie od predstaviteľov tejto politickej strany.

Komentár:

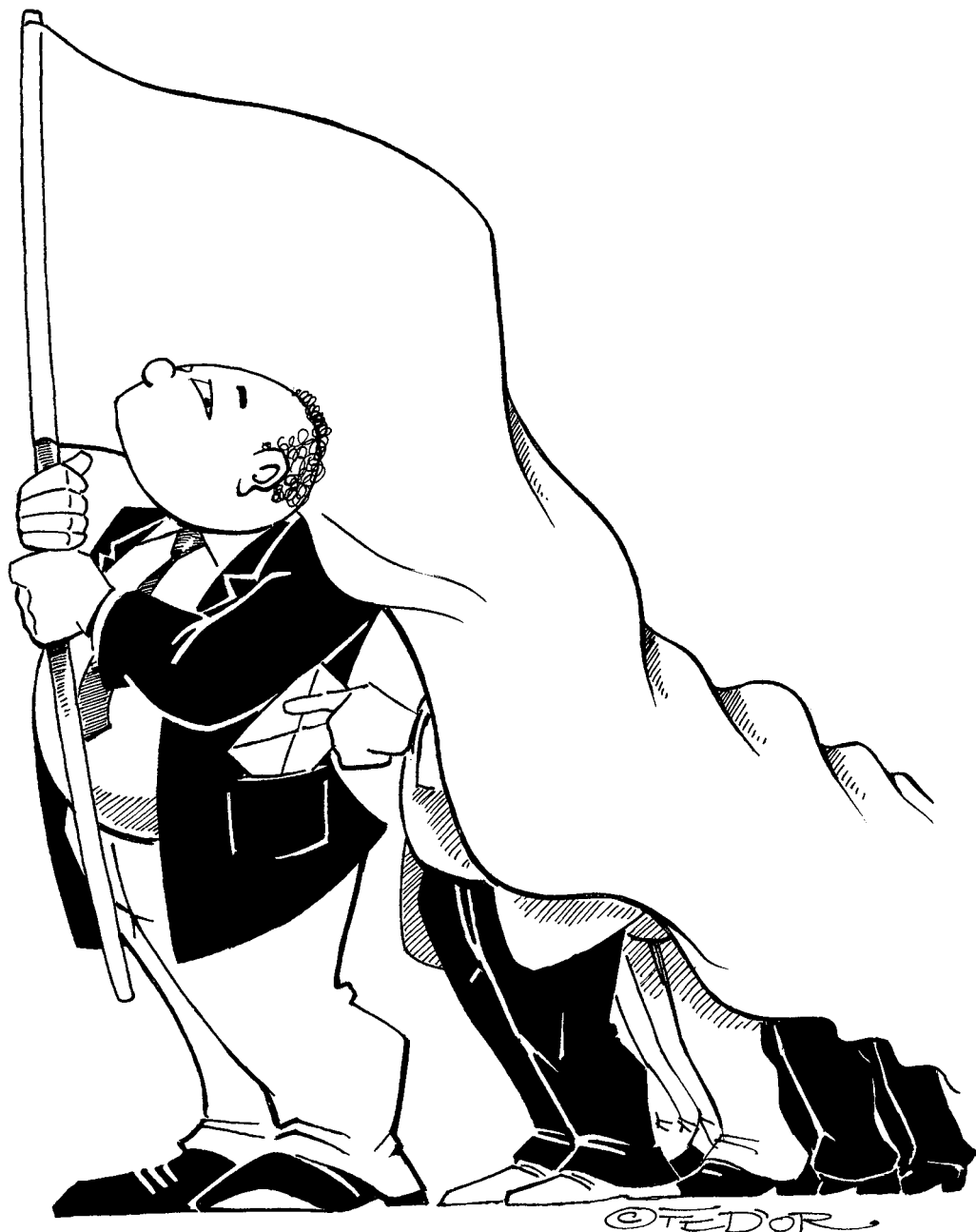
Veľká korupcia sa v očiach verejnosti spája predovšetkým s činnosťou politických strán celého politického spektra. Prírodnou súčasťou činnosti politických strán je riešenie problému financovania ich činnosti. Keďže predstavitelia strán, ktorí získajú dostatok hlasov vo voľbách, následne rozhodujú o verejných prostriedkoch, je potrebné zabezpečiť financovanie strán a hnutí takým spôsobom, aby nedochádzalo k „splácaniu“ poskytnutých finančných prostriedkov na úkor všetkých občanov.

*Zákon č. 85/2005 Z. z. o politických stranách a politických hnutiach prikazuje stranám a hnutiam (ďalej len „strana“) viesť osobitnú evidenciu o príjmoch z **pôžičiek a úverov**, vrátane dátumu prijatia pôžičky alebo úveru, výšky pôžičky alebo úveru a dohodnutého termínu splatenia. V osobitnej evidencii sa uvádza aj meno, priezvisko a adresa trvalého pobytu, ak ide o fyzickú osobu, alebo obchodné meno, identifikačné číslo a adresa sídla, ak ide o právnickú osobu. Strana je povinná viesť osobitnú evidenciu **darov a iných bezodplatných plnení**, vrátane dátumu prijatia daru alebo iného bezodplatného plnenia, hodnoty a identifikačných údajov darcu alebo identifikačných údajov zmluvnej strany, ktorá poskytla iné bezodplatné plnenie. Strana je povinná viesť osobitnú evidenciu **prijatých členských príspevkov**, vrátane mena a priezviska člena strany a adresy jeho trvalého pobytu, ak ide o člena, ktorého členský príspevok v úhrne v danom roku dosiahol 25 000 Sk a viac. Strana je povinná vyhotovovať výročnú správu za predchádzajúci kalendárny rok. Výročnú správu za predchádzajúci kalendárny rok predkladá strana Národnej rade Slovenskej republiky každoročne najneskôr do 30. apríla v listinnej a v elektronickej podobe. Výročná správa strany je verejná a možno do nej nahliadnuť, robiť z nej výpis, odpis alebo kópiu v Národnej rade Slovenskej republiky.³⁹*

