

Антикорупциски прирачник за етика и усогласеност за бизниси

Овој Антикорупциски прирачник за етика и усогласеност за бизниси е подготвен за да служи како корисна, практична алатка за компаниите што во една публикација, која е лесна за упатување, бараат совети за усогласеност. Тој ги спојува главните инструменти за деловно насочување за компаниите и ги илустрира користејќи анонимни студии на случај од реалниот живо обезбедени од компаниите. Прирачникот е подготвен од компаниите за компаниите со помош на ОЕЦД, УНОДЦ и Светска банка.

Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС)
ул: Никола Парапунов 41а
1060 Скопје

www.mcms.mk

АНТИКОРУПЦИСКИ ПРИРАЧНИК ЗА ЕТИКА И УСОГЛАСЕНОСТ ЗА БИЗНИСИ



МАКЕДОНСКИ
ЦЕНТАР ЗА
МЕЃУНАРОДНА
СОРАБОТКА



BALKAN
CIVIL
SOCIETY
DEVELOPMENT
NETWORK



АНТИКОРУПЦИСКИ ПРИРАЧНИК ЗА ЕТИКА И УСОГЛАСЕНОСТ ЗА БИЗНИСИ



Проектот е финансиран
од Европската Унија



АНТИКОРУПЦИСКИ ПРИРАЧНИК ЗА ЕТИКА И УСОГЛАСЕНОСТ ЗА БИЗНИСИ



МАКЕДОНСКИ
ЦЕНТАР ЗА
МЕГУНАРОДНА
СОРАБОТКА



BALKAN
CIVIL
SOCIETY
DEVELOPMENT
NETWORK



АНТИКОРУПЦИСКИ ПРИРАЧНИК ЗА ЕТИКА И УСОГЛАСУВАЊЕ ЗА БИЗНИСИ

Наслов на оригиналот: Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business

Прирачникот е подготвен во заедничка координација на Секретаријатот на Организација за економска соработка и развој (OECD), Канцеларијата на Обединетите нации за дрога и криминал (UNODC), и Светска Банка (World Bank)

© OECD – UNODC – World Bank 2013 за верзијата на англиски јазик
Оригиналот на оваа публикација е издаден на англиски јазик.

Издавач: Македонски центар за меѓународна соработка

За издавачот:

Александар Кржаловски, прв извршен директор
Гонце Јаковлеска, извршен директор

© *Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС) за верзијата на македонски јазик*

Превод: Ад Вербум

Тираж: 150 примероци

Подготовка и печатење: БороГрафика

CIP - Каталогизација во публикација
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

343.352:334.722(035)

АНТИКОРУПЦИСКИ прирачник за етика и усогласување за бизниси. - [Скопје : Македонски центар за меѓународна соработка (МЦМС)], 2019. - 139 стр. : илустр. ; 25 см

Фусноти кон текстот

ISBN 978-608-4848-15-8

а) Антикорупција - Бизнис сектор - Прирачници
COBISS.MK-ID 110436106

Сите права се задржани. Репродуцирање, копирањето, трансмисијата или преводот на било кој дел од оваа публикација може да се изврши единствено под следните услови: со претходна дозвола на издавачот, заради цитирање во анализа на книгата и под услови изложени во продолжение.

Авторското право на оваа книга е заштитено, но книгата може да се репродуцира на било кој начин без наплата за едукативни намени. За копирање во други услови, за употреба во други публикации или пак за превод или адаптација, треба да се обезбеди претходна дозвола од издавачот.

Оваа публикација е подготвена со финансиска помош од Европската Унија. Содржината на публикацијата е единствена одговорност на авторите и во никој случај не може да се смета дека е одраз на ставовите на Европската Унија.

Порака од ОЕЦД, УНОДЦ и Светска банка

Идејата за овој прирачник се појави кај владите на Г-20, имајќи за цел да бараат начини за практично спроведување на Акцискиот план за борба против корупцијата на Г-20 од 2010 година. Тој План ја утврдува интегралната улога што приватниот сектор ја игра во борбата против корупцијата и повикува на поголемо јавно и приватно партнерство во овој напор. Уште од усвојувањето на Планот, владите на Г-20 и нивните соработници од приватниот сектор оствариле многубројни средби со цел да се разгледаат начините за создавање такво партнерство.

Една од сугестиите што произлегла од тие дискусии е гледната точка на компаниите за тоа дека многубројните постоечки антикорупциски принципи за бизниси може да бидат збунувачки, особено кога станува збор за мали и средни претпријатија со ограничени ресурси кои бараат конкретни начини да ја спречат корупцијата во нивните деловни трансакции во една сè посложена глобализирана работна средина.

Со цел соочување со тој предизвик, овој прирачник е подготвен од компаниите за компаниите, со помош на Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД), Канцеларијата на Обединетите нации за дроги и криминал (УНОДЦ) и Светската банка. Нашите три организации само ја олеснија работата на организациите од приватниот сектор, кои доброволно придонесоа со нивната експертиза и време. Тие организации го вклучуваат следното: претставници од областа на сметководство и ревизија, Базелскиот институт за управување, Советодавниот комитет за бизнис и индустрија на ОЕЦД (БИАК), Меѓународната адвокатска комора (ИБА), Меѓународната стопанска комора (ИЦЦ), Иницијативата за партнерство против корупцијата на Светскиот економски форум (ПАЦИ), Транспаренси Интернешнл (ТИ) и Глобалниот договор на ОН.

Прирачникот не е со цел да создаде нови стандарди и не претставува никаква форма на правно обврзувачки документ за бизнисите. Изработен е да служи како корисна, практична алатка за компаниите што во една публикација, која е лесна за упатување, бараат совети за усогласеност.

Прирачникот е поделен на три дела. Првиот дел дава преглед на меѓународната антикорупциска рамка што компаниите кои работат на меѓународни ниво треба да ја почитуваат. Вториот дел дава краток вовед за тоа како компаниите може да го проценат нивниот ризик со цел да почнат да развиваат ефективна антикорупциска програма за етика и усогласување. Третиот, и најважен дел, ги собира на едно место главните инструменти за деловни насоки. Споредба направена меѓу тие инструменти открива дека сите тие во голема мера ја опфаќаат основната антикорупциски елементи за етика и усогласеност. Тие елементи дополнително се прикажани со анонимни, реални студии на случај обезбедени од компании. На крај, како прилог, прирачникот дава табела за брзо упатување, давајќи вкрстена споредба на сите главни инструменти за деловни насоки дадени во овој прирачник.

ОЕЦД, УНОДЦ и Светска банка се надеваат дека овој прирачник ќе биде корисен ресурс не само за компаниите во земјите од групата Г-20, туку и за сите компании што имаат потреба од разработка и спроведување стабилна антикорупциски програми за етика и усогласување.

Содржина

Порака од ОЕЦД, УНОДЦ и Светска банка	3
Благодарност	7
А. Меѓународната законска рамка за борба против корупција	11
Б. Процена на ризик.....	13
В. Разработување и спроведување Антикорупциска програма за етика и усогласеност	22
В.1: Поддршка и посветеност од страна на високиот менаџмент за спречување корупција	23
В.2: Разработка на антикорупциска програма	26
В.3: Надзор на антикорупциската програма	35
В.4: Јасна, видлива и пристапна политика со која се забранува корупција	42
В.5: Детални политики за конкретни области на ризик	47
В.6: Примена на антикорупциската програма од страна на деловните партнери	62
В.7: Внатрешни контроли и водење евиденција	78
В.8: Комуникација и обука	92
В.9: Промовирање и поттикнување етика и усогласеност	97
В.10: Барање насоки – откривање и пријавување прекршоци ...	103
В.11: Решавање прекршоци	118
В.12: Периодични прегледи и евалуации на антикорупциската програма	125

**Прилог 1: Табела за споредба на инструменти за деловно
насочување во борбата против поткуп 132**

**Прилог 2: Примерок за листа за проверка за проценка
на усогласеност (од дел в.12, студија на случај 1) 175**

Благодарности

ОЕЦД, УНОДЦ и Светска банка сакаат искрено да им се заблагодарат на следните поединци и организации за нивниот вреден придонес кон овој проект:

- Гема Ајолфи, Правен советник за интегритет, **„АББ Асеа Браун Бовери Лтд.“** (*ABB Asea Brown Boveri Ltd.*)
- Хорхе Едуардо Рамирез, Заменик-претседател за корпоративни работи, **„Алфа Колумбија“** (*Alpina Colombia*)
- Ендрју Хајвард, Раководител за етика и услогласеност, **„Балфор Бити плц“** (*Balfour Beatty plc*)
- Педро Гомес Переира, **Базелски институт за управување**
- **Советодавен комитет за бизнис и индустрија на ОЕЦД (БИАК)**
- **„Кеар УК“** (*Care UK*)
- Алан Данлоп, **Центар за американско и меѓународно право**
- Јепе Кроман Харстед, Раководител за корпоративна одговорност, Директор за усогласеност; **„Колопласт“** (*Coloplast*)
- Елена Роблес и Хуго Куеста, **„Куеста Кампос и Асосиадос, С.Ц.“** (*Cuesta Campos y Asociados, S.C.*)
- Мохамед Ахмед, **„Делоит Фajнeншл Адвaзoри Сeрвисeс ЛЛП“** (*Deloitte Financial Advisory Services LLP*)
- Маик Де Бје, Директор, Глобален корпоративен советник на Канцеларијата на генералниот советник и Крис Коста, Директор, Служби за истрага за измами и спорови, **„Ернс & Јанг Глобал Лтд.“** (*Ernst & Young Global Ltd.*)

- Мајкл Силвермен, Директор за усогласеност на интегритет на првата Групација на Светска банка, Марк Хенри и Мајкл Дебернардис, сите од „Хјуз, Хабард енд Рид“ (*Hughes, Hubbard and Reed*)
- **Меѓународна адвокатска комора (ИБА)**
- **Меѓународна стопанска комора (ИЩЦ)**
- Роберт Р. Вајлд, „**Џонсон Винтер енд Слатери**“ (*Johnson Winter & Slattery*)
- Николас Д’ Амбросио, „**КПМГ ЛЛП**“ (*KPMG LLP*)
- Дина Спенс, Директор за усогласеност на Групацијата, „**Макмилам Лтд.**“ (*Macmillan Ltd.*)
- Даниел Нардело, Управен член, „**Нардело & Ко.**“ (*Nardello & Co.*), кој е член на ИБА, и Мајкл Валш, Постар управен директор, „**Нардело & Ко.**“, придонесоа кон овој труд во име на „Нардело & Ко.“.
- „**Организацин Корона**“ (*Organizaciyn Corona*)
- Питер Вилкинсон, „**Питер Вилкинсон Асоцијетс**“ (*Peter Wilkinson Associates*)
- „**Паблик Консрн ет Ворк**“ (*Public Concern at Work*)
- Мохамед Ахмед од „Делоит Фајненшл Адвајзори Сервисес ЛЛП“ (*Deloitte Financial Advisory Services LLP*) и членовите на **Работната подгрупа за проценка на ризик на Работната група на Обединетите нации за глобален договор за Десеттото начело против корупција.**
- Брајан Шеридан, Генерален советник; Мишел Бредбури, Раководител за усогласеност, САД; Џејми Лајтнер, Раководител за усогласеност, меѓународен, **Групација „Сорин“** (*Sorin*)
- Марсела Веласкез, Директор за корпоративна одговорност и јавни работи, „**Телефиница Колумбија**“ (*Telefynica Colombia*)

- Д-р Кристоф Клахолд, Главен директор за усогласеност, Д-р Себастијан Лохен, Директор за усогласеност, „ТисенКруп АГ“ (*ThyssenKrupp AG*)
- **Транспаренси Интернешнл – Секретеријат, Берлин**
- Членови на Работната подгрупа за процена на ризик на **Работната група на Обединетите нации за глобален договор за Десеттото начело против корупција.**
- Ернесто Грегорио Валенти, партнер на „Вазали Оливо е Асоциати Студио Легале“ (*Vassalli Olivo e Associati Studio Legale*)
- Лиса Боствик, Постар иследник, и Џонатан Шапиро, Директор за усогласеност на интегритет, Канцеларија за усогласеност на интегритет на **Заменик-претседател за интегритет на Групациската на Светска банка.**
- **Иницијатива за партнерство против корупцијата на Светскиот економски форум (ПАЦИ)**

ПОВРАТНИ ИНФОРМАЦИИ И ДОПОЛНИТЕЛЕН ПРИДОНЕС

Повратни информации за овој прирачник и дополнителен придонес на студиите на случај што прикажуваат добри практики за спроведување на антикорупциски програми и мерки за етика и усогласување, се повеќе од добредојдени. За да дадете повратни информации, ве молиме обратете се на:

ОЕЦД

Мери Крејн-Чареф
Mary.Crane-Charef@oecd.org

УНОДЦ

Џулија Пилгрим
julia.pilgrim@unodc.org

A. МЕЃУНАРОДНА ПРАВНА РАМКА ЗА БОРБА ПРОТИВ КОРУПЦИЈАТА

Во текот на минатата деценија беше разработена меѓународна правна рамка за справување со корупцијата. Таа рамка ги вклучува Конвенцијата на Обединетите нации против корупција, или УНКАК, која стапи во сила во 2005 година и моментално има 168 потписнички, и Конвенцијата за борба против поткуп на странски јавни службеници во меѓународни деловни трансакции која стапи во сила во 1999 година и вклучува 40 земји-потписнички.

На регионално ниво, меѓународната антикорупциска рамка, исто така, ги вклучува и:

- Меѓуамериканската конвенција против корупцијата, која стапи во сила во 1997 година и чии Потписнички ги вклучуваат земјите-членки на Организацијата на американските држави;
- Конвенцијата на Африканската унија за спречување и борба против корупција, која е усвоена во 2003 година и има 33 африкански членки;
- Конвенцијата за кривично право за борба против корупција на Советот на Европа (усвоена во 1998 г.) и Конвенцијата за граѓанско право за борба против корупција (усвоена во 1999 г.);
- Антикорупциската политика на Европската унија, наведена во член 29 од Договорот за Европската унија и спроведена преку два главни инструмента: Конвенција за заштита на финансиските интереси на Европските заедници (1995) и Конвенција за борба против корупција во која се вклучени европски функционери или функционери на земјите-членки на Европската унија (1997).

Овие инструменти на Земјите-потписнички им дава за задача да криминализираат и казнуваат голем број коруптивни практики.

Релевантните домашни закони имаат директно влијание врз бизнисот, особено во Земјите-потписнички на инструменти што бараат утврдување одговорност на правни лица за коруптивни дејства.

Дел од меѓународните конвенции споменати погоре (како што се УНЦАЦ и Конвенцијата за кривично право за борба против корупција на Советот на Европа) бараат одговорност од правни лица за коруптивни практики, како што бара и Конвенцијата за борба против поткупот на ОЕЦД. Понатаму, дел од инструментите јасно промовираат усвојување програми за усогласеност и кодекси на однесување од страна на бизнисите. Препораката за понатамошна борба против поткуп на странски јавни службеници, усвоена во 2009 година, од Земјите-членки бара да ги охрабрат компаниите да развијат и усвојат адекватни програми и мерки за внатрешни контроли, етика и усогласеност за цели на спречување и откривање поткуп на странски јавни службеници. Во прилог на оваа одредба, ОЕЦД издаде *Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност*. Конвенцијата на АУ, исто така, од Земјите-членки бара утврдување механизми за поттикнување учество на приватниот сектор во борбата против нелојална конкуренција, почитување на тендерските процедури и правата на сопственост.

Системот за санкции на Светска банка ја надополнува оваа меѓународна антикорупциска рамка. Банката може да издаде јавна опомена за санкционираната страна, да наложи отстапување или да побара враќање на незаконски стекнатите добивки на владата или на жртвата на корупција. Во прилог на регуларното отстапување, Банката може да наложи условно неотстапување или отстапување со условно ослободување.

Б. ПРОЦЕНА НА РИЗИК^{1,2}

Б.1 Вовед

Примарната цел на процената на ризик од корупција е подобро да се разбере изложеноста на ризик за да може да се донесат информиран одлуки за управување со ризик. Во чекорите подолу е даден структуриран пристап за тоа како претпријатијата може да спроведуваат проценка на ризик од корупција. Читателите треба да имаат на ум дека задачата за проценка на ризик на секое претпријатие е уникатна, зависно од индустријата, големината, локацијата итн., на претпријатието.

Б.2: Пристап за проценка на ризик

Чекор 1: Утврдување зо процесот

Предуслов за ефективна проценка на ризик е разбирање на ризиците од корупција, шемите на корупција и потенцијалните законски последици. Затоа, корисно е да се подигне свеста кај клучните засегнати страни што ќе бидат вклучени во процесот. Може да се земе предвид воведна работилница организирана од сопственикот на антикорупциската политика/програма (на пр., правна, за управување со ризик, за етика и усогласеност) – и, ако е можно, од високиот менаџмент – за подетално да се истражат ризиците од корупција. Целта е да се обработи (чувствителната) тема за корупција, да се потврди дека претпријатието може да биде изложено на ризици од корупција и да се утврдат чекорите за испитување на изложеноста на ризик. Ако едно претпријатие сака да

¹ Може да се даде референција за поглавје II од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“:

http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

² Овој дел од Прирачникот за антикорупциска етика и усогласеност за бизниси е обезбеден од Работната подгрупа за проценка на ризик на за десеттиот принцип за борба против корупцијата.

ја испита својата изложеност на ризик и да направи солидна процена на ризик од корупција, тоа треба да го земе предвид следното:

- Кој е задолжен за процесот и кои се клучните засегнати страни?
- Колку време ќе биде вложено во процесот?
- Кој вид податоци треба да се соберат и како?
- Кои внатрешни и надворешни ресурси се потребни?
- Која рамка ќе се користи за да се документира, мери и управува ризикот од корупција?

Чекор 2: Утврдете ги ризиците

Во овој чекор, претпријатието треба да ги утврди факторите на ризик (на пр., зошто би се случила корупција во нашето претпријатие?) и ризиците и шемите (на пр., како би се извршила корупција во нашето претпријатие?). Во овој чекор, претпријатието може да поставува прашања и тоа: каде во нашиот деловен процес постои изложеност на ризици од корупција, кој вид трансакции и договори со владини вработени и трети лица би можеле да резултираат во појава на ризици од корупција и кои локации на кои водиме бизнис претставуваат поголем ризик од корупција за разлика од други?

Постојат голем број различни начини на кои едно претпријатие може да прибере релевантни податоци и информации за тоа зошто и како може да се појават ризици од корупција. Тие може да го вклучат следното:

- Теоретска анализа.
- Извештаи од внатрешната ревизија за ризици од неусогласеност, минати инциденти на неусогласеност и чести ризици од корупција.
- Надворешни извори, како што се истражување на случаи со или наводи за корупција во индустријата и профилите на земјата.
- Утврдување на конкретните области што имаат потенцијална директна или индиректна интеракција со вработени во владата.
- Интервјуа со поединци од правниот оддел, одделот за управување со ризик, етика и усогласеност, внатрешна ревизија

и набавки, како и со високиот менаџмент на бизнисот/одделите на ниво на земја, регион или на локално ниво.

- Анкети, вклучувајќи и самопроцена на вработени и надворешни страни.
- Работилници или сесии за дискусија за да се истражат ризиците од корупција.

Чекор 3: Оценете го инхерентниот ризик

Со цел ефикасно и ефективно да се распределат ресурси на утврдените ризици на едно претпријатие од корупција и шемите поврзани со нив, добра практика е да се оцени колкава е веројатноста дека секоја од шемите може да се случи и соодветното потенцијално влијание на таа појава. Целта е да се даде приоритет на реагирањето на овие ризици од корупција во еден логички формат, заснован на комбинација од тоа колкава е нивната веројатност за појавување и кое е нивното потенцијално влијание доколку се случат. Во оваа процена постои и субјективност, а оцените ќе бидат под влијание на искуството и историјата на поединците вклучени во оценувањата. За да класифицира веројатноста на шемата или потенцијалното влијание, може да се користи едноставна квалитативна скала како (i) висока, средна или ниска, или (ii) многу висока, висока, средна, ниска и многу ниска или може да се користи квалитативна скала со бодови што разумно се применуваат на секоја шема.

Со комбинирање на процените за веројатност и потенцијално влијание за секоја коруптивна шема се добива процена на инхерентен ризик од корупција. Инхерентниот ризик го претставува целото ниво на ризик за секоја шема, без да ги земе предвид постојните контроли. Токму во овие области контролите за ублажување на ризик веројатно ќе бидат најважни во ублажување на шемите за корупција.

Чекор 4: Утврдете и оценете контроли за ублажување на ризик

Откако ќе се утврдат ризиците од и шемите за корупција, тимот за процена на ризик треба да ја разгледа можноста за спроведување процес на мапирање на постојните контроли и активностите за ублажување на секој ризик или шема. Тоа е важно, бидејќи контролите треба да бидат пропорционални со веројатноста и потенцијалниот исход од

несоодветно однесување. При документирање на контролите, претпријатието треба да направи разлика меѓу контролите **специфични за шемите** и **општите контроли (на ниво на субјект)** и **превентивните** наспроти **детективните контроли**. Погolem дел од утврдените контроли може да се означат како превентивни или како детективни, иако некои може да служат за двојни цели. Информации за релевантни контроли може да се добијат преку различни средства. Додека разгледувањето на документацијата за контролите и процесот, обично, е клучен чекор, релевантни контроли, исто така, може да се утврдат преку интервјуа и целни анкети со засегнатите страни кои може да помогнат во утврдување на соодветните контроли. Понатаму, во овој чекор, тимот или лицето што ја води процената на ризик од корупција, заедно со сопствениците на деловниот процес, може да процени и дали утврдените контроли за ублажување на ризик и програми навистина функционираат во согласност со политиката и процесот. Вообичаено е да се изберат неколку контроли како олеснителни за секој ризик и шема. На крајот од овој чекор, претпријатието ќе треба да има утврдено релевантни контроли за ублажување на ризик, доколку има, за секој од ризиците и шемите утврдени во чекор 2.

Постојат голем број различни начини на оценување и пренесување на подготовката и ефективноста на контролите за ублажување на ризик. Може да се користи едноставна квалитативна скала за да се класифицира секоја група контроли што олеснуваат ризик или шема како (i) ефективен/низок ризик, делумно ефективен/умерен ризик или неефективен/висок ризик или (ii) многу ефективен/многу низок ризик, ефективен/низок ризик, делумно ефективен/умерен ризик, благо ефективен/висок ризик и неефективен/многу висок ризик, или може да се користи квантитативна скала со резултати со нумеричка вредност што се применува на секоја шема.

Чекор 5: Пресметајте го резидуалниот ризик

Резидуален ризик е степенот на ризик кој останува по проверка на влијанието на контролите за ублажување на ризик врз намалување на ризикот. Покрај антикорупциските програми и нивните внатрешни контроли за ублажување на шемите на ризик од корупција што се јавуваат, обично, сè уште постои можност да се појават такви ризици. Како резултат на тоа, обично, за секоја коруптивна шема ќе има

одредено ниво на резидуален ризик. Затоа, важно е да се направи процена на резидуален ризик, бидејќи тоа ќе помогне да се процени дали постојните контроли се ефективни и пропорционални со нивото на инхерентен ризик. Како кај инхерентниот ризик, и во процената на резидуалниот ризик за секој ризик од корупција/коруптивна шема постои елемент на проценување. Ако за инхерентниот ризик и за оценувањето на контролниот ризик се користела квалитативна скала, како на пример, висок/умерен/низок, тогаш слична скала може лесно да се искористи и за резидуален ризик. Од друга страна, ако се утврдуваат силни контроли за да се олесни шемата на висок инхерентен ризик, контролниот ризик ќе биде низок и, според тоа, и резидуалниот ризик би требало да се утврди како низок. Ако за утврдување инхерентен ризик и за оценувањето на контролниот ризик е користена квантитативна скала, тогаш, резидуалниот ризик може да се пресмета како функција од инхерентен ризик и контролен ризик. Треба да се одреди опсег на движење на резултатите, со цел да се утврди дали резидуалниот ризик е низок, умерен или висок.

Чекор 6: Разработете акциски план

Едно претпријатие може да го процени резидуалниот ризик за секоја коруптивна шема за да утврди дали е потребна реакција за ризик од корупција и, доколку има, кои елементи би требало тој план да ги вклучува. Клучна детерминанта на тој план за реакција е нивото на толеранција на ризик или ризичен апетит, кој од претпријатие до претпријатие ќе варира. За секоја коруптивна шема што има резидуален ризик во рамките на толеранцијата на ризик утврдена од менаџментот и одобрена од лицата задолжени за управување, не е потребно дополнително ублажување на ризикот. Менаџментот може да одлучи да спроведе дополнително ублажување на ризикот доколку верува дека соодносот на трошоците и придобивките е привлечен, но не е од суштинско значење. За секоја коруптивна шема што има резидуален ризик поголем од толеранцијата на ризик утврдена од менаџментот и одобрена од лицата задолжени за управување, неопходно е да се преземат мерки за да се намали ризикот во рамки на прагот на толеранција. За тие елементи, потребен е план за реакција при ризик од корупција.

Б.3: Документирање резултати

Регистри за ризик

Процените на ризик од корупција често се документираат со употреба на детални табели или примероци од бази на податоци како регистар за ризик. Секој фактор на ризик, ризик и шема може посебно да се документираат во регистар за ризик. Тој регистар, исто така, може да се користи за да се документираат оцените за секој ризик и шема, како и за програмите и контролите што го олеснуваат ризикот.

Следува приказ за примерок за регистер на ризик:

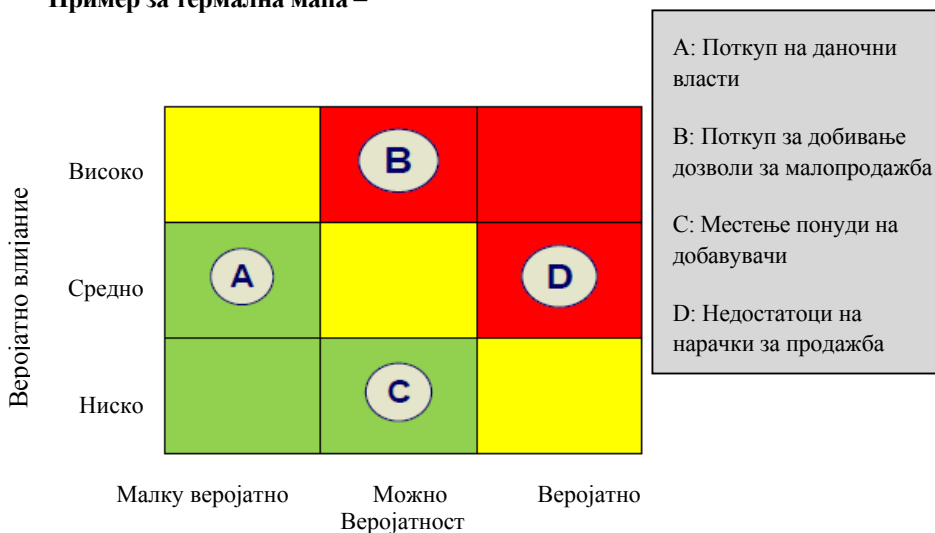
Локација/регион: ABC								
Деловна единица: XYZ								
Фактор на ризик - корупција	Ризик од корупција	Коруптивна шема	Веројатност	Потенцијално влијание	Инхерентен ризик	Антикорупциски контроли	Оценување контролен ризик	Оценување резидуален ризик
Локална бизнис клима	Поткуп владини службеници	Потенцијални несоодветни исплати на државни службеници со цел да се добијат дозволи	Умерена	Високо	Висок	- Глобална анти-корупциска политика и процедури, вклучувајќи специфични содржини за плаќање на владини службеници - Антикорупциска обука за вработените која е приспособена за одредени региони и клучни функции	Ефективно	Умерено
						- Глобална телефонска линија за укажувачи - Годишни ревизии на антикорупција на плаќања на државни службеници		

Термални мапи

И термалните мапи може да бидат ефективна алатка за сумирање на резултатите од процената на ризикот од корупција. Термална мапа на ризик од корупција ги покажува ризиците утврдени од претпријатието, прикажани според нивната веројатност и потенцијално влијание, на позадина со повеќе бои каде што секоја боја претставува различно целокупно ниво на ризик. Едноставните термални мапи, обично, содржат делови што се обоени со црвена, жолта или зелена боја, укажувајќи на висок, умерен и низок ризик, соодветно.

Термалните мапи може да се користат и за да прикажат консолидиран преглед на целото претпријатие и за да прикажат прегледи според локација или функција. Термалните мапи се флексибилни по дизајн и може да се изработат за поединечни ризици или може да прикажат категории што вклучуваат повеќе различни видови ризици.

Пример за термална мапа –



Б.4. Поврзаност меѓу процената на ризик и групите елементи на програмите за усогласување

Добра процена на ризик од корупција им овозможува на претпријатијата да разработат и одржуваат програма за усогласеност која е направена и заснована на ризик. Процената на ризик вклучува и потреба да се разбере како работат различните антикорупциски програми и контроли во едно претпријатие, како и кое е нивното влијание врз ризиците. Само така претпријатието може да овозможи најефикасна употреба на ресурсите за усогласеност. На пример, обука за вработени е клучен дел од секоја антикорупциска програма за усогласеност, но истата не е секогаш логички практична за да им овозможи ист вид или интензитет на антикорупциска обука на сите вработени во едно големо претпријатие. Едно решение може да биде обезбедување целна обука подготвена според потребите на вработените чии активности опфаќаат области со повисок ризик од корупција. Обуката, како и речиси секој друг аспект од една ефективна антикорупциска програма, мора да биде таргетна, а една алатка што ги прави обуките потаргетни е да се факторираат резултатите од процената на ризикот од корупција.

Б.5: Процената на ризик како постојан динамички процес

Ефективна проценка на ризик од корупција треба да се прави периодично, на пр., на годишна основа. Исто така, може да се активираат настани како што е влез на нови пазари, значителни реорганизации, спојувања и стекнувања што ќе создадат можности за обновување на процената на ризик. Континуираното распределување ресурси на најефективен начин бара тековно и точно разбирање на ризиците.

Без висока поддршка од менаџментот, процените на ризик се подложени на ризик од тоа да бидат академска вежба без никакво практично влијание врз претпријатието. За да се намали тој ризик, многу е важна активна вклученост на менаџментот. Менаџментот треба да биде одговорен за спроведувањето на процената на ризик и периодично да им дава извештаи на оние што се одговорни за управување за статусот и резултатите од процената на ризик од корупција како и за спроведувањето на сите акциски планови за ублажување на ризик што се резултат на тоа. За поголеми претпријатија, добра стратегија е да се има и проценка на ризик од корупција на ниво на оперативна единица/регионална локација. Во тој пристап, секоја оперативна единица/регионална локација е одговорна за спроведување проценка на ризик поврзана со нејзиниот сегмент. Тоа овозможува поединци со специфично локално, деловно и индустриско знаење да ја направат процената на ризик за секој релевантен сегмент врз основа на параметри и упатства дадени од централизираниот сопственик (на пр., од седиштето).

В. РАЗРАБОТКА И СПРОВЕДУВАЊЕ АНТИКОРУПЦИСКА ПРОГРАМА ЗА ЕТИКА И УСОГЛАСЕНОСТ^{3,4}

Овој дел од прирачникот има за цел да ги спои на едно место главните меѓународно признати деловни инструменти за борба против давање поткуп. По азбучен ред, тие се следните:

- Кодекс на деловно однесување во борба против корупција (АПЕК: Азиско-пацифичка економска соработка)
- Деловни принципи за борба против поткуп (ТИ: Транспаренси Интернешнл)
- Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност (ОЕЦД: Организација за економска соработка и развој)
- Упатства за усогласеност со интегритетот (Светска банка)
- Принципи за борба против поткуп (ПАЦИ: Иницијатива за партнерство против корупцијата на Светскиот економски форум)
- Правила за борба против корупција (ИЦЦ: Меѓународна стопанска комора)

Поглавјата во овој дел ги даваат 12 главни елементи за борба против поткуп, вклучени во сите овие инструменти. Секое поглавје ги содржи релевантните извадоци од секој инструмент со студија на

³ Упатувањето (по азбучен ред) на секој од принципите во прирачникот не е во спротивност со нивните правен статус и состојба.

⁴ Може да се даде референција за поглавје III од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“:

http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

случај заснована на реално искуство со цел да прикаже како таква мерка за усогласеност може да се спроведе во пракса. (За табела за споредба на сите осум инструменти како деловни упатства за борба против поткуп наведени во овој прирачник, видете Анекс 1.)

В.1: Поддршка и посветеност од страна на високиот менаџмент за спречување корупција⁵

а) Збир од референции за меѓународни деловни принципи⁶

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

4.в. **Лидерство:** Одборот (или еквивалент) и извршниот директор треба да имаат своја улога во отпочнувањето на Програмата и да покажат лидерство и посветеност на Кодексот и Програмата.

Деловни принципи за борба против поткуп

2. Деловните принципи:

(...) Овие Деловни принципи се засновани на посветеноста на Одборот на основните вредности и тоа: интегритет, транспарентност и отчетност.

6.1.1 Одборот на директори или еквивалентно тело, треба да покаже видлива и активна посветеност на спроведувањето на програмата на претпријатието.

⁵ Во врска со овој меѓународен деловен принцип, може да се даде референција на член 34 од УНЦАЦ и поглавје III, дел А од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“

(http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf)

⁶ Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ

Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност

...

Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):

...

Секое претпријатие треба да се заложува да...

а) изрази силна, јасна и видлива поддршка и посветеност на Програмата за корпоративна усогласеност преку Одборот на директори или друго тело, со крајна одговорност кон претпријатието и високиот менаџмент на претпријатието („став на раководството во однос на корупцијата“).

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

A.1. [Компаниите треба да се заложат да] ... покажат силна, јасна и видлива поддршка и посветеност преку високиот менаџмент во однос на програмите или мерките за внатрешни контроли, етика и усогласеност со цел спречување и откривање поткуп на странски јавни службеници.

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

Принцип 5.1.3: Одборот на директори (или еквивалентно тело), извршниот директор (или извршен одбор) и високиот менаџмент треба да покажат видлива и активна посветеност во спроведувањето на Принципите на ПАЦИ.

Упатства за усогласеност со интегритетот на Групациската на Светска банка:

2.1 **Лидерство:** Силна, јасна, видлива и активна поддршка од и посветеност на високиот менаџмент и Одборот на директори или слични тела на страната, во Програмата за усогласеност со интегритетот (Програма) на страната и нејзино спроведување, според зборови и намери.

б) Студија на случај

Студија на случај 1: Мултинационална компанија го ангажира високиот менаџмент во разработување нејзина програма за усогласеност

Компанија А е мултинационална компанија со средна големина, со седиште во европска земја. Неодамна, Компанија А била вмешана во истрага од страна на италијанските власти за поткуп на странски јавен службеник. Обвинителството имало наводи дека посредници на Компанијата А направиле договор со извршни директори на компанијата што направила поткуп во процесот на добивање тендери во странски земји. И самата Компанија А била подложена на истрага.