Politické strany a hnutia majú teda povinnosť zabezpečiť čo najväčšiu transparentnosť, pokiaľ ide o ich financovanie. V záujme vytvorenia možnosti dvojakej kontroly a zároveň otvorenej deklarácie nezištnosti svojho daru voči stranám sa signatári zaväzujú zverejniť informácie o svojich príspevkoch politickým stranám. Príspevkom sa rozumie akákoľvek neprímeraná služba, výhoda, zľava alebo iné plnenie pre politické strany a hnutia. Takýmto príspevkom môže byť aj bezplatné alebo neprímerane výhodné poskytnutie budov, motorových vozidiel a podobne. Za poskytnuté príspevky sa signatári zaväzujú nepožadovať žiadnu výhodu, pomoc alebo iné konanie od predstaviteľov tejto politickej strany.

2.3 Urýchľovacie platby

Platby, ktoré majú za cieľ urýchlenie administratívneho procesu, sú bez ohľadu na ich účel formou úplatkárstva. Preto nebudeme takéto platby poskytovať, pokiaľ ich neumožňuje zákon.



Komentár:

Štát nedodržiavaním zákonných lehôt a nekvalitným rozhodovaním vytvára priestor pre korupciu. Príkladom takéhoto pomalého rozhodovania sú niektoré katastrofe nehnuteľností. Signatári sa zaväzujú nepodporovať nekvalitný výkon štátnej správy a samosprávy a takéto platby neposkytovať, pokiaľ ich neumožňuje zákon. Zároveň by sa mali signatári čo najviac snažiť využiť zákonné prostriedky na zmenu, a to predovšetkým prostredníctvom zákona č. 152/1998 Z. z. o sťažnostiach na nekvalitný výkon verejnej moci.

Drobná alebo malá korupcia je popri získavaní nelegálnych výhod často spojená aj s prekonávaním administratívnych a byrokratických bariér. Na označenie takejto formy platieb sa používa tiež termín – peniaze na „pomazanie kolies“ alebo na „zrýchlenie procesu“.⁴⁰ Firmy teda čelia dileme – na jednej strane môžu veriť, že takéto urýchľovacie platby v konečnom dôsledku zhoršujú podnikateľské prostredie a vytvárajú bludný kruh, z ktorého je len ťažko sa vymaniť, na druhej strane je rovnako legitímny argument, že bez takýchto platieb by bola schopnosť firmy vôbec podnikat' v určitej krajine významne obmedzená, čo by pre ňu malo negatívne ekonomické následky. Najpriechodnejšia je zrejme cesta postupnej eliminácie, ktorá rovnako ako pri iných druhoch korupcie vyžaduje prijatie krokov zo strany vlády (ako napríklad projekt súdneho manažmentu či elektronický obchodný register na Slovensku) aj podnikateľov prostredníctvom vnútropodnikových etických programov.

2.4 Dary a iné výhody

Hranica medzi úplatkom a darom je niekedy veľmi ťažko rozoznateľná, preto sa budeme snažiť pripraviť prehľadnú úpravu darov a iných výhod v súvislosti s našou podnikateľskou činnosťou, ktorá môže byť súčasťou podnikového protikorupčného programu alebo etického kódexu podniku. Dary sa nesmú poskytovať za účelom ovplyvniť rozhodovanie obdarovaného.

³⁹ Výročná správa obsahuje:

- a) účtovnú závierku za účtovné obdobie overenú audítorom určeným Slovenskou komorou audítorov žrebom zo zoznamu audítorov,
- b) informáciu o finančnej situácii strany najmenej za dve bezprostredne predchádzajúce účtovné obdobia,
- c) informácie o udalostiach osobitného významu, ktoré nastali po skončení účtovného obdobia, za ktoré sa vyhotovuje výročná správa,
- d) informáciu o návrhu na rozdelenie zisku alebo vyrovnanie straty,
- e) prehľad o príjmoch strany v členení podľa § 22 ods. 1,
- f) osobitnú evidenciu príjmov z pôžičiek alebo úverov podľa § 22 ods. 2,
- g) osobitnú evidenciu darov a iných bezodplatných plnení podľa § 22 ods. 3,
- h) informáciu o plnení daňových povinností,
- i) počet členov strany k 31. decembru kalendárneho roka, za ktorý sa výročná správa predkladá,
- j) sumu vybraných členských príspevkov a osobitnú evidenciu členských príspevkov podľa § 22 ods. 4,
- k) prehľad záväzkov po lehote splatnosti,
- l) účtovnú závierku obchodnej spoločnosti, ktorú strana založila alebo sa stala jej jediným spoločníkom, za účtovné obdobie, za ktoré sa vyhotovuje výročná správa.