Кога се дознало дека ќе биде вклучена во истрагата, Компанија А веднаш ги суспендирала вмешаните менаџери од високиот менаџмент. Таа одлука ја донел одборот: одборот одлучил да се суспендира и контекстуално да се назначи нов извршен директор и нов одбор. Исто така, за првпат во историјата на компанијата, сопственоста била одземена од менаџментот.

Пред истрагата, Компанија А немала организациски модел за спречување поткуп. Затоа, немало внатрешни политики што уредуваат поткуп на странски службеници. На совет на советникот за одбрана на Компанија А, одборот ангажирал фирма за управување со ризик и усогласеност за да им помогне во овој процес. Одлучувајќи да усвои модел за управување кој се однесува на корпоративна кривична одговорност, новиот одбор, исто така, почнал да подготвува соодветна програма за спречување поткуп на странски службеници. Независната фирма за усогласеност, во соработка со советникот и високиот менаџмент на Компанија А, направила детална процена на голем број области на ризик. Како дел од овој процес, фирмата разговарала со релевантни вработени од секоја област на ризик, од високиот менаџмент до обичниот персонал. Извршниот директор и одборот често дискутирале со фирмата со која се консултирале, овозможувајќи подготовка на сите политики што биде подготвени за бизнис моделот на компанијата и нејзината дејност. По резултатите од процената на ризик, бил подготвен нов организациски модел кој вклучувал политики и процедури за заштита од потенцијални

ризници од корупција. Одборот на Компанија А брзо го одобрил новиот модел.

Во текот на разговорите што траеле по неколку часа, високиот менаџмент и клучните оперативни менаџери од сите оддели на компанијата ѝ ги објасниле на консултантската фирмата нивните улоги во секојдневната работа. Благодарение на овој пренос на знаење, надворешната фирма успеала да подготви детални процедури за секој оддел.

Силната поддршка од одборот за тој процес, кој инаку би можел да се смета како наметлив, била од суштинско значење во овозможувањето брз пристап на информации и отвореност од оперативните менаџери. Членовите на одборот дури и ги прегледале подготвените политики и биле активно вклучени во процесот, но и оперативните менаџери ги прегледале процедурите релевантни за нивната област и ѝ дале на надворешната фирма непроценлив увид на работата на компанијата.

V.2: Разработка на антикорупциска програма⁷

a) Збир од референции за меѓународни деловни принципи⁸

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

2. Претпријатието, во консултација со вработените, треба да разработи програма која ќе ја одразува неговата големина, деловниот сектор, потенцијалните ризници и места на работење и што јасно и во разумни детали ќе ги содржи вредностите, политиките и процедурите што ќе се користат за спречување појава на поткуп во сите дејности согласно нејзината ефективна контрола. Програмата треба да биде конзистентна со сите закони што се релевантни за борба против поткуп во сите

⁷ Може да се даде референција за поглавје III, дел Б од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“:

http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

⁸ Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

надлежности во кои работи претпријатието. Таа треба да се однесува на сите контролирани подружници, странски и домашни.

4.д. Човечки ресурси (став 2). Политиките и практиките за човечки ресурси што се релевантни за Програмата, треба да се подготват и спроведат во консултација со вработените, како и со телата што ги застапуваат вработените, како што е соодветно.

Деловни принципи за борба против поткуп:

2. Деловните принципи

- Претпријатието треба да забрани поткуп во секаква форма, без разлика дали е директен или индиректен.
- Претпријатието треба целосно да се посвети на спроведување на Програмата за борба против поткуп. Програмата треба да ги застапува напорите за борба против поткуп на компанијата, вклучувајќи ги и вредностите, кодексот на однесување, политиките и процедурите во детали, управувањето со ризик, внатрешната и надворешната комуникација, обуките и упатствата, внатрешните контроли, надзорот, следењето и осигурувањето.

3.1. Претпријатието треба да разработи Програма која, јасно и одговорно, ќе ги содржи вредностите, политиките и процедурите што ќе се користат за спречување појава на поткуп во сите дејности под негова ефективна контрола.

3.3. Програмата треба да биде конзистентна со сите закони што се релевантни за борба против поткуп во сите надлежности во кои претпријатието ја врши својата работа.

3.4. Претпријатието треба да ја разработи Програмата во консултација со вработените, синдикатот или други тела што ги застапуваат вработените и други релевантни засегнати страни.

3.5. Претпријатието треба да се увери дека е информирано за сите внатрешни и надворешни работи што се однесуваат на ефективен развој и спроведување на Програмата, а, особено, за новите најдобри практики, вклучувајќи и вклучување на релевантни засегнати страни.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ:

Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност

Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):

Секое претпријатие треба да се заложува да...

г) Наметне одговорност на поединци, на сите нивоа на Претпријатието, да ја почитуваат политиката на Претпријатието и да учествуваат во Програмата за корпоративна усогласеност;

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

А.3 [Компаниите треба да се заложат за] ... усогласеност со оваа забрана, а поврзаните внатрешни контроли, етиката и програмите или мерките за усогласеност се обврска на поединците на сите нивоа на компанијата.

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

2. Претпријатието ќе се посвети на продолжување или спроведување ефективна Програма за борба против поткуп. Ефективна Програма е целината на напорите за борба против поткуп на едно претпријатие, особено вклучувајќи го нејзиниот етички кодекс, политики и процедури, административни процеси, обука, упатства и надзор. Таа посветеност има за цел да разработи и примени Програма за внатрешна усогласеност што ефективно ќе ја направи политиката за борба против корупција на претпријатието да биде составен дел од секојдневната практика.

3.1 Претпријатието треба да разработи Програма која, јасно и одговорно, ќе ги содржи вредностите, политиките и процедурите што ќе се користат за спречување појава на поткуп во сите дејности под негова ефективна контрола.

3.2 Програмата треба да биде подготвена со цел да ги одрази конкретните деловни околности и корпоративна култура на претпријатието, земајќи ги предвид факторите како што се големина, природа на бизнисот, потенцијални ризици и локации на работење.

3.3 Програмата треба да биде конзистентна со сите закони што се релевантни за борба против поткуп во сите надлежности во кои работи претпријатието.

3.4 Претпријатието треба да ги вклучи и вработените во спроведувањето на Програмата.

3.5 Претпријатието треба да се увери дека е информирано за сите работи поврзани со ефективниот развој и спроведување на Програмата, вклучувајќи и нови индустриски практики, преку соодветно следење на активностите и комуникациите со релевантните заинтересирани страни.

Упатства за усогласеност со интегритетот на Групацјата на Светска банка:

2. Одговорност: Создадете и одржувајте инклузивна организациска култура заснована на доверба која поттикнува етичко однесување, посветеност на усогласување со законот и културата во која Недозволено однесување не се толерира. (...)

2.2. Индивидуална одговорност: Усогласеност со Програмата е задолжителна и е обврска на сите поединци на сите нивоа на страната.

4. Внатрешни политики: Разработете практична и ефективна Програма во која јасно ќе бидат прикажани вредностите, политиките и процедурите што треба да се користат за да се спречат, откријат, истражат и санираат сите форми на Недозволено однесување во сите активности по ефективна контрола на страната/лицето.

Конвенција за борба против корупција на ОН (УНЦАЦ):

Член 12.2. - Приватен сектор

Мерките што треба да се преземат за да се постигне ова, меѓу другото, може да вклучуваат:

(б) Промовирање подготовка на стандарди и процедури кои ќе имаат за цел да го заштитат интегритетот на релевантните приватни лица, вклучувајќи

и кодекси на однесување за коректно, чесно и соодветно изведување на активностите на бизнисот и сите релевантни професии и спречување судир на интереси и за промовирање на употребата на добри трговски практики меѓу бизнисите и во договорните односи на бизнисот со Државата;

(в) Промовирање транспарентност меѓу приватни лица, вклучувајќи и каде што е соодветно, мерки за идентитетот на правните и физичките лица вклучени во основањето и управувањето со корпоративни субјекти;

(г) Спречување неправилна употреба на процедури со кои се уредуваат правните лица, вклучувајќи и процедури за субвенции и дозволи дадени од државни органи за трговски дејности;

(д) Спречување судир на интереси со наметнување ограничувања, како што е соодветно и за разумен временски период, на професионалните дејности на поранешни јавни службеници или на вработувањето јавни службеници во приватниот сектор по нивна оставка или пензионирање, каде што таквите дејности или вработување се директно поврзани со функциите што ги држат или надгледуваат тие јавни службеници за време на нивниот мандат;

(ѓ) Уверување дека приватните претпријатија, земајќи ги предвид нивната структура и големина, имаат доволен број внатрешни ревизорски контроли што помагаат во спречување и откривање акти на корупција и дека сметките и потребните финансиски извештаи на таквите приватни претпријатија се предмет на соодветна ревизија и процедури за потврдување.

б) Студија на случај

Студија на случај 2: Средно претпријатие поттикнува усогласеност со нејзината политика за забрана на корупција, користејќи локален деловен придонес за ажурирање и зајакнување на нејзиниот Кодекс на однесување

Компанија Б е средна компанија за производи и услуги, со 7.500 вработени и со седиште во европска држава. Работејќи на глобално ниво, Компанија Б има продажни подружници на главните пазари, а производството ѝ е во Унгарија, Кина, Франција, САД и Данска. Додека 70 проценти од продажбата е во Европа, Компанија Б забележала значително зголемување на растот на новите пазари.

Во 2010 година, Компанија Б одлучила да ги ажурира и зајакне Кодексот на однесување и системот за усогласеност поради три причини: Прво, таа требало да се усогласи со новиот Закон за борба против поткуп на Обединетото Кралство, кој што утврдува нов меѓународен стандард за неофицијални плаќања, подароци и угостителски услуги за кој Компанија Б сметала дека треба веднаш да го примени; второ, таа сметала дека вработените не биле доволно запознаени со тековните политики на компанијата за етичко однесување; и трето, во Кодексот на однесување на Компанија Б, некои предизвици, како што е управување со судир на интереси, требало да се уредат поразлично.

Примарната цел на Компанија Б била да се создаде глобален Кодекс кој ќе се применува на сите локации, земајќи ги предвид сите можни податоци при разработување на новиот Кодекс – без да се компромитираат стандардите на Компанија Б.

Подготовката и спроведувањето на новиот Кодекс на однесување и системот за усогласеност на Компанија Б биле засновани на следните прашања:

Како да разработиме глобален Кодекс на однесување кој ќе може да се применува во пракса во сите различни култури во кои работиме? (На пример, очекувањата во врска со деловна етика, на пр., давање подароци, може во голема мера да варира од една земја до друга.)

Како да разработиме глобален Кодекс на однесување со кој вработените од сите наши подружници ќе можат лесно да се поврзат? (Клучот за одговарање на ова прашање бил да се направи „проверка на реалноста“ за она што точно се случува во различните земји и во новиот Кодекс на однесување да се вклучат примери за усогласување од реалниот живот.)

За да се соочи со овие предизвици, тимот за Корпоративна одговорност и усогласеност (КОУ) почнал да разговара со регионалните менаџери и маркетинг менаџерите во речиси секоја држава каде што работи Компанија Б. Прво, тимот за КОУ испратил детален прашалник кој ги опфаќал сите релевантни теми (поткуп, подароци и угостителски услуги, обука обезбедена на здравствените работници итн.).

По прашалникот, со секој регионален менаџер биле спроведени темелни интервјуа, а од нив се очекувало да покажат дека се консултирале со соодветните лица во своите тимови за да обезбедат подетални повратни одговори и податоци. Тие интервјуа, исто така, му овозможиле на тимот за КОУ да прибере вистински примери за ситуации поврзани со усогласеност.

Во текот на тој процес, тимот за КОУ ги објаснувал придобивките од учествување во консултациите. Компанија Б им објаснила на регионалните менаџери дека процесот им дава можност да ја информираат компанијата за секој проблем или предизвик поврзан со ново предложениот Кодекс на однесување.

Ажурираниот Кодекс на однесување на Компанија Б се однесувал на сите држави каде Компанија Б работи и вклучил три дела:

- Корупција и поткуп (вклучувајќи забрана за неофицијални плаќања);
- Измама и судири на интерес;
- Интеракција со здравствените работници (на пр., вечери, забава, подароци, конгреси, обука, ангажмани, донации).

Фактичките примери дадени за време на процесот на консултација биле вклучени во Упатството за кодексот на однесување и помогнале да се утврди дека сите засегнати страни на Компанија Б – вклучувајќи ги и здравствените професионалци со кои Компанија Б работи – знаат што да очекуваат.

Јазикот на Кодексот на однесување бил едноставен и јасен. Компанија Б, исто така, подготвила и курс за е-учење со завршен испит за Кодексот на однесување и упатствата што сите „бели јаки“ вработени во компанијата мора да го положат. Сè на сè, повратниот одговор добиен од членовите на Компанија Б биле многу позитивни.

Студија на случај 3: Мултинационална компанија повикува локални деловни единици и деловни комитети да помогнат да се обезбеди усогласеност со нејзината забрана за поткуп

Компанија В е мултинационално претпријатие со седиште во земја во Јужна Америка, активна е во производство, реновирање на куќи и во градежната индустрија со работа во Колумбија, Кина, Мексико и САД и со продажба во Северна и Јужна Америка, Европа и Блискиот Исток.

Во 2011 година, Компанијата В го ажурирала нејзиниот Кодекс на етика од 1998 година со цел да го усогласи со сложеноста на современиот корпоративен свет и со цел Кодексот подеднакво да се однесува на вработени, дистрибутери, добавувачи и клиенти. Новиот Кодекс на етика бил поделен на шест поглавја:

- Постапување со интегритет
- Интегритет во рамки на компанијата
- Преговарање со надворешни страни
- Судири на интереси
- Примена на кодексот
- Ресурси

Кодексот вклучувал конкретни одредби за борба против поткуп. На пример, член 3.1 гласи, „Плаќања за добивање предности, влијаење врз одлука или забрзување на процедура не се дозволени“. Во врска со односот со владини органи, тој наведува дека вработените треба да се „воздржат од нудење или примање пари, подароци, корист, попусти, можности за вработување и што било друго што може да се толкува како поткуп“.

Кога во 2011 година бил објавен новиот Кодекс на однесување, компанијата ги спровела следните активности со цел да обезбеди усогласеност со Кодексот:

- На членовите на Одборот на директори им поделила примерок од Кодексот на етика.
- Секој вработен добил примерок од Кодексот на етика и потпишал дека се обврзува да го почитува.
- Добавувачите добиле примерок од Кодексот на етика.
- Референции за етиката и студии на случај биле објавени на внатрешната мрежа на Компанијата.
- На интернет-страницата на компанијата била додадена телефонска линија за етички прашања за да олесни пријавување на каква било ситуација што може да го прекрши Кодексот на етика.

Следела периодична контрола преку различни канали. Комитетот на секоја деловна единица и Комитетот за корпоративна етика биле одговорни за обезбедување усогласеност со Кодексот и преземање на потребните мерки за спречување секакво прекршување на истиот што спаѓа во нивниот работен опфат. Неколку членови на Одборот на директори биле поканети да учествуваат во Комитетот за корпоративна етика. Понатаму, Компанијата В на своите вработени им поделила публикации поврзани со етика и организираше две дискусии со добавувачите.

Системот за управување со етика на Компанијата В ги содржел следните елементи:

- Состанок на тимови: Ова било можност за унапредување на етичкото однесување.
- Директни комуникации со Главниот менаџер: Врз основа на довербата и добрата волја, главниот менаџер можел да понуди можности за споделување сомнежи и проблеми со неговите вработени.
- Постојан дијалог со Менаџерот за човечки ресурси/Генералните менаџери на секоја деловна единица: Како претставници на Компанија В, Менаџерите за ЧР и Генералните менаџери биле извор на контакти и совети што помагаат во процесот на донесување одлуки во согласност со етичките упатства на Компанијата В.

- Комитет за корпоративна етика: Овој Комитет сметал дека кога ќе стигнат пријави за прекршување на Кодексот треба да се преземат мерки. Комитетот се состоел од Претседателот, Корпоративните заменик-претседатели и Менаџерот за корпоративни работни односи на Компанијата В. Комитетот, обично, се состанувал најмалку еднаш квартално и вонредно, по потреба.
- Комитет за етика во секоја деловна единица: Тој Комитет бил одговорен за разгледување сомнежи, укажувања или поплаки во врска со можно непочитување на Кодексот; за спроведување на соодветните анализи; и за усвојување релевантни активности. Се состоел од најмалку три члена, вклучувајќи го Генералниот директор и Менаџерот за човечки ресурси и истиот се состанувал на квартално ниво.
- Комитет за ревизија на Корпоративниот одбор на директори: Овој Комитет го следел почитувањето на општите политики и критериуми за етичко однесување на Компанијата.

В.3: Надзор на антикорупциската програма⁹

а) Збир од референции за меѓународни деловни принципи¹⁰

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

4.з. Организација и обврски: Одборот (или еквивалент) треба да се увери дека е разработена и спроведена ефективна програма.

⁹ Во врска со овој меѓународен деловен принцип, може да се даде референција на член 34 од УНЦАЦ и поглавје III, дел В од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“ http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

¹⁰ Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

Одборот (или еквивалент), исто таа, треба да се увери дека Програмата е ревидирана за ефикасност и, при утврдување на недостатоци, дека се преземени соодветни корективни мерки.

Извршниот директор (или еквивалент) е одговорен за тоа да се увери дали Програмата ефективно се спроведува, со јасни принципи на деловна субординација. Зависно од големината на претпријатието, треба да се земе предвид секојдневното работење на компанијата и прекршувањето на кодексот да се доделат како обврска на повисок службеник во компанијата.

Деловни принципи за борба против поткуп:

6.1.1 Одборот на директори или еквивалентно тело, треба да покаже видлива и активна посветеност на спроведувањето на Програмата на претпријатието.

6.1.2 Извршниот директор е должен да се увери дека Програмата се спроведува конзистентно, со јасни принципи на деловна субординација.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ:

Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност

Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):

Секое претпријатие треба да се заложи да...

д) назначи еден или повеќе повисоки службеници (на полно или пола работно време) за да вршат надзор и координација на Програмата за корпоративна усогласеност со соодветно ниво на ресурси, овластувања и независност, со периодично известување на Одборот на директори или друго тело со крајна одговорност за Претпријатието или на релевантниот комитет на истото;

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

А.4 [Компаниите треба да разгледаат да дадат] ... должност на еден или повеќе повисоки корпоративни службеници, со соодветно ниво на независност од менаџментот, ресурсите и овластувањата, да врши надзор на програмите или мерките за етика и усогласеност поврзани со поткуп на странски службеници, вклучувајќи ги и овластувањата за директно известување на независните надзорни тела, како што се комитетите за внатрешна ревизија на одборите на директори или на надзорните одбори;

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

5.1.1 Одборот на директори (или еквивалентно тело) е одговорно за вршење надзор на подготовката и спроведувањето на ефективна Програма.

5.1.1.1 Програмата треба да се заснова на Принципите на ПАЦИ, а Одборот (или еквивалентно тело) треба да обезбеди лидерство, ресурси и активна поддршка за спроведувањето на Програмата од страна на менаџментот.

5.1.1.2 Одборот (или еквивалентно тело) треба да се увери дека Програмата е ревидирана за ефикасност и, при утврдување на недостатоци, дека се преземени соодветни корективни мерки.

5.1.2 Извршниот директор (или извршниот одбор) е должен да се увери дека Програмата се спроведува конзистентно, со јасни принципи на деловна субординација. Овластувањето за спроведување на Програмата треба да му се додели на високиот менаџмент кој директно ќе го известува Извршниот директор или лице на споредлива позиција.

5.1.2.1 Овластувањето за спроведување на Програмата треба да му се додели на високиот менаџмент кој директно ќе го известува Извршниот директор или лице на споредлива позиција.

**Упатства за усогласеност со интегритетот
на Групацијата на Светска банка:**

2.3. Функција на усогласеност: Надзор на и управување со Програмата е должност на еден или повеќе повисоки корпоративни службеници, со адекватно ниво на независност и со доволно ресурси и овластувања за ефективно спроведување на истата.

б) Студија на случај

**Студија на случај 4: Европска инженеринг компанија
формира Надзорен одбор за следење на усогласеноста¹¹**

Оваа водечка италијанска компанија за инженерски услуги повеќе од 50 години работи на полето на хидраулична работа, транспортна инфраструктура, градење и добивање дозволи за планирање градови и работи поврзани со животната средина. Компанијата работи во голем број земји во развој во целиот свет, во име на големи меѓународни агенции.

Во декември 2010 година, една од тие агенции, Светската банка, ја обвинила компанијата за неконтролирање на работата на филијала во Индонезија и ѝ наметнала санкции. Како резултат на тоа, компанијата, во соработка со Светска банка, работеле на тоа да го подобри својот капацитет за да го намали и елиминира ризикот од слични неуспеси во иднина така што усвоила Модел за организација, управување и контрола (понатаму во текстот како: „Модел“). Моделот се засновал на усогласување со следните основни барања: следење активности, соодветна формализација на

¹¹ Оваа компанија има обврска да усвои и спроведе програма за усогласеност со интегритет која е задоволителна за Светска банка, претставувана од Канцеларијата за усогласување на интегритетот на Светска банка, во врска со исклучување на ГСВ. Програмата за усогласеност треба да ги одразува Насоките за усогласеност со интегритетот на Групацијата на Светска банка што се релевантни за средината во која работи компанијата. Компанијата може да се согласи да го открие своето име во конечната, ревидирана и објавена верзија од прирачникот.

активности и поврзани контроли и поделба на позиции и обврски. Тој го надополнувал постојниот Кодекс на етика на компанијата.

Се водело грижа за да се осигури дека Моделот ги задоволува законските барања, Упатството за интегритет на Групацијата на Светска банка и други процедури за осигурување квалитет. Подготовката на моделот се состоела од:

- Анализа на постојниот систем за управување со квалитет на компанијата и на тоа како тој систем можел да се подобри;
- Ревизија на системот и процедурите за управување со квалитет од страна на овластена компанија;
- Одобрување и усвојување на Моделот од страна на Одборот на директори; и
- Формирање Надзорен одбор за да се обезбеди усогласеност со Протоколите и процедурите на Моделот.

Надзорниот одбор, формиран во јули 2011 година, бил независен и се состоел од три члена кои биле избрани заради нивното искуство во одбори на слични компании и ги имале потребните квалитети. Како што било утврдено во домашното законодавство на земјата каде што компанијата има седиште, Одборот има целосна независност во овластувањето да презема иницијативи и контрола. Во вршењето на своите функции, Надзорниот одбор, во случај на специјална потреба, можел да се потпре на поддршката на независни надворешни консултанти и советници, користејќи буџет кој компанијата го распределила конкретно за тоа. Еден од трите члена на Надзорниот одбор, исто така, бил Независно трето лице (според правилата на Светска банка) кое било одговорно за директно известување на Банката за однесувањето на компанијата во врска со редовната усогласеност со Моделот.

Еден од повисоките инженери на компанијата бил назначен соработува со Надзорниот одбор со цел да ја олеснува неговата работа и да ги координира односите меѓу Надзорниот одбор и внатрешната структура на компанијата. Инженерот бил присутен на секој состанок на Одборот и негова должност била да им дава информации или документи на членовите што тие може да ги побараат, како и да му помага на персоналот на компанијата со конкретни прашања што се однесуваат на примената на Моделот.

Во случај на непочитување на Моделот и на Кодексот на етика, Надзорниот одбор препорачувал усвојување дисциплинарни мерки, како што било утврдено во Моделот. Во согласност со Организациониот модел, менаџментот на компанијата бил обврзан да го информира Надзорниот одбор за важни одлуки и да ги обезбедува сите документи поврзани со наводна неусогласеност со Моделот (како што се документи поврзани со кривични или трудови постапки). Понатаму, сите вработени ги имале адресите на е-пошта на членовите на Одборот и биле обучени и информирани дека може да пријавуваат каква било неусогласеност, во кое било време (дури и анонимно).

Компанијата верувала дека усвојувањето на Моделот – покрај компликациите што се припишуваат на неговото неизбежно влијание врз работните процедури на персоналот, стекнати со многугодишна работа – претставува суштинска алатка за правилно управување на секоја компанија која планира да работи на глобалниот пазар. Со усвојување на Моделот и формирањето Надзорен одбор, компанијата, оттогаш, работи на обучување на персоналот и подигање на свеста за Моделот, од високиот менаџмент до секој вработен на компанијата, како и меѓу бизнис партнерите и консултантите.

Студија на случај 5: Мултинационална компанија за телекомуникации отвора канцеларија и формира комитет за деловни принципи со цел да обезбеди усогласеност

Компанија Г, со седиште во европска земја, е глобален телекомуникациски лидер со 306,6 милиони корисници. Таа е во јавна сопственост (котира на берзите во две европски земји, Аргентина, Перу и во САД), има повеќе од 1,5 милиони директни акционери и работи во повеќе од 25 земји во Азија, Европа и Латинска Америка; Во Латинска Америка, Компанија Г има најголем пазар.

Во период на брзо ширење на меѓународните пазари, Групацијата на Компанија Г одлучила да разработи нови Деловни принципи во кои ќе се комбинираат постојните Деловни принципи и Кодексот на етика со принципи што постоеле претходно, а ги уредувале активностите на Компанија Д која претходно била стекната од Компанија Г. Принципите биле подготвени во консултација со внатрешни и надворешни експерти и во декември 2006 година биле усвоени од Одборот на директори. Тие

се однесуваат на сите вработени во Компанија Г во сите земји каде што Компанија Г работи и се засноваат на принципи на чесност, интегритет и доверба, почитување на законите и човековите права.

Со цел да гарантира усогласеност со новите Деловни принципи, Компанија Г отворила Глобална канцеларија за деловни принципи која е составена следните оддели: Човечки ресурси, Внатрешна ревизија, Генерален секретар и правни работи и Канцеларија на секретарот на претседателот. Глобалната канцеларија за деловни принципи и Комитетот се наоѓаат во земјата на седиште на компанијата. Таа Канцеларија е задолжена за механизмите за стратегии, принципи, норми и осигурување за соодветно управување со етика во работењето на компанијата. Секое локално работење мора да формира соодветна „Канцеларија за принципи“ на Комитетот. Обично, комитетите (глобални и локални) се состануваат на квартално ниво за да го следат спроведувањето на стратегијата и планот на дејствување, но, секогаш кога ќе се појават етички проблеми, комитетите свикуваат и вонредни седници. Комитетите на регионите му полагаат сметка на Глобалниот комитет за деловни принципи.

Канцеларијата за деловни принципи е задолжена за комуницирање на Деловните принципи на целата Групација на Компанија Г.

Функциите на Канцеларијата, исто така, вклучуваат откривање и оценување ризици поврзани со Деловните принципи и дефинирање области на дејствување што налагаат глобална позиција за Групацијата на бизнисот. Тоа вклучува проверка на процесите и контролите за усогласеност и уверување дека истите се пропорционални и одговараат на усогласеноста со законски барања и со најдобри деловни практики. Компанија Г ги проценува и открива ризиците поврзани со принципите преку детално истражување (анкетирање на акционерите на компанијата, овозможувајќи оценување на нивоата на ризик со нивоа на важност) од кое Седиштето добива матрица на ризик.

Освен тоа, Глобалната канцеларија за деловни принципи чита и одговара на прашања, поплаки или наводи дадени/поставени од вработените, добавувачите или партнерите во врска со усогласеноста со Деловните принципи. Преку канал за доверлива помош, доверливо или анонимно може да се поднесуваат извештаи за прекршувања и прашања поврзани со Деловните принципи. Добавувачите и други заинтересирани страни

на Компанија Г, доверливо или анонимно, може да даваат и извештаи и да поставуваат прашања за Канцеларијата за деловни принципи.

Канцеларијата за деловни принципи интервенира во секоја од примените поплаки и, по анализирање и истражување на поплаката, таа изготвува извештај дека соодветниот менаџер мора да биде земен предвид од соодветниот менаџер, Одделот за човечки ресурси и Правниот оддел за да спречи појава на слични ситуации. Ако се откријат прекршувања, постојат различни видови казни: зависно од прекршокот, казната може да биде административна, дисциплинарна и/или криминална.

Последно, но не и помалку важно, Канцеларијата за деловни принципи создала онлајн алатка за вработените на Компанија Г со која тие ја добиваат соодветната обука за Принципите. Таа обука е задолжителна и нејзина главна цел е редовно да ги информира вработените за Кодексот на етика и да им обезбеди можност да ја одразат важноста на тие стандарди при вршење на секојдневните работни обврски.

V.4: Јасна, видлива и пристапна политика со која се забранува корупција¹²

а) Збир од референции за меѓународни деловни принципи¹³

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

1. Забрана за поткуп: Претпријатието треба да забрани поткуп во секаква форма. Поткуп е нудење, ветување или давање, како и барање или прифаќање, каква било парична или друга корист, без разлика дали е директна или индиректна, со цел да се добие, задржи или насочи некој

¹² Може да се даде референција за поглавје III, дел Г од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“:

http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

¹³ Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

бизнис кон одредено претпријатие или да се обезбеди каква било несоодветна корист во водење бизнис.

Примери за поткуп кои се предмет на овие принципи може да вклучат зделки од страна на или во врска со подружници, заеднички вложувања, агенти, претставници, консултанти, брокери, изведувачи, добавувачи или вработени со (вклучувајќи, но не ограничувајќи се на) јавен службеник, членови на семејството и блиски соработници на јавен службеник, политички функционер, политичка партија или член на истата, вработен во приватниот сектор (вклучувајќи и лице што управува со или работи за претпријатие од приватниот сектор во кое било својство) или со трето лице.

Деловни принципи за борба против поткуп:

6.1.1. Одборот на директори или еквивалентно тело, треба да покаже видлива и активна посветеност на спроведувањето на Програмата на претпријатието.

6.1.2. Извршниот директор е должен да се увери дека Програмата се спроведува конзистентно, со јасни принципи на деловна субординација.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ:

Дел I: Правила за борба против корупција

Член 1: Претпријатијата, засекогаш и во секаква форма, ќе забранат следните практики, а кои се поврзани со:

Јавен службеник на меѓународно, национално или локално ниво;

Политичка партија, партиски функционер или кандидат за политичка функција; и

Директор, менаџер или вработен во Претпријатие, без разлика дали тие практики, директно или индиректно, вклучувајќи и преку Трети лица, се вмешани во:

а) Поткуп е нудење, ветување, давање, овозможување или прифаќање каква било незаконска материјална или друга корист на, од страна на или за некои од лицата наведени погоре или за некој друг со цел да се добие или задржи

бизнис или друга несоодветна корист, на пример, во врска со доделување на договори за јавни или приватни набавки, регулаторни дозволи, даноци, царини, судски и законски постапки.

Поткуп често опфаќа (i) враќање дел од договорно плаќање на влада или партиски функционери или на вработени во другата договорна страна, нивните блиски роднини, пријатели и Деловни партнери или (ii) користење посредници, како што се агенти, подизведувачи, консултанти или други Трети страни, за канализирање плаќања на влада или партиски функционери или на вработени во другата договорна страна, нивни роднини, пријатели или Деловни партнери.

Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност ...

Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):

Секое претпријатие треба да се заложи да...

б) усвои јасна и видлива политика која ги одразува тие Правила и е обврзувачка за сите директори, менаџери, вработени и Трети лица и која ќе се однесува на сите контролирани подружници, странски и домашни;

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

A.2 [Компаниите треба да се зложат за] ... јасно утврдена и видлива корпоративна политика со која се забранува поткуп на странски службеници;

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

2: Претпријатието треба да забрани поткуп во секаква форма. Поткуп („Поткуп“) е нудење, ветување или давање, како и барање или прифаќање, каква било незаконска корист, без разлика дали е директна или индиректна, на или од:

- јавен службеник,
- политички кандидат, партија или партиски функционер, или
- вработен во приватен сектор (вклучувајќи и лице кое во кое било својство управува со или работи за претпријатие од приватен сектор),

- со цел да добие, задржи или управува со бизнис или да обезбеди каква било друга незаконска предност во вршење на бизнисот. (...)

4.1.1: Претпријатието треба да забрани Поткуп во сите деловни трансакции што се вршат директно или преку трети лица, конкретно, вклучувајќи и подружници, заеднички вложувања, агенти, претставници, консултанти, брокери, изведувачи, добавувачи или кој било друг посредник под негова ефективна контрола.

4.1.2: Претпријатието треба да забрани Поткуп во секоја форма, вклучувајќи Поткуп за договорно плаќање или дел од договорно плаќање или преку какви било средства или канали да се обезбедува незаконска корист на потрошувачи, агенти, изведувачи, добавувачи или вработени на истите.

4.1.3: Програмата треба да даде објаснување на значењето и опфатот на оваа забрана, со посебно внимание на областите од висок ризик за компанија во нејзиниот бизнис сектор.

Упатства за усогласеност со интегритетот на Групацијата на Светска банка:

1. Забрана за Недозволено однесување: Јасна и видлива забрана за Недозволено однесување (измама, корупција, заговор или принудни практики) што ќе биде одразено во кодекс на однесување или во сличен документ или комуникација.

Конвенција за борба против корупција на ОН (УНЦАЦ):

Член 12.1 – Приватен сектор

1. Секоја Земја-потписничка треба да преземе мерки, во согласност со основните принципи на нејзиното домашно законодавство, за спречување корупција вклучувајќи го и приватниот сектор, да ги подобри стандардите за сметководство и ревизија во приватниот сектор и, каде што е соодветно, да обезбеди ефективни, пропорционални и разубедувачки граѓански, административни или кривични казни за непочитување на таквите мерки.

б) Студија на случај

Студија на случај 6: Добавувач на производи и услуги за транспорт утврдува корпоративна политика за забрана на поткуп

Компанија Ѓ е меѓународен добавувач на производи и услуги поврзани со транспортната индустрија, која има подружници и работи во целиот свет. Во 2011 година, Компанија Ѓ преговарала со трета компанија да учествува и да добие јавен договор од мексиканска владина агенција со цел да монтира опрема на федералните патишта. Третото лице требало да влезе во процесот на наднавање со владата во име на компанијата. Потоа, откако ќе го добие јавниот договор, третото лице требало да ја најми компанијата како подизведувач за да ја заврши работата поврзана со наднавањето.