⁴⁰ angl. facilitation payments alebo speed money.



ných s výkonom našich pracovných povinností. Keď je to však nevyhnutné, musíme byť extrémne opatrní, aby sme nedali alebo neprijali dar, ktorého hodnota môže vytvárať skutočnú alebo domnelú predstavu, že ide o úsilie ovplyvniť naše rozhodovanie alebo konanie. Dary by nemali presahovať hodnotu 100 USD.

Otázky kultúrnych noriem a zvykov, týkajúce sa dávania darov, prijímania a odhadovania ich hodnoty by mali byť adresované do oddelenia profesionálnej etiky.“
*Living our values, Code of Professional Ethics, The World Bank Group*⁴¹

2.5 Charitatívne príspevky a sponzorstvo

Naše charitatívne príspevky a sponzorstvo sa budú poskytovať podľa jasných kritérií tak, aby nemohli vyvolať podozrenie z korupcie. Zverejníme všetky svoje príspevky na charitatívne účely alebo sponzorstvo.

Komentár:

Charitatívne príspevky a sponzorstvo môžu byť zneužitú na poskytnutie úplatku, preto signatári v záujme čo najväčšej transparentnosti nebudú mať problém zverejniť všetky svoje príspevky na charitatívne účely alebo sponzorstvo. Je vhodné, ak sa pridelovanie charitatívnych príspevkov alebo sponzorstvo uskutočňuje so zachovaním najväčšej možnej miery transparentnosti tak, aby zamestnanci, ale aj verejnosť mali možnosť dozvedieť sa, komu signatár prispel napríklad sponzorským príspevkom.

Vzťah k zamestnancom a interným pracovníkom

2.6 Zamestnanci a ich vzdelávanie

Zabezpečíme, aby riadiace orgány spoločnosti viedli aktivity podniku spôsobom, ktorý podporí uplatňovanie charty. Vedúci pracovníci budú príkladom v jej uplatňovaní.

Budeme aktívne pristupovať k svojim zamestnancom, oboznámime ich so základnými hodnotami firmy a vysvetlíme im, aké správanie od nich očakávame. Podľa našich možností vytvoríme priestor na ich vzdelávanie v oblasti podnikateľskej etiky a protikorupčných opatrení.

Naši zamestnanci majú právo obrátiť sa na nás, prípadne na nami poverenú osobu s otázkami v oblasti morálky a etiky, ktoré súvisia s výkonom práce. Zabezpečíme ich vysvetlenie a riešenie v súlade s etickými hodnotami podniku.

Žiadny náš zamestnanec nebude nijakým spôsobom postihovaný za to, že odmietne poskytnúť úplatok, a to ani v prípade, keby to znamenalo pre podnik stratu. Tento záväzok budeme jasne deklarovať našim zamestnancom. Navyše sa zaväzujeme pozitívne motivovať odhaľovanie korupcie v podniku.

⁴¹ Zemanovičová – Lajčáková – Nechala, 2003.



Komentár:

Presadzovanie charty a firemného protikorupčného programu sa začína vo vedení podniku diskusiou o možnosti zapojiť sa medzi signatárov charty. Ak vedenie podniku vyznáva etické hodnoty a pripojí sa k charte, je potrebné viesť ďalšie aktivity podniku spôsobom, ktorý podporí uplatňovanie charty. Má sa na mysli predovšetkým príkladné správanie, podporovanie protikorupčných aktivít a podobne.

Ďalším krokom je oboznámenie všetkých zamestnancov s prístupom k charte a s protikorupčnými mechanizmami podniku. Zároveň by sa mali signatári čo najviac zaujímať o názor zamestnancov na túto problematiku a pomôcť im riešiť zložité etické problémy spojené s fungovaním podniku. Táto pomoc môže byť realizovaná rôznym spôsobom v závislosti od veľkosti podniku (napríklad telefónna linka, externý poradca, otvorený prístup k vedeniu a podobne). Podľa svojich možností vytvoria signatári priestor na vzdelávanie zamestnancov v oblasti podnikateľskej etiky a protikorupčných opatrení.

Charta používa aj pojem interní pracovníci, pretože sa stáva bežnou praxou, že podnikatelia zamestnávajú ľudí s vlastnou živnosťou, no ich vzťah je veľmi podobný pracovnoprávnemu vzťahu.

Žiadny zamestnanec nebude nijakým spôsobom postihovaný za to, že odmietne poskytnúť úplatok, ani v prípade, keby to znamenalo pre podnik stratu. Tento záväzok budú signatári jasne verejne deklarovať všetkým zamestnancom. Tiež sa ako signatári zaväzujeme pozitívne motivovať odhaľovanie korupcie v podniku. Novela Zákonníka práce⁴² priniesla zákaz diskriminácie pre tzv. „whistleblowerov“, t. j. zamestnancov, ktorí upozornia na korupčné správanie. Signatári budú k takýmto zamestnancom pristupovať pozitívne a budú podporovať odhaľovanie korupcie.

Podrobnosti o tvorbe vlastného firemného protikorupčného programu sú uvedené v časti 2 tejto publikácie.

2.7 Oznamovanie pokusov o korupciu

Naši zamestnanci sú povinní oznámiť vedeniu podniku alebo zodpovednému pracovníkovi pokusy o korupciu súvisiacu s našou činnosťou.

⁴² § 13 ods. 5 zákona č. 311/2001 – Zákonník práce.