Во текот на преговорите со третото лице, Компанија Ѓ открила дека третото лице индиректно било во сопственост на поранешни и сегашни политичари. Таа, исто така, дознала дека, за да го добие договорот, третото лице планирало да ги искористи своите врски со владините органи и да побара „надоместоци“ од компанијата за непознати цели. Тоа создало ризик дека на службеници од мексиканската влада треба да им се плати поткуп за да се добие договорот и дека Компанија Ѓ може да се соочи со ризик од санкции во согласност со Законот за корупциски практики во странство на САД (FCPA) и мексиканскиот кривичен закон. Откако дознала за овие информации, Компанија Ѓ веднаш ги прекинала преговорите за проектот и ангажирала фирма да направи анализа на Законот. Понатаму, Компанија Ѓ почнала да спроведува строга постапка за утврдување и истражување на нејзините договорни страни, потенцијални деловни партнери, вработени и менаџери со цел да дознае и да избегне какво било можно дејство на корупција или поткуп во кое потенцијалните трговски партнери на Компанија Ѓ би можеле да бидат вклучени. Компанија Ѓ усвоила политика со која веднаш забранила нудење, ветување или давање пари или други вредни работи на јавни службеници во замена за деловна корист.

Таа политика сега е внесена и во Кодексот на однесување на Компанија Ѓ и мора да ја почитуваат сите менаџери и вработени во Компанија Ѓ. Понатаму, Компанија Ѓ подготвила внатрешен прирачник за борба против корупција кој се однесувал на сите менаџери и вработени. Прирачникот ја спроведувал политиката во Кодексот на однесување и вклучувал

упатства за конкретни области на ризик, како и конкретни мерки што сите менаџери и вработени морало да ги преземат за да осигурат усогласеност со политиката, вклучувајќи и задолжителни процедури што требало да се направат пред преговарање или потпишување каков било договор со трето лице, како што е ангажирање приватни бироа за истражување на третото лице со цел да се откријат потенцијални предупредувања, барајќи од секое потенцијално трето лице да обезбеди одредени информации и документи за неговиот бизнис и барајќи од третото лице да потврди дека ги почитува или ќе ги почитува антикорупциските политики што соодветствуваат со оние на Компанија Г.

Прирачникот и Кодексот може да содржат и санкции и казни што ќе се применуваат во случај на прекршување. Од секој менаџер и вработен се бара да потврди дека тој или таа ја разбира и се согласува да ја почитува политиката утврдена во Кодексот на однесување, како и процедурите утврдени во прирачникот за усогласеност со антикорупциски политики.

В.5: Детални политики за конкретни области на ризик¹⁴

- Неофицијални плаќања,¹⁵
- Посебни видови трошоци, вклучувајќи: подароци, угостителски услуги, патувања и забави, политичка корист и добротворна корист и спонзорства;

¹⁴ Може да се даде референција за поглавје III, дел Д од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“:

http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

¹⁵ Упатување на неофицијални плаќања во Конвенцијата за борба против поткуп на ОЕЦД може да се најде во Коментар 9 на Конвенцијата и Дел VI од Препораката за понатамошна борба против поткуп на странски службеници во меѓународни деловни трансакции од 2009 г. Релевантни упатувања во УНЦАЦ се членовите 15, 16, 21 и 30(9). Упатувањата, исто така, ги вклучуваат став 20 и фуснота 2 од Легислативниот водич за спроведување на Конвенцијата на ОН против корупција на Канцеларијата на ОН за дрога и криминал и поглавје III, дел Д.1 од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“:

http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

- Судири на интереси; и
- Барање и изнудување.

а) Збир од референции за меѓународни деловни принципи¹⁶

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

3. Опсег и насоки:

А. Добротворна корист: Претпријатието треба да осигури дека добротворна корист и спонзорства не се користат како подметнување поткуп и дека секоја добротворна корист и спонзорства треба да бидат транспарентни и да се направат во согласност важечкото домашно законодавство.

Б. Подароци, угостителски услуги и трошоци: Претпријатието треба да забрани нудење или прифаќање подароци, угостителски услуги или трошоци секогаш кога тие би значеле прекршување на важечки домашен закон.

В. Неофицијални плаќања: Потврдувајќи дека неофицијални плаќања се забранети во согласност со законите за борба против корупција во повеќето земји, претпријатијата треба да ги елиминираат. Неофицијалните плаќања, исто така нарекувани 'олеснувачки' плаќања, плаќања за 'подмачкување', се плаќање мали суми за да се обезбеди или забрза вршење на некое рутинско дејство кое претпријатието има право да го врши.

Г. Политичка корист: Претпријатието, неговите вработени или посредници не треба да обезбедуваат директна или индиректна корист на политички партии, партиски функционери, кандидати, организации или лица вклучени во политиката, во вид на подметнување поткуп. Секоја политичка корист треба да биде транспарентна и да се обезбедува само во согласност со важечките закони. Програмата треба да вклучува контроли и процедури за да се осигури дека не се дава несоодветна политичка корист.

¹⁶ Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

Деловни принципи за борба против поткуп:

5. Опфат на програмата: Програмата треба да содржи објаснување за најзастапените форми на поткуп што се релевантни за претпријатието, но таа, најмалку, треба да ги опфати следните области:

5.1. Судири на интереси

5.1.1. Претпријатието треба да утврди политики и процедури за утврдување, следење и управување со судир на интереси кои предизвикуваат ризик од поткуп, вистински, потенцијален или планиран, вклучувајќи ги и судирите на интереси на неговите директори, менаџери, вработени и ангажирани страни како што се агенти, лобисти и други посредници.

5.2 Поткуп

5.2.1 Претпријатието треба да забрани секакви форми на поткуп, без разлика дали се директни или преку трети лица.

5.2.2 Претпријатието, исто така, треба да им забрани на вработените да бараат, договараат или да прифаќаат поткуп наменето за нивна корист или за корист на семејството, пријатели, соработници или познаници на вработените.

5.3 Политичка корист

5.3.1 Претпријатието, неговите вработени, агенти, лобисти или други посредници не треба да даваат директна или индиректна корист на политички партии, организации или поединци вклучени во политика, како начин на стекнување предност во деловните зделки.

5.3.2 Претпријатието треба јавно да ја објавува секоја политичка корист.

5.4 Добротворна корист и спонзорства

5.4.1 Претпријатието треба да осигури дека добротворна корист и спонзорства не се користат како подметнување поткуп.

5.4.2 Претпријатието треба јавно да ја објавува секоја добротворна корист и секое спонзорство.

5.5 Неофицијални плаќања

5.5.1 Потврдувајќи дека неофицијалните плаќања се поткуп, претпријатието треба да работи на тоа да ги утврди и елиминира.

5.6 Подароци, угостителски услуги и трошоци

5.6.1 Претпријатието треба да разработи политика и процедури за да се увери дека сите подароци, угостителски услуги и трошоци се *bona fide*. Претпријатието треба да забрани нудење, давање или примање подароци, угостителски услуги или трошоци секогаш кога можат да влијаат или разумно се смета дека влијаат на исходот од деловните трансакции.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ:

Дел II: Корпоративни политики за поддршка на усогласеност со правилата за борба против корупција:

...

Член 4: Политичка и добротворна корист и спонзорства

а) Претпријатијата треба да придонесуваат со корист на политички партии, политички функционери и кандидати само во согласност со важечките закони и барањата за јавно обелоденување. Износот и времето на политичката корист треба да се проверуваат со цел да се потврди дека не се искористени како подметнување корупција.

б) Претпријатијата треба да преземат мерки во рамки на нивната моќ за да се осигурат дека добротворната корист и спонзорствата не се користат како подметнување поткуп. Добротворната корист и спонзорствата треба да бидат транспарентни и во согласност со важечките закони.

в) Претпријатијата треба да воспостават разумни контроли и процедури за да се уверат дека не се дава несоодветна политичка и добротворна корист. Особено внимание треба да се обрати во разгледувањето на користа за организации во кои се вклучени истакнати политички личности или нивни блиски роднини, пријатели и Деловни партнери.

Член 5: Подароци и угостителски услуги: Претпријатијата треба да воспостават процедури што го опфаќаат нудењето или примањето подароци и угостителски услуги со цел да се уверат дека таквите дејства (а) се во согласност со националните закони и важечки меѓународни инструменти; (б) се ограничени на разумни и *bona fide* трошоци; (в) не влијаат несоодветно или не може да се сметаат дека несоодветно влијаат врз независноста на примателот кон расудувањето на давателот; (г) не се во спротивност на познатите

одредби од кодексот на однесување на примателот; и (д) не се нудат, ниту се примаат премногу често или во несоодветно време.

Член 6: Неофицијални плаќања: Неофицијални плаќања се несоодветни, мали плаќања извршени на службеник од ниско ниво за да се обезбеди или задржи вршењето на рутинско или неопходно дејство на кое плаќачот на неофицијалното плаќање има законско право.

Неофицијалните плаќања во повеќето јурисдикции се забранети.

Според тоа, претпријатијата не треба да вршат такви неофицијални плаќања, но факт е дека тие може да се соочат со неодложни околности во кои тешко може да се избегне неофицијално плаќање, како што е принуда или кога здравјето, безбедноста или сигурноста на вработените на Претпријатието се на ризик.

Кога неофицијално плаќање се врши под такви околности, истото ќе биде точно внесено во книгите и сметководствената евиденција на Претпријатието.

Член 7: Судири на интереси: Судири на интерес може да се појават кога приватните интереси на едно лице или на негови блиски роднини, пријатели или деловни контакти се разликуваат од оние на Претпријатието или организацијата во која работи тоа лице.

Тие ситуации треба да се обелоденуваат и, каде што е можно, да се избегнуваат, бидејќи може да влијаат врз расудувањето на лицето во извршувањето на неговите должности и обврски. Претпријатијата треба внимателно да ги следат и регулираат постојните или потенцијалните судири на интереси, или изгледи за појава на судири на интереси, на нивните директори, менаџери, вработени и агенти и не треба да ги искористуваат судирите на интереси на другите.

Ако нивната планирана дејност или вработување директно се поврзува со позициите на кои што биле или ги надгледувале за време на нивниот мандат, поранешните јавни службеници не смеат да се ангажираат и вработуваат во никакво својство пред да помине разумен период по напуштање на нивната позиција. Каде што е применливо, треба да се почитуваат и ограничувањата наметнати од националното законодавство.

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

А.5 [Компаниите треба да се залагаат за] ... програми или мерки за етика и усогласеност создадени за спречување и откривање поткуп на странски службеници, кои се однесуваат на сите директори, менаџери и вработени и на сите субјекти врз кои една компанија има ефективна контрола, вклучувајќи и подружници, а кои, меѓу другото, ги опфаќаат и следните области: i) подароци; ii) угостителски услуги, забава и трошоци; iii) патувања; iv) политичка корист; v) добротворна корист и спонзорства; vi) неофицијални плаќања; и vii) барање и изнудување;

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

4.2 Политичка корист

4.2.1 Претпријатието, неговите вработени или посредници не треба да обезбедуваат директна или индиректна корист на политички партии, партиски функционери, кандидати, организации или лица вклучени во политиката, во вид на подметнување поткуп.

4.2.2 Секоја политичка корист треба да биде транспарентна и да се обезбедува само во согласност со важечките закони.

4.2.3 Програмата треба да вклучува контроли и процедури за да се осигури дека не се дава несоодветна политичка корист.

4.3 Добротворна корист и спонзорства

4.3.1 Претпријатието треба да осигури дека добротворна корист и спонзорства не се користат како подметнување поткуп.

4.3.2 Добротворната корист и спонзорствата треба да бидат транспарентни и во согласност со важечките закони.

4.3.3 Програмата треба да вклучува контроли и процедури за да се осигури дека не се дава несоодветна добротворна корист и спонзорства.

4.4 Неофицијални плаќања

4.4.1 Потврдувајќи дека неофицијалните плаќања* се забранети согласно антикорупциските закони на повеќето земји, претпријатијата кои сè уште целосно не ги елиминирале треба да ги поддржат нивното утврдување и

елиминација преку (а) објаснување во нивната Програма дека неофицијалните плаќања, генерално, се незаконски во странската земја за која станува збор, (б) нагласување во нивната Програма дека тие плаќања се со ограничена природа и опсег и мора да бидат соодветно евидентирани, и (в) вклучување во нивната Програма соодветни контроли и процедури за следење и надзор на неофицијални плаќања од страна на компанијата и нејзини вработени.

4.5 Подароци, угостителски услуги и трошоци

4.5.1 Претпријатието треба да забрани нудење или примање подароци, угостителски услуги или трошоци секогаш кога тоа може несоодветно да влијае, или може да се смета дека несоодветно влијае, врз исходот на некоја набавка или друга деловна трансакција и кога не е со разумни и *bona fide* трошоци.

4.5.2 Програмата треба да содржи контроли и процедури, вклучувајќи и процедури за прагови и пријавување, со цел да се обезбеди дека се почитуваат политиките на претпријатието поврзани со подароци, угостителски услуги и трошоци.

** Неофицијални плаќања: Тие претставуваат мали плаќања што се вршат за да се обезбеди или задржи вршење на рутинско дејство на кое претпријатието има право.*

Упатства за усогласеност со интегритетот на Групацјата на Светска банка:

4.3. Подароци, угостителски услуги, забава, патување и трошоци: Воспоставување контроли и процедури што ги опфаќаат подароците, угостителски услуги, забавата, патувањето или други трошоци со цел да се утврди дека истите се разумни, не влијаат несоодветно врз исходот на деловната трансакција и на никој друг начин не резултираат во несоодветна предност.

4.4. Политичка корист: Плаќања на политички партии, партиски функционери и кандидати може да се прават само во согласност со важечките закони и треба да се преземат соодветни чекори за јавно да се објави целата политичка корист што е платена (освен ако законите не наложуваат тоа да се држи во тајност или доверливост).

4.5. Добротворни донации и спонзорства: Во рамки на моќта на субјектот, преземете мерки за да се уверите дека нејзината добротворна корист не се користи како подметнување заради Недозволено однесување. Освен ако законски не се бара тајност или доверливост, секоја добротворна корист и спонзорства треба јавно да се објавуваат.

4.6. Неофицијални плаќања: Субјектот не треба да врши неофицијални плаќања.

б) Студија на случај

Студија на случај 7: Американска мултинационална компанија користи електронски образец за одобрување подароци и плаќања за јавни службеници¹⁷

Компанија Е е американска мултинационална компанија која својата дејност ја работи во околу 30 земји во светот. Во голем број земји, каде што таа работи, давањето мали подароци за одредени пригоди се сметало за соодветна деловна практика. Иако таквите подароци, веројатно, не биле незаконски во отсуство на коруптивна намера, тие сепак можеле да покренат прашања од американските власти и во други јурисдикции да се сметаат за незаконски. Во други земји, персоналот можел да чувствува притисок дека треба да прифати да изврши неофицијални плаќања на јавен службеник.

Иако политиките на Компанија Е барале сите подароци, угостителски услуги и неофицијални плаќања дадени/извршени на јавни службеници да

¹⁷ Упатување на неофицијални плаќања во Конвенцијата за борба против поткуп на ОЕЦД може да се најде во Коментар 9 во Упатување на неофицијални плаќања во Конвенцијата за борба против поткуп на ОЕЦД може да се најде во Коментар 9 на Конвенцијата и Дел VI од Препораката за понатамошна борба против поткуп на странски службеници во меѓународни деловни трансакции од 2009 г. Релевантни упатувања во УНЦАЦ се членовите 15, 16, 21 и 30(9). Упатувањата, исто така, ги вклучуваат став 20 и фуснота 2 од Легислативниот водич за спроведување на Конвенцијата на ОН против корупција на Канцеларијата на ОН за дрога и криминал и поглавје III, дел Д.1 од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“: http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

бидат одобрени до разумно ниво и дека треба да се консултира внатрешниот советник доколку се појави некаков сомнеж во однос на законитоста на подарокот, угостителските услуги или неофицијалното плаќање, способноста за ревизија или испитување на усогласеноста со ова барање честопати зависело од тоа дали некој регионален менаџер или советник ги задржал документите што покажуваат такво одобрување. Бидејќи лесно можело да се развие секојдневна навика за подароци, угостителски услуги и неофицијални плаќања, советот и персоналот за усогласеност сметале дека Компанија Е се изложила себеси на непотребен ризик кога ги извршувала таквите плаќања.

За да одговори на овој ризик, Компанија Е направила електронски образец за одобрување (е-образец) подароци, угостителски услуги и неофицијални плаќања, чии предности биле уверување дека менаџментот е соодветно вклучен во одобрувањето на сите подароци, угостителски услуги и неофицијални плаќања и за обезбедување ревизорска трага.

Бидејќи сите деловни единици на Компанија Е немале пристап до софтверскиот е-образец, персоналот за развој на софтвер на Компанија Е креирал онлајн образец за одобрување. Креирањето на образецот наметнало неколку предизвици. На пример, секоја деловна единица на Компанија Е била структурирана малку поразлично, така што и синцирот на одобрување бил поставен различно, зависно од тоа за која единица станува збор. Откако бил креиран едноставен образец, заедно со неопходните бази на податоци за негова поддршка, образецот бил подложен на бета тестирање во една земја каде давањето подароци, угостителски услуги и неофицијални плаќања биле честа пракса. Тој процес укажал на голем број потребни промени во прототипот и овозможил проектните менаџери да елиминираат што е можно повеќе грешки пред да го прошират образецот во целата компанија.

Постепено, онлајн образецот почнал да се употребува, земја по земја, и сега е прифатен метод за добивање одобрение за подароци, угостителски услуги и неофицијални плаќања во текот на работењето на Компанија Е.

Системот за одобрување содржел голем број контроли за спречување пречекорување на барањата:

Образецот за одобрување го пополнувал компјутерскиот систем, а не барателот, со цел да се спречат одобрувања по нивно објавување.

Редоследот на лицата за одобрување бил ставен во фиксна база на податоци што се одржува централно, со цел да се спречат барателите да избераат траса на најмал отпор.

Дури и за мали подароци, угостителски услуги или неофицијални плаќања бил потребен образец за одобрување од високиот менаџмент кој се наоѓал надвор од земјата од каде што е испратено барањето. Тоа им овозможувало на регионалните менаџери да инсистираат на тоа дека немаат овластување

да го извршат побараното плаќање и за секое одбивање да „обвинат“ некој кој нема директен пристап до тоа.

Електронскиот потпис на секое лице што одобрувало бил внесен во посебна база на податоци од самиот образец. Пристап до таа база на податоци имал само персоналот за ревизија и истраги.

Овој систем на одобрување функционираше за повеќето подароци, угостителски услуги, неофицијална и друга корист што се нуди на јавни службеници. Само за некои многу сложени предлози, како што е посета од висок јавен службеник за цели на инспекција на работењето на Компанијата Е во друга земја била потребна посебна дискусија и одобрување, бидејќи тие биле надвор од опфатот на онлајн образецот. Понатаму, воведувањето на образецот и обуката поврзана со него, му ја покажале на персоналот важноста на правилно разгледаното нудење, ветување или давање подароци, угостителски услуги, неофицијални и други видови плаќања на јавни службеници и им помогнало да ги елиминираат сите случајности поврзани со таквите плаќања.

На крај, технологијата ѝ овозможила на Компанија Е брзо и точно да ги ревидира процедурите и плаќањата и да ја елиминира зависноста од можноста за задржување на е-пошта. Доколку е потребно, Компанија Е била во можност да им покаже на властите робуствен и компатибилен систем и сериозност со која таа пристапува кон нејзините обврски за борба против корупција.

Студија на случај 8: Германска мултинационална компанија издава политика за делегациски патувања

На почетокот на 2008 година, во согласност со неодамнешните дејства преземени против други компании, а кои вклучувале наводи за некоректно организирани патувања и забава обезбедени на клиенти, Компанија Ж одлучила да ја евалуира својата програма за усогласеност во однос на тоа како патувањата на клиентите и делегациите организирани од субјекти на Компанија Ж се опфатени во нејзината програма за усогласеност и како програмата може да се приспособи, доколку тоа е можно.

Компанија Ж, на почетокот, потврдила дека делегациските патувања се важна и легитимна маркетинг алатка за субјектите на Компанија Ж и им

дала можност на лице место да ги презентираат нивните производи и фабрики како и нивните технички вештини, стандарди за квалитет и услужни способности. Меѓутоа, во контекст на делегациско патување, клиентите можеле да побараат или да очекуваат компанијата што ги поканува да биде домаќин на учесниците и да покрие или надомести одредени трошоци, на пр., сместување, транспорт, забава или трошоци за живот. Сите тие придобивки што требало да им се обезбедат на учесниците биле опфатени во Политиката за усогласеност за спречување корупција на Компанија Ж. Компанија Ж верувала дека алатките обезбедени во контекст на програмата за усогласеност на компанијата, генерално, се доволни за на субјектите на Компанија Ж што ги организираат делегациските патувања да им се даде сигурно упатство, бидејќи во поголем дел од случаите, делот од патувањето во кој има потенцијал за слободно време може лесно да се издвои и посебно да се процени, согласно правилата за усогласеност на Компанија Ж.

Сепак, во некои деловни активности, можеби не е секогаш лесно да се издвојат активностите што се прават во слободно време, надвор од деловната содржина на посетата. На пример, референтните локации за бизнисот со лифтови на Компанија Ж често се наоѓаат во новоизградени згради, во интересни градови во целиот свет. Компанија Ж, од гледна точка на усогласеност, заклучила дека уште понеопходно е внимателно да се разгледаат делегациските патувања со цел да се избегне појава на прекршоци поврзани со таквите патувања и за да се увери дека сите детали за таквите патувања се точно одразени во книгите и евиденцијата на соодветната Компанија за лифтови на Компанија Ж.

Со цел да им даде подетално упатство на компаниите за лифтови на Компанија Ж и да спроведе конзистентен процес на одобрување и евидентирање во книгите и евиденцијата, Компанија Ж одлучила да издаде Политика за лифтови при делегациски патувања на Компанија Ж. Таа политика ги опфатила сите видови домашни и меѓународни посети на погоните, посети на референтните локации, патувања за проверка на производите и погоните, турнеи или слични настани организирани и управувани од компаниите за лифтови на Компанија Ж за јавни или приватни клиенти или други деловни партнери.

На пример, Политиката за делегациски патувања предвидувала дека секое делегациско патување треба да биде покриено со легитимна деловна причина (како на пример, посета на погон за производство на лифтови или референтна локација заради презентирање производи или

споделување техничко знаење, услужни способности или совети за професионалната организација, менаџментот/работната сила или поврзани прашања). Степенот на организирање транспорт и сместување и забава, доколку го има, морал да биде незначителен во смисла на временска рамка и вредноста во врска со професионалниот дел на посетата. Трошоците за организирање транспорт и сместување и трошоците за забава и други придобивки што се на товар на компанијата што поканува мора да бидат разумни во пари и морало да служат за легитимната деловна цел. Понатаму, секое надоместување на трошоци за транспорт за да се овозможи учество во патувањето и за сместување треба да се избегнува (освен за разумен локален транспорт за време на делегациското патување) и треба да се направи само ако е јасно побарано од клиентот на писмено (на пр., во тендерската документација) или во исклучителни случаи. Надоместувањето готовина е исклучено во сите случаи.

Политиката, подетално, опишувала под кои услови делегациските патувања со покриени/надоместени транспорт и сместување и трошоци може да се договорат и како треба да се документираат. Прво, за делегациското патување потребно е претходно одобрување од одговорниот извршен менаџмент на компанијата и, во одредени случаи, разгледување од страна на надлежниот правен оддел или менаџер за усогласеност. Второ, мора да се исполнат барања за сеопфатна документација. Тие вклучуваат документација за процесот на покана, агендата и секаква предвидена организација на транспорт и сместување или забава (вклучувајќи ги и опфатот и вредноста на сите придобивки). Исто така, секое делегациско патување мора да биде во согласност со локалните и други важечки закони како и со внатрешните правила на Компанија Ж. Сè на сè, таа политика за делегациско патување станала многу практична алатка која им помага на компаниите за лифтови на Компанија Ж да ги организираат делегациските патувања на компатибилен начин.

Студија на случај 9: Австралиска здравствена компанија ги зајакнува своите процедури за теренски посети¹⁸

Компанија 3 е австралиска здравствена компанија која произведува и дистрибуира производи за лична хигиена во Австралија и во Азиско-пацифичкиот регион. Производите на Компанија 3 мора да бидат одобрени од регулатори пред истите да можат да се нудат за продажба на крајните корисници. Пред 2010 година, Кодексот на однесување на Компанија 3 јасно забранувал плаќање поткуп, но дозволувал неофицијални плаќања доколку биде потребни за забрзување на рутинските владини процеси. Процесот на одобрување на таквите плаќања не бил јасен, иако во Прирачникот за деловни политики на Компанија 3 било утврдено дека ако еден вработен се двоуми за тоа дали некое плаќање треба да се изврши или не, тој треба да се обрати кај секретарот на Компанија 3.

Во 2003 година, одборот на Компанија 3 одобрил планови за нови објекти на Филипините.

За да отвори нови објекти, од Компанија 3 се барало да обезбеди одобрение од Министерството за здравство на Филипините. За време на период од шест месеци, менаџерите на Компанија 3 имале голем број состаноци со националните регулатори и платиле приближно 19,84 милиони пезоси (455.000 австралиски долари) за надоместоци за одобрување, теренски посети и инспекции (некои од нив се реализирале во постојните објекти на Компанија 3 во Австралија и Индија, бидејќи предложениот објект за во Филипини требало да биде идентичен со овие постојни објекти). Плановите биле одобрени во 2004 година, а новите објекти биле изградени, завршени и пуштени во употреба во 2008 година.

¹⁸ Упатување на неофицијални плаќања во Конвенцијата за борба против поткуп на ОЕЦД може да се најде во Коментар 9 на Конвенцијата и Дел VI од Препораката за понатамошна борба против поткуп на странски службеници во меѓународни деловни трансакции од 2009 г. Релевантни упатувања во УНЦАЦ се членовите 15, 16, 21 и 30(9). Упатувањата, исто така, ги вклучуваат став 20 и фуснота 2 од Легислативниот водич за спроведување на Конвенцијата на ОН против корупција на Канцеларијата на ОН за дрога и криминал и поглавје III, дел Д.1 од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“:

http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_book.pdf.

Неколку години по изградбата на новите објекти, во 2010 година, на Филипините се појавиле наводи дека странски бизниси подмитиле владини службеници за да обезбедат одобренја од владата. Иако Компанија 3 не била именувана, Министерството за здравство на Филипините, заедно со тројца високи функционери, го вклучил и претседателот на комитетот за одобренја за новите на објекти на Компанија 3 на Филипините. Претседателот на поткомитетот за ризик на одборот на Компанија 3 дознал за тоа од еден партнер во заеднички вложувања на Компанија 3 на Филипините. Тој веднаш го известил генералниот советник на Компанијата 3, кој ја надгледувал внатрешна истрага спроведена од внатрешен и надворешен советник.

Тие факти од истрагата не укажале јасно на прекршок во согласност со законите за борба против корупција на Филипите и Австралија што важеле во времето на извршените плаќања. Сите плаќања што му биле извршени на Министерството за здравство на Филипините биле поддржани со фактури издадени од Министерството, а плаќањата биле извршени на Министерството, а не на име на некој службеник. Иако потребата од плаќање надоместоци за одобрување, теренски посети и инспекции не била нужно поддржана со законска обврска, тие се сметале за вообичаени давачки при градежни проекти од овој вид. Плаќањата биле евидентирани како „договорни трошоци“ и не биле опишани со детали и причини за секој трошок. Иако јавните службеници кои учествувале во тридневните теренски посети на постројките на Компанија 3 во Австралија и Индија го продолжиле нивниот престој, фактите покажале дека службениците лично си плаќале за трошоците за забава во текот на посетите, како и дополнителните трошоци направени како резултат на продолжен престој.

Сепак, како резултат на наодите на истрагата, Компанија 3 презела чекори за спроведување конкретни мерки за справување со такви ситуации:

- Компанија 3 издала ревидиран Кодекс на однесување кој се однесувал на сите нејзини компании и субјекти од заеднички вложувања во сите земји и ги одразувала тековните антикорупциски законски случувања во САД, Велика Британија и други во други држави.
- Компанија 3 спровела програми за задолжителна обука за усогласеност во сите земји и за сите вработени. Обуката била реализирана во координација со надворешни адвокати и на неа

учествувале правни и неправни говорници. Понатаму, на сите сесии присуствувал член на високиот менаџмент со цел да го одрази значењето што Компанија 3 им го дала на сите вработени, дејствувајќи според највисоките етички стандарди.

- Компанија 3 спровела строги контроли на сите записи за патувања, со централизиран агент назначен за да осигурува конзистентност во записите. За сите посети во странство требало да се добијат потписи од одборот.
- Компанија 3 ги спровела ревидираните процедури за евидентирање на трошоците за сите проекти. Бил назначен локален надзорник за врски со владините институции во секоја земја и, каде што е потребно, користел локални адвокати заради совети за локалните практики.
- Генералниот советник на Компанија 3 бил овластен да прави периодични прегледи на целото работење и на сите процедури во земјите со висок ризик, со цел да утврди можни коруптивни проблеми и, доколку е потребно, да ангажира независни експерти за судска медицина за да помогнат во оценувањето на тие прашања. Генералниот советник ги користел тие информации за да подготвува квартални извештаи за усогласеноста на Компанија 3 со своите внатрешни процедури и го поднесувал на одборот на разгледување.
- Компанија 3 назначила независни и искусни антикорупциски ревизори за да спроведат вообичаени ревизии на целото работење на Компанија 3.

Со тој процес, Компанија 3 и нејзиниот одбор ги решиле проблемите што се појавиле на Филипините и се увериле дека истите нема да се повторат во други делови од светот или дека, ако се случат, ќе се случат само во околности што му се познати на и се одобрени од Компанија 3.

В.6: Примена на антикорупциската програма од страна на деловните партнери¹⁹

а) Збир од референции за меѓународни деловни принципи²⁰

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

4.а. Деловни односи: Претпријатието треба да забрани Поткуп во сите деловни трансакции што се вршат директно или преку трети лица, вклучувајќи и подружници, заеднички вложувања, агенти, претставници, консултанти, брокери, изведувачи, добавувачи или кој било друг посредник под негова ефективна контрола.

Деловни принципи за борба против поткуп:

6.2 Деловни односи

6.2.1 Ойшшо

Содржината на следниот Ойшш дел се однесува на сите деловни субјекти

6.2.1.1 Претпријатието треба да ја спроведува својата Програма во сите деловни субјекти врз кои има ефективна контрола.

6.2.1.2 Каде што претпријатието нема ефективна контрола, тоа треба да го користи своето влијание за да поттикне создавање иста таква Програма во деловните субјекти во кои има значителна инвестиција или со кои има важни деловни односи.

6.2.1.3 Без разлика дали има ефективна контрола над деловен субјект или не, претпријатието треба да направи соодветно документирана, разумна и

¹⁹ Во врска со овој меѓународен деловен принцип, може да се даде референција на член 34 од УНЦАЦ и поглавје III, дел Г од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“ <http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498Ebook.pdf>.

²⁰ Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

пропорционална антикорупциска проверка на работењето на деловните субјекти со кои воспоставува односи при спојувања, стекнувања и значителни инвестирања.

6.2.1.4 Претпријатието треба да избегнува соработка со деловни субјекти за кои е познато или за кои постои разумен сомнеж дека даваат или примаат поткуп.

6.2.1.5 Претпријатието треба да врши разумен и пропорционален надзор на сите негови важни деловни односи. Тоа може да вклучува и право на вршење инспекција на книгите и евиденцијата.

6.2.1.6 Претпријатието треба да ги документира релевантните аспекти на спроведување на неговата Програма или еквивалент на неа со поврзаните деловни субјекти.

6.2.1.7 Во случај политиките и практиките за поврзани деловни субјекти да се во судир со принципите на неговата Програма, претпријатието треба да преземе соодветни мерки. Тоа може да вклучува барање да се коригираат недостатоците во спроведувањето на Програмата и примена на санкции.

6.2.1.8 Претпријатието треба да има право на раскинување на соработката во случај поврзаните деловни субјекти да се впуштат во давање/земање поткуп или да дејствуваат на начин кој е неконзистентен со Програмата на претпријатието.

6.2.2 Заеднички вложувања и конзорциуми

Тие може да го вклучат следното: барање да се коригираат недостатоците во спроведувањето на Програмата од страна на заедничкото вложување или конзорциумот, примена на санкции или прекинување на соработката.

6.2.3 Аџенџи, лобисти и групи посредници

6.2.3.1 Претпријатието не треба да каналазира недозволен плаќања преку агенти, лобисти или други посредници.

6.2.3.2 Претпријатието треба да спроведе соодветно документирана анализа пред да назначи агенти и други посредници.

6.2.3.3 Сите договори со агенти, лобисти и други посредници треба да наметнуваат претходно одобрување од менаџментот.

6.2.3.4 Надоместокот платен на агентите, лобистите и други посредници треба да биде соодветен и оправдан надомест за легитимно дадените услуги.

6.2.3.5 Агентите, лобистите и други посредници треба договорно да се согласат да ја почитуваат Програмата на претпријатието и треба да им бидат дадени соодветни совети и документација со кои се објаснува таа обврска.

6.2.3.6 Претпријатието треба договорно да бара неговите агенти, лобисти и други посредници да водат соодветни книги и евиденција што ќе бидат достапни за инспекција од страна на претпријатието, ревизори или истражни органи.

6.2.4 Изведувачи и добавувачи

6.2.4.1 Претпријатието треба да ги спроведува своите практики за набавки на објективен и транспарентен начин.

6.2.4.2 Претпријатието треба да презема чекори за идентификација на своите изведувачи и набавувачи.

6.2.4.3 Претпријатието треба да го процени ризикот од поткуп кај сите свои изведувачи и набавувачи и да спроведува редовно следење.

6.2.4.4 Претпријатието треба да им ги пренесе своите антикорупциски политики на изведувачите и добавувачите и да работи во партнерство со главните изведувачи и добавувачи за да им помогне да развијат нивни антикорупциски практики.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ:

Дел I: Правила за борба против корупција

...

Член 2: Трети лица: Во однос на Трети лица кои се подложени на контрола или утврдување влијание од страна на Претпријатието, вклучувајќи, но не ограничувајќи се на агенти, консултанти за развој на бизнис, застапници за продажба, царински агенти, општи консултанти, посредници, подизведувачи, носители на франшизи, адвокати, сметководители или слични посредници, кои дејствуваат во име на Претпријатието во врска со маркетинг или продажба, преговарање за договори, добивање лиценци, дозволи или други овластувања или какви било дејства што се во корист на Претпријатието или како подизведувачи во синцирот на снабдување, Претпријатието треба:

- а) да им наложи да не се вклучуваат, ниту да толерираат вклучување во каков било акт на корупција;
- б) да не ги користи како канал за коруптивна практика;
- в) да ги ангажира само до степен што е соодветен за редовно вршење на дејноста на Претпријатието; и
- г) да не им плаќања повеќе од соодветниот надоместок за нивните легитимни услуги.

...

Дел II: Корпоративни политики за поддршка на усогласеност со правилата за борба против корупција

Член 3: Деловни партнери: Деловни партнери се (i) Трети лица и (ii) партнери од заедничко вложување и конзорциум, како и изведувачи и добавувачи.