(5) Výkon práv a povinností vyplývajúcich z pracovnoprávných vzťahov musí byť v súlade s dobrými mravmi. Nikto nesmie tieto práva a povinnosti zneužívať na škodu druhého účastníka pracovnoprávného vzťahu alebo spoluzamestnancov. Nikto nesmie byť na pracovisku v súvislosti s výkonom pracovnoprávných vzťahov prenasledovaný, ani inak postihovaný za to, že podá na iného zamestnanca alebo zamestnávateľa sťažnosť, žalobu alebo návrh na začatie trestného stíhania.

Komentár:

Keďže hranica medzi úplatkom a darom je niekedy veľmi ťažko rozoznateľná, signatári sa budú snažiť pripraviť prehľadnú úpravu darov a iných výhod v súvislosti s ich podnikateľskou činnosťou, ktorá môže byť súčasťou firemného protikorupčného programu alebo etického kódexu podniku. Charta obsahuje iba všeobecnú požiadavku na úpravu tejto problematiky, pretože akékoľvek finančné vyjadrenie by nezodpovedalo požiadavkám všetkých signatárov. Odpovede na otázku veľkosti poskytovaného daru a jeho účelu by mal mať však každý podnikateľ zodpovedanú skôr, ako sa stretne s úradníkom, pretože dary sa nesmú poskytovať za účelom ovplyvniť rozhodovanie obdarovaného. Dary by mali vyjadriť buď prezentáciu podnikateľa, alebo spokojnosť s prácou obdarovaného.

Stratégie firiem týkajúce sa poskytovania alebo prijímania darov sú často kontroverzné. Mnoho firiem poskytovanie alebo prijímanie darov nepovoľuje. Naopak, v niektorých kultúrach je to považované za urážku neprijat' alebo nedať menší dar. Poskytovanie darov sa nemusí dotýkať iba kontaktu s verejnou správou, ale aj so súkromnými organizáciami. Takáto forma korupcie v súkromnom sektore môže významne znižovať ekonomickú efektivitu firiem. Napríklad, ak zamestnanci na nižšej riadiacej úrovni pod vplyvom daru/úplatku urobia pre vlastnú firmu ekonomicky nevýhodné rozhodnutie.

Firmy sa k otázkam poskytovania darov stavajú odlišne:

„Žiadny zamestnanec nemôže dať, ponúknuť, prisľúbiť, žiadať alebo prijať nejakú cenu s výnimkou vecí, ktoré sú výlučne určené na propagáciu (napríklad plagáty s menom firmy), ktoré majú hodnotu nižšiu ako 10 dolárov.“

Honeywell

„Zamestnanec firmy nemôže prijať alebo dať nič, čo by mohlo skresliť jeho ekonomické rozhodovanie, alebo poškodiť reputáciu tejto bankovej skupiny (...). Akékoľvek výhody spojené s prácou, ktorú zamestnanec alebo jeho rodina dostane, musia byť písomne oznámené do troch pracovných dní najbližšiemu nadriadenému.“

Standar Chartered Bank

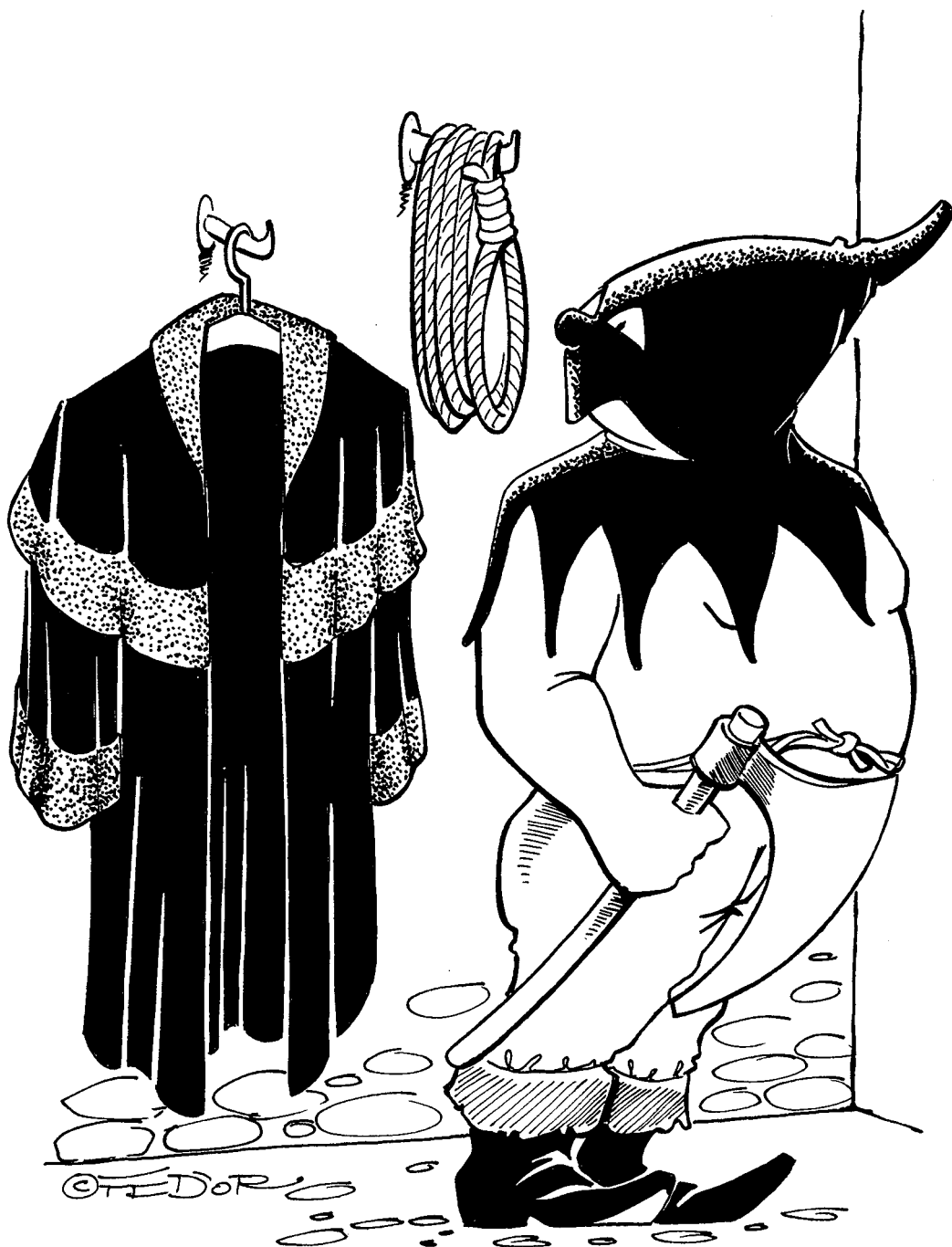
„Nesmieme prijímať žiadne dary alebo pozornosti významnejšej hodnoty od firiem alebo jednotlivcov (...ktoré možno považovať za obchodné výhody alebo ich prijatie by kompromitovalo našu pozíciu).“