А. Едно Претпријатие, во однос на Трето лице, и до степен во рамките на неговата моќ, треба:

- а) да стави до знаење дека очекува сите активности спроведени во име на Претпријатието да бидат во согласност со неговите политики; и
- б) да склучи писмен договор со Третото лице:
 - во кој го информира за антикорупциските политики на Претпријатието и со кој го обврзува да не се впушта во никаква коруптивна пракса;
 - со кој му се дозволува на Претпријатието да бара ревизија на книгите и сметководствената евиденција на Третото лице извршена од страна на независен ревизор со цел да се потврди усогласеност со тие правила; и
 - со кој се утврдува дека надоместокот на Третото лице нема да се плати во готово и ќе се плати само во (i) земјата во која е основано Третото лице, (ii) земјата каде што се наоѓа неговото седиште, (iii) земјата во која е резидент или (iv) земјата каде што е изведена мисијата.

Б. Понатаму, Претпријатието треба да се увери дека централниот менаџмент има адекватна контрола во односот со Трети лица, а особено дека води евиденција за имиња, услови за ангажирање и плаќање на Трети лица што ја задржува Претпријатието во врска со трансакциите со јавни органи и државни или приватни Претпријатија. Таа евиденција треба да

биде достапна за проверка од страна на ревизорите и од соодветни, прописно овластени владини органи, согласно условите за доверливост.

В. Едно Претпријатие, во однос на заедничко вложување или конзорциум, треба да преземе мерки, во рамки на својата моќ, за да се увери дека партнерите од заедничкото вложување или конзорциумот прифатиле политика конзистентна со овие Правила, како што е применливо за заедничко вложување или конзорциум.

Г. Во однос на изведувачи и добавувачи, Претпријатието треба да преземе мерки во рамки на својата моќ и, до законски можен степен, да се увери дека тие ги почитуваат овие Правила во нивните зделки склучени во име на или со Претпријатието и дека избегнуваат работење со изведувачи и добавувачи за кои е познато или за кои постои разумен сомнеж дека плаќаат поткуп.

Д. Во договорите со Деловните партнери, Претпријатието треба да вклучи одредба со која му се овозможува да суспендира или раскинува деловен однос, доколку Претпријатието има еднострана грижа, во добра волја, дека некој Деловен партнер го прекршил важечкиот закон за борба против корупција или Дел I од овие Правила.

Ѓ. Претпријатието треба да спроведува соодветна длабинска анализа на угледот и капацитетот на неговите Деловни партнери кои се изложени на ризик од корупција со цел да се усогласат со законот за борба против корупција во нивните зделки склучени со или во име на Претпријатието.

Е. Претпријатието треба да спроведува своја набавка во согласност со прифатените деловни стандарди и, до највисок можен степен, на транспарентен начин.

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

А.6 [Компаниите треба да се залагаат за] ... програми и мерки за етика и усогласеност, изработени за спречување и откривање поткуп на странски службеници кои, каде што е соодветно и предмет на договорни одредби, важат и за трети лица и тоа: агенти и други посредници, консултанти, претставници, дистрибутери, изведувачи и добавувачи, конзорциуми и

партнери во заедничко вложување (понатаму во текстот како: деловни партнери), меѓу другото, вклучувајќи ги и следните суштински елементи:

- i. правилно документирана длабинска анализа заснована на ризик која се однесува на ангажирање, како и соодветен и редовен надзор на деловните партнери;
- ii. информирање на деловните партнери за посветеноста на компанијата на почитување на законите за забрана на поткуп на странски службеници и за програмите и мерките за етика и усогласеност на компанијата за спречување и откривање таков поткуп; и iii) барање реципрочна посветеност од деловните партнери.

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

5.2 Деловни односи Претпријатието треба да ја применува својата Програма во работењето со подружници, партнери од заеднички вложувања, агенти, изведувачи и други трети лица со кои има деловен однос.

5.2.1 Подружници

5.2.1.1 Програмата треба да се подготви и спроведе во целото претпријатие, да се применува на сите материјални аспекти во контролираните подружници.

5.2.1.2: Претпријатието треба да презема мерки за да се увери дека однесувањето на подружниците е во согласност Принципите на ПАЦИ.

5.2.2 Заеднички вложувања (Одредбите од 5.2.2, исто така, се однесуваат и на неконтролирани подружници, партнери од конзорциуми, договори за здружување и назначени подизведувачи).

5.2.2.1 Длабинска анализа треба да се спроведе пред склучување заедничко вложување, но и на континуирана основа како што налагаат околностите. Програмата треба да дава насоки за спроведување длабинска анализа.

5.2.2.2 Претпријатието треба да преземе соодветни мерки, вклучувајќи и заштита на договори, за да се увери дека однесувањето на заедничките вложувања е во согласност со Принципите на ПАЦИ.

5.2.3 Агенти, лобисти и други посредници

5.2.3.1 Претпријатието треба да спроведува длабинска анализа пред да назначи агент, советник или друг посредник, но и на континуирана основа, како што налагаат околностите.

5.2.3.2 Програмата треба да дава насоки за спроведување длабинска анализа, склучување договорни односи и вршење надзор на однесувањето на агент, советник или друг посредник.

5.2.3.2.1 Прегледот на длабинската анализа и други материјални аспекти од односот со агентот, советникот и друг посредник треба да биде документиран.

5.2.3.2.2 Сите договори со агенти, советници и други посредници треба да наметнуваат претходно одобрување од високиот менаџмент.

5.2.3.2.3 Агентот, советникот и друг посредник треба договорно, на писмено, да се согласи да ја почитува Програмата на претпријатието и треба да му се дадат материјали со кои се објаснува таа обврска.

5.2.3.2.4 Во сите договори со агенти, советници и други посредници треба да содржат одредба поврзана со пристап до евиденција, соработка при спроведување истраги и слични работи поврзани со договорот.

5.2.3.2.5 Надоместокот платен на агентите, советниците и други посредници треба да биде соодветен и оправдан надомест за легитимно дадените услуги и треба да биде платен преку *bona fide* канали.

5.2.3.2.6 Претпријатието треба да го следи однесувањето на своите агенти, советници и други посредници и треба да има договорно право за раскинување во случај на однесување што не е конзистентно со Програмата.

5.2.4 Изведувачи, подизведувачи и добавувачи

5.2.4.1 Претпријатието треба да ги спроведува своите практики за набавки на објективен и транспарентен начин.

5.2.4.2 Претпријатието треба да спроведува длабинска анализа, како што е соодветно, при евалуирање на изведувачи, подизведуваче и добавувачи со цел да се увери дека имаат ефективни политики за борба против поткуп.

5.2.4.3 Претпријатието треба да ги запознае изведувачите, подизведувачите и добавувачите со своите политики за борба против поткуп. Тоа треба да го следи нивното однесување и треба да има договорно право за раскинување во случај на однесување што не е конзистентно со Програмата.

Упатства за усогласеност со интегритетот на Групацјата на Светска банка:

5. Политики, продолжува: Деловни партнери: Искористете ги најдобрите напори еден субјект за да поттикнете сите деловни партнери со кои тој има значителен деловен однос или врз кои тој има влијание за подеднакво да се посвети на спречување, откривање, истражување и решавање на Недозволено однесување (и, во случај на деловни партнери кои се контролирани поврзани друштва, заеднички вложувања, неинкорпорирани здруженија или слични субјекти, до степен до кој е можно истите да се обврзат на тоа). Тие субјекти се агенти, советници, консултанти, застапници, дистрибутери, изведувачи, подизведувачи, добавувачи, партнери од заедничко вложување и други трети лица.

5.1. Длабинска анализа на деловни партнери: Пред да влезете во деловен однос со деловен партнер, спроведете соодветно документирана длабинска анализа заснована на ризик (вклучувајќи и утврдување на сите стварни корисници или други корисници што не се планирани за анализа) и спроведувајте ја истата на континуирана основа. Избегнувајте соработка со изведувачи, добавувачи и други деловни партнери за кои е познато или (освен во исклучителни околности и каде што се применуваат соодветни мерки за ублажување) за кои постои разумно сомневање дека се вклучени во Недозволено однесување.

5.2. Информирајте го партнерот за Програмата за усогласеност со интегритет: Направете Програмата на субјектот да им биде позната на

сите деловни партнери и објаснете дека субјектот очекува сите активности спроведени во негово име мора да бидат во согласност со неговата програма.

5.3. Реципрочна обврска: Од деловните партнери на субјектот, побарајте реципрочна обврска за усогласеност со програмата. Ако деловните партнери немаат програма за усогласеност со интегритет, субјектот треба да ги поттикне да усвојат интензивна и ефективна програма во врска со дејноста и околностите на тие партнери.

5.4. Соодветна документација: Целосно документирајте го односот со деловните партнери на субјектот.

5.5. Соодветен надоместок: Уверете се дека секое плаќање извршено на кој било деловен партнер претставува соодветен и праведен надоместок за обезбедени легитимни услуги или производи од тој деловен партнер и дека плаќањето е извршено преку *bona fide* канали.

5.6. Следење/Надзор: Следете го извршувањето на сите договори во кои субјектот е договорна страна со цел, во разумни мери, да се уверите дека нема Недозволено однесување во нивното извршување. Исто така, субјектот треба да ги следи програмите и изведбата на деловните партнери како дел од својата редовна проверка на односите со нив.

6.2 Договорни обврски: Договорите за вработување и договорите со деловните партнери треба да содржат јасни договорни обврски, правни лекови и/или казни поврзани со Недозволено однесување (во случајот на деловни партнери, вклучувајќи план за излегување од соработката, како и договорно право за раскинување на истата во случај деловниот партнерот да се впушти во Недозволено однесување).

11. Колективно дејство: Каде што е соодветно – особено за мали и средни претпријатија и други субјекти без добро утврдени Програми, а за поголемите, корпоративни субјекти, со утврдени Програми, синдикати и слични организации што дејствуваат на доброволна основа – настојувајте да се вклучите во деловни организации, индустриски групации, професионални здруженија и организации на граѓанското општество за да поттикнете и да им помогнете на други субјекти да разработат програми што имаат за цел спречување Недозволено однесување.

б) Студија на случај

Студија на случај 10: Компанија S спроведува длабинска анализа на своите трети лица

Компанија S е водечки глобален бизнис за инфраструктура и инженерство, со повеќе од 50.000 вработени и работи во повеќе од 80 земји. Компанија S работи во сектор кој е познат како сектор во кој постои висок ризик од корупција, бидејќи нејзината работа често опфаќа конкурирање на тендери за големи јавни и приватни проекти и управување со големи, сложени синџири на снабдување, а сè повеќе на пазарите во развој.

Како и во сите сектори, ризиците од корупција се поголеми и потешки за управување доколку се вклучени и трети лица, чии дејства резултираат во кривична одговорност или наштетување на угледот на компанијата. Договорите за изградба на Компанија S во голема мера се потпираат на трети лица, како што се подизведувачи, добавувачи и партнери од заедничко вложување или конзорциум. Компанија S признава дека може да биде законски и угледно изложена на ризик доколку кое било од третите лица се однесува на незаконски, небезбеден или неетички начин; на пример, нудење или плаќање поткуп за да се потврди или плати работата.

Длабинска анализа

Голем дел од она што е кажано и напишано за ризикот на трети лица се фокусира на длабинска анализа. Таа е важен дел од процедурите на Компанија S, бидејќи менаџерите на компанијата треба да откријат што можат за историјата на бизнисот и угледот на третото лице и на тој начин да се стремат да избегнуваат корумпирани трети лица и да склучуваат договори со широко отворени очи. Но, тие непотребно не се потпираат на несовершените убедувања што можат да ги соберат за етичките и антикорупциските процедури на некое трето лице. Нивните процедури се обидуваат да го сведат на минимум нивното потпирање на таквото убедување така што, ако погрешиле во врска со третото лице, тие сè уште имаат многу добра шанса да ги утврдат и да управуваат со ризиците од корупција.

Така, во прилог на прашалникот за трети лица, Компанија S користи листа за проверка за процена на ризик, подготвена со цел да ги утврди

можностите и мотивите за корупција во однос на конкретен проект за кој се размислува. Прашањата од листата за проверка ги вклучуваат следните:

- Со каков вид клиент си имаме работа? Дали е приватен или државен, дали е „блу чип“ (*blue chip*) или друг? Дали имаме некаква причина да мислиме дека ќе работи на корумпиран тендерски процес или проект?
- Дали клиентот ќе работи со вистински, транспарентен, робустен, конкурентен тендерски процес за овој проект? Дали клиентот внимателно го контролира обелоденувањето информации и дали роковите на тендерите се соодветно почитувани?
- Постои ли нешто сомнително во спецификацијата на тендерот, на пр., дали е пристрасна во корист на одредена технологија, понудувач, подизведувач или добавувач?
- Дали тендерскиот процес може да се подмити?
- Дали чесен понудувач може да го земе тендерот? Дали, во овој случај, е неизбежно етички понудувач да го изгуби тендерот од корумпиран понудувач?
- Што знаеме за другите понудувачи?
- Кај кого треба да се дејствува за корумпиран понудувач да успее да го земе тендерот?
- Дали ќе знаеме ако понудата ни е доделена нам или на наше заедничко вложување (ЗВ) (ако ние сме ЗВ) врз основа на што друго освен по заслуги?
- Ако е така, кои права за повлекување ќе ги имаме?

Процесот продолжува со разгледување на ризиците за изведување на проектот и набавките и контролите што ќе бидат присутни:

- Ако ја добиеме работата, ќе треба ли да спроведеме процедури за да се увериме дека:
 - работата е завршена на безбеден начин и со соодветен квалитет и спецификација;
 - работата е добиена без да е понудено или изнудено поткуп; и
 - барањата за плаќање, варијациите и временските продолжувања не се претерани или негочни на друг начин?
- Како ќе се увезуваат и транспортираат материјалите?
- Дали ја контролираме набавката? Постои значителен ризик од подизведувачи да плаќаат поткуп, или да бидат во сопственост, на некој кој може да влијае врз тендерскиот процес во наша или нивна корист.

- Дали сите подизведувачи и добавувачи треба да бидат назначени во согласност со соодветно конкурентен тендерски процес? Ако одговорот е не, врз која основа истите се избираат?
- Дали се предложени од, или дали се поврзани со, јавен службеник или друг застапник на клиентот?
- Дали во проектот ќе бидат вклучени консултанти или некое друго трето лице:
 - чии услуги не се јасно потребни;
 - чии експертиза и искуство не изгледаат соодветни?

Црвени знамиња и деловно оправдување

Откако ќе го поминат горенаведениот процес, тие, потоа, користат листа за проверка за деловно оправдување и црвено знаме за да утврдат и ублажат ризици поврзани со секое релевантно трето лице. На одговорните менаџери им се дадени јасни одговорности за покажување дека постои јасно, легитимно деловно оправдување за ангажирање на третото лице и дека тие искрено и разумно веруваат дека не постои веројатност за корупција. Клучни прашања што треба да се одговорат се следните:

- Кои се можностите и мотивите за третото лице да се впушти во корупција, на пр., да се претквалификува за тендер, да добие или заврши работа, да добие потврда или плаќање за работата, да стекне предност во бизнисот или да добие дозволи и одобренија?
- Дали сме партнери со некој и дали тој е угледен т.е. дали има добра репутација и дали е предмет на строга регулаторна контрола (на пр., компанија што се наоѓа на Њујоршката берза или компанија која е предмет на Законот за борба против поткуп на Обединетото Кралство)?
- Кои други трети лица ќе бидат вклучени?
- Дали клиентот или јавниот службеник препорачале некои други трети лица?
- Дали третото лице очигледно е квалификувано за вршење на работата?
- Дали е одобрен добавувач? Ако не е, зошто не е?
- Дали не плаќаме повеќе од објективната пазарна цена на услугите што всушност ни се потребни?
- Кои се резултатите и како ќе се изразат?

Агенти и провизии

Компанија S не ангажира многу агенти во работењето, делумно бидејќи нејзиниот бизнис модел не го бара тоа често, и делумно заради можностите и мотивите за корупција кои се својствени за договор со провизија. Ако компанијата треба да користи услуги на трето лица врз основа на договор за провизија или провизија за успешно реализирана работа, Компанија S управува со ризикот преку процедура на ниво на групација за која е потребна детална анализа, јасни и легитимни оправдувања за договорите за провизија и формално писмено одобрение од Раководителот за етика и усогласеност на Групацијата и главниот Извршен директор од одборот.

Договорна заштита

Компанија S, ризиците од корупција, исто така, ги решава преку договорите со трети лица, обврзувајќи ги третите лица да потпишуваат договорни изјави, гаранции и обврски (i) за почитување на важечките закони и да не се вклучуваат во корупција и (ii) да го почитуваат Кодексот на однесување за партнери, подизведувачи и добавувачи на Компанија S или, по можност, кредибилниот антикорупцискиот кодекс на самото трето лице, доколку има таков. Во ситуации со висок ризик, непромислено е да се прави непотребно потпирање на договорните обврски, на кои корумпирано трето лице може лесно да се согласи и исто толку лесно да не ги почитува. Компанија S добива многу поголема сигурност од трето лице што може да ги покаже своите процедури за етика и против борба со корупција.

На крај, Компанија S, генерално, преговара за право на ревидирање трети лице со висок ризик.

Студија на случај 11: Австралиска фирма за градежништво и инженерство ги едуцира своите изведувачи за нејзините очекувања

Компанија И, австралиска фирма за градежништво и инженерство, е подружница на американска инженерска корпорација. Во 2008 година, Компанија И доделила главен инженерски договор – вреден 13 000 000 американски долари – за проширување и надградба на електрана која се наоѓала 300 km надвор од Манила на Филипините. Компанија И ангажирала пет локални филипински подизведувачи да помогнат со проектот. Секој од подизведувачите биле успешни семејни бизниси и ѝ биле препорачани на

Компанија И од страна на нејзиниот теренски надзорник, искусен локален инженер кој 10 години работел во Компанија И. Меѓутоа, подизведувачите немале кодекси на однесување или какви било политики. Раководител на секој подизведувач бил татко на семејството и говорниот англиски јазик бил на прифатливо ниво, но пишувањето и читањето на англиски јазик биле ограничени.

Во консултација со внатрешен и надворешен советник, Компанија И презела голем број чекори за да се увери дека секој подизведувач ги разбира своите обврски во поглед на доделените поддоговори, како и во поглед на нејзината обврска да не нуди, ветува или дава поткуп или друга несоодветна корист на јави службеници. Компанија И ги поканила сите подизведувачи да присуствуваат на серија од 2 кратки сесии во Манила. Генералниот директор за договори и теренскиот надзорник (кој течно го зборувал локалниот филипински јазик) на Компанија И ги одржале состаноците, а надворешниот советник на Компанија И присуствувал за да понуди помош во објаснување на договорните обврски. Сесиите се одржувале на англиски јазик и се преведувале на филипински. Понатаму, сите документи биле поделени и на англиски и на филипински јазик.

Прва брифинг сесија. За време на првата брифинг сесија, претставниците на Компанија И зборувале за (i) целокупната етичка филозофија и култура на Компанија И; (ii) нејзиниот колаборативен пристап кон работата и третирањето на сите вработени како дел од тимот; (iii) политиката на нулта толеранција на Компанија И за секако незаконско или недозволено однесување, вклучувајќи плаќање какви било пари или давање какви било вредни работи на јавни службеници; и (iv) важноста на откривањето потенцијално недозволено или незаконско однесување на теренскиот надзорник или на надворешниот правен советник на Компанија И. Надворешниот советник на Компанија И дискутирал и за правните последици што може да произлезат за Компанија И или за нејзините подизведувачи или претставници доколку се случи поткуп или корупција, вклучувајќи ги и потенцијалните последици од парични казни и затвор.

Понатаму, на подизведувачите, на високо ниво, им биле објаснети нивните клучни договорни обврски:

- условот дека секој од нив треба да плати чинидбена гаранција од 50 000 американски долари (која иако е релативно мала во споредба со вредноста на работите, имала својство на мотивација за подизведувачите да бидат чесни и посветени);

- физичката работа што треба да се заврши;
- потребата да се обелоденат кои било и сите поплаки за недозволено или незаконско однесување и какви било кривични и граѓански гонења против бизнисот или кој било поединец кој е поврзан со бизнисот последните пет години;
- потребата да се обелоденат сите членови на семејството или роднините (на сопствениците и членовите на семејството на бизнисот) што се вработени од страна на кој било огранок на локалната, општинската, државната или националната власт и позициите што тие лица ги вршат;
- обврската (или гаранцијата) да не се дејствува незаконски, вклучувајќи и неизвршување плаќање на кое било трето лице или владин службеник заради која било причина и веднаш таквите барања да ѝ се пријават на Компанијата И;
- условот за обесштетување на Компанија И, доколку некое однесување на подизведувачите предизвикало загуба од каква било природа;
- правото на Компанија И по случаен избор да ги проверува книгите и евиденцијата на подизведувачите; и
- правото на Компанија И да ги раскине подоговорите, вклучувајќи и прво на еднострано раскинување, на апсолутна одлука на Компанија И, доколку има разумна основа дека некој подизведувач дејствувал незаконски, недозволено, прекршувајќи го подоговорот или дејствувал во спротивност на кои било важечки закони и прописи.

Сесијата завршила со време одвоено за прашања и одговори. На крајот од таа сесија, на подизведувачите им било кажано да земат копии од подоговорите и внимателно да ги разгледаат. Исто така, биле советувани, ако сакаат, да добијат независен правен совет, а Компанијата И се согласила да ги покрие правните трошоци до максимален износ од 5 000 американски долари за секој подизведувач. Ако некој од нив побарал независен совет, Компанијата И барала потврди од независниот адвокат дека неговиот клиент го прочитал и разбрал договорот. Ако не, подизведувачот требало да потпише потврда во која се потврдува дека тој ги разбира условите на подоговорот, дека му бил понуден независен правен совет, но дека го одбил.

Втора брифинг сесија. Втората брифинг сесија била одржана две недели подоцна и на подизведувачите им била дадена можност да поставуваат прашања што тие или нивните адвокати ги имале, а кои документите не успеале да ги објаснат. Троица од изведувачите побарале независен правен совет, а нивните адвокати имале прашања за обврската да не се вршат никакви плаќања на трети лица и за правата на раскинување и ревизија. Секое од прашањата било одговорено на англиски и филипински јазик, а независните адвокати добро ги познавале и двата јазика.

На крајот од втората сесија, секој подизведувач се согласил да го потпише договорот. Понатаму, независните адвокати обезбедиле потврди, како и двајцата подизведувачи што не ангажирале адвокати. Компанија И им потврдила на подизведувачите дека теренскиот надзорник ќе стапи во контакт со нив во случај да имаат некакви прашања поврзани со договорот и ако добијат какви било барања за плаќање, веднаш да го известат теренскиот надзорник.

Завршување на поддоговорите. Во текот на градежниот проект, Компанија И спровела случајни ревизии на евиденцијата на подизведувачите. Не биле пронајдени докази или наводи за недозволен плаќања или однесувања. Двајца изведувачи препратиле барање за плаќање од јавен службеник до теренскиот надзорник, истите биле разгледани и разрешени од Компанија И (една била легитимна, а другата била препратена во локалната полиција заради разгледување). На завршувањето на проектот, чинидбените гаранции биле вратени и договорниот однос престанал, освен за трајни обесштетувања во случај нешто да настане во иднина.

Како резултат на проактивниот пристап на Компанија И да ги образува своите подизведувачи за однесувањето што се очекува од нив, менаџментот на Компанија И можел да се увери дека тие дејствувале во согласност со етичките стандарди на Компанија И и го намалиле на минимум ризикот од недозволено или незаконско однесување и ја завршиле градежната работа според потребниот професионален стандард.

В.7: Внатрешни контроли и водење евиденција²¹

а) Збир од референции за меѓународни деловни принципи²²

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

4.г. Финансиска евиденција и ревизија: Претпријатието треба да разработи и одржува соодветни механизми за финансиско известување кои се точни и транспарентни, како и внатрешни механизми за следење и контролирање на системот за финансиско известување во согласност со меѓународно признатите сметководствени стандарди.

Деловни принципи за борба против поткуп:

6.7.1. Претпријатието треба да воспостави и одржува ефективен систем за внатрешни контроли за борба против поткуп, а кој се состои од финансиски и организациски проверки и биланси на практиките за сметководство и евиденција на претпријатието и други деловни процеси поврзани со Програмата.

6.7.2. Претпријатието треба да има на располагање за инспекција точно пополнети книги и евиденција што правилно ги документираат сите финансиски трансакции. Претпријатието не треба да води сметки надвор од книгите и евиденцијата.

6.7.3. Претпријатието треба редовно да ги прегледува и ревидира системите за внатрешна контрола, а особено практиките за сметководство и евиденција, со цел да се увери дека се соодветно направени, спроведени и ефективни.

²¹ Може да се даде референција за поглавје III, дел E од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“:

http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf

²² Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ:

Дел II: Корпоративни политики за поддршка на усогласеност со правилата за борба против корупција:

Член 9: Финансии и сметководство:

Претпријатијата треба да се уверат дека:

- сите финансиски трансакции се адекватно утврдени и правилно евидентирани во соодветни книги и сметководствена евиденција кои се достапни за инспекција од страна на нивниот Одбор на директори или друг орган со крајна одговорност за Претпријатието, како и од страна на ревизори;
- нема сметки што не се заведени во книгите и евиденцијата или тајни сметки и дека не се издаваат документи што не покажуваат правилна и точна евиденција на трансакциите на кои се однесуваат;
- нема евиденција за непостоечки расходи или обврски со неточна идентификација на нивните предмети или на невообичаени трансакции кои немаат вистинска, легитимна цел;
- готовинските плаќања или плаќањата во натура се следат со цел да се избегне истите да се користат како замена за поткуп; треба да се дозволат само ниски готовински плаќања извршени од ситна готовина или во земји или локации каде што нема работен банкарски систем;
- никакви книговодствени документи или други релевантни документи не се намерно уништени порано од рокот утврден со закон;
- имаат независни системи за ревизија, без разлика дали преку внатрешни или надворешни ревизори, направени да ги прикажат сите трансакции кои се во спротивност со овие Правила или некои важечки сметководствени правила и кои предвидуваат соодветни корективни мерки доколку се случи тоа;
- се почитуваат сите одредби од националните даночни закони и прописи, вклучувајќи ги и оние што забрануваат одбивање каква било форма на плаќање поткуп од оданочлив приход.

Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност

Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):

ж) воспоставување финансиски и сметководствени постапки за водење правилни и прецизни книги и сметководствена евиденција, за да се обезбеди

дека тие не можат да се користат заради впуштање или криење на коруптивни практики;

з) воспоставување и одржување соодветни системи за контрола и процедури за известување, вклучувајќи и независна ревизија;

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

А.7 [Компаниите треба да се залагаат за] ... систем со финансиски и сметководствени процедури, вклучувајќи и систем за внатрешни контроли, разумно направен за да обезбеди водење правилни и точни книги, евиденција и сметки и да се увери дека истите нема да можат да се користат за цели на поткуп на странски службеници или криење на таков поткуп;

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

5.7 Внатрешни контроли и ревизија

5.7.1 Претпријатието треба да води точни книги и евиденција што правилно ги документираат сите финансиски трансакции. Претпријатието не треба да води сметки надвор од книгите и евиденцијата.

5.7.2 Претпријатието треба да воспостави и одржува ефективен систем за внатрешни контроли, а кој се состои од финансиски и организациски проверки и биланси на практиките за сметководство и евиденција на претпријатието и други деловни процеси поврзани со Програмата.

5.7.3 Претпријатието треба да утврди механизми за повратен одговор и други внатрешни процеси направени со цел да го поддржат континуираното подобрување на Програмата.

5.7.4 Претпријатието треба да ги подложи системите за внатрешна контрола, а особено практиките за сметководство и евиденција, на редовна ревизија за да ја потврди усогласеноста со Програмата.

Упатства за усогласеност со интегритетот на Групацијата на Светска банка:

4.1. Длабинска анализа на вработени: Проверувајте дали моменталните и идните вработени со какво било овластување за носење одлуки или во позиција да влијаат врз деловни резултати, вклучувајќи ги и менаџментот и членовите на Одборот, се вклучени во Недозволена однесување или друго однесување кое не е во согласност со ефективната Програма за усогласеност со интегритет.

4.2. Ограничување на ангажирањето поранешни јавни службеници: Наметнете ограничувања на вработувањето на, или на други платени ангажмани со, јавни службеници и со субјекти и лица поврзани со нив, по нивна оставка или пензионирање, кога таквите активности или вработување се однесуваат директно на позициите што ги држеле или надгледувале тие јавни службеници за време на нивниот мандат или оние позиции на кои можеле или сè уште можат да вршат материјално влијание.

4.7. Водење евиденција: Мора да се води соодветна евиденција во врска со сите аспекти опфатени од Програмата, вклучувајќи и кога некое плаќање ќе се изврши за работите или ставките наведени во од 4.3 до 4.6 погоре.

4.8. Измамнички, манипулативни и принудни практики: Треба да се усвојат посебни заштитни мерки, практики и процедури за да се открие и спречи не само корупција, туку и измамнички, манипулативни и принудни практики.

6.1 Финансиски [внатрешни контроли]: Воспоставете и одржувајте ефективен систем за внатрешни контроли, а кој се состои од финансиски и организациски проверки и биланси на практиките за сметководство и евиденција на претпријатието и други деловни процеси. Субјектот треба да ги подложува системите за внатрешни контроли, а особено практиките за сметководство и водење евиденција, на редовни, независни, внатрешни и надворешни ревизии со цел да обезбеди објективна сигурност за нивниот дизајн, спроведување и ефективност и да ги прикаже сите трансакции кои се во спротивност со Програмата.

6.2 Договорни обврски: Договорите за вработување и договорите со деловните партнери треба да содржат јасни договорни обврски, правни лекови и/или казни поврзани со Недозволено однесување (во случајот на деловни партнери, вклучувајќи план за излегување од соработката, како и договорно право за раскинување на истата во случај деловниот партнерот да се впушти во Недозволено однесување).

6.3. Процес на донесување одлуки: Дефинирајте процес на донесување одлуки каде што процесот на донесување одлуки и главните донесувачи на одлуки се соодветни за вредноста на трансакцијата и согледаниот ризик од секој вид Недозволено однесување.

Конвенција за борба против корупција на ОН (УНЦАЦ):

Член 12.3 – Приватен сектор

3. Со цел да спречи корупција, секоја Земја-потписничка ќе ги преземе потребните мерки, во согласност со нејзините домашни закони и прописи поврзани со водење книги и евиденција, обелоденувања на финансиски извештаи и сметководствени и ревизорски стандарди, за да ги забрани следните дејства извршени со цел сторување какви било кривични дела утврдени во согласност со оваа Конвенција:

- (а) Воспоставување неевидентирани сметки;
- (б) Вршење неевидентирани или несоодветно утврдени трансакции;
- (в) Евидентирање непостоечки расход;
- (г) Внесување обврски со неточна идентификација на нивните предмети;
- (д) Употреба на лажни документи; и
- (ф) Намерно уништување на книговодствени документи пред рокот предвиден со закон.

б) Студија на случај

Студија на случај 12: Мултинационална инфраструктурна компанија воведува внатрешни контроли за да ги следи и проверува активностите и плаќањето на агентите

Компанија Ј е мултинационална инфраструктурна компанија со седиште во Европа, со големи оперативни центри во Источна и Западна Европа и Блискиот Исток и планови за проширување на Азиско-пацифичкиот регион и субсахарска Африка. Вторите пазари, од историска гледна точка, ѝ наметнувале потешкотии на Компанија Ј заради конкуренти што нуделе ниски цени и загриженост на Компанијата за условите на локалниот пазар. Сепак, изобилните можности за инвестирање во инфраструктура воделе до тоа Компанијата повторно да го насочи својот труд на овие потешки пазари со повисок ризик.

Компанија Ј основала постојан оддел за усогласеност и назначила Главен директор за усогласеност и Секторски директор за усогласеност за секој од четирите деловни сектори на Компанијата, заедно со персонал за усогласеност кој имал за задача да дава совети и да им помага на деловните единици во таа област. Секторските директори за усогласеност директно му одговараат Главниот директор за усогласеност, кој, директно и индиректно, им одговара на високиот менаџмент и Одборот на директори.

Со оглед на нејзината незапознаеност со тие нови пазари и географската оддалеченост од голем број неодамнешни и потенцијали проекти, Компанија Ј сè повеќе гледала потреба во голема мера да се приспособи на локалните/или регионалните продажни агенти и консултанти – трети лица („Агенти“).²³ Во некои од новите пазари во кои Компанија Ј размислува да влезе, ангажирањето Агенти е задолжително за спроведување деловни трансакции на локалниот пазар. Тие Агенти, обично, се платени врз основа на провизија за проекти за кои ѝ помогнале на Компанија Ј успешно да ги добие. Во прилог на исплатата на

²³ За повеќе информации за улогата на посредниците во меѓународните деловни трансакции, ве молиме видете Типологии за улогата на посредниците во меѓународните деловни трансакции, Работна група на ОЕЦД за борба против поткуп во меѓународните деловни трансакции (октомври 2009): <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/anti-briberytypologyreports.htm>.

провизија, Компанија Ј им надоместувала на Агентите за трошоци поврзани со работењето, вклучувајќи оброци, забава и угостителство поврзани со работењето на Компанијата.

Компанија Ј знаела дека во нејзината земја, согласно тамошните закони за борба против корупција и поткуп, таа би одговарала за понудени, ветени или дадени коруптивни плаќања од страна на нејзините Агенти на јавни службеници во име на Компанија Ј, дури и доколку тие Агенти се ангажирани локално, во некоја друга јурisdикција, и се граѓани на друга земја. Затоа, Компанија Ж воспоставила строг процес на длабинска анализа за да ги провери сите Агенти пред да ги ангажира. Освен тоа, препознавајќи ги ризиците наметнати од тие трети лица—а особено во помалку познатите пазари со поголем ризик – Компанија Ј дефинирала голем број на внатрешни процеси и финансиски контроли за да се увери на активностите на нејзините Агенти се проверуваат и се следат.

А. Следење

Во однос на следењето, Компанија Ј воспоставила три главни иницијативи за следење на активностите на нејзините Агенти.