British Airways

„Nikdy nepožadujeme úplatok v akejkoľvek podobe a neprijímame dary alebo pozornosti od klientov či obchodných partnerov, s výnimkou propagačných predmetov jasne označených obchodnou značkou a nepresahujúcich hodnotu 1 000 Sk. Ak dodatočne zistíme, že sme prijali dar, ktorý nespĺňa uvedené podmienky, je našou povinnosťou ho odovzdať na úsek ľudských zdrojov, ktorý zabezpečí, aby sa tento dar použil na interné potreby (cena do súťaže a pod).“

Slovenské telekomunikácie

„Rôzne kultúry na svete majú bohaté a rozmanité zvyky týkajúce sa prijímania a dávania darov. Napriek tomu dávanie a prijímanie darov môže vytvárať záväzok. Prijímame všeobecné pravidlo: vyhýbame sa prijímaniu a dávaniu akýchkoľvek darov, výhod alebo pozorností spoje-



Komentár:

Zároveň signatári zabezpečia, aby zamestnanci boli povinní oznámiť vedeniu podniku alebo zodpovednému pracovníkovi pokusy o korupciu súvisiacu s činnosťou podniku. Vedenie je povinné sa takýmto podozrením zaoberať a v prípade jeho opodstatnenosti oznámiť ho orgánom činným v trestnom konaní a taktiež sa vysporiadať s takýmto zamestnancom. Neoznámenie korupcie je navyše aj spáchaním trestného činu „neoznámenia trestného činu“ v zmysle § 340 Trestného zákona.

2.8 Konflikt záujmov

Zaväzujeme sa riešiť možný alebo skutočný konflikt záujmov v našich podnikoch. Nebudeme zamestnávať osoby ako protihodnotu za ich konanie v ich predchádzajúcom zamestnaní alebo funkcii v orgáne verejnej moci, u obchodného partnera alebo v inom podnikateľskom subjekte, ktorým úmyselne poškodili záujmy predchádzajúceho zamestnávateľa.

Komentár:

Konflikt záujmov nastáva, keď pri rozhodovaní zamestnanca vzniká možnosť uprednostniť svoj osobný záujem pred záujmom podniku. Osobný záujem môže byť aj záujem jeho manžela, manželky, detí alebo inej blízkej osoby. Do takejto situácie sa môže zamestnanec dostať napríklad v súvislosti s obstaraním nákupu pre spoločnosť. Zamestnanec by mal byť poučený, že v takomto prípade by sa nemal na výberovom konaní zúčastniť vzhľadom na jeho osobný vzťah k veci. Podobné situácie môžu vznikať aj v iných fázach podnikania ako napríklad pri uprednostňovaní zaplataenia faktúr, objednávok a podobne. Signatári by sa mali snažiť odhľadovať konflikt záujmov vo vnútri podniku aj v záujme šetrenia vlastných finančných prostriedkov. Jedným zo spôsobov môže byť povinnosť zamestnancov oznámiť existenciu takéhoto možného konfliktu záujmov. Bude potom na zamestnávateľovi, či zodpovedného zamestnanca nechá v danej veci rozhodovať.

Signatári sa zaväzujú nepodporovať konflikt záujmov ani u svojich obchodných partnerov alebo konkurencie. Z tohto dôvodu nebudú zamestnávať osoby ako protihodnotu za ich konanie v ich predchádzajúcom zamestnaní alebo funkcii v orgáne verejnej moci, u obchodného partnera alebo v inom podnikateľskom subjekte, ktorým úmyselne poškodili záujmy predchádzajúceho zamestnávateľa.

2.9 Lobing

Zaväzujeme sa viesť a zverejňovať na požiadanie zoznam lobistických stretnutí s predstaviteľmi orgánov verejnej moci. Takýto zoznam bude obsahovať čas, miesto stretnutia a obsah rokovania. Táto povinnosť sa netýka stretnutí s predstaviteľmi orgánov verejnej moci, ktorých cieľom je splnenie povinností uložených právnymi predpismi.

Komentár:

Lobing sú aktivity zamerané na ovplyvnenie politických rozhodnutí či rozhodnutí rôznych orgánov štátnej správy. Prostredníctvom lobingu sa podnikateľské subjekty, záujmové združenia či profesijné organizácie snažia upraviť legislatívu tak, aby mali čo najpriaznivejšie podnikateľ-



ské prostredie. Hoci na Slovensku je lobing dnes vnímaný veľmi negatívne, má dôležité miesto v každej demokratickej spoločnosti. Problémom lobingu nie je otázka, či je správne alebo nesprávne lobovať, ale to, že musí byť vykonávaný na etickom a korektnom princípe. Lobing neznamená podplácať či inak hmotne motivovať tých, ktorí môžu prijať rozhodnutie.⁴³ Na problematiku regulácie a transparentnosti lobingu už štátna moc reagovala a súčasťou povinností štátnych zamestnancov na miestach mimoriadnej významnosti je aj povinnosť v zmysle § 55 ods. 2 zákona č. 312/2001 Z. z. o štátnej službe⁴⁴ viesť zoznam lobistických stretnutí a zároveň ho aj zverejniť. Signatári sa preto taktiež zaväzujú viesť a zverejňovať na požiadanie zoznam lobistických stretnutí s predstaviteľmi orgánov verejnej moci. Takýto zoznam bude obsahovať čas, miesto stretnutia a obsah rokovania. Táto povinnosť sa netýka stretnutí s predstaviteľmi orgánov verejnej moci, ktorých cieľom je splnenie povinností uložených právnymi predpismi, teda bežnej agendy (napríklad predkladanie daňových priznaní).

2.10 Vnútorňa kontrola a audit

Vnútorňý protikorupčný program budeme priebežne monitorovať, vyhodnocovať a zlepšovať.

Komentár:

Nevyhnutnou súčasťou aplikácie vnútorného protikorupčného programu je jeho priebežné monitorovanie, vyhodnocovanie a zlepšovanie. Tento cieľ možno dosiahnuť rôznym spôsobom, nemala by však chýbať diskusia so zamestnancami v rozličnej forme (dotazníky, možnosť anonymne pripomienkovať a pod.). Podrobnosti o tvorbe vlastného firemného protikorupčného programu nájdete v časti 2 tejto publikácie.

⁴³ Korupcia verzus lobing, 2001.

⁴⁴ Štátny zamestnanec na štátnozamestnaneckom mieste mimoriadnej dôležitosti je povinný:

- a) viesť zoznam stretnutí s osobami v služobnom úrade, ktoré nie sú štátnymi zamestnancami služobného úradu alebo zamestnancami služobného úradu, okrem stretnutí, o ktorých bol vyhotovený písomný záznam a prezenčná listina podpísaná účastníkmi stretnutia, a okrem stretnutí s členom vlády pôsobiacim v služobnom úrade;
- b) viesť zoznam stretnutí mimo služobného úradu s osobami, ktoré sú účastníkmi konania pred služobným úradom a s osobami, ktorých záujmy inak priamo ovplyvňuje konanie štátneho zamestnanca na štátnozamestnaneckom mieste mimoriadnej významnosti, a ktorých predmetom bolo plnenie služobných úloh v služobnom úrade; to sa nevzťahuje na stretnutia, o ktorých bol vyhotovený písomný záznam a prezenčná listina podpísaná účastníkmi stretnutia;
- c) viesť zoznam stretnutí mimo služobného úradu s osobami, ktoré sú štatutárnymi orgánmi, zamestnancami, vlastníkami alebo zástupcami právnických osôb, ktoré sú účastníkmi konania alebo ktorých záujmy inak priamo ovplyvňuje konanie štátneho zamestnanca na štátnozamestnaneckom mieste mimoriadnej dôležitosti; to sa nevzťahuje na stretnutia, o ktorých bol vyhotovený písomný záznam a prezenčná listina podpísaná účastníkmi stretnutia;
- d) zverejňovať zoznam podľa písmen a) až c) podľa osobitného predpisu;
- e) oznámiť Úradu pre štátnu službu akékoľvek príjmy zo zárobkovej činnosti vykonávanej mimo štátnej služby;
- f) informovať o obsahu stretnutí na požiadanie služobného úradu.

Vzťah k iným podnikateľom

2.11 Obchodné vzťahy

Podnik bude aplikovať chartu vo vzťahu k svojim organizačným zložkám, spoločným podnikom, klientom a obchodným partnerom.

2.12 Spoločné podniky

Pred založením spoločného podniku alebo pred spoločným uskutočnením inej obchodnej záležitosti oboznámime druhú stranu s hodnotami nášho podniku a s našim protikorupčným programom. Dôkladne zvážime vstupovanie do takých vzťahov, kde by presadzovanie hodnôt podniku bolo problematické, alebo kde by takéto spojenectvo poškodilo dobrú povesť podniku.

2.13 Sprostredkovatelia

Odmena poskytnutá sprostredkovateľovi bude primeraná, overiteľná a písomne zaznamenaná. Sprostredkovateľ musí rešpektovať protikorupčný program podniku. Budeme monitorovať činnosť sprostredkovateľa a v prípade opodstatneného podozrenia z korupcie s ním ukončíme spoluprácu.