1. Месечни извештаи - во секој од своите писмени договори со агентите, Компанијата Ж вклучува услов Агентот да дава месечен извештај за активностите, со детали за своите активности во име на Компанијата за претходниот месец. Материјата на извештаите за активност варира зависно од ситуацијата, но ги вклучува следните информации: (i) детали за состаноци од ржани од Агентот, (ii) разузнавачки податоци собрани и анализи направени за пазарот, (iii) статус на преговори со клиентот или потенцијален клиент, (iv) претставувања направени или планирани од Агентот, (v) приближен број на часови поминати во активности на Компанија Ж, и (vi) резиме на сите провизии и плаќања што се направени, што се во тек или се очекуваат согласно кој било тековен ефективен договор за застапување со Компанија Ж. На 15-ти секој месец, извештаите за активности му се даваат на комерцијалниот директор на Компанијата (обично висок регионален или државен службеник) одговорен за односот со Агентот. По потврдувањето од страна на комерцијалниот директор, извештаите се доставуваат до Одделот за усогласеност и се внесуваат во Досието за длабинска анализа на Агентот.
2. Годишни потврди – Компанија Ж, во договорите со Агентот, исто така, вклучила услов дека Агентот треба да потпише годишна (а

понекогаш и двегодишна) потврда за усогласеност. Преку тој процес, Агентот периодично ја обновува својата потврда дека не извршил никакви недозволен плаќања во име на Компанија Ж и дека на никаков друг начин не ги прекршил законите за борба против корупција, за фер конкуренција и слични закони (или Кодексот на однесување и релевантните политики на Компанијата) во текот на неговото застапување. Годишните потврди вклучуваат и изјава дека не се случиле материјални промени во акциите на Агентот од завршувањето на последната длабинска анализа.

3. Редовни ревизии – Како што е утврдено во договорите за застапништво на Компанија Ж, Компанија Ж редовно ги ревидира книгите и евиденцијата на своите Агенти. Одделот за внатрешна ревизија, по консултација со Главниот директор за усогласеност и надворешните ревизори на Компанијата (независно), составува План за ревизија кој опфаќа од четири до осум Агенти секоја година – кој може да биде ист или различен од Агентите што се подложени на инспекција од страна на надворешните ревизори на Компанијата. За време на таа ревизија, Одделот за внатрешна ревизија детално ги разгледува сметките на Агентот и се фокусира на трошоци на поголем ризик, како што се ставки за „забава“, „трошоци за маркетинг“, „подароци“ и „провизии“. Понатаму, ако е применливо, Одделот за внатрешна ревизија се обидува да открие средства (плаќање и/или надоместување на провизија) платени на Агентот за да го потврди искористувањето на средствата и, ако е наведено, кој било друг краен примател на средства. Кога ќе заврши, се подготвува извештај од ревизија и им се праќа на Главниот директор за усогласеност и Главниот финансиски директор, а каде што се забележани сомнителни или недозволен плаќања или активности истиот се праќа на Извршниот директор и на Генералниот советник (кој, исто така, има примарна одговорност за утврдување дали е потребно или соодветно понатамошно пријавување кај националните органи)

Б. Проверка

Компанија Ж, исто така, користи систем за проверка и контрола на плаќања, вклучувајќи и за надоместување на трошоци, извршени на Агенти. Најмалку три (а понекогаш и четири) потписи од различни нивоа на Компанијата се потребни пред да се изврши исплата на провизија на Агент (или надоместок над различни прагови зависно од категоријата на предметните трошоци). Кога еден Агент ќе достави фактура, приемот се врши од вработен во сметководствениот оддел. Фактурата се копира и

внесува во сметководствениот систем на Компанијата, а потоа се праќа на комерцијалниот директор. Во следната фаза, комерцијалниот директор ја разгледува фактурата, ја потврдува нејзината точност и дава одобрение за плаќање, а потоа фактурата се испраќа до Секторскиот директор за усогласеност заради одобрување. Секторскиот директор за усогласеност, исто така, ја разгледува фактурата и прави две клучни проверки:

1. Дека плаќањето соодветствува со она што е наведено во договорот за застапништво (на пр., провизијата е правилно пресметана, плаќањето се упатува на назначената банкарска сметка и услугите се совпаѓаат со оние утврдени во договорот); и
2. Дека доказите за извршените услуги (и доказите за побарувања за надомест) се соодветни. Ако доказите се сметаат за несоодветни (т.е. не содржат доволно детали или содржат материјални несогласувања или недоследности), фактурата ќе му биде вратена на комерцијалниот директор со инструкции да побара подетални и прецизни докази за услугата и/или докази за надоместени суми.

Откако Секторскиот директор за усогласеност ќе потврди, тој ја испраќа фактурата на Секторскиот претседател за конечно одобрување, по што фактурата се испраќа во одделот за сметководство на долгови. Преку користење стандардна листа за проверка, одделот за сметководство на долгови ќе се увери дека пред плаќањето е даден соодветниот потпис и се направени соодветните проверки.

Како понатамошна проверка на плаќањето провизија, сметководствениот систем автоматски дава сигнал или стопира плаќање комисији кои (поединечно или заедно) надминуваат 1 милион долари, за кое е потребно одобрение од Главниот директор за усогласеност. Всушност, Компанија J има неколку автоматски контроли вградени во нејзиниот сметководствен систем за пронаоѓање и сигнализирање на невообичаени трансакции или трансакции со висок ризик кои треба да се подложат на дополнително одобрување. На пример, иако голем број од трошоците направени од Агентите мора да бидат однапред одобрени од страна на комерцијалниот директор и Одделот за усогласеност на Компанија J, надоместоците што надминуваат износ поголем од нивото на праг зависно од категорија, пред плаќање се означуваат за крајно одобрување од Главниот директор за усогласеност.

За внатрешните контроли, како што се оние што Компанија Ж ги користи за да ги следи активностите на своите Агенти, потребни се посветеност и

координација од целата организација. Иако проверката и следењето се активности за кои е потребно време, а понекогаш се и интрузивни, прифаќањето што Компанија Ј го добила од комерцијалните менаџери и Агенти, особено по обуката, во голема мера било позитивно.

**Студија на случај 13: Швајцарски луксузен хотелиер
ги подобрува внатрешните финансиски контроли за антикорупција
и книговодство на готовина што се чува за тековни трошоци
во стекнато меѓународно работење**

Компанија К е меѓу најексклузивните европски хотелиери со неверојатни објекти и неспоредлива услуга за гостите. Основачкото семејство неодамна го одземала својот контролирачки интерес за да го префрли во приватен капитален фонд во Обединетото Кралство. На поттик на менаџерите на фондот, Компанија К стекнала други ексклузивни хотели и уникатни објекти во големи светски престолнини, вклучувајќи ги Пекинг, Буенос Аирес, Дубаи, Јоханесбург, Лондон, Мумбаи и Њујорк. Со цел да ги задржи пазарната и културната единственост на секоја аквизиција, Компанија К му дозволила на локалниот менаџмент да ја задржи „независноста на гостилничарите“ или „успехот во системот“ под својот корпоративен стандард.

Како дел од процесот на стекнување, Главниот директор за усогласување на Компанија К спровел темелна проценка на ризик од корупција која резултирала во утврдување неадекватни или непостоечки внатрешни финансиски контроли за одредени деловни процеси со висок ризик во неколку од стекнатите субјекти кои не биле во согласност со корпоративните политики против корупција и поткуп на Компанија К. Меѓу деловните процеси со висок ризик што биле одредени за подобрување, биле финансиски контроли за распределба на готовина што се чува за тековни трошоци.

Стандардните внатрешни финансиски контроли, примарно, се фокусирани на обезбедување точност и веродостојност на финансиското известување и, затоа, се ефективни само над праговите на материјалноста за известување. Готовината за тековни трошоци се толку мали што често не се сметаат како материјал за финансиското известување на бизнисите. Главниот директор за усогласеност на Компанија К бил свесен дека одредени антикорупциски статuti, како

што е Законот против поткуп на Обединетото Кралство и Законот за корупциски практики во странство на САД, немаат стандард за материјалност поврзан со вредноста на недозволените плаќања. Понатаму, тие статути, исто така, имаат услови за водење книги и евиденција кои бараат од компаниите да водат точни книги и евиденција и соодветен систем на внатрешни контроли, во исто време забранувајќи им на компаниите да прават погрешно евидентирање и прикривање поткуп и други недозволените дејства од нивната сметководствена евиденција.

Главниот директор за усогласеност на Компанија К бил свесен дека еден од најбезбедните начини да се спречи Компанија К да ги прекрши тие статути било да се воведат конкретни финансиски контроли за распределба на готовина наменета за тековни трошоци во новите аквизиции на Компанија К. Покрај пристапот на „независност на гостилничарите“ на Компанија К за асимилација на нејзините нови аквизиции во глобална мрежа на оператори на хотели, Компанија К направила и спровела унапредени финансиски контроли за исплата на готовина за тековни трошоци. Дизајнот на подобрувања на внатрешната контрола бил изграден на основни контролни активности, вклучувајќи ги следните:

- Одобрување на трансакции;
- Физички заштитни мерки и заштитни мерки за информатичка технологија;
- Евидентирање и задржување детали за трансакцијата и поддршка;
- Поделба на должности (меѓу лице што одобрува, старател и книговодител); и
- Надзор на работењето (проверки, следење и порамнување сметки).

При иницирањето на ова подобрување, Главниот директор за усогласеност на Компанија К открил дека за готовината за тековни трошоци има ограничени докази за размената, така што поткупот и други недозволените плаќања често се вршат со искористување на оваа слабост.

Како резултат на подобрувањата направени во внатрешните финансиски контроли, за сите мали готовински операции сега се користат следните контроли:

- Назначен сопственик на сметка и посебен старател на старателска сметка за сметки за готовина за тековни трошоци;
- Потврди од лицето што побарува и од лицето што одобрува дека наменската употреба на готовината што се чува за тековни

трошоци е во согласност со политиките за борба против поткуп и други политики и процедури;

- Трансакциите се одобруваат на соодветно ниво(а), со употреба на хиерархија заснована на ризик;
- Одобрение засновано на разгледување на црвените знаменца за борба против поткуп утврдени во помошникот за работа, “Листа за проверка за борба против поткупот и корупцијата со предупредувања за готовина за тековни трошоци”;
- Јасно пренесени цели за кои може да се користи готовина за тековни трошоци;
- Готовина за тековни трошоци ограничена на минимален биланс;
- Минимална готовина што физички се чува;
- Средства администрирани со користење на дневник и систем за ваучери (секвенцијално нумериран);
- Трансакции на средства евидентирани со доволно детали;
 - Барањето за средства вклучува износ, деловна цел, лице за кое се наменети;
 - Евидентирање во дневник за ваучери за готовина за тековни трошоци, останати и затворени;
 - Потврда за примена готовина потпишана од вработен кој ги прима средствата;
 - Главна потврда од продавач/давател на услуга добиена и поднесена од барателот кој ја потврдува употребата, вклучувајќи го и примателот на плаќањето, датумот на плаќање и обезбедените добра/услуги;
 - Доколку постојат исклучоци за враќање главна потврда, истите треба да бидат адресирани на начин кој е конзистентен со основниот ризик; и
 - Треба да се практикува поддршка на евиденцијата за готовина за тековни трошоци и трансакции во текот на соодветен законски утврден период;
- Трансакции на готовина за тековни трошоци соодветно се заведуваат во главната книга;
- Нереализираните ваучери навреме се разрешуваат и на барателите им се забранува понатамошно финансирање сè

додека задоцнетите или нереализираните ваучери не се затворат;

- Фондот на готовина за тековни трошоци се усогласува на периодична основа; и
- Периодично пребројување и проверка на готовина за тековни трошоци извршено од вработени, независно од сопственикот и старателот на сметката.

Со создавање електронска форма за барања за готовина за тековни трошоци со цел да се заменат мануелните системи со хартија што Компанија К претходно ги користела, значителен дел од внатрешните контроли се автоматизирале. Кога вработените биле обучени за нивниот автоматизиран систем, поединечниот товар на работењето се сметало прифатливо во однос на зголеменото намалување на ризикот што Компанија К требало да го реализира.

Новиот автоматизиран процес за готовина за тековни трошоци се иницира од барател кому му е издадено електронско барање за ваучер за готовина за тековни трошоци со системски број. При пополнување на ваучерот, од барателот се бара да избира од паѓачко мени во кое се содржани сите одобрени употреби на готовина за тековни трошоци и ограничувања на износ на трансакција во согласност со локалните пазарни политики на Компанија К. Само откако барателот електронски ќе ја потпише потврдата за усогласеност, барањето се испраќа на соодветното лице за одобрување, користејќи ја назначената матрица за одобрување. На лицето што одобрува му се дава онлајн пристап до помошникот за работа „Листа за проверка за борба против поткупот и корупцијата со предупредувања за готовина за тековни трошоци“ (*Petty Cash ABC-related Red Flag Checklist*) заради консултација ред електронски да ја потпише потврдата за усогласеност и да го одобри барањето за готовина за тековни трошоци. Само одобрени барања што се целосно пополнети се пренесуваат до администраторот за готовина за тековни трошоци заради обработка.

Распределбата на готовината за тековни трошоци од страна на старателот на старателската сметка се документира од страна на барателот кој електронски потпишува потврда за прием на готовината. Електронскиот прием на готовина е означен со време за автоматски да го започне тридневниот период во кој барателот мора да врати главна потврда од продавачот/давателот на услуги кај кого е искористена готовината, на која се наведени и примателот на плаќањето, датумот на плаќање и

обезбедените производи/услуги. Администраторот за готовина за тековни трошоци ги скенира тие придружни документи и дигитално ги пополнува со соодветниот ваучер, што, пак, е поврзано со евиденцијата на расходи во главната книга.

Со цел да се избегнат грешки во евидентирањето на трансакцијата во главната книга, секоја од одобрените употреби набројани во паѓачкото мени се мапира на соодветна сметка од главната книга (на пр., „Копнен транспорт за помалку од 25€“ автоматски ќе се евидентира како „Патни трошоци“). Системот автоматски блокира вработен со одобрено барање за ваучер за готовина за тековни трошоци што не е реализиран во рок од три дена и нема да му дозволи издавање нов ваучер сè додека прекршокот не се разреши. Надополнувањето готовина за тековни трошоци автоматски се генерира кога билансот на затворените ваучери (т.е. оние за кои администраторот за готовина за тековни трошоци ги добил сите придружни потврди) ќе го постигне претходно утврденото ниво, а надополнувањето на готовинско финансирање се ограничува на вкупниот износ на тие затворени ваучери. На целата евиденција за готовина за тековни трошоци се прави рутинска копија и се вклучува во електронскиот систем за чување евиденција.

Околината на внатрешната контрола и евиденцијата што Компанија К ја создала за процесот на готовина за тековни трошоци во своето глобално работење, покажува како контролите за борба против поткуп и корупција мора да бидат интегрирани со стандардните внатрешни финансиски контроли со цел соодветно да се одврати и открие поткуп и други коруптивни плаќања.

В.8: Комуникација и обука²⁴

а) Збир од референции за меѓународни деловни принципи²⁵

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

4.б. Комуникација: Претпријатието треба да воспостави ефективна внатрешна и надворешна комуникација за Програмата. Претпријатието треба јавно да ја објави својата Програма за борба против поткуп. Претпријатието треба да биде отворено кон примање известувања од релевантни засегнати страни поврзани со Програмата.

4.ж. Обука: Претпријатието треба да има за цел да создаде и одржува инклузивна внатрешна култура заснована на доверба во која не се толерира поткуп. Менаџерите, вработените и агентите треба да добијат соодветна обука за Програмата, подготвена според релевантните потреби и околности. Каде што е соодветно, и изведувачите и добавувачите треба да добијат обука за Програмата. Активностите на обуката треба периодично да се проценуваат заради ефективност.

Деловни принципи за борба против поткуп:

6.4. Обука

6.4.1. Директорите, менаџерите, вработените и агентите треба да добијат соодветна обука за Програмата.

6.4.2. Каде што е соодветно, и изведувачите и добавувачите треба да добијат обука за Програмата.

6.6. Комуникација и известување

6.6.1. Претпријатието треба да воспостави ефективна внатрешна и надворешна комуникација за Програмата.

²⁴ Во врска со овој меѓународен деловен принцип, може да се даде референција на член 34 од УНЦАЦ

и поглавје III, дел H од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“. http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

²⁵ Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

6.6.2. Претпријатието треба јавно да ги обелодени информациите за својата Програма, вклучувајќи ги и системите за управување што се применуваат за да се обезбеди нејзино спроведување.

6.6.3. Претпријатието треба да биде отворено кон примање известувања од заинтересирани страни поврзани со Програмата.

6.6.4 Претпријатието треба да размисли за дополнително јавно обелоденување на плаќања извршени кон влади.

6.6.5 Со цел поголема организациска транспарентност и одговорност кон засегнатите страни, претпријатието треба да размисли за обелоденување на своите материјални удели во подружници, поврзани друштва, заеднички вложувања и други поврзани субјекти.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ:

Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност
Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):

s) обезбедување периодична внатрешна и надворешна комуникација за политиката за борба против корупција на Претпријатието;

и) обезбедување на директорите, менаџерите, вработените и Деловните партнери, како што е соодветно, насоки и документирана обука за утврдување ризици од корупција во секојдневното работење на Претпријатието, како и обука за лидерство;

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

A.8 [Друштвата треба да разгледаат] ... мерки направени за да се осигури периодична комуникација и документирана обука за сите нивоа на компанијата, за етиката и програмата и мерките на компанијата за поткуп на странски службеници, како и за подружници, каде што е соодветно.

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

5.6 Комуникација

5.6.1 Претпријатието треба да воспостави ефективни механизми за внатрешна комуникација за Програмата.

5.6.2 Претпријатието треба јавно да ја објави својата Политика за борба против поткуп.

5.6.3 Претпријатието треба да биде отворено кон примање известувања од релевантни заинтересирани страни поврзани со Политиката за борба против поткуп.

5.4 Обука

5.4.1 Менаџерите, вработените и агентите треба да добијат конкретна обука за Програмата, подготвена според релевантните потреби и околности.

5.4.2 Каде што е соодветно, и изведувачите и добавувачите треба да добијат обука за Програмата.

5.4.3 Активностите на обуката треба периодично да се проценуваат заради ефективност.

Упатства за усогласеност со интегритетот на Групацјата на Светска банка:

7. Обука и комуникација: Преземете разумни, практични чекори за периодично да ја пренесувате Програмата и обезбедете и документирајте ефективна обука за Програмата подготвена според релевантните потреби, околности, улоги и одговорност, на сите нивоа на субјектот (особено за оние што се вклучени во активности со „висок ризик“) и, каде што е соодветно, и за деловните партнери. Менаџментот на субјектот треба, исто така, да дава изјави за годишните извештаи или на друг начин јавно да го обелодени или пренесе знаењето за Програмата.

б) Студија на случај

Студија на случај 14: Мултинационална компанија за електроника спроведува обука „лице во лице“

Основана во 1969 година, Компанија Л прераснала во бизнис вреден 30 милијарди американски долари и станала еден од водечките светски даватели на Услуги за производство на електроника, нудејќи комплетни услуги за дизајнирање, инженеринг и производство на клиенти од воздушната, автомобилската, компјутерската, потрошувачката дигитална, индустриска, инфраструктурна, медицинска индустрија и клиенти што произведуваат оригинална опрема во мобилната индустрија. Со мрежа на постројки во 30 земји, Компанија Л им помага на клиентите да дизајнираат, создаваат, испорачуваат и да сервисираат електроника низ целиот свет.

Со над 200.000 вработени, од кои 60 проценти се надвор од државата во која се наоѓа седиштето на Компанија Л (главно во Кина), компанијата одлучила да спроведе неколку детални обуки „лице во лице“ во Азија. Обуките биле спроведени во четири азиски земји, вклучувајќи ја и Кина и имале за цел да ја зајакнат посветеноста на Компанија Л на законското и етичкото работење на секоја место каде што работи. Обуката била обезбедена на високиот теренски менаџмент, на контролорите и други вработени.

Објаснувањето за спроведување обука „лице во лице“ за усогласеност и борба против корупција се засновало на бројот на вработени и глобалноста на Компанија Л, измените во Кривичниот закон на Кина од 2011 година поврзани со поткуп, спроведувањето на Законот за борба против поткуп на Обединетото Кралство од 2010 година и зголеменото спроведување на Законот за корупциски практики во странство на САД од страна на Министерството за правда на САД и Комисијата за хартии од вредност на САД. Во подготовката на обуката, компанијата ги земала предвид следните предизвици:

- како да ги пренесе релевантноста, применливоста и значењето на усогласеноста со законите за борба против корупција на начин кој ќе одговара со разновидната вработена популација на компанијата;

- како ефективно да ја пренесе сериозноста на последиците поврзани со непочитување на политиките и процедурите за борба против корупција, вклучувајќи го и нејзиниот Кодекс на деловно однесување и етика; и
- како да поттикне интерактивен дијалог со разновидната публика.

Со цел да се соочи со овие предизвици, Компанија Л искористила локални и национални јавни приказни за да ја нагласи потребата од процена на ризик, од одредување црвени знаменца и нивно пријавување штом е изводливо. Исто така, компанијата ги истакнала многубројните последици што може да му се случат на лице или компанија што се впушта во забрането однесување или чиј бизнис партнер го прави тоа во негово име. Обуката била спроведена на англиски јазик и на локалниот јазик, што им овозможило на вработените да поставуваат прашања и да добиваат одговори на нивниот локален јазик. Понатаму, во секоја од сесиите на обуката биле вклучени и голем број кратки тестови и хипотетички прашања со цел да се унапреди интеракцијата со присутните.

Обуката „лице во лице“, спроведена од Директорот за усогласеност, неговиот заменик и Одделот за глобална усогласеност и истраги на Компанија Л, ги опфатила следните теми:

- правилото за тоа дека посветеноста на компанијата да дејствува етички и законски се поставува уште од почеток;
- начини на кои вработените на Компанија Л може да промовираат култура на етика;
- релевантни антикорупциски закони, вклучувајќи ги Законот за корупциски практики во странство на САД, Законот за борба против поткуп на Обединетото Кралство, како и законите за борба против корупција/поткуп на Сингапур; Хонгконг, Кина; и Малезија;
- политиките на компанијата што забрануваат комерцијална и владина корупција во секаква форма;
- упатствата на компанијата за подароци и забава понудени, дадени или примени од јавни службеници;
- важноста на водење точна евиденција; и
- важноста на чување и заштита на доверливи информации што не се јавни.

Обуката имала добра посетеност, била добро примена и многу од менаџерите побарале да ги користат материјалите за презентација. Таа, исто така, резултирала во активни дискусии за реалните предизвици со кои се соочуваат вработените и довела до барања за сесии за обучување на обучувачите што требало да им се обезбедат на поединци во внатрешните функционални групи во Азија, како и во други земји.

В.9: Промовирање и поттикнување етика и усогласеност²⁶

а) Збир од референции за меѓународни деловни принципи²⁷

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

4.д Човечки ресурси (став 4): Регрутирањето, промовирањето, обучувањето, евалуацијата на изведба и признавањето треба да бидат одраз на посветеноста на претпријатието на Програмата.

Деловни принципи за борба против поткуп:

2. Деловните принципи:

(...) Претпријатието треба да има за цел да создаде и одржува инклузивна внатрешна култура заснована на доверба во која не се толерира поткуп.

6.3.1. Практиките за човечки ресурси вклучувајќи ги и регрутирањето, промовирањето, обучувањето, евалуирањето на изведба и признавањето треба да бидат одраз на посветеноста на претпријатието на Програмата.

6.3.3. Претпријатието треба да разјасни дека ниту еден вработен нема да претрпи деградација, казна или други негативни последици заради

²⁶ Во врска со овој меѓународен деловен принцип, може да се даде референција на член 34 од УНЦАЦ и поглавје III, дел I од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“ http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

²⁷ Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

одбивање да даде поткуп, дури и ако таквото одбивање може да резултира во загуба за бизнисот.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ:

Дел II: Корпоративни политики за поддршка на усогласеност со правилата за борба против корупција:

Член 8: Човечки ресурси: Претпријатијата треба да се уверат дека:

- практиките за човечки ресурси, вклучувајќи ги и регрутирањето, промовирањето, обучувањето, евалуирањето на изведба, надоместувањето, признавањето и деловните етики, генерално, ги одразуваат тие Правила;
- ниту еден вработен нема да претрпи одмазда или дискриминаторско или дисциплинско постапување за пријавување прекршување или цврсти сомнежи за прекршување на антикорупциската политика на Претпријатието или за одбивање да се впушти во корупција, дури и ако таквото одбивање може да резултира во губење работа на Претпријатието;
- редовно треба да се обучува и евалуира клучен персонал во области што се подложени на висок ризик од корупција; треба да се земе предвид и ротирање на таквиот персонал.

Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност

Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):

ј) вклучувајќи го прегледот на надлежностите на деловната етика во проценување и промовирање менаџмент и мерење на целите за постигнување не само според финансиски индикатори, туку и според начинот на кој целите се постигнати, особено според усогласеноста на истите со антикорупциската политика на Претпријатието;

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

A.9 [Компаниите треба да разгледаат] ... соодветни мерки за поттикнување и обезбедување позитивна поддршка за следење на програмите или мерките за етика и усогласеност во борбата против поткуп, на сите нивоа на компанијата;

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

5.3.1 Посветеноста на претпријатието на Програмата треба да се одрази на неговите практики за Човечки ресурси.

5.3.2 Претпријатието треба да разјасни дека усогласеноста со Програмата е задолжителна и дека ниту еден вработен нема да претрпи деградација, казна или други негативни последици заради одбивање да даде поткуп, дури и ако таквото одбивање може да резултира во загуба за бизнисот.

Упатства за усогласеност со интегритетот на Групацијата на Светска банка:

8.1. Позитивни: Промовирање на Програмата во целиот субјект со усвојување соодветни иницијативи за поттикнување и обезбедување позитивна поддршка за следење на Програмата на сите нивоа во субјектот.

б) Ситуации на случај

Студија на случај 15: Компанија Љ ги комбинира усогласеноста и човечките ресурси, размислувајќи да создаде структурирани финансиски стимулации за етика и усогласеност во здравствениот сектор

Компанија Љ е компанија во здравствениот сектор која вреди 1 милијарда американски долари. Таа е акционерско друштво со работење и продажба во целиот свет. Основана е во 2004 година, како спин-оф од поголем конгломерат. По три години, како самостојна корпорација, бил назначен нов менаџерски тим со мисија, меѓу другото, за повторно креирање на културата на компанијата за исполнување на зголемените регулаторни и економски предизвици. Целокупниот напор за усогласеност го нарекле принцип на „Отсуство на опортунитетна загуба“, кој бил усвоен од новиот Извршен директор. Овој принцип ја

става усогласеноста на секој дневен ред и во секоја цел и тимска структура. Тој се стреми да обезбеди дека „секогаш се разговара“ за усогласеноста, дури и во форумите за неусогласеност.

Новиот менаџерски тим во Компанија Љ веднаш објавил дека етиката и усогласеноста ќе претставуваат дел од стратегискиот план на компанијата и ќе се користат за да се постигне конкурентна предност. Како дел од тој напор, Позициите за човечки ресурси и усогласеност одлучиле да ги спојат алатките за усогласеност и надоместување на Компанија Љ.

Целокупната мисија на тимот била да создаде систем во кој оперативните менаџери, не само менаџерите за усогласеност, ќе разговараат и дејствуваат во врска со етиката и усогласеноста во позитивни услови. Употребата и создавањето позитивен вокабулар за етиката и усогласеноста, препознатлив за оние што работат во областа со најголем ризик – продажба и маркетинг – биле од суштинска важност за новиот систем.

Како кај другите компании од истата индустрија, и Компанија Љ имала систем за плаќање заснован на три столба: основна плата, варијабилен надоместок и долгорочни стимулации (на пр., грантови за акции, можности за купување акции).

Компанија Љ го усовршила нејзиниот модел за плаќање во текот на тригодишниот период за да создаде единствена врска меѓу нејзината програма за усогласеност и трите елементи од сите нејзини системи за плаќање со цел да поттикне однесувања и лидерство во етиката и усогласеноста. Новиот модел сега ги вклучува следните чекори:

- Кон традиционалните шест цели за мерење на работната ефикасност, била додадена уште една цел за мерење работна ефикасност (*PMO*) за сите „клучни менаџери“ (150 менаџери од највисокиот менаџмент во компанија со 4.000 вработени). Со помош на *PMO* се одредуваат променливите плати на тие менаџери на крајот од секоја финансиска година. Усогласеноста со *PMO* ја мери работната ефикасност во етиката и усогласувањето.
- Користејќи го системот за управување со ризик на Компанија Љ, Усогласеноста со *PMO* на секој поединец се утврдува според конкретни функционални улоги и искуството со цел да се обезбеди ефективно решавање на клучните ризици и целите да се

направат релевантни директно за оние што се опфатени. Со тоа се избегнува секаква култура на „означување полиња“ за етички прашања. *PMO* за усогласеност на главните директори се разликуваат од оние на регионалните менаџери за продажба; клиничките менаџери и други вработени што имаат директен контакт со клиентите имаат различни *PMO* од ИТ тимовите, итн.

- *PMO* за етика и усогласеност мора да зафаќаат најмалку 10 проценти од целиот варијабилен надоместок на опфатените вработени, но, често, таа е повисока.
- Индивидуалната работна ефикасност се оценува на две години, од страна на менаџерите во евалуацијата на работната ефикасност. Персоналот за усогласеност учествува во евалуацијата и при мерење на работната ефикасност задолжени се да обезбедуваат усогласување во целата организација.
- Вработените може да ги *надминаат* нивните *PMO* за усогласеност, добивајќи до 200 проценти од мерениот таргет на оваа цел.
- Високите менаџери, исто така, може да доделуваат специјални награди за варијабилен надоместок, за исклучително лидерство во етика и усогласеност.

Конзистентен со потребата од цврста клима на професионалност и етичко однесување (*tone at the top*), овој систем ги вклучува сите членови на Извршниот лидерски тим на Компанија Љ, како и Главниот извршен директор. Работната ефикасност на извршниот директор во однос на целите се евалуира од Комитетот за надоместок и Комитетот за внатрешна ревизија на Одборот на директори, врз основа на интервјуа зад затворени врати со Генералниот советник и Директорот за усогласеност. Исто така, Комитетите се овластени да интервјуираат и надворешни консултанти/правни фирми, доколку тоа се смета за соодветно.

Постојат последици и кога менаџерите нема да успеат да ги задоволат *PMO* за усогласеност:

- Евалуација на работна ефикасност за „Не успеал да ги задоволи очекувањата“ треба да резултира во губење на *целиот* варијабилен надоместок (вклучувајќи го и оној за продажба, маркетинг, приходи, профитабилност или други достигнувања на менаџерот во неговата улога).

- Работна ефикасност што е под утврдените цели, но што не спаѓа во нивото на „Неуспех“, резултира во помножување на варијабилниот надоместок кој е понизок од 100 проценти.
- Минимално достигнување со „Задоволени очекувања“ е неопходно за лицата за продажба и менаџментот за продажба и маркетинг да може да влезат во „Клубот на претседателот“ на вработени со висока работна ефикасност (без оглед на вистинската продажна ефикасност), а со тоа и за дополнителните награди што членството на оваа елитна организација инаку ги доделува.

Менаџерите секојдневно добиваат насоки за тоа (а) како да го применуваат варијабилниот надоместок во пракса и за тоа (б) како целите за етика и усогласеност може да добијат евалуации со „Ги надминува очекувањата“ или „Има исклучителна работна ефикасност“ од Позицијата за усогласеност. Двете евалуации може да резултираат во позитивен множител за добивање бонуси за варијабилен надоместок, до 200 проценти.

Понатаму, тимовите за Човечки ресурси, за Усогласеност и за Деловни единици напишале Прирачник за менаџерите на Компанија Љ со цел да се обезбедат квантитативни и квалитативни насоки, како и примери за однесување за секое ниво на достигнување.

Примери за однесување што ќе предизвикаат позитивен множител на варијабилен надоместок се:

- Менаџерот дејствува согласно принципот за „Отсуство на опортунитетна загуба“ и ја става усогласеноста на 100 проценти од агендите на состаноците;
- Менаџерот и членовите на тимовите постојано со нив носат своја картичка за „Обврска за усогласеност на Компанија Љ“ на која стојат нивните имиња. Картичката се обновува и издава на годишно ниво, на сите вработени што успешно ги завршиле нивните персонализирани барања за обука. Картичката вклучува детали за контакт на Тимот за усогласеност, клучни етички пораки за годината и се видлив и проверлив симбол за почитување на визијата за етика и усогласеност на Компанија Љ.
- Менаџерот, 100 проценти навреме или пред распоредот, ја следи усогласеноста со приспособените барања за обука на тимот.

- Менаџерот покажува креативност во тоа како да зборува за усогласеноста. Примери за наградени иницијативи вклучуваат договарање посета на затвор од страна на тимот, поканувајќи говорник од индустријата кој служел затворска казна за непочитување на етика, поканувајќи колеги од истата индустрија, па дури и тимови на конкуренти, за да зборуваат за усогласеноста на работата на компанијата, гледана од страна итн.
- Во случај на направени грешки, Менаџерот ја почитува политиката за „Споделување на проблемите“ на Компанија ЈБ и иницира дискусија за предизвиците за усогласеноста и како може да се отстранат грешките.

В.10: Барање насоки – откривање и пријавување прекршоци²⁸

а) Збир од референции за меѓународни деловни принципи²⁹

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

4.е. Укажување на потенцијални прекршувања и барање насоки: Програмата треба да ги охрабри вработените и другите, што е можно порано, да укажуваат на потенцијални прекршувања и да пријавуваат сомнителни околности на одговорните службеници во претпријатието. За таа цел, претпријатието треба да обезбеди безбедни и пристапни канали преку кои вработените и другите може да укажат на потенцијални прекршувања и да пријавуваат сомнителни околности („укажувачи“) во доверливост и без ризик од одмазда.

²⁸ Во врска со овој меѓународен деловен принцип, може да се даде референција на член 34 од УНЦАЦ и поглавје III, дел J од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“ http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

²⁹ Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

Тие канали, исто така, треба да бидат достапни за вработени и други за да може да побараат совети или да предложат подобрувања за Програмата. Како дел од овој процес, претпријатието треба да им обезбеди на вработените и на другите насоки за примена на правилата и условите на Програмата во индивидуални случаи.

Деловни принципи за борба против поткуп:

6.3.4 Претпријатието треба да ја направи задолжителна усогласеноста на вработените и директорите со Програмата и да применува соодветни санкции за непочитување на Програмата.

6.5.1 За да биде ефективна, Програмата треба да се потпира на вработените и другите да укажат на потенцијални прекршувања и да пријавуваат прекршоци што е можно побрзо. За таа цел, претпријатието треба да обезбеди безбедни и пристапни канали преку кои вработените и другите ќе се чувствуваат способни да укажат на потенцијални прекршувања и да пријавуваат прекршоци („укажување“) во доверливост и без ризик од одмазда.