2.14 Obchodní partneri a dodávatelia

Našich obchodných partnerov a dodávateľov oboznámime s Protikorupčnou chartou a s vnútorným protikorupčným programom podniku.

Pri obstarávaní tovarov, prác a služieb budeme postupovať nediskriminačne a transparentne.

Komentár:

Jedným z cieľov charty, ktoré sú vyjadrené v Preambule, je šírenie jej hodnôt a rozširovanie počtu signatárov. Najjednoduchším a najefektívnejším spôsobom jej šírenia je propagácia vo vzťahoch k svojim organizačným zložkám, spoločným podnikom, klientom a obchodným partnerom. Šíriť myšlienky a hodnoty vyjadrené v charte možno rôznym spôsobom, a to od pozvánky na semináre signatárov, cez vysvetľovanie postoja, až po ponúknutie podpísania charty novému členovi.

Obzvlášť opatrný by mal byť každý signatár pri zakladaní spoločných podnikov, pretože do spoločného podniku okrem majetkového vkladu vkladá aj svoje meno a povesť. Vytvorenie spoločného podniku alebo spoločným uskutočnením inej obchodnej záležitosti s podnikom, kde by presadzovanie hodnôt podniku bolo problematické, alebo kde by takéto spojenectvo poškodilo dobrú povesť podniku, môže silne narušiť celkovú dôveru v presadzovanie etických hodnôt nielen u ostatných signatárov, ale aj u vlastných zamestnancov.

Každé spojenectvo a rovnako aj obchodný vzťah má a musí mať svoje opodstatnenie. Z tohto záveru by mala vychádzať spolupráca so sprostredkovateľmi. Sprostredkovateľ musí vždy vedieť predstaviť službu, ktorú chce poskytnúť, a spôsob, akým to chce dosiahnuť. Odmena poskytnutá sprostredkovateľovi musí byť primeraná, overiteľná a písomne zaznamenaná. Signa-

tár nemôže využívať služby sprostredkovateľov, ktorí nevedia vyvrátiť podozrenie z využívania korupčných praktík.

K odstráneniu korupcie vo vnútri podniku a zároveň k šíreniu charty môže výrazne prispieť oboznámenie obchodných partnerov s Protikorupčnou chartou a s vnútorným protikorupčným programom podniku.

Článok III. Implementácia Charty

3.1 Presadzovanie Protikorupčnej charty vo vnútri firmy

Určíme osobu(y), resp. zabezpečíme fungovanie iných mechanizmov zodpovedných za implementáciu Protikorupčnej charty.

Poverená osoba, resp. orgán alebo inštitúcia bude zodpovedať za stanovenie priorít pri presadzovaní protikorupčného programu podniku, za poskytovanie poradenstva, koordinovanie protikorupčných stratégií a za komunikáciu so zamestnancami podniku, vrátane riadiacich pracovníkov.

Poverená osoba, resp. orgán alebo inštitúcia, bude zodpovedať za:

- hodnotenie a navrhovanie nových protikorupčných opatrení,
- vypracovávanie správ o implementácii Charty,
- preskúmanie prípadov opodstatnených podozrení z korupčného správania a v prípade preukázania opodstatnenosti za ich oznámenie príslušným orgánom,
- navrhovanie disciplinárnych opatrení,
- prípravu a realizáciu protikorupčných tréningov.

Nevyhnutnou podmienkou sú dostatočné oprávnenia pre poverenú osobu na vykonávanie týchto úloh.

Efektívna implementácia Protikorupčnej charty vyžaduje priebežne overovať jej implementáciu, zaznamenávať zmeny v oblasti postupov, praktík, systému alebo kontroly s cieľom efektívne predchádzať korupcii. Vedenie podniku bude demonštrovať jasný a aktívny záväzok implementovať Protikorupčnú chartu do svojej podnikovej kultúry.

Komentár:

Podrobnosti o tvorbe vlastného firemného protikorupčného programu nájdete v časti 2 tejto publikácie.

3.2 Spolupráca pri presadzovaní protikorupčných opatrení

Budeme spolupracovať s ostatnými podnikateľskými subjektami, mimovládnyimi organizáciami, verejným sektorom pri presadzovaní Charty, pri jej uvádzaní do života a pri presadzovaní ďalších protikorupčných opatrení.

Rovnako budeme podporovať šírenie protikorupčných programov, informácií, skúseností a osvedčených postupov v boji proti korupcii.

Budem podporovať vytvorenie efektívneho mechanizmu najmä monitorovanie, presadzovanie, do-
držovanie a zlepšovanie.

Signatári charty majú právo a povinnosť uvádzať túto skutočnosť vo svojich materiáloch a in-
formáciách pre verejnosť.

Komentár:

*Šírenie rovnakých hodnôt v spoločnosti nie je možné bez širokej spolupráce s ostatnými podni-
katelskými subjektami, mimovládnyimi organizáciami, verejným sektorom. Z uvedeného dôvodu
sa signatári zaväzujú podľa svojich možností prispieť aj k šíreniu protikorupčných programov,
informácií, skúseností a osvedčených postupov v boji proti korupcii.*

2. Zoznam signatárov Protikorupčnej charty

Organizácia

B.K.F. – komerčná právnická kancelária, v. o. s.

Coca-Cola Beverages Slovakia, s. r. o.

Coram Publico, s. r. o.

EKOBAL, s. r. o.

Ethics Consult

Geocomplex, a. s.