6.5.2 Тие или други канали треба да им бидат достапни на вработените за да побараат совет за примена на Програмата.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ:

Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност

Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):

к) нудејќи канали за укажување на потенцијални прекршувања, за барање совети или пријавување, со добра волја, на утврдени прекршоци или прекршоци за кои постојат цврсти сомневања, во целосна доверливост, без стравување од одмазда или дискриминаторски или дисциплински мерки. Пријавувањето може да биде задолжително или доброволно; може да се направи на анонимна или неанонимна основа. Сите *bona fide* пријави треба да се истражат;

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

А.11 [Компаниите треба да разгледаат] ... ефективни мерки за:

- I. обезбедување насоки и совети на директори, менаџери, вработени и, каде што е соодветно, деловни партнери, за усогласеност со програмата или мерките за етика и усогласеност на компанијата, вклучувајќи и кога имаат потреба од итен совет за тешки ситуации во странски јурисдикции;
- II. внатрешно и, каде што е можно, доверливо пријавување од, и заштита на директори, менаџери, вработени и, каде што е соодветно, деловни партнери, што не се подготвени да ги прекршат професионалните стандарди или етика под упатства или притисоци од хиерархиски претпоставени, како и за директори, менаџери, вработени и, каде што е соодветно, деловни партнери, што се подготвени да пријават прекршување на законот или професионалните стандарди или етика што се случуваат во компанијата, со добра волја и на разумна основа; и
- III. преземање соодветно дејство како одговор на таквите пријави;

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

5.5 Укажување на потенцијални прекршувања и барање насоки:

5.5.1 Програмата треба да ги охрабри вработените и другите, што е можно порано, да укажуваат на потенцијални прекршувања и да пријавуваат сомнителни околности на одговорните службеници во претпријатието.

5.5.2 За таа цел, претпријатието треба да обезбеди безбедни и пристапни канали преку кои вработените и другите може да укажуваат на потенцијални прекршувања и да пријавуваат сомнителни околности („укажувачи“) во доверливост и без ризик од одмазда.

5.5.3 Тие канали, исто така, треба да бидат достапни за вработени и други за да може да побараат совети или да предложат подобрувања за Програмата. Како дел од овој процес, претпријатието треба да им обезбеди на вработените и на другите насоки за примена на правилата и условите на Програмата во индивидуални случаи.

Упатства за усогласеност со интегритетот на Групацјата на Светска банка:

9. Пријавување:

9.1. Должност за пријавување: Известете го целиот персонал дека имаат должност навремено да пријавуваат какви било сомнежи што може да ги имаат во врска со Програмата, без разлика дали се поврзани со нивни дејства или дејства на други.

9.2. Совети: Усвојте ефективни мерки и механизми за обезбедување насоки и совети на менаџментот, персоналот и (каде што е соодветно) на деловните партнери за усогласување со Програмата на субјектот, вклучувајќи и кога имаат потреба од итен совет за тешки ситуации во странски јуридикции.

9.3. Укажување/телефонски линии: Обезбедете канали за комуникација (вклучувајќи и доверливи канали) за, и за заштита на, лица што не подготвени да ја прекршат Програмата под инструкции или притисок од хиерархиски претпоставени, како и за лица што се подготвени да пријават прекршување на Програмата што се случува во субјектот. Субјектот треба да преземе соодветно дејство за реагирање врз основа на таква пријава.

Конвенција за борба против корупција на ОН (УНЦАЦ):

УНЦАЦ, исто така, ја нагласува важноста на заштитата на лицата што што пријавуваат.

Член 33 – Заштита на лицата што пријавуваат

Секоја Земја-потписничка треба да земе предвид воведување мерки за обезбедување заштита во својот домашен правен систем кои се однесуваат на секаков неоправдан третман на секое лице што, со добра волја и на разумна основа, пријавува кај надлежните органи какви било факти во врска со кривични дела утврдени во согласност со оваа Конвенција.

б) Студија на случај

Студија на случај 16: Компанија М отвора телефонска линија за укажување

Различни фактори придонесле за отворање телефонска линија од страна на Компанија М. Тие се движат од културни ставови што влијаат врз значењето и прифатливоста на укажувањето, децентрализираната структура на бизнис моделот на Компанија М, усвојувањето на прописот за укажувачи (како што е Законот на Сарбанес-Оксли од 2002 на САД, кој бара заштита на укажувачите од одмазда) и внатрешни случаи и истраги што резултирале во ревидирање и зајакнување на Програмата за интегритет на Компанија М во која телефонската линија е основен елемент.

Случајот што дејствувал како катализатор на пуштањето телефонска линија за укажување се случил на почетокот на 90-тите години од XX век. Компанија М во САД дошла до наводи во врска со поткуп и судир на интереси од страна на надворешен чинител. Тие наводи биле пренесени на задолжените за внатрешна ревизија со цел да му помогнат на надворешниот инспектор кој ја спроведувал истрагата. Наодите на инспекторот резултирале со раскинување на договорите за вработување на голем број вработени во Компанија М склучени со Компанија М во САД. Потоа, било одлучено да се воведат повеќе формализирани системи на телефонски линии за да се овозможи пријавување потенцијални прекршоци; меѓутоа, на почетокот тоа била скромна иницијатива со ограничен опфат.

Првата телефонска линија во Цирих (седиштето на Компанија М) се состоела од локален број и на почетокот не се користела. Во меѓувреме, Компанија М во САД одлучила да ја формализира нејзината телефонска линија во САД, но овој пат во контекст на нивниот Кодекс на однесување, издаден во 1996 година. Таа нова телефонска линија во САД била бесплатна и достапна 24 часа на ден, 7 дена неделно и сите повици се насочувале во Канцеларијата за етика во САД. На почетокот се прифаќала анонимност на лицето што се јавува, иако секогаш се охрабрувала идентификација со цел да се олесни комуникацијата во текот на период од неколку недели или дури и месеци, додека трае

истрагата. Во тоа време, истрагите сè уште ги работел надворешен консултант.

Во 2004 година, по спогодба со Комисијата за хартии од вредност на САД, Компанија М ангажирала независен консултант за да ја следи усогласеноста со програмата. Во конечниот извештај, консултантот дал низа препораки меѓу кои и дополнително проширување на телефонската линија. Тоа создало поттик за подобрување на пристапот до телефонската линија во целата компанија, за разработување детален пристап за нејзино спроведување и подобрување на истрагата и следење на наводите и потенцијалните прекршоци укажани од вработени, како и од надворешни заинтересирани страни. Одделот за усогласеност (сега за интегритет) на Компанија М добил задача да разработи и отвори глобална телефонска линија, како и да подготви програма за едукација и свесност за да осигури нејзино спроведување и видливост во компанијата. Идното истражување на наводите што произлегуваат од пријави преку телефонската линија им било доделено на тим внатрешни инспектори. Со воведување на истрагите, целта била да се осигури дека ќе има конзистентен и робустен пристап, не само кога се разгледуваат прашањата укажани од лице што пријавува на телефонската линија, туку и кога се применуваат дисциплинарни или поправни дејства, за истите да бидат конзистентни во целата компанија. Понатаму, предноста на централизиран тим инспектори ќе ја олесни координацијата на експертизата за истражување на прашањата укажани со пријави добиени на телефонската линија, како и поедноставување на прибирањето податоци за статистички и аналитички цели.

Било очигледно дека за компанијата најдобро е да има надворешен давател на телефонски услуги кој, на професионален начин, ќе обезбеди сеопфатно и конзистентно глобално покривање. Критериумите за избор на потенцијални добавувачи на телефонски услуги не ги вклучувале само цената, угледот на добавувачот, опфатот на понудените услуги и јазици, туку и квалитетот на персоналот кој ќе одговара на телефоните во центарот(ите) за повици (што е од голема важност). Сите продавачи што влегле во потесниот круг на избор биле подложени на теренска посета, а членовите на персоналот што одговарале на телефонските линии биле интервјуирани за да се оценат нивните ставови, професионализам и искуство. Меѓутоа, изборот на соодветен давател на услуги бил само првиот чекор во процесот: пред да почне употребата на телефонските линии, Компанија М требало да реши други практични прашања, како на

пример, дали сите земји може да понудат бесплатни телефонски услуги. Требало да се разрешат прашањата со заштита на податоците што во некои држави значело дека, во согласност со важечките закони, може да се понудат само ограничени услуги.

Раното вклучување на, на пример, одделот за човечки ресурси, ревизија, правниот оддел и одделот за усогласеност од целата организација во примање релевантни локални информации и разбирање на локалните закони и прописи, е важен елемент во обезбедување непречено и брзо спроведување на глобалната телефонска линија. Делење прашалник на релевантните позиции во организацијата на светско ниво, со цел да се утврдат релевантни детали за локалните закони (како што се прописи за заштита на податоци и закони за вработување), игра важна улога во утврдување на ефикасноста на отворањето на линијата и одлучувањето како треба да се спроведат истрагите откако телефонската линија ќе се отвори и ќе почне да работи.

При започнувањето на глобалното спроведување на телефонската линија, компанијата, на внатрешно ниво, издала низа документи за нејзиниот напредок со цел да го извести персоналот за нејзиниот статус и да создаде свесност кај вработените уште во најрана фаза. Исто така, се користела и глобална кампања со постери за да се унапреди свесноста за телефонската линија; постерите биле издадени на околу 25 јазици. Значењето на тие придружни мерки за да се постигне свесност и разбирање на телефонската линија не може да се потцени, ниту, пак, потребните средства или време што се потребни да се координира цврста и сеопфатна кампања за едукација на повеќе јазици.

Надворешниот давател на услуги, исто така, можел да дава совети за предвидениот број на наводи што произлегуваат од телефонските линии, а кој сега не ги опфаќа само вработените, туку и уште 2008 заинтересирани страни (преку посебна телефонска линија), со дозвола за пријавување преку е-пошта, преку обична пошта или преку телефонски повици. Додека предвидувањата на давателот на услуги биле само индикативни, тие, сепак, послужиле и помогнале во обезбедување соодветно ниво на персонал во Компанија М во областа на пристигнати телефонски укажувања. Компанија М одлучила да ги централизира прашањата што произлегуваат од телефонската линија во однос на Усогласеност (сега Интегритет) уште од почетокот, но тој пристап бил само еден од многуте алтернативи; други компании може да ги насочат дојдовните пријави на различни позиции, како на пример, во правниот

оддел, одделот за внатрешна ревизија, човечки ресурси и усогласеност. Не постои пропишано или подобро решение за овој аспект од работењето на една телефонска служба, сè додека прашањата се решаваат навреме и на објективен начин, употребувајќи што потранспарентна процедура.

Причините што може да попречат користење на телефонската линија, генерално, се поврзани со страв од губење на работното место или страв од подложување на некаква друга форма на одмазда или од верувањето дека прашањето нема да биде решено задоволително или воопшто нема да се реши од оние што ја примаат пријавата. За да се смират тие стравови, неопходно е да се испраќаат јасни пораки за едукација на вработените за тоа како и кога да пријавуваат, како и за значењето на политиката за забрана на одмаздување во пракса, со цел да се осигури ефективност на телефонските линии.

Исто така, треба да се организира редовно повторување на тие пораки со последователни кампањи за свесност. Подобрувањето на квалитетот на пријавите за укажување и зголемувањето на довербата кај лицето што пријавува дека проблемите ќе бидат решени во безбедна средина е многу важно; исто толку се важни и квалитетот и транспарентноста на истражните постапки и видливоста на исходот по завршувањето на истрагите (каде што е соодветно и законски е дозволиво).

Во последните неколку години, подобрениот квалитет на пријавување (имено, пријавувањето на посериозни наводи и во најрана фаза или и пред потенцијалниот прекршок) може да се припише на разни факти, како што се ублажување на екстремните нивоа на доверливост што ги исклучувале дури и луѓето што помогнале да се спречи повторување на недозволено однесување да не го дознаат исходот од истрагата, до позиција каде соодветно споделување резултати од истрагите со високиот менаџмент може да придонесе кон поефективни и целни програми за обуки и поправни дејства што може да придонесат кон вистинска промена. Затоа, како што телефонскиот систем за пријавување, со текот на годините, почнал да созрева, нивото на споделување научени лекции од случаи на соодветен начин се зголемило, така зголемувајќи ги и транспарентноста и знаењето во самиот Интегритет, како и меѓу високиот менаџмент во одделите на бизнисот. Тие менаџери ги ширеле пораките извлечени од случаите и на пошироката работна сила, преку модули на обуки што вклучувале „прочистени“ верзии од случаите, во прилог на Интегритетот пишувајќи за и пренесувајќи стории за

недозволено однесување преку внатрешната мрежа што им е достапна на сите вработени.

Вработените и засегнатите страни на Компанија М може да бидат уверени дека нивните пријави ќе бидат третирани сериозно и решени на професионален и доверлив начин и дека резултатите може да влијаат врз тоа како компанијата работи и како ги решава прашањата укажани преку телефонско пријавување. Според тоа, јасно е дека телефонската линија ќе продолжи да игра важна улога во Програмата за интегритет и останува важен извор за подобрување на процесите и процедурите, за ублажување на ризиците и за спречување и намалување на недозволеното однесување.

Студија на случај 17: Компанија за храна воведува Линија за етика

Компанија Н е претпријатие од прехранбениот сектор со повеќе од 67-годишно искуство. Дел од производите на компанијата се млеко, јогурт, сирење, сок и „смуги“. Компанија Н работи во Колумбија, Венецуела, Еквадор, Перу и САД и има повеќе од 6.200 вработени.

Во согласност со нејзината посветеност на етиката и транспарентноста, Компанија Н разработила етички насоки што важеле за сите вработени, вклучувајќи Кодекс на однесување и Кодекс на корпоративно управување и внатрешен труд. За да ја зајакне посветеноста на тие кодекси и да ги следи отстапувања од усогласеноста, Компанија Н вовела и Линија за етика. Линијата за етика била доверлив и анонимен механизам за пријавување, каде вработените, потрошувачите, дистрибутерите и/или добавувачите можеле да пријавуваат или добиваат консултации за потенцијално неетички дејства или други ситуации што можеле да влијаат врз интересите на Компанија Н.

Линијата за етика има локални телефонски броеви во секоја од географските области каде Компанија Н работи (односно, во Колумбија, Еквадор, Венецуела и САД). Линијата за етика е отворена 24 часа на ден. За викенди и празници, пријава може да се остави во форма на порака.

Секоја пријава на Линијата за етика е предмет на внатрешен преглед. Прво, пријавата се снима во база на податоци со ограничен пристап. Пријавите се сортираат во базата на податоци врз основа на критериуми за мерење на влијанието врз компанијата. Тоа се врши од страна на

овластен член на Дирекцијата за корпоративна контрола. Потоа, тие се анализираат и решаваат, се утврдува и спроведува план за преземање дејства и наодите се поднесуваат до Комитетот за етика.

Комитетот за етика на Компанија Н има две главни функции. Прво, тој ги оценува пријавите примени преку Линијата за етика и бара решенија за пријавените проблеми. Прво, тој разработува писмени насоки за можните последици од измама, во согласност со правилата утврдени во Кодексот на однесување и Кодексот за корпоративно управување и внатрешен труд, со цел да се обезбеди еднаков третман на вмешаните поединци.

Компанија Н, исто така, има теренска кампања преку која со своите вработени и други засегнати страни, како што се дистрибутери и добавувачи од индустријата, споделува информации за Линијата за етика. Теренската кампања е направена за да ја подигне свеста за прашања поврзани со етичките насоки на Компанија Н, како што се кражба, судири на интереси, неовластени исплати и други. Кампањите се спроведуваат преку внатрешни алатки за комуникации, како што се списанија, реклами и билтен.

Придобивките од спроведувањето на Линија за етика вклучуваат:

- а) Намалување на веројатноста од внатрешна измама и неетичко однесување;
- б) Постабилна култура на етичко однесување и однесување за борба против измами во компанијата;
- в) Способност за прибирање и давање повратен одговор на високиот менаџмент за работењето и спроведувањето на Кодексот на однесување и Кодексот на корпоративно управување и внатрешен труд;
- г) Обезбедување доверба и транспарентност за засегнатите страни на компанијата; и
- д) Поголем углед на компанијата.

Оние што пријавуваат на Линијата за етика може да добијат помош од тимот за „Заштита и спречување“, кој е одговорен за гарантирање безбедност на укажувачите на Линијата за етика на Компанија Н.

Студија на случај 18: Американска мултинационална компанија отвора доверлива телефонска линија за пријавување корупција

Компанија Њ е американска мултинационална компанија која работи на истражување и производство на јаглеводороди во околу 30 земји во светот. Во САД, компанијата работи и со малопродажба, продавајќи бензин и сродни производи директно на јавните и оперативни продавници на бензинските станици. Компанијата има илјадници вработени од многу националности.

Долги години, Компанија Њ одржувала доверлива телефонска линија за своите вработени. На почетокот била наменета да им овозможи на вработените да пријавуваат (анонимно, ако сакале) инциденти со поткуп или корупција во процесот на набавки. Телефонската линија била ефективно ограничена на земјите во кои што компанијата најмногу работела, особено во оние со силни економии. Тоа не било резултат на намерна политика од страна на компанијата, туку, било одраз на техничките потешкотии за обезбедување бесплатна и широко достапна телефонија во послаби економии, како и на генералната неможност на голем број вработени – особено оние што биле на пониско ниво – во тие земји да пристапат до меѓународни повици.

Сепак, бидејќи телефонскиот број бил истакнат на видно место во сите простории на Компанија Њ, истиот почнал да се користи за други цели, на пр., вработени кои се жалат од надзорниците, потрошувачи на бензинските станици кои се жалат за условите во тоалетите и други работи неповрзани со корупција. Како што работењето на компанијата се ширело на подалечни земји со поголеми предизвици и како што спроведувањето на Законот за корупциски практики во странство на САД станало поактивно, потребата од приспособување на системот со цел да се насочи кон коруптивни прашања станала очигледна.

Како што Компанија Њ почнала да размислува за отворање телефонска линија за пријавување корупција на светско ниво, набрзо станало очигледно дека отворањето на таква линија ќе претставува голем технички предизвик. Иако повеќето земји имале некаков систем со бесплатни броеви, многу од нив не дозволувале локален бесплатен број да се поврзе со меѓународна дестинација. За да се справи со овој предизвик, Компанија Њ ангажирала специјализиран давател на услуги кој создал систем кој ќе одговара на потребите на компанијата. Сега во

секоја земја во која работи компанијата има локални, бесплатни броеви кои се ставени на видни места во сите канцеларии и постројки на Компанија Њ, во нејзиниот прирачник за деловни практики и се кажува време на обуката за борба против корупција. Секаде каде што е можно, локалниот, бесплатен број се поврзува со специјализираниот давател на услуги во САД. Каде што не е можно, бројот се поврзува со канцеларија во истата земја од која се јавува лицето. Во ниту една од канцелариите што одговараат на повиците не е вработен персонал од компанијата, со цел да се обезбеди анонимност.

Друг предизвик со кој се соочила Компанија Њ било осигурувањето дека укажувањата дадени преку телефонската линија брзо се пренесуваат до соодветниот оддел на компанијата.

За да биде поедноставно, Компанија Њ избрала да работи само со еден телефонски број, дури и во земјите каде има повеќе подружници. Меѓутоа, повиците се насочувале до соодветниот тим за одговор, преку систем со мени (на пример, користење гласовни инструкции, како „Ако се јавувате за прашање поврзано со човечки ресурси, притиснете 4...“, „Ако се јавувате со прашање во врска со корупција, притиснете 5...“ и така натаму). На тој начин, пораките што се земале преку системот се пренесувале до соодветниот оддел во компанијата. Сите пораки со кои се пријавувало или укажувало на коруптивно дејство, веднаш се испраќале до групата за усогласеност, која, пак, користела советник секогаш кога било потребно. Системот со мени, исто така, нудел избор на јазици од земјата од која доаѓа повикот, како и англиски јазик.

На лицето што се јавува на телефонската линија му се нудела можност да добие повратен одговор за тоа како напредува истрагата поттикната од неговата пријава. Меѓутоа, лицето што се јавува добивало објаснување дека давањето таков повратен одговор ќе значи губење на неговата анонимност, барем меѓу него и давателот на услуги.

Иако отворањето и одржувањето на новата телефонска линија биле скапо, таа била многу добро примена. Локалните вработени во земјите во кои работи Компанија Њ, чувствувале дека компанијата е заинтересирана да ги ислуша нив како и вработените во САД или Европа. Понатаму, персоналот за усогласеност и обуки чувствувал дека Компанија Њ сериозно ги сфаќа своите обврски и дека тие може да им го покажат тоа на властите, доколку е потребно.

**Студија на случај 19: Американски давател
на здравствени услуги и услуги за социјална грижа спроведува
постапки за утврдување неправилности како дел од неговата
стратегија за управување со ризик**

Компанија О, во 2008 година, почнала да работи со „Паблик Консрн ет Ворк“ (*Public Concern at Work*) (*PCaW*), независна добротворна организација за укажување и центар за правни совети, во поглед на спроведување сеопфатни постапки за утврдување неправилности од укажување преку организацијата како дел од нејзината целокупна стратегија за управување со ризик. Главните предизвици биле ширење на информациите на голема и разновидна работна сила која работи во различни средини и утврдување на тоа како новите постапки за утврдување неправилности од укажување може да се промовираат на целиот персонал.

Спроведувањето на постапките за утврдување неправилности би се состоело од следните елементи:

- Преглед/приспособување на политиката за укажување на компанијата
- Лансирање, пренесување и промовирање на политиката
- Обучување назначени службеници/именувани лица во политиката за укажување
- Редовно обновување на пораките
- Известување на управните структури за свесност и примена на политиката

Преглед/приспособување на
политиката за укажување

Како почетна точка, *PCaW* ја прегледала постојната политика на Компанија О со цел истата да ја усогласи со моделот за политика на *PCaW* и да се осигури дека таа ги користи најдобрите практики утврдени во Кодексот на практики на *BSI* од 2008 г.³⁰ Тој процес вклучил разгледување на политиката и уверување дека јазикот и тонот на политиката се охрабрувачки и смирувачки за членовите на персоналот

³⁰ Кодексот на практики при ангажмани на укажување на *BSI* од 2008 г. може да се најде онлајн, на следната врска: <http://shop.bsigroup.com/forms/PASs/PAS-1998/>

што ќе ја користат. Со помош на проверката се утврдува дали гаранциите во политиката се сеопфатни и дали други политики што се споменати (како што се политиките за борба против поткуп, корупција/измама), исто така, се прегледани за да се уверат дека нивните пораки се јасни.

Исто така, политиката не требало да користи прекумерен правен јазик и да биде едноставна за читателот да може да ја разбере и да ги опфаќа следните главни точки:

- Кого и што опфаќа политиката
- Дека гаранциите понудени на персоналот во политиката се јасни и недвосмислени, а тие се:
 - при применување на политиката, членовите на персоналот нема да претрпат или да бидат изложени на ризик поврзан со нивната позиција
 - нивниот идентитет нема да се открива без нивна согласност, освен ако не е поинаку утврдено со закон
 - секаква одмазда против некој што ја применува политиката е дисциплински прекршок и ќе биде сфатен сериозно
- Како да се укажува на потенцијални прекршоци, вклучувајќи кај кого може истите да се пријават и целосни детали за контакт
- Што да се очекува кога ќе се укаже на некој потенцијален прекршок
- Отворање е-пошта и бесплатен телефонски број за контакт со *PCaW*
- Детали за клучни регулатори

Лансирање, пренесување и промовирање на политиката

Откако Компанија О и *PCaW* биле уверени дека политиката ги задоволува најдобрите практики, следниот чекор било да се закаже лансирање на политиката и како таа да се пренесе на и промовира пред целиот персонал. Бидејќи Компанија О имала голема работна сила, таа разработила стратегија за пренесување на политиката со која се утврдило кој е најдобриот начин да се изведе тоа. Биле направени брендирани постери и картички на кои се рекламирала политиката, а биле отворени телефонски број и е-пошта поврзани со *PCaW* за да му се овозможи на персоналот на Компанија О да добива доверливи и независни совети. Промовирањето е од суштинско значење при дефинирање постапки за утврдување неправилности од укажување; тоа го информира персоналот за постоењето на политиката и на што се однесува таа и треба да биде

надополнета со јасна порака од лидерите на компанијата дека е безбедно и прифатливо да се укаже на недозволена однесување, ризик или потенцијална недозволена практика во рамките на компанијата (ако е потребно, и на регулаторите).

При лансирањето, до целиот персонал биле испратени писмо и е-пошта кои содржеле совети за новата политика, а Компанија О ја искористила внатрешната мрежа и билтенот на компанијата да напише порака од Финансискиот директор на групацијата со која го промовира лансирањето на политиката.

Обучување назначени службеници/именувани лица во политиката за укажување

Најдобра практика за политиките за укажување е да имаат конкретни, именувани контакти кај кои персоналот може да се обрати кога сака да укаже на потенцијална неправилност; тие лица, обично, се познати како назначени контакти или службеници за укажување. Како дел од спроведувањето на сеопфатни постапки за утврдување неправилности од укажување, важно е не само да се има именувани лица како контакти во рамки на политиката, туку и тие лица да добијат обука за тоа како да се справат со потенцијалната неправилност и укажуваат.

Откако Компанија О ја прегледала и лансирала политиката за укажување, *PCaW* организирала обука за службениците од одделите и службениците назначени од групацијата. Обуката била интерактивна, со групни вежби и студии на случај што им овозможувале на учесниците целосно да ја разберат и да се вклучат во политиката. Обуката опфатила различни прашања и тоа:

- Цената на молчењето
- Причини зошто поединци не сакаат да пријавуваат
- Практика и ревизија

Обновување на пораката

Важно е откако ќе се дефинираат постапките за утврдување неправилности, истите да не застарат и да не бидат заборавени од персоналот. Тоа најдобро се постигнува со обновување на пораките за политиката на редовни интервали. Компанија О го прави тоа периодично воведувајќи нови брендираны постери и картички. Конференциите на компанијата се користат како можност за делење литература поврзана со

укажување и повремено на менаџерите им се дава анкета за укажување. Резултатите од таквите вежби потоа му се делат на персоналот.

Постојана работа

Укажувањето е постојана точка на дневен ред на кварталниот состанок на комитетот за управување на компанијата, каде тоа прашање и други процеси за пријавување инциденти детално се разгледуваат и трендовите се мапираат. *PCaW* се поканува еднаш годишно за да даде извештај пред тој комитет. Извештаите вклучуваат информации на компанијата за обемот и природата на повиците примени од Компанија О, во прилог на поопшти трендови забележани од добротворната организација за давањето совети и понатамошната работа на промовирање и анкети.

В.11: Решавање прекршоци³¹

- Внатрешно; и
- надворешно со власти

а) Збир од референции за меѓународни деловни принципи³²

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

4.д. Човечки ресурси (став 3) Претпријатието треба да разјасни дека усогласеноста со Програмата е задолжителна и дека ниту еден вработен нема да претрпи деградација, казна или други негативни последици заради одбивање да даде поткуп, дури и ако таквото одбивање може да резултира во загуба за бизнисот.

³¹ Може да се даде референција за поглавје III, дел К од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“:
http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

³² Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

Деловни принципи за борба против поткуп:

6.9.1 Претпријатието треба соодветно да соработува со релевантни органи во врска со истраги и гонења за поткуп и корупција.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ:

Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност

Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):

л) постапување по пријавени или откриени прекршоци со преземање соодветно корективно дејство и дисциплински мерки и размислување за јавно обелоденување на спроведувањето на политиката на Претпријатието;

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

A.10 [Компаниите треба да разгледаат] ... соодветни дисциплински процедури за решавање на, меѓу другото, прекршување на закони за борба против поткуп на странски службеници и програмата или мерките на компанијата за етика и усогласеност поврзани со поткуп на странски службеници, на сите нивоа на компанијата;

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

5.3 Човечки ресурси

5.3.1 Посветеноста на претпријатието на Програмата треба да се одрази на неговите практики за Човечки ресурси.

5.3.3 Претпријатието треба да примени соодветни санкции за непочитување на Програмата, до мера на и вклучувајќи и раскинување на договорот за работа во соодветни околности.

Упатства за усогласеност со интегритетот на Групацјата на Светска банка:

8.2. Дисциплински мерки: Преземете соодветни дисциплински мерки (вклучувајќи и раскинување на договор за работа) кај сите лице вклучени во Недозволено однесување или друго непочитување на Програмата, на сите нивоа на субјектот, вклучувајќи ги и менаџерите и директорите.

10. Поправете го Недозволениот однесување:

10.2 Реагирајте: Кога ќе се утврди Недозволено однесување, субјектот треба да преземе одговорни чекори за да реагира со соодветно корективно дејство и да спречи понатамошно или слично Недозволено однесување и други непочитувања на неговата Програма.

Конвенција за борба против корупција на ОН (УНЦАЦ):

УНЦАЦ ја истакнува важноста на соработката меѓу приватниот сектор и државните органи за спроведување на законите.

Член 39.1 – Соработка меѓу државни органи и приватниот сектор
Секоја Земја-потписничка треба да ги преземе потребните мерки за да охрабри соработка меѓу државните органи за истраги и гонење и субјектите од приватниот сектор, во согласност со нејзиното домашно законодавство, а особено со финансиските институции, во врска со работи што вклучуваат сторување кривични дела утврдени во согласност со оваа Конвенција.

Член 37.1 и 37.2 – Соработка со органите за спроведување закони

1. Секоја Земја-потписничка треба да преземе соодветни мерки за да ги охрабри лицата што учествуваат или што учествувале во сторувањето кривично дело, утврдено во согласност со оваа Конвенција, да даде информации што ќе им бидат корисни на надлежните органи за истражни и доказни цели и да им обезбедат фактичка, конкретна помош на надлежните органи што може да придонесе кон за лишување на сторителите од приносите од криминал и за враќање на таквите приноси.

2. Секоја Земја-потписничка треба да размисли за давање можност, во соодветни случаи, за намалување казна на обвинето лице кое соработува во истрагата или гонењето за кривично дело утврдено во согласност со оваа Конвенција.

б) Студија на случај

Студија на случај 20: Фирма за финансиски услуги решава наводи за поткуп на странски службеници дадени од еден од нејзините вработени

Компанијата е американска фирма за финансиски услуги со инвестиции во финансиски компании и компании за стоки во целиот свет. Во 1998 година, управниот директор во фирмата инвестирал дел од средствата со кои управувал во зделка со нафта во поранешна советска република. Менаџерот, со седиште во САД, предвидел значителни добивки ако државата, како што се спекулирало, приватизира дел од нејзината нафтена индустрија.

Њујоршки хец-фонд, кој бил вклучен во претходната инвестиција од страна на фирмата за финансиски услуги, ја охрабрил фирмата за финансиски услуги да се придружи кон неговата зделка за купување државни средства во поранешната советска република, што вклучувало поврзување со локален посредник. Ризиците од инвестицијата биле високи од голем број причини: земјата имала репутација за корупција, владата на републиката можела да одлучи да не ја продава компанијата, а имало и известувања од медиуми дека промоторот на зделката во земјата крадел средства од други државни компании. Следната година, зделката пропаднала кога државните власти одлучиле да не ги продаваат државните средства.

По пропаѓањето на инвестицијата, американските инвеститори го тужеле локалниот промотор на зделката, тврдејќи дека ги проневерил инвестициските средства. Промоторот тврдел дека на американските фирми треба да им се забрани да покренат правно дејство против него, бидејќи тој и тие заедно подмитиле владини службеници во поранешната советска република, наводно, прекршувајќи го Законот за корупциски практики во странство на САД, кој го криминализира поткупот странски јавни службеници во меѓународни деловни трансакции. Откако дознал за шемата за поткуп, извршен директор од њујоршкиот хец-фонд се изјаснил за виновен за инвестирање со промоторот. Тој, исто така, го вмешал и управниот директор на фирмата за финансиски услуги.

Во 2005 година, управниот директор на фирмата за финансиски услуги бил обвинет за прекршување на Законот за корупциски практики во странство на САД, во обвинение против 27 обвинети за заговор за поткуп

на високи функционери во поранешната советска република заради стекнување контрола над државната нафтена компанија.

Предизвици во работењето на компанијата во врска со корупција

1) Законот за корупциски практики во странство на САД утврдува дека секоја американска компанија треба да ги почитува строгите антикорупциски и сметководствени одредби. Компанијата и нејзините вработени може да бидат обвинети за прекршување на законот.

2) Обидувајќи се да склучи зделка за нафта во поранешна советска држава, американската фирма за финансиски услуги се соочила со предизвикот да преговара во значително поразлична деловна култура. Републиката за која станува збор, била рангирана на дното на Индексот за перцепција на корупцијата на Транспаренси Интернешнл од 2011 година. Во 1998 година, годината по зделката, на индексот биле рангирани само 85 земји, а земјата во која се случила зделката не била меѓу нив.

3) Компанијата, исто така, инвестирала во државен субјект и затоа, била обврзана да склучи зделки со владата на релевантната јурисдикција со цел да ја изврши трансакцијата.

Реакција на компанијата

Во декември 2005 година, фирмата за финансиски услуги го пуштила управниот директор на неплатен одмор додека трае истрагата. Оттогаш, сите барања на директорот од компанијата морало да поминат кај советник. Неговата полиса за обесштетување вработени ги покрила трошоците за њујоршката правна фирма, која, пак, ангажирала истражна фирма која ќе обезбеди поддршка за судски постапки. Во текот на следните неколку месеци, а по распитување голем број лица од различни јурисдикции што имале сознанија за промоторот на локалната зделка и неговите деловни зделки од советската република, вклучувајќи и утврдување, собирање и анализирање на јавна евиденција, истражната фирма нашла докази дека застапникот за зделката во њујоршкиот хец-фонд бил вмешан во поткупот многу повеќе отколку што тврдел. Истражната фирма дошла и до документи кои укажувале на неетички склучени зделки од страна на главниот сведок на владата, поврзани со претходно стекнување компании, дискредитирајќи ги неговите тврдења.

На крајот, се открило дека њујоршкиот хец-фонд му гарантирал на управниот директор на фирмата за финансиски услуги дека инвестирал

во спогодбата на промоторот со државните службеници и дека тоа нема да ги прекрши законите за борба против поткуп. Во јули 2008 година, по речиси една година истражување, владата на САД ги повлекла обвиненијата против управниот директор на фирмата за финансиски услуги за прекршување на Законот за корупциски практики во странство на САД, одлучувајќи дека понатамошното гонење „во овој случај нема да биде во интерес на правдата“. Откако обвиненијата биле повлечени, управниот директор повторно бил вратен во компанијата.

Студија на случај 21: Телеком компанија решава поткуп на странски службеници од трето лице

Компанијата е акционерска мултинационална компанија, активна во телеком индустријата и е мнозински сопственик на телеком компанија во Источна Европа. Во таа подружница, имало укажувачки наводи дека локалниот извршен директор поткупувал службеници на локалната самоуправа со цел да добие телекомуникациски кабли и договори за изградба од локалната самоуправа. Наводно, поткупот бил платен преку консултант на трето лице. Поточно, постоеле наводи дека извршниот директор, третото лице и владиниот функционер имале заеднички деловен интерес, веројатно удели во друштво со ограничена одговорност или заедничка сопственост над непознати средства.

Предизвици во работењето на компанијата во врска со корупција

Дел од предизвиците на компанијата се должат на деловната култура во јурisdикцијата каде што работи подружницата, која котираше ниско на Индексот за перцепција на корупцијата на Транспаренси Интернешнл. Понатаму, заради самата природа на бизнисот на компанијата, таа мора да склучува договори со владите и со јавниот сектор, вклучувајќи и со државни субјекти.

Предизвиците и размислувањата на компанијата за применување на темата во пракса

Главниот предизвик за компанијата било да се потврди вистинитоста на наводите и да се разбере дали се направени прекршувања на Законот за корупциски практики во странство на САД. Компанијата требала да дејствува брзо, но претпазливо, за да избегне предупредување на потенцијалните престапници што биле под истрага. Информациите морале да се приберат преку разговори и истражна евалуација на документите на компанијата и од други извори, во исто време постојано

заштитивајќи ја законската привилегија. При спроведување ваков вид внатрешна истрага, компаниите морале да ја држат под контрола загриженоста на акционерите и потребата од избегнување долго, скапи, а можеби, и поддривачки внатрешни истраги, против контролата на американската влада, *ex post*.

Предизвици презентирани од извршните дејствија против компанијата

Главниот предизвик за американската матична компанија било да се стекне ниво на познавање на конкретните факти што ќе му овозможат на одборот на матичната компанија да донесе правилна одлука за тоа дали сама да се пријави во Министерството за правда на САД за какви било реални прекршувања на Законот за корупциски практики во странство на САД.

Реакција на компанијата

Со цел да спроведе внатрешна истрага, матичната компанија ангажирала надворешен советник кој, пак, ги ангажирал услугите на еден професионален истражен тим, заштитивајќи ја привилегијата за утврдување на фактите.

Истражната фирма ги придружувала адвокатите на нивното патување во Источна Европа и ги завршила следните задачи:

- го обезбедила серверот на компанијата
- ги интервјуирала вработените
- спровела форензична ИТ истрага за прибирање и заштита на сите електронски докази
- спровела проверка и следење на средствата на целните субјекти.

На крајот од внатрешната истрага имало докази што го поврзувале извршниот директор со третото лице. Роднини на извршниот директор и на консултантот на компанијата имале удели во локално основана ИТ компанија. Понатаму, консултантот поседувал имот кој бил даден под закуп на роднина на извршниот директор, а било нејасно дали за тој имот се плаќало кирија или не. Меѓутоа, немало докази за поврзаност со политичарот. Произлегло дека тоа било случај на комерцијално поткуп, кој не се санкционира согласно Законот за корупциски практики во странство на САД.

Адвокатите оцениле дека немало потреба од самопријавување кај американските власти. Како резултат на истрагата и прегледот на

програмите за усогласеност, или недостиг од истите, американската матична компанија го отпуштила извршниот директор и одново ги напишала своите политики за борба против поткуп, правејќи ги построги и во согласност со странските и американските закони.

В.12: Периодични прегледи и евалуации на антикорупциската програма³³

а) Збир од референции за меѓународни деловни принципи³⁴

Кодекс на деловно однесување во борба против корупција на АПЕК:

4.ф. Следење и проверка: Високиот менаџмент на претпријатието треба да ја следи Програмата и да врши периодични прегледи на соодветноста, адекватноста и ефективност на Програмата и да прави подобрување на истата, како што е соодветно. Тој треба периодично да му ги доставува на Комитетот за ревизија или на Одборот резултатите од прегледот на Програмата.

Комитетот за ревизија или Одборот треба да направат независна процена на адекватноста на Програмата и да ги приложат нивните наоди во Годишниот извештај за акционерите.

Деловни принципи за борба против поткуп:

6.8. Надзор и проверка

6.8.1. Претпријатието треба да утврди механизми за повратен одговор и други внатрешни процеси направени со цел да го поддржат

³³ Во врска со овој меѓународен деловен принцип, може да се даде референција на член 34 од УНЦАЦ и поглавје III, дел L од публикацијата на УНОДЦ „Антикорупциска програма за етика и усогласеност за бизниси: практичен водич“ http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf.

³⁴ Целосна споредба на деловните принципи за борба против поткуп наведени во овој прирачник е дадена во табелата која е дел од Прилог 1.

континуираното подобрување на Програмата. Високиот менаџмент на претпријатието треба да ја следи Програмата и да врши периодични прегледи на соодветноста, адекватноста и ефективноста на Програмата и да прави подобрување на истата, како што е соодветно.

6.8.2. Тој треба периодично да му ги доставува на Комитетот за ревизија или на Одборот или на еквивалентно тело, резултатите од прегледот на Програмата.

6.8.3. Комитетот за ревизија, Одборот или еквивалентно тело треба да направат независна процена на адекватноста на Програмата и да ги приложат нивните наоди во Годишниот извештај за акционерите.

6.10 Надворешна верификација и утврдување

6.10.1 Каде што е соодветно, претпријатието треба да биде подложено на доброволно, независно утврдување на дизајнот, спроведувањето и/или ефективноста на Програмата.

6.10.2 Каде што е спроведено такво независно уверување, претпријатието треба да размисли за јавно објавување дека е спроведен надворешен преглед, заедно со поврзаното мислење за утврдувањето.

Правила за борба против корупција на ИЦЦ:

Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност

...

Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):

...

в) наложување на Одборот на директори или на друго тело со целосна одговорност за Претпријатието, или релевантен комитет на истото, да спроведува периодични процени на ризик и независни прегледи на усогласеноста со овие Правила и да препорачува корективни мерки или политики, според потребите. Тоа може да се направи како дел од поширок систем за преглед на корпоративна усогласеност и/или процени на ризик;

...

ѓ) издавање насоки, како што е соодветно, за понатамошно поттикнување на бараното однесување и за одвраќање од однесувањето забрането со политиките и програмата на Претпријатието;

Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност на ОЕЦД:

A.12 [Компаниите треба да размислат за] ... периодични прегледувања на програмите или мерките за етика и усогласеност, направени да се евалуира и подобри нивната ефективност во спречување и откривање поткуп на странски службеници, земајќи ги предвид релевантните случувања во областа и новите меѓународни и индустриски стандарди.

Принципи за борба против поткуп на ПАЦИ:

5.8 Следење и проверка

5.8.1 Високиот менаџмент на претпријатието треба да ја следи Програмата и да врши периодични прегледи на соодветноста, адекватноста и ефективноста на Програмата и да прави подобрување на истата, како што е соодветно. Тој треба периодично да му ги доставува на Комитетот за ревизија, на Одборот или на еквивалентен орган резултатите од прегледот на Програмата.

5.8.2 Одборот, Комитетот за ревизија или еквивалентно тело треба периодично да примаат и евалуираат процена на адекватноста на Програмата.

Упатства за усогласеност со интегритетот на Групацијата на Светска банка:

3. Отпочнување на програмата, процена на ризик и прегледи: При дефинирање соодветна Програма, спроведете првична (или ажурирана) детална процена на ризик поврзана со потенцијалот за појава на измама, корупција или друго Недозволено однесување во бизнисот и работењето на субјектот, земајќи ги предвид неговата големина, деловниот сектор, локацијата(ите) на работењето и други околности за субјектот и

периодично прегледувајте и ажурирајте ја таа процена на ризик, како и секогаш кога е потребно за да се опфатат променетите околности. Високиот менаџмент треба да спроведе системски пристап за следење на Програмата, периодично проверувајќи ја соодветноста, адекватноста и ефективноста на Програмата во спречување, откривање, истражување и реагирање на сите видови Недозволено однесување. Тој, исто така, треба да ги земе предвид релевантните случувања во областа на усогласеност и нови меѓународни и индустриски стандарди. Кога ќе се утврдат недостатоци, субјектот треба да преземе разумни чекори за да спречи појава на слични недостатоци, вклучувајќи и правење какви било измени во Програмата.

9.4 Периодично потврдување: Целиот релевантен персонал со овластувања за донесување одлуки или на позиција да влијае врз резултатите на бизнисот, треба периодично (барем една годишно), на писмено, да потврдува дека направил проверка на кодексот на однесување на субјектот, се усогласил со Програмата и на назначениот корпоративен менаџер одговорен за усогласеност со интегритетот му ги пренел сите информации поврзани со можно непочитување на Програмата од страна на друг корпоративен персонал или деловни партнери.

б) Ситуации на случај

Студија на случај 22: Меѓународна компанија од Обединетото Кралство го следи спроведувањето на програмата за усогласеност на групацијата

Компанијата е со седиште во Обединетото Кралство и е присутна во над 80 земји, вклучувајќи ги Африка, Средниот Исток, Азија, Латинска Америка и Источна Европа. Таа е активна во различни бизнис модели, вклучувајќи продажба на и вклучувајќи влади и средства од невладини организации.

Компанијата дознала дека постои ризик од поткуп поврзан со тој бизнис. Компанијата спровела своја истрага која резултирала со самопријавување во Канцеларијата за сериозни измами на Обединетото Кралство и забрана за учество во трансакции на Светска банка. Светска банка

понудила можност за условно ослободување од забраната ако се спроведе задоволителна програма за усогласеност.

Компанијата немала програма за усогласеност; затоа, првиот чекор било да се назначи Директор за усогласеност на Групацјата кој ќе спроведе процена на ризик и ќе дефинира соодветни политики и процедури и ќе го едуцира персоналот. Потоа, компанијата започнала програма за следење за да се увери дека таквите политики и процедури се добро разбрани и почитувани во целата групација.

Програмата за следење на компанијата се состои од три компоненти:

- Ревизија
- Проверка
- Самопроцена

Преку тие компоненти, програмата за следење е направена да даде меѓусекторска и меѓународна слика за моменталната состојба на спроведување на програмата за усогласеност. Резултатите се користат за да се утврдат областите во кои е потребна поголема поддршка и да се споделат најдобрите практики во целата групација.

Ревизијата и прегледот се направени за поопширно да опфатат слична содржина. Главната разлика меѓу тие две е дека за време на ревизија ќе се проверуваат финансиските податоци. Меѓутоа, таа не е наменета да биде замена за внатрешна ревизија на финансиски контроли, а двата процеса резултираат во квалитативна процена заснована на разговор со релевантниот персонал.

Годишно се спроведуваат пет ревизии и пет прегледи. Предмет на проверката може да биде оддел, деловна единица, канцеларија во странство или деловен процес. Ревизијата се доделува на меѓународна сметководствена и консултантска фирма. Член на одделот за усогласеност на компанијата ги придружува ревизорите на секоја ревизија со цел да се увери дека компанијата добива темелно разбирање во предметната област. Процесот на проверка го води Директорот за усогласеност на Групацјата.

При ревизија или преглед се проценуваат седум теми. Неколку примери за дел од моменталните фокусни точки се дадени подолу. Фокусните точки ќе се менуваат како што програмата за усогласеност созрева.

Управување – Проценете го менаџментот. Дали менаџментот обезбедува активна посветеност и видлива поддршка? Дали вработените

добиле јасна, практична и пристапна комуникација за програмата за усогласеност и за стандардите? Дали менаџментот воспоставил организациска култура заснована на доверба, усвојувајќи ги принципите за отвореност и транспарентност?

Процена на ризик – Вклученост на менаџментот за проверка во процената на ризик за усогласеност. Постојат ли нови области од бизнисот што треба да се опфатат? Дали менаџментот е вклучен во каков било друг формален процес на проценка на ризик? Ако не е, како тој го проценува својот ризик од измама, корупција или друг законски или регулаторен ризик?

Длабинска анализа на/управување со деловни партнери – Дали се утврдени деловни партнери? Кои процеси постојат за избор и назначување на деловни партнери? Дали постојат биографски проверки засновани на ризик? Дали тие се проширени на заеднички вложувања? Дали е ефективно пренесено на сите дека субјектите треба да го усвојат Кодексот на однесување или еквивалентни стандарди на компанијата? Како се проценува ризик и како се одвива следењето на истиот при проверки?

Едукација и обука – Утврдете ниво на свесност и разбирање на стандардите, политиките и процедурите на компанијата меѓу вработените (вклучувајќи го и обичниот персонал) во текот на три месечен период. Дали сите релевантни вработени учествувале во задолжителната обука? Дали менаџментот утврдил вработени со висок ризик, како што се директори и управници со деловни единици? Дали е побарана приспособена обука и, ако е побарана, дали е обезбедена?

Контроли и процедури за борба против поткуп и корупција – Дали практиките на одделот за човечки ресурси ја одразуваат посветеноста на програмата на компанијата? Проценете го интегритетот на податоците за вработените: Дали има примери на удвоени работни позиции или плаќања на сопружници, поврзани лица/субјекти итн.? Проценете го процесот на деловната единица во врска со пријавување неофицијални плаќања. Проценете го процесот на деловната единица во поглед на подароци, забава, угостителски услуги, лобирање, спонзорство, добротворна/политичка корист, надомест на трошоци, плаќање провизија, готовина за тековни трошоци, готовински аванси итн.

Канали за поставување прашања, укажување на неправилности и барање совети – Дали менаџментот воспоставил култура за поставување

прашања? Дали менаџерите редовно укажуваат на обврската за пријавување неправилности? Дали деловната единица има јасно дефиниран план за реагирање на такви неправилности? Дали постојат процедури со кои се осигурува дека сите прашања се пренесени на соодветниот оддел на групацијата?

Процес на следење и проверка – Уверете се дека се утврдени промени во ризиците поврзани со усогласеност и дека процедурите ги одразуваат моменталните ризици. Дали се ревидирани локални политики/процедури што одразуваат претходни препораки? Дали се потребни какви било промени во планот за следење со цел да се одразат прашањата утврдени во тој преглед?

При спроведување самопроцена, од раководителот на канцеларијата или деловната единица се бара да даде свое гледиште за одредени клучни прашања (што може да варираат од година во година), со цел да наведе дали, според него, деловната единица ги разбира и спроведува утврдените контроли и да ја докаже неговата посветеност на потребните стандарди.

Копија од образецот за самопроцена е приложена како Прилог 2, како Q1 2012, на крајот од овој прирачник.

Раководителот на канцеларијата или деловната единица се охрабрува да бара објаснување од неговиот персонал за кое било прашање што не може да го комплетира со своето познавање на работите, а образецот потоа се доставува до Директорот за усогласеност на групацијата заради разгледување. Резултатите се користат за да го стават во фокусот и да се даде приоритет на дополнителна едукација и да се обезбедат насоки за опфатените прашања.

ПРИЛОГ 1: ТАБЕЛА ЗА СПОРЕДБА НА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ДЕЛОВНО НАСОЧУВАЊЕ ВО БОРБАТА ПРОТИВ ПОТКУП

1. Преглед на инструментите за деловно насочување

Име на инструмент	Година на усвојување и ревидирање	Опфат	Усоен или произведен од
<p>1. Деловни принципи за борба против поткуп http://www.transparency.org/global_priorities/private_sector/business_principles</p>	<p>Прво издание 2003 г. Второ издание 2009 г. (брзи ревизии) Деловни принципи за борба против поткуп, Издание за МСП; ревидирано во 2013 г.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Опфаќа поткуп; политичка корист; добротворна корист и спонзорства; неофицијални плаќања; подароци, угостителски услуги и трошоци - Опфаќа деловни односи; човечки ресурси; обука; барање насоки; комуникација; внатрешни контроли и евиденција; следење и преглед; надворешна верификација и уверување. - Изданието од 2013 година, исто така, вклучува ревидиран јазик на теми како што се процена на ризик, судир на интереси, соработка со властите, неофицијални плаќања, лобисти и комуникација и пријавување. 	<p>Група на повеќе засегнати страни предводена од Транспаренс Интернешнл (ТИ)</p>
<p>2. Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност http://www.oecd.org/dataoecd/5/51/44884389.pdf</p>	<p>2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Поткуп на странски јавни службеници од страна на понудата, но може да се приспособи на поткуп, генерално. - Обезбедува упатства за видови добри практики кои треба да се усвојат за ефективни внатрешни контроли, етика и усогласеност, како што се подароци; угостителски услуги, забава и трошоци; патување; политичка корист; добротворни донации; неофицијални плаќања; и барање и изнудување - Обезбедува насоки за длабинска анализа на трети лица; финансиски и сметководствени процедури; комуникација и обука; дисциплински постапки; стимулации; деловни партнери; периодични прегледи; дејства на деловни здруженија и професионални организации 	<p>40 Земји-потписнички на Конвенцијата за борба против корупција на ОЕЦД</p>
<p>3 Насоки за мултинационални претпријатија – Дел VII за „Борба против поткуп, барање и изнудување поткуп“ http://www.oecd.org/dataoecd/43/29/48004323.pdf</p>	<p>2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Поткуп на јавни службеници и деловни партнери од приватниот сектор - Некористење трети лица, вклучувајќи и деловни партнери, за канализирање плаќање поткуп - Адекватни внатрешни контроли, програми за етика и усогласеност за спречување и откривање поткуп, засновани на редовна процена на ризик, вклучувајќи и свест кај вработените - Забрана или обесхрабрување на компании за вршење мали неофицијални плаќања - Длабинска анализа за ангажирање агенти - Транспарентност и јавна обврска - Забрането давање незаконска корист на кандидати за јавна функција или на политички партии или други политички организации. 	<p>42 влади; ОЕЦД</p>

<p>4. Упатства за усогласеност со интегритетот http://siteresources.worldbank.org/INTDOII/Resources/Integrity_Compliance_Guidelines.pdf</p>	2010	<ul style="list-style-type: none"> - Вклучува стандарди, принципи и компоненти заеднички признати од многу институции и субјекти како добри практики за управување и против измама и корупција. - Правила во врска со процената на ризик, внатрешните политики (вклучувајќи длабинска анализа, договори со поранешни јавни службеници, подароци и трошоци, политичка и добротворна корист и неофицијални плаќања), одговорности на менаџментот, деловни партнери, внатрешни контроли, обука и комуникација, стимулации, известување, поправно и колективно дејство. 	Групација на Светска банка
<p>5. Принципи за борба против поткуп: https://members.weforum.org/pdf/paci/principles_short.pdf</p>	2005	<ul style="list-style-type: none"> - Опфаќа поткуп на јавни службеници; политички кандидати; субјекти или службеници во субјекти; или кој било вработен во приватниот сектор - Спроведување ефективна програма за борба против поткуп; проценка на ризик - Принципи за политичка корист; добротворна корист и спонзорства; неофицијални плаќања; подароци, угостителски услуги и трошоци; одговорности на одборот на директори итн.; деловни односи; човечки ресурси, обука; барање насоки; комуникација; внатрешни контроли и ревизија; следење и проверка 	Разработен од мултинационална работна група на компани со Партнерството против корупција (ПАЦИ) на Светскиот економски форум, ТИ и Базелскиот институт за управување
<p>6. Правила за борба против корупција http://www.iccwbo.org/advocacy-codes-and-rules/areas-of-work/corporate-responsibility-and-anti-corruption/ICC-Rules-on-Combating-Corruption/</p>	Издание од 2011 г. (прво објавено во 1977 г.)	<ul style="list-style-type: none"> - Опфаќа поткуп на јавни службеници, вклучувајќи и на меѓународно ниво; поткуп на политичка партија, партиски функционер или кандидат; поткуп на директор, менаџер, вработен или агент на приватно претпријатие; изнудување; барање; неофицијални плаќања; агенти и други посредници; договори за заеднички вложувања и аутсорсинг - Правила за корпоративни политики; финансиско известување и ревизија; одговорности на одборот на директори, комитетот за ревизија; правила за следење и унапредување 	Меѓународна стопанска комора (ИЦЦ)
<p>7. Кодекс за деловно однесување во борба против корупција на АПЕК http://www.apec.org/Groups/SOM-Steering-Committee-on-Economic-and-Technical-Cooperation/Task-Groups/~media/Files/Groups/ACT/07_act_codebrochure.ashx</p>	2007	<ul style="list-style-type: none"> - Опфаќа поткуп во која било форма - Потреба од разработување програма која ги покажува вредностите, политиките и процедурите за спречување поткуп во сите активности под ефективна контрола на претпријатието - Исто така, опфаќа добротворни донации; подароци, угостителски услуги и трошоци; неофицијални плаќања; политичка корист; деловни односи; комуникација; лидерство; финансиско известување и ревизија; човечки ресурси; следење и преглед; барање насоки; обука; организации и одговорности 	Економии кои се членки на АПЕК
<p>8. Конвенција за борба против корупција на ОН (УНЦАП) http://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/</p>	2005	Член 12 го повикува приватниот сектор да игра активна улога во спречувањето на корупцијата.	

2. Компаративен преглед на инструментите за деловно насочување во борбата против поткуп

ДЕЛОВЕН ПРИНЦИП	Кодекс за деловно однесување во борба против корупција на АПЕК	Деловни принципи за борба против поткуп	Правила за борба против корупција	Упатство за добри практики за внатрешни контроли, етика и усогласеност	Насоки за мултинационални претпријатија	Принципи за борба против поткуп:	Упатства за усогласеност со интегритетот	Конвенција за борба против корупција на ОН (УНЦАК)
Поддршка и посветеност од страна на високиот менаџмент за спречување корупција (Соодветно поглавје од прирачникот: П1)	<p>4.в. Лидерство: Одборот (или еквивалент) и извршниот директор треба да имаат своја улога во отпочнувањето на Програмата и да покажат лидерство и посветеност на Кодексот и Програмата.</p>	<p>2. Деловните принципи (...). Овие Деловни принципи се засновани на посветеноста на Одборот на основните вредности и тоа: интегритет, транспарентност и отчетност.</p> <p>6.1.1 Одборот на директори или еквивалентно тело, треба да покаже видлива и активна посветеност на спроведувањето на програмата на претпријатието.</p>	<p>Дел П1: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност ...</p> <p>Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност): ...</p> <p>Секое претпријатие треба да се заложат да...</p> <p>а) изрази силна, јасна и видлива поддршка и посветеност на Програмата за корпоративна усогласеност преку Одборот на директори или друго тело, со крајна одговорност кон претпријатието и високиот менаџмент на</p>	<p>Меѓу другото, компаниите треба да се заложат за следните добри практики:</p> <p>1. силна, јасна и видлива поддршка и посветеност преку високиот менаџмент во однос на програмите или мерките за внатрешни контроли, етика и усогласеност со цел спречување и откривање поткупување на странски јавни службеници;</p>		<p>Принцип 5.1.3 Одборот на директори (или еквивалентно тело), извршниот директор (или извршен одбор) и високиот менаџмент треба да покажат видлива и активна посветеност во спроведувањето на Принципите на ПАЦИ.</p>	<p>2.1 Лидерство: Силна, јасна, видлива и активна поддршка од и посветеност на високиот менаџмент и Одборот на директори или слични тела на страната, во Програмата за усогласеност со интегритетот (Програма) на страната и нејзино спроведување, според зборови и намери.</p>	<p>Член 12 §2 (б): „Промовирање подготовка на стандарди и процедури со цел да се заштити интегритетот на релевантните приватни субјекти, вклучувајќи кодекси на однесување за правилно и чесно извршување на дејностите на бизнисот...“</p> <p>Компаниите да усвојат кодекси на однесување или стандарди за да обезбедат правилно извршување трговски практики.</p> <p>Овој принцип е изведен од член 8 од Конвенцијата, кој утврдува дека Земјите-потписнички треба да „...применуваат кодекси или стандарди на однесување за правилно и чесно</p>

			<p>претпријатието („став на раководството во однос на корупцијата“).</p>				<p>извршување на јавните функции (8 §2)”. Компаниите треба (а) да усвојат, спроведат и периодично да евалуираат внатрешни антикорупциски политики и практики; (б) да соработуваат една со друга и со релевантни меѓународни и регионални иницијативи за да промовираат и развијат такви политики и практики. Тие принципи се извлечени од член 5 од Конвенцијата, кој предвидува Земјите-потписнички „... да развијат и спроведат ефективни антикорупциски политики што ги промовираат принципите за правилно управување, интегритет, транспарентност и отчетност (член 5§1)... да утврдат и промовираат ефективни практики кои имаат за цел спречување корупција (член 5 §2)... да настојуваат периодично да ги</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

								евалуираат релевантните мерки со цел утврдување на нивната адекватност за спречување и борба против корупција (член 5 §3)... да соработуваат една со друга и со релевантните меѓународни и регионални организации во промовирањето и развивањето на мерките наведени во овој член (член 5 §4)...
Разработка на антикорупциска програма (Соодветно прирачникот: B2)	2. Претпријатието, во консултација со вработените, треба да разработи програма која ќе ја одразува неговата големина, деловниот сектор, потенцијалните ризици и места на работење и што јасно и во разумни детали ќе ги содржи вредностите, политиките и	2. Деловните принципи: Претпријатието треба да забрани поткуп во секаква форма, без разлика дали е директно или индиректно. Претпријатието треба целосно да се посвети на спроведување на Програмата за борба против поткуп. Програмата треба да ги	Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност ... Член 10 (Елементи на ефикасна корпоративна усогласеност): ... Секое претпријатие треба да се заложи да... г) Наметне одговорност на поединци, на сите нивоа на Претпријатието, да ја почитуваат	Меѓу другото, компаниите треба да се заложат за следните добри практики: 3. Усогласеност со оваа забрана, а поврзаните внатрешни контроли, етиката и програмите или мерките за усогласеност се обврска на поединците на сите нивоа на компанијата.	Претпријатијата треба... 2. Разработат и усвојат соодветни програми за внатрешна контрола, етика и усогласеност или мерки за спречување и откривање поткуп, подготвени врз основа на промена на ризик која ги опфаќа индивидуалните еконости на претпријатието, а особено ризиците за поткуп со кои	Принцип 3.1: Претпријатието треба да разработи Програма која, јасно и одговорно, ќе ги содржи вредностите, политиките и процедурите што ќе се користат за спречување појава на поткуп во сите дејности под негова ефективна контрола. 3.2 Програмата треба да биде подготвена со цел да ги	2. Одговорност: Создавање и одржување доверлива, инклузивна организациска култура која поттикнува етичко однесување, посветеност на почитување на законот и култура во која не се толерира Недозволено однесување (...) 2.2. Индивидуална одговорност: Усогласеност со Програмата е задолжителна и е обврска на сите поединци на сите нивоа на страната.	Компаниите треба да забранат (а) поткуп на државни службеници (б) поткуп на странски јавни службеници или службеници на јавни меѓународни организации (в) поткуп во приватниот сектор Тие принципи се извлечени од членовите 15, 16 и 21 од Конвенцијата, кои предвидуваат Земјите-потписнички ..., кога работат на меѓународно ниво, да ги утврдат како кривични дела ветувањето, нудењето или давањето

	<p>процедурите што ќе се користат за спречување појава на поткуп во сите дејности согласно нејзината ефективна контрола. Програмата треба да биде конзистентна со сите закони што се релевантни за борба против поткуп во сите надлежности во кои работи претпријатието. Таа треба да се однесува на сите контролирани подружници, странски и домашни. 4.д. Човечки ресурси (став 2). Политиките и практиките за човечки ресурси што се релевантни за Програмата, треба да се подготват и спроведат во</p>	<p>застапува напорите за борба против поткуп на компанијата, вклучувајќи ги и вредностите, кодексот на однесување, политиките и процедурите во детали, управувањето со ризик, внатрешната и надворешната комуникација, обуките и упатствата, внатрешните контроли, надзорот, следењето и осигурувањето. 3.1. Претпријатието треба да разработи Програма која, јасно и одговорно, ќе ги содржи вредностите, политиките и процедурите што ќе се користат за спречување појава на поткуп во сите дејности</p>	<p>политиката на Претпријатието и да учествуваат во Програмата за корпоративна усогласеност;</p>		<p>се соочува претпријатието (како што се неговите географски и индустриски сектори на работа). 3. Усогласеност со оваа забрана, а поврзаните внатрешни контроли, етиката и програмите или мерките за усогласеност се обврска на поединците на сите нивоа на компанијата.</p>	<p>одрази конкретните деловни околности и корпоративна култура на претпријатието, заемајќи ги предвид факторите како што се големина, природа на бизнисот, потенцијални ризици и локации на работење. 3.3 Програмата треба да биде конзистентна со сите закони што се релевантни за борба против поткуп во сите надлежности во кои работи претпријатието. 3.4 Претпријатието треба да ги вклучи и вработените во спроведувањето на Програмата. 3.5 Претпријатието треба да се информираво за сите работи</p>	<p>4. Внатрешни политики: Разработете практична и ефективна Програма во која јасно ќе бидат прикажани вредностите, политиките и процедурите што треба да се користат за да се спречат, откријат, истражат и санираат сите форми на Недозволено однесување во сите активности по ефективна контрола на страната/лицето.</p>	<p>непотребна корист на јавен службеник, директно или индиректно, која е наменета за самиот службеник или за друго лице или субјект, со цел службеникот да дејствува или да се воздржи од дејствување во остварување на неговите службени должности (член 15 (а)) ... кога работат на меѓународно ниво, да ги утврдат како кривични дела ветувањето, нудењето или давањето непотребна корист на странски јавен службеник или меѓународна организација, директно или индиректно, која е наменета за самиот службеник или за друго лице или субјект, со цел службеникот да дејствува или да се воздржи од дејствување во остварување на неговите службени должности, со цел да добијат или задржат работа или друга непотребна корист во врска со вршење на</p>
--	--	--	--	--	---	--	--	---

	<p>консултација со вработените, како и со телата што ги застапуваат вработените, како што е соодветно.</p>	<p>под негова ефективна контрола.</p> <p>3.3. Програмата треба да биде конзистентна со сите закони што се релевантни за борба против поткуп во сите надлежности во кои претпријатието ја врши својата работа.</p> <p>3.4. Претпријатието треба да ја разработи Програмата во консултација со вработените, синдикатот или други тела што ги застапуваат вработените и други релевантни засегнати страни.</p> <p>3.5. Претпријатието треба да се увери дека е информирано за сите внатрешни и</p>				<p>поврзани со ефективниот развој и спроведување на Програмата, вклучувајќи и нови индустриски практики, преку соодветно следење на активностите и комуникациите со релевантните страни.</p>		<p>меѓународниот бизнис (член 16) ... да разгледаат усвојување на мерки ... кога работат на меѓународно ниво, во текот на економските, финансиските или комерцијалните активности, да ги утврдат како кривични дела ветувањето, нудењето или давањето непотребна корист, директно или индиректно, на кое било лице кое управува или работи, во кое било својство, за субјект од приватниот сектор, наменета за самото лице или за друго лице, со цел тоа лице, злоупотребувајќи ја својата должност, да дејствува или да се воздржи од дејствување (член. 21 (a))”.</p>
--	--	---	--	--	--	--	--	---

		надворешни работи што се однесуваат на ефективен развој и спроведување на Програмата, а, особено, за новите најдобри практики, вклучувајќи и вклучување на релевантни засегнати страни.						
Надзор на антикорупциската програма (Соодветно поглавје од прирачникот: В3)	4.3. Организација и обврски: Одборот (или еквивалент) треба да бидат задоволни од подготовката и спроведувањето на ефективна програма. Одборот (или еквивалент), исто таа, треба да се увери дека Програмата е ревидирана за ефикасност и, при утврдување на недостатоци,	6.1.1 Одборот на директори или еквивалентно тело, треба да покаже видлива и активна посветеност на спроведувањето на програмата на претпријатието. 6.1.2 Извршниот директор е должен да се увери дека Програмата се спроведува конзистентно, со јасни	Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност ... Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност): ... Секое претпријатие треба да се заложат да... д) назначи еден или повеќе повисоки службеници (на полно или пола работно време) за да вршат надзор и	Меѓу другото, компаниите треба да се заложат за следните добри практики: 4. да врши надзор на програмите или мерките за етика и усогласеност поврзани со поткуп на странски службеници, вклучувајќи ги и овластувањата за директно известување на независните надзорни тела, како што		5.1.1 Одборот на директори (или еквивалентно тело) е одговорно за вршење надзор на подготовката и спроведувањето на ефективна Програма. 5.1.1.1 Програмата треба да се заснова на Принципите на ПАЦИ, а Одборот (или еквивалентно тело) треба да обезбеди лидерство, ресурси и активна поддршка за	2.3. Функција на усогласеност: Надзор на и управување со Програмата е должност на еден или повеќе повисоки корпоративни службеници, со адекватно ниво на независност и со доволно ресурси и овластувања за ефективно спроведување на истата.	Политиката мора да се применува во еднаква форма на сите нивоа на компанијата. Овој принцип е извлечен од член 21 од УНЦАЦ (... секое лице што, во кое било својство, управува или работи за субјект од приватниот сектор...) и од член 26 од УНЦАЦ (Одговорност на правни лица). Понатаму, се применуваат и уште неколку други принципи вклучени во одредбите на Конвенцијата.