HAI, s. r. o.

Horsona, s. r. o.

IBS Slovakia, s. r. o.

Izomat, a. s.

J. R. Steindorfer, s. r. o.

Kameron, s. r. o.

Levitex, a. s.

Ľudmila Dinková – Profit

Molex Slovakia, a. s.

OSOS Vrútky, a. s.

Palma-Tumys, a. s.

Pepsi-Cola SR, s. r. o.

Plastika, a. s.

Sauer – Danfoss, a. s.

Shiculka & Macatch, s. r. o.

SITA Slovenská tlačová agentúra, a. s.

Slovnaft, a. s.

START SK, s. r. o.

Thales Management

Top centrum podnikateliiek, o. z.

Všeobecná úverová banka, a. s.

VVMZ, s. r. o.

Železničná spoločnosť Slovensko, a. s.

Železnice Slovenskej republiky

Winterthur Slovensko, a. s.

MARKLINE, spol. s r. o.

Protikorupčnú chartu podporili asociácie:

Združenie podnikateľov Slovenska

Podnikateľská aliancia Slovenska

SOPK

O autoroch

Pavel Nechala (1978) je absolventom Právnickej fakulty UK v Bratislave (2001). Venuje sa problematike legislatívnej úpravy konfliktu záujmov na Slovensku a v zahraničí, podnikateľskej etike, slobodnému prístupu k informáciám a regulácii lobingu. Pôsobí tiež ako koordinátor projektu Protikorupčná charta. Zúčastnil sa na viacerých odborných seminároch v zahraničí (Budapešť, Praha, Soul, Zagreb, Belehrad, Sofia). V súčasnosti pracuje ako advokát so súkromnou praxou a externý spolupracovník Transparency International Slovensko.

Anna Remišová (1954) je profesorka v odbore filozofia, zaoberá sa problematikou etiky a podnikateľskej etiky. Je autorkou mnohých monografií, vysokoškolských učebníc a článkov z týchto oblastí. Absolvovala niekoľko zahraničných študijných pobytov na univerzitách vo Švajčiarsku a Nemecku, pracovala na Technickej univerzite v Chemnitzi. Aktívne spolupracuje s firmami pri zavádzaní etiky do podnikateľskej praxe, pri tvorbe a implementácii etických kódexov. Pracuje na Filozofickej fakulte Univerzity Komenského v Bratislave.

Gabriel Csanyi je absolventom SPU v Nitre (1988–1994), v rokoch 1993–1994 so špecializáciou na oblasť bankovníctva. Pracoval v Slovenskej sporiteľni v oblasti vnútornej kontroly a interného auditu (1998–2001). Od roku 2002 pracoval v pracovnej pozícii audítora špecialistu a mal na starosti metodiku, reporting a plánovanie interného auditu v Slovenskej sporiteľni. Od roku 2003 pracuje v Železniariach Slovenskej republiky, kde vybudoval útvar interného auditu, ktorý v súčasnosti riadi. V roku 2005 spolu so zástupcami ČIIA Praha otvoril a riadi Slovenskú kanceláriu ČIIA (Český institut interních audítorů) v Bratislave. V marci 2006 na sneme ČIIA bol zvolený za člena rady a následne na prvom riadnom zasadnutí rady inštitútu v apríli 2006 za viceprezidenta ČIIA pre Slovensko. V súčasnosti aktívne spolupracuje so Slovenským inštitútom interných audítorov (SKIIA) na projekte opätovného oživenia profesijného združenia interných audítorov na Slovensku.

Literatúra

1. *Business Principles for Countering Bribery*. Transparency International and Social Accountability International, jún 2003
2. Dytrt, Zdeněk a kol.: *Etika v podnikateľskom prostredí*. Praha, Grada 2006
3. *Korupcia verzus lobing*. Seminárny bulletin. Bratislava, Transparency International Slovensko 2001.
4. Nechala, Pavel: *Právne nástroje boja proti korupcii*. Bratislava, Transparency International Slovensko 2003.
5. Nemeč, Juraj – Vlach, Jiří: *Etický kódex a Pakt Integrity*. Bratislava, Transparency International Slovensko 2003.
6. Pauliniová, Zora: *Etika a korupcia v podnikaní*, Bratislava, Centrum pre hospodársky rozvoj – Transparency International Slovensko 2001.
7. *Prieskum verejnej mienky agentúry Focus*, marec 2006.
8. *Princípy podnikania pre boj proti úplatkárstvu: Šesť krokov*. Transparency International, júl 2005.
9. Remišová, Anna: *Podnikateľská etika v praxi: Cesta k úspechu*, Bratislava, Epos 1999.
10. Samaš O., Stiffel H., Toman P. – *Trestný zákon*, Iura Edition, 2006
11. Sawyer, Lawrence B.: *The Practice of Modern Internal Auditing*. Altamonte Springs, The institute of Internal Auditors 1998.
12. *Standards of Internal Auditing*. Altamonte Springs, The institute of Internal Auditors 2002.
13. *KPMG Peat Marwick, Fraud Survey Results 1993*. New York, KPMG 1993.
14. Zemanovičová, Daniela – Beblavá, Emília: *Krajinka rovných a rovnejších?* Bratislava, Kalligram 2003.
15. Zemanovičová Daniela – Lajčáková Jarmila – Nechala Pavel: *Podnikanie verzus korupcia na Slovensku*. Bratislava, Transparency International Slovensko 2003.