	<p>дека се преземени соодветни корективни мерки. Извршниот директор (или еквивалент) е одговорен за тоа да се увери дали Програмата ефективно се спроведува, со јасни линии на авторитет. Зависно од големината на претпријатието, треба да се земе предвид секојдневното работење на компанијата и прекршување то на кодексот да се доделат како обврска на повисок службеник во компанијата.</p>	<p>линии на авторитет.</p>	<p>координација на Програмата за корпоративна усогласеност со соодветно ниво на ресурси, овластувања и независност, со периодично известување на Одборот на директори или друго тело со крајна одговорност за Претпријатието или на релевантниот комитет на истото;</p>	<p>се комитетите за внатрешна ревизија на одборите на директори или на надзорните одбори, е должност на еден или повеќе високи корпоративни службеници, со соодветно ниво на автономија од менаџментот, ресурсите и овластувањата ;</p>	<p>спроведувањето на Програмата од страна на менаџментот. 5.1.1.2 Одборот (или еквивалентно тело) треба да се увери дека Програмата е ревидирана за ефикасност и, при утврдување на недостатоци, дека се преземени соодветни корективни мерки. 5.1.2 Извршниот директор (или извршниот одбор) е должен да се увери дека Програмата се спроведува конзистентно, со јасни принципи на деловна субординација. Овластувањето за спроведување на Програмата треба да му се додели на високиот менаџмент кој директно ќе го</p>		
--	--	----------------------------	---	---	---	--	--

						известува Извршниот директор или лице на споредлива позиција. 5.1.2.1 Овластувањето за спроведување на Програмата треба да му се додели на високиот менаџмент кој директно ќе го известува Извршниот директор или лице на споредлива позиција.		
Јасна, видлива и пристапна политика со која се забранува корупција (Соодветно поглавје од прирачникот: В4)	1. Забрана за поткуп: Претпријатието треба да забрани поткуп во секаква форма. Поткуп е нудење, ветување или давање, како и барање или прифаќање, каква било парична или друга корист, без разлика дали е директна или индиректна, со цел да се	6.1.1. Одборот на директори или еквивалентно тело, треба да покаже видлива и активна посветеност на спроведување то на Програмата на претпријатието. 6.1.2. Извршниот директор е должен да се увери дека	Дел I: Правила за борба против корупција Член 1: Претпријатијата ќе забранат следните практики, засекогаш и во секаква форма, а што се поврзани со: Јавен службеник на меѓународно, национално или локално ниво; Политичка партија, партиски функционер или кандидат за	Меѓу другото, компаниите треба да се заложат за следните добри практики: 2. [Компаниите треба да се заложат за] ... јасно утврдена и видлива корпоративна политика со која се забранува поткуп на странски службеници;		2: Претпријатието треба да забрани поткуп во секаква форма. Поткуп („Поткуп“) е нудење, ветување или давање, како и барање или прифаќање, каква било незаконска корист, без разлика дали е директна или индиректна, на или од: јавен службеник,	1. Забрана за Недозволено однесување: јасна и видлива забрана за Недозволено однесување (измама, корупција, заговор или принудни практики) што ќе биде одразено во кодекс на однесување или во сличен документ или комуникација.	Компаниите треба да основаат внатрешни единици или оддели за да го надгледуваат спроведувањето на нивните антикорупциски политики и практики; и да промовираат нивно ширење. Овој принцип е извлечен од член 6 од Конвенцијата, кој предвидува Земјите-потписнички „...да осигурат постоење на тела... да ги спроведат политиките утврдени во член 5... да го следат нивното спроведување (член 6

	<p>добие, задржи или насочи некој бизнис кон одредено претпријатие или да се обезбеди каква било несоодветна корист во водене бизнис. Примери за поткуп кои се предмет на овие принципи може да вклучат зделки од страна на или во врска со подружници, заеднички вложувања, агенти, претставници, консултанти, брокери, изведувачи, добавувачки или вработени со (вклучувајќи, но не ограничувајќи и се на) јавен службеник, членови на семејството и блиски соработници на јавен службеник,</p>	<p>Програмата се спроведува конзистентно, со јасни принципи на деловна субординација.</p>	<p>политичка функција; и Директор, службеник или вработен во Претпријатие, без разлика дали тие практики, директно или индиректно, вклучувајќи и преку Трети лица, се вмешани во:</p> <p>а) Поткуп е нудење, ветување, давање, овозможување или прифаќање каква било непотребна материјална или друга корист на, од страна на или за некои од лицата наведени погоре или за некој друг со цел да се добие или задржи бизнис или друга несоодветна корист, на пример, во врска со доделување на договори за јавни или приватни набавки, регулаторни дозволи, даноци, царини, судски и</p>			<p>политички кандидат, партија или партиски функционер, или вработен во приватен сектор (вклучувајќи и лице кое во кое било својство управува со или работи за претпријатие од приватен сектор), со цел да добие, задржи или управува со бизнис или да обезбеди каква било друга незаконска предност во вршење на бизнисот. (...)</p> <p>4.1.1: Претпријатието треба да забрани Поткуп во сите бизнис зделки што се вршат директно или преку трети лица, конкретно, вклучувајќи и подружници, заеднички вложувања, агенти,</p>		<p>§1 (а)... да го зголемат и прошират знаењето за спречување корупција (член 6 §1 (б))..."</p>
--	---	---	--	--	--	--	--	---

	<p>политички кандидат, политичка партија или член на истата, вработен во приватниот сектор (вклучувајќи и лице што насочува или работи за претпријатие од приватниот сектор во кое било својство) или со трето лице.</p>		<p>законски постапки. Поткуп често опфаќа (i) враќање дел од договорно плаќање на влада или партиски функционери или на вработени во другата договорна страна, нивните блиски роднини, пријатели и Деловни партнери или (ii) користење посредници, како што се агенти, подизведувачи, консултанти или други Трети страни, за канализирање плаќања на влада или партиски функционери или на вработени во другата договорна страна, нивни роднини, пријатели или Деловни партнери. ... Дел III: Елементи на</p>			<p>претставници, консултанти, брокери, изведувачи, добавувачи или кој било друг посредник под негова ефективна контрола. 4.1.2: Претпријатието треба да забрани Поткуп во секоја форма, вклучувајќи Поткуп за договорно плаќање или дел од договорно плаќање или преку какви било средства или канали да се обезбедува незаконска корист на потрошувачи, агенти, изведувачи, добавувачи или вработени на истите. 4.1.3: Програмата треба да даде објаснување на значењето и опфатот на оваа забрана, со посебно</p>	
--	--	--	---	--	--	---	--

			<p>ефикасна програма за корпоративна усогласеност</p> <p>...</p> <p>Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):</p> <p>...</p> <p>Секое претпријатие треба да се заложат да...</p> <p>...</p> <p>б) усвои јасна и видлива политика која ги одразува тие Правила и е обврзувачка за сите директори, службеници, вработени и Трети лица и која ќе се однесува на сите контролирани подружници, странски и домашни;</p>			внимание на областите од висок ризик за компанија во нејзиниот бизнис сектор.		
<p><u>Детални политики за конкретни области на ризик</u> (Соодветно поглавје од прирачникот: B5)</p>	<p>3. Опсег и упатства: А. Добротворна корист: Претпријатието треба да осигури дека добротворна корист и спонзорства</p>	<p>5. Опфат на програмата: Програмата треба да содржи објаснување за најзастапените форми на поткуп што се релевантни</p>	<p>Дел II: Корпоративни политики за поддршка на усогласеност со правилата за борба против корупција: ...</p> <p>Член 4: Политичка и</p>	<p>Меѓу другото, компаниите треба да се заложат за следните добри практики: 5. програми или мерки за етика и усогласеност</p>	<p>Претпријатијата треба...3. Да забранат или обесхрабрат, во внатрешните контроли, во програмите и мерките за етика и усогласеност на компаниите,</p>	<p>4.2 Политичка корист 4.2.1 Претпријатието, неговите вработени или посредници не треба да обезбедуваат директна или индиректна</p>	<p>4.3. Подароци, угостителски услуги, забава, патување и трошоци: Воспоставување контроли и процедури кои опфаќаат подароци, угостителски услуги, забава,</p>	<p>Член 12 §2 (б) „Промовирање подготовка на стандарди и процедури кои ќе имаат за цел да го заштитат интегритетот на релевантните приватни лица, вклучувајќи и</p>

	<p>не се користат како подметнувањe за поткуп и дека секоја добротворна корист и спонзорства треба да бидат транспарентни и да се направат во согласност важечкото домашно законодавство.</p> <p>Б. Подароци, угостителски услуги и трошоци: Претпријатие то треба да забрани нудење или прифаќање подароци, угостителски услуги или трошоци секогаш кога тие би значеле прекршување на важечки домашен закон.</p> <p>В. Неофицијални и плаќања: Потврдувајќи дека неофицијални</p>	<p>за претпријатие то, но таа, најмалку, треба да ги опфати следните области: 5.1. Судири на интереси 5.1.1. Претпријатието треба да утврди политики и процедури за утврдување, следење и управување со судир на интереси кои предизвикуваат ризик од поткуп, вистински, потенцијален или планиран, вклучувајќи ги и оние на неговите директори, менаџери, вработени и ангажирани страни како што се агенти, лобисти и други посредници. 5.2 Поткуп 5.2.1 Претпријатие</p>	<p>добротворна корист и спонзорства</p> <p>а) Претпријатијата треба да придонесуваат со корист на политички партии, политички функционери и кандидати само во согласност со важечките закони и барањата за јавно обелоденување. Износот на времето на политичката корист треба да се проверуваат со цел да се потврди дека не се искористени како подметнување корупција.</p> <p>б) Претпријатијата треба да преземат мерки во рамки на нивната моќ за да се осигурат дека добротворната корист и спонзорствата не се користат како подметнување корупција.</p>	<p>созадани за спречување и откривање странски службеници, кои се однесуваат на сите директори, менаџери и вработени и на сите субјекти врз кои една компанија има ефективна контрола, вклучувајќи и подружници, а кои, меѓу другото, ги опфаќаат и следните области: i) подароци; ii) угостителски услуги, забава и трошоци; iii) патувања; iv) политичка корист; v) добротворна корист и спонзорства; vi) неофицијални плаќања; и vii) барање и изнудување;</p>	<p>употреба на мали неофицијални плаќања, кои вообичаено се нелегални во земјите каде што се извршени, а кога такви плаќања се извршени, точно да ги евидентираат во книги и финансиска евиденција... 7. Да не даваат незаконска корист на кандидати за јавна функција или на политички партии или други политички организации. Политичката корист треба да биде целосно во согласност со условите за јавно обелоденување и треба да се пријави кај високот менаџмент.</p>	<p>корист на политички партии, партиски функционери, кандидати, организации или лица вклучени во политиката, во вид на подметнување поткуп. 4.2.2 Секоја политичка корист треба да биде транспарентна и да се обезбедува само во согласност со важечките закони. 4.2.3 Програмата треба да вклучува контроли и процедури за да се осигури дека не се дава несоодветна политичка корист. 4.3 Добротворна корист и спонзорства 4.3.1 Претпријатието треба да осигури дека добротворна</p>	<p>патни или други трошоци за да се осигурат дека тие се разумни, дека не влијаат неправилно врз исходот од деловната трансакција или на друг начин не резултираат во несоодветна предност. 4.4. Политичка корист: Плаќања на политички партии, партиски функционери и кандидати може да се прават само во согласност со важечките закони и треба да се преземат соодветни чекори за јавно да се објави целата политичка корист што е платена (освен ако законите не наложуваат тоа да се држи во тајност или доверливост). 4.5. Добротворни донации и спонзорства: Во рамки на моќта на компанијата, преземете мерки за да се уверите дека нејзината добротворна корист не се користи како подметнување заради</p>	<p>кодекси на однесување за коректно, чесно и соодветно изведување на активностите на бизнисот и сите релевантни професии и спречување судир на интереси и за промовирање на употребата на добри трговски практики меѓу бизнисите и во договорните односи на бизнисот со Државата“. Компаниите треба да забранат недвосмислени неофицијални плаќања. Овој принцип е извлечен од член 12 §4 од Конвенцијата која предвидува Земјите-потписнички „... да не дозволуваат даночни одбивања од трошоци што претставуваат поткуп, каде што поткупот е еден од основните елементи на кривичните дела утврдени во согласност со членовите 15 и 16 [поткуп] од оваа Конвенција и, каде што е соодветно, други трошоци направени при продолжено</p>
--	---	--	--	---	--	---	---	---

	<p>плаќања се забранети во согласност со законите за борба против корупција во повеќето земји, претпријатија та треба да ги елиминираат. Неофицијалните плаќања, исто така нарекувани 'олеснувачки' плаќања, плаќања за 'подмачкување', се плаќање мали суми за да се обезбеди или забрза вршење на некое рутинско дејство кое претпријатието има право да го врши.</p> <p>Г. Политичка корист: Претпријатието, неговите вработени или посредници не треба да обезбедуваат директна или индиректна корист на</p>	<p>то треба да забрани секакви форми на поткуп, без разлика дали се директни или преку трети лица.</p> <p>5.2.2 Претпријатието, исто така, треба да им забрани на вработените да бараат, договараат или да прифаќаат поткуп наменето за нивна корист или за корист на семејството, пријатели, соработници или познаници на вработените.</p> <p>5.3 Политичка корист 5.3.1 Претпријатието, неговите вработени, агенти, лобисти или други посредници не треба да даваат директна или</p>	<p>Добројворната корист и спонзорствата треба да бидат транспарентни и во согласност со важечките закони.</p> <p>в) Претпријатијата треба да воспостават разумни контроли и процедури за да се уверат дека не се дава несоодветна политичка и добројворна корист. Особено внимание треба да се обрати во разгледувањето на користа за организации во кои се вклучени истакнати политички личности или нивни блиски роднини, пријатели и Деловни партнери.</p> <p>Член 5: Подароци и угостителски услуги: Претпријатијата треба да воспостават процедури што го опфаќаат</p>			<p>корист и спонзорства не се користат како подметнување поткуп.</p> <p>4.3.2 Добројворната корист и спонзорствата треба да бидат транспарентни и во согласност со важечките закони.</p> <p>4.3.3 Програмата треба да вклучува контроли и процедури за да се осигури дека не се дава несоодветна добројворна корист и спонзорства.</p> <p>4.4 Неофицијални плаќања 4.4.1 Потврдувајќи дека неофицијалните плаќања* се забранети согласно антикорупциските закони на повеќето земји, претпријатијата кои се уште целосно не ги</p>	<p>Недозволено однесување. Освен ако законски не се бара тајност или доверливост, секоја добројворна корист и спонзорства треба јавно да се објавуваат.</p> <p>4.6. Неофицијални плаќања: Субјектот не треба да врши неофицијални плаќања.</p>	<p>коруптивно однесување" Конвенцијата предвидува Земјите-потписници да криминализираат опсег на манифестации на корупција: поткуп на јавни службеници (член 15); поткуп на странски јавни службеници и претставници на јавни меѓународни организации (член 16); трговија под влијание (член 18); злоупотреба на функцијата (член 19); незаконско збогатување (член 20); проневера во приватниот сектор (член 22); перење на приходи од корупција (член 23); и опструкција на правдата (член 25).</p>
--	--	--	---	--	--	---	---	---

	<p>политички партии, партиски функционери, кандидати, организации или лица вклучени во политиката, како и да подметнуваат поткуп. Секоја политичка корист треба да биде транспарентна и да се обезбедува само во согласност со важечките закони. Програмата треба да вклучува контроли и процедури за да се осигури дека не се дава несоодветна политичка корист.</p>	<p>индиректна корист на политички партии, организации или поединци вклучени во политика, како начин на стекнување предност во деловните зделки. 5.3.2 Претпријатие то треба јавно да ја објавува секоја политичка корист. 5.4 Добротворна корист и спонзорства 5.4.1 Претпријатие то треба да осигури дека добротворна корист и спонзорства не се користат како подметнување и поткуп. 5.4.2 Претпријатие то треба јавно да ја објавува секоја добротворна корист и секое спонзорство.</p>	<p>нудењето или примањето подароци и угостителски услуги со цел да се уверат дека таквите дејства (а) се во согласност со националните закони и важечки меѓународни инструменти; (б) се ограничени на разумни и <i>bona fide</i> трошоци; (в) не влијаат несоодветно или не може да се сметаат дека несоодветно влијаат врз независноста на примателот кон расудувањето на давателот; (г) не се во спротивност на познатите одредби од кодексот на однесување на примателот; и (д) не се нудат, ниту се примаат премногу често или во несоодветно време. Член 6: Неофицијални плаќања: Неофицијални</p>			<p>елиминирале треба да ги поддржат нивното утврдување и елиминација преку (а) објаснување во нивната Програма дека неофицијалнит е плаќања, генерално, се незаконски во странската земја за која станува збор, (б) нагласување во нивната Програма дека тие плаќања се со ограничена природа и опсег и мора да бидат соодветно евидентирани, и (в) вклучување во нивната Програма соодветни контроли и процедури за следење и надзор на неофицијални плаќања од страна на компанијата и негови вработени.</p>		
--	---	---	--	--	--	--	--	--

		<p>5.5 Неофицијални плаќања 5.5.1 Потврдувајќи дека неофицијалните плаќања се поткуп, претпријатието треба да ги забрани.</p> <p>5.6 Подароци, угостителски услуги и трошоци 5.6.1 Претпријатието треба да разработи политика и процедури за да се увери дека сите подароци, угостителски услуги и трошоци се <i>bona fide</i>. Претпријатието треба да забрани нудење, давање или примање подароци, угостителски услуги или трошоци секогаш кога можат да влијаат или разумно се смета дека</p>	<p>плаќања се несоодветни, мали плаќања извршени на службеник од ниско ниво за да се обезбеди или задржи вршењето на рутинско или неопходно дејство на кое плаќачот на неофицијалното плаќање има законско право. Неофицијалните плаќања во повеќето јурisdикции се забранети. Според тоа, претпријатијата не треба да вршат такви неофицијални плаќања, но факт е дека тие може да се соочат со неопходни околности во кои тешко може да се избегне неофицијално плаќање, како што е принуда или кога здравјето, безбедноста или сигурноста на вработените на Претпријатието се на ризик.</p>			<p>4.5 Подароци, угостителски услуги и трошоци 4.5.1 Претпријатието треба да забрани нудење или примање подароци, угостителски услуги или трошоци секогаш кога тоа може несоодветно да влијае, или може да се смета дека несоодветно влијае, врз исходот на некоја набавка или друга деловна трансакција и кога не е со разумни и <i>bona fide</i> трошоци.</p> <p>4.5.2 Програмата треба да содржи контроли и процедури, вклучувајќи и процедури за прагови и пријавување, со цел да се обезбеди дека се почитуваат политиките на</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

		влијаат на исходот од деловните трансакции.	Кога неофицијално плаќање се врши под такви околности, истото ќе биде точно внесено во книгите и сметководствена та евиденција на Претпријатието. Член 7: Судири на интереси: Судири на интерес може да се појават кога приватните интереси на едно лице или на негови блиски роднини, пријатели или деловни контакти се разликуваат он оние на Претпријатието или организацијата во која работи тоа лице. Тие ситуации треба да се обелоденуваат и, каде што е можно, да се избегнуваат, бидејќи може да влијаат врз расудувањето на лицето во извршувањето на неговите должности и			претпријатието поврзани со подароци, угостителски услуги и трошоци. * <i>Неофицијални плаќања: Тие претпријатието и мали плаќања што се вршат за да се обезбеди или задржи вршење на рутинско дејство на кое претпријатието има право.</i>		
--	--	---	--	--	--	--	--	--

			<p>обврски.</p> <p>Претпријатијата треба внимателно да ги следат и регулираат постојните или потенцијалните судири на интереси, или изгледи за појава на судири на интереси, на нивните директори, менаџери, вработени и агенти и не треба да ги искористуваат судирите на интереси на другите.</p> <p>Ако нивната планирана дејност или вработување директно се поврзува со позициите на кои што биле или ги надгледувале за време на нивниот мандат, поранешните јавни службеници не смеат да се ангажираат и вработуваат во никакво својство пред да помине разумен период</p>					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

			по напуштање на нивната позиција. Каде што е применливо, треба да се почитуваат и ограничувањата наметнати од националното законодавство.					
Примена на антикорупциската програма од страна на деловните партнери (Соодветно поглавје од прирачникот: В6)	4.a. Деловни односи: Претпријатието треба да забрани Поткуп во сите деловни трансакции што се вратат директно или преку трети лица, вклучувајќи и подружници, заеднички вложувања, агенти, претставници, консултанти, брокери, изведувачи, добавувачи или кој било друг посредник под негова ефективна контрола.	6.2 Деловни односи 6.2.1 Општо Содржината на следниот Општ дел се однесува на сите деловни субјекти 6.2.1.1 Претпријатието треба да ја спроведува својата Програма во сите деловни субјекти врз кои има ефективна контрола. 6.2.1.2 Каде што претпријатието нема ефективна контрола, тоа треба да го користи своето влијание за да поттикне создавање иста таква	Дел I: Правила за борба против корупција ... Член 2: Трети лица: Во однос на Трети лица кои се подложени на контрола или утврдување влијание од страна на Претпријатието, вклучувајќи, но не ограничувајќи се на агенти, консултанти за развој на бизнис, застапници за продажба, царински агенти, општи консултанти, посредници, подизведувачи, носители на франшизи, адвокати, сметководители или слични посредници, кои	Меѓу другото, компаниите треба да се залажат за следните добри практики: 6. програми и мерки за етика и усогласеност, изработени за спречување и откривање поткуп на странски службеници кои, каде што е соодветно и предмет на договорни одредби, важат и за трети агенти и други посредници, консултанти, претставници, дистрибутери, изведувачи и добавувачи,	Претпријатијата треба...4. Земајќи ги предвид посебните ризици за поткуп со кои претпријатието се соочува, да се осигураат дека имаат правилно документирана длабинска анализа која се однесуваат на вработување, како и соодветен и редовен надзор, на агенти и дека надоместокот на агентите е соодветен и е наменет само за легитимни услуги. Оному каде што е потребно, треба да се води и да им се даде на располагање на надлежните	5.2 Деловни односи: Претпријатието треба да ја применува својата Програма во работeњето со подружници, партнери од заеднички вложувања, агенти, изведувачи и други трети лица со кои има деловен однос. 5.2.1 Подружници 5.2.1.1 Програмата треба да се подготви и спроведе во целото претпријатие, да се применува на сите материјални аспекти во	5. Политики, продолжува: Деловни партнери: Искористете ги најдобрите напори на страната за да поттикнете сите деловни партнери со кои таа има значителен деловен однос или врз кои таа има влијание подеднакво да се посветат на спречување, откривање, истражување и решавање на Недозволено однесување (и, во случај на деловни партнери кои се контролирани поврзани друштва, заеднички вложувања, неинкорпорирани здруженија или слични субјекти, до степен до кој е можно истите да се обврзат на тоа). Тие субјекти се	Компаниите, во нивните договори со други субјекти од приватниот сектор, треба да воведат клаузула со која се поништува одредба ако другата страна, при извршувањето на договорот, се впушти во коруптивни практики. Овој принцип е извлечен од член 34 од Конвенцијата, кој предвидува Земјите-предписувачи „... да ја разгледаат можноста корупцијата да ја направат релевантен фактор во правните постапки за поништување договор, повлекување концесија или друг сличен инструмент или да преземат какво било друго поправно дејство (34)“

		<p>Програма во деловните субјекти во кои има значителна инвестиција или со кои има важни деловни односи.</p> <p>6.2.1.3 Без разлика дали има ефективна контрола над деловен субјект или не, претпријатието треба да направи соодветно документирана, разумна и пропорционална антикорупциска проверка на работењето на деловните субјекти со кои воспоставува односи при спојувања, стекнувања и значителни инвестирања.</p> <p>6.2.1.4 Претпријатието треба да избегнува соработка со</p>	<p>дејствуваат во име на Претпријатието во врска со маркетинг или продажба, преговарање за договори, добивање лиценци, дозволи или други овластувања или какви било дејства што се во корист на Претпријатието или како подизведувачи во синдирирот на снабдување, Претпријатието треба:</p> <p>д) да им наложи да не се вклучуваат, ниту да толерираат вклучување во какв било акт на корупција;</p> <p>ѓ) да не ги користи како канал за коруптивна практика;</p> <p>е) да ги ангажира само до степен што е соодветен за редовно вршење на дејноста на Претпријатието; и</p>	<p>конзорциуми и партнери во заедничко вложување (понатаму во деловни партнери), меѓу другото, вклучувајќи ги и следните суштински елементи: i) правилно документирана длабинска анализа заснована на ризик која се однесува на ангажирање, како и соодветен и редовен надзор на деловните партнери; ii) информирање на деловните партнери за посветеноста на компанијата на почитување на законите за забрана на поткуп на странски службеници и за програмите и мерките за етика и усогласеност на компанијата</p>	<p>органи, листа на агенти ангажирани во врска со трансакции со јавни органи и претпријатија во државна сопственост, во согласност со важечките барања за јавно обелоденување.</p>	<p>контролиранит е подружници.</p> <p>5.2.1.2: Претпријатието треба да презема мерки за да се увери дека однесувањето на подружниците е во согласност Принципите на ПАЦИ.</p> <p>5.2.2 Заеднички вложувања (Одредбите од 5.2.2, исто така, се однесуваат и на неконтролиран и подружници, партнери од конзорциуми, договори за здружување и назначени подизведувачи).</p> <p>5.2.2.1 Длабинска анализа треба да се спроведе пред склучување заедничко вложување, но и на континуирана основа како што налагаат околностите.</p>	<p>агенти, советници, консултанти, застапници, дистрибутери, изведувачи, подизведувачи, добавувачи, партнери од заедничко вложување и други трети лица.</p> <p>5.1. Длабинска анализа на деловни партнери: Пред да влезете во деловен однос со деловен партнер, спроведете соодветно документирана длабинска анализа заснована на ризик (вклучувајќи и утврдување на сите стварни корисници или други корисници што не се планирани за анализа) и спроведувајте ја истата на континуирана основа. Избегнувајте соработка со изведувачи, добавувачи и други деловни партнери за кои е познато или (освен во исклучителни околности и каде што се применуваат</p>	
--	--	--	--	---	--	---	---	--

		<p>деловни субјекти за кои е познато или за кои постои разумен сомнеж дека даваат или примаат поткуп.</p> <p>6.2.1.5 Претпријатието треба да врши разумен и пропорционален надзор на сите негови важни деловни односи. Тоа може да вклучува и право на вршење инспекција на книгите и евиденцијата.</p> <p>6.2.1.6 Претпријатието треба да ги документира релевантните аспекти на спроведување на неговата Програма или еквивалент на неа со поврзаните деловни субјекти.</p> <p>6.2.1.7 Во случај</p>	<p>ж) да не им плаќања повеќе од соодветниот надоместок за нивните легитимни услуги.</p> <p>...</p> <p>Дел II: Корпоративни политики за поддршка на усогласеност со правилата за борба против корупција:</p> <p>Член 3: Деловни партнери: Деловни партнери се (i) Трети лица и (ii) партнери од заедничко вложување и конзорциум, како и изведувачи и добавувачи.</p> <p>А. Едно Претпријатието, во однос на Трето лице, и до степен во рамките на неговата моќ, треба:</p> <ul style="list-style-type: none"> • да стави до знаење дека очекува сите активности спроведени во име на Претпријатието да бидат во 	<p>за спречување и откривање такво поткуп; и iii) барање реципрочна посветеност од деловните партнери.</p>		<p>Програмата треба да дава насоки за спроведување длабинска анализа.</p> <p>5.2.2.2 Претпријатието треба да премени соодветни мерки, вклучувајќи и заштита на договори, за да се увери дека однесувањето на заедничките вложувања е во согласност со Принципите на ПАЦИ.</p> <p>5.2.3 Агенти, лобисти и други посредници</p> <p>5.2.3.1 Претпријатието треба да спроведува длабинска анализа пред да назначи агент, советник или друг посредник, но и на континуирана основа, како што налагаат околностите.</p> <p>5.2.3.2 Програмата треба да дава</p>	<p>соодветни мерки за ублажување) за кои постои разумно сомневање дека се вклучени во Недозволено однесување.</p> <p>5.2. Информирајте го партнерот за Програмата за усогласеност со интегритет: Направете Програмата на субјектот да им биде позната на сите деловни партнери и објаснете дека субјектот очекува сите активности спроведени во негово име мора да бидат во согласност со неговата програма.</p> <p>5.3. Реципрочна обврска: Од деловните партнери на субјектот, побарајте реципрочна обврска за усогласеност со програмата. Ако деловните партнери немаат програма за усогласеност со интегритет, субјектот треба да ги поттикне да усвојат интензивна и ефективна програма во врска</p>	
--	--	--	---	--	--	---	---	--

		<p>политиките и практиките за поврзани деловни субјекти да се во судир со принципите на неговата Програма, претпријатието треба да преземе соодветни мерки. Тоа може да вклучува барање да се коригираат недостатоците во спроведувањето на Програмата и примена на санкции.</p> <p>6.2.1.8 Претпријатието треба да има право на раскинување на соработката во случај поврзаните деловни субјекти да се впуштат во давање/земање поткуп или да дејствуваат на начин кој е неконзистентен со</p>	<p>согласност со неговите политики; и</p> <ul style="list-style-type: none"> • да склучува писмен договор со Третото лице; • во кој го информира за антикорупциските политики на Претпријатието и со кој го обврзува да не се впушта во никаква коруптивна пракса; • со кој му се дозволува на Претпријатието да бара ревизија на книгите и сметководствена та евиденција на Третото лице извршена од страна на независен ревизор со цел да се потврди усогласеност со тие правила; и • со кој се утврдува дека надоместокот на Третото лице нема да се плати во готово и ќе се плати само во (i) земјата во која е основано Третото лице, (ii) земјата каде што се наоѓа 		<p>насоки за спроведување длабинска анализа, склучување договорни односи и вршење надзор на однесувањето на агент, советник или друг посредник.</p> <p>5.2.3.2.1 Прегледот на длабинската анализа и други материјални аспекти од односот со агентот, советникот и друг посредник треба да биде документиран.</p> <p>5.2.3.2.2 Сите договори со агенти, советници и други посредници треба да наметнуваат претходно одобрување од високот менаџмент.</p> <p>5.2.3.2.3 Агентот, советникот и друг</p>	<p>со дејноста и околностите на тие партнери.</p> <p>5.4. Соодветна документација: Целосно документирајте го односот со деловните партнери на субјектот.</p> <p>5.5. Соодветен надоместок: Уверете се дека секое плаќање извршено на кој било деловен партнер претставува соодветен и праведен надоместок за обезбедени легитимни услуги или производи од тој деловен партнер и дека плаќањето е извршено преку <i>bona fide</i> канали.</p> <p>5.6. Следење/Надзор: Следете го извршувањето на сите договори во кои субјектот е договорна страна со цел, во разумни мерки, да се уверите дека нема Недозволено однесување во нивното извршување. Исто така, субјектот треба да ги следи</p>	
--	--	---	---	--	---	--	--

		<p>Програмата на претпријатие то.</p> <p>6.2 Заеднички вложувања и конзорциуми</p> <p>Каде што претпријатие то не може да осигури некое заедничко вложување или конзорциум да има Програма конзистентна со неговата, тоа треба да има план за преземање соодветни мерки доколку се појави поткуп или постои разумно сомневање дека се случил поткуп. Тие може да го вклучат следното: барање да се коригираат недостатоците во спроведувањето на Програмата</p>	<p>неговото седиште, (iii) земјата во која е резидент или (iv) земјата каде што е изведена мисијата.</p> <p>Б. Понатаму, Претпријатието треба да се увери дека централниот менаџмент има адекватна контрола во односот со Трети лица, а особено дека води евиденција за имиња, услови за ангажирање и плаќање на Трети лица што ја задржува Претпријатието во врска со трансакциите со јавни органи и државни или приватни Претпријатија. Таа евиденција треба да биде достапна за проверка од страна на ревизорите и од соодветни, прописно овластени владини органи, согласно</p>			<p>посредник треба договорно, на писмено, да се согласи да ја почитува Програмата на претпријатието и треба да му се дадат материјали со кои се објаснува таа обврска.</p> <p>5.2.3.2.4 Во сите договори со агенти, советници и други посредници треба да содржат одредба поврзана со пристап до евиденција, соработка при спроведување истраги и слични работи поврзани со договорот.</p> <p>5.2.3.2.5 Надоместокот платен на агентите, советниците и други посредници треба да биде соодветен и оправдан надомест за легитимно</p>	<p>програмите и изведбата на деловните партнери како дел од својата редовна проверка на односите со нив.</p> <p>6.2 Договорни обврски: Договорите за вработување и договорите со деловните партнери треба да содржат јасни договорни обврски, правни лекови и/или казни поврзани со Недозволено однесување (во случајот на деловни партнери, вклучувајќи план за излегување од соработката, како и договорно право за раскинување на истата во случај деловниот партнерот да се впушти во Недозволено однесување).</p> <p>11. Колективно дејство: Каде што е соодветно – особено за мали и средни претпријатија и други субјекти без добро утврдени Програми, а за поголемите, корпоративни субјекти, со</p>	
--	--	--	---	--	--	--	--	--

		<p>од страна на заедничкото вложување или конзорциумот, примена на санкции или прекинување на соработката.</p> <p>6.2.3 Агенти, лобисти и други посредници</p> <p>6.2.3.1 Претпријатие то не треба да анализира недоволени плаќања преку агенти, лобисти или други посредници.</p> <p>6.2.3.2 Претпријатие то треба да спроведе соодветно документирана анализа пред да назначи агенти, лобисти и други посредници.</p> <p>6.2.3.3 Сите договори со агенти, лобисти и други посредниците треба да</p>	<p>условите за доверливост.</p> <p>В. Едно Претпријатие, во однос на заедничко вложување или конзорциум, треба да преземе мерки, во рамки на својата моќ, за да се увери дека партнерите од заедничкото вложување или конзорциумот прифатиле политика конзистентна со овие Правила, како што е применливо за заедничко вложување или конзорциум.</p> <p>Г. Во однос на изведувачи и добавувачи, Претпријатието треба да преземе мерки во рамки на својата моќ и, до законски можеен степен, да се увери дека тие ги почитуваат овие Правила во нивните зделки склучени во име на или со Претпријатието и дека избегнуваат</p>			<p>дадените услуги и треба да биде платен преку <i>bona fide</i> канали.</p> <p>5.2.3.2.6 Претпријатието треба да го следи однесувањето на своите агенти, советници и други посредници и треба да има договорно право за раскинување во случај на однесување што не е конзистентно со Програмата.</p> <p>5.2.4 Изведувачи, подизведувачи и добавувачи</p> <p>5.2.4.1 Претпријатието треба да ги спроведува своите практики за набавки на објективен и транспарентен начин.</p> <p>5.2.4.2 Претпријатието треба да спроведува длабинска анализа, како</p>	<p>утврдени Програми, синдикати и слични организации што дејствуваат на доброволна основа – настојувајте да се вклучите во деловни организации, индустриски групации, професионални здруженија и организации на граѓанското општество за да поттикнете и да им помогнете на други субјекти да разработат програми што имаат за цел спречување Недозволено однесување.</p>	
--	--	---	---	--	--	--	---	--

		<p>наметнуваат претходно одобрување од менаџментот.</p> <p>6.2.3.4 Надоместоко т платен на агентите, лобистите и други посредници треба да биде соодветен и оправдан надомест за легитимно дадените услуги.</p> <p>6.2.3.5 Агентите, лобистите и други посредници треба договорно да се согласат да ја почитуваат Програмата на претпријатието и да им бидат дадени соодветни совети и документација со кои се објаснува таа обврска.</p> <p>6.2.3.6 Претпријатието треба договорно да бара неговите</p>	<p>работење со изведувачи и добавувачи за кои е познато или за кои постои разумен сомнеж дека плаќаат поткуп.</p> <p>Д. Во договорите со Деловните партнери, Претпријатието треба да вклучи одредба со која му се овозможува да суспендира или раскинува деловен однос, доколку Претпријатието има еднострана грижа, во добра волја, дека некој Деловен партнер го прекршил важечкиот закон за борба против корупција или Дел I од овие Правила.</p> <p>Г. Претпријатието треба да спроведува соодветна длабинска анализа на угледот и капацитетот на неговите Деловни партнери кои се</p>			<p>што е соодветно, при евалуирање на изведувачи, подизведуваче и добавувачи со цел да се увери дека имаат ефективни политики за борба против поткуп.</p> <p>5.2.4.3 Претпријатието треба да ги запознае изведувачите, подизведувачите и добавувачите со своите политики за борба против поткуп. Тоа треба да го следи нивното однесување и треба да има договорно право за раскинување во случај на однесување што не е конзистентно со Програмата.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--

		<p>агенти, лобисти и други посредници да водат соодветни книги и евиденција што ќе бидат достапни за инспекција од страна на претпријатието, ревизори или истражни органи.</p> <p>6.2.4 Изведувачи и добавувачи</p> <p>6.2.4.1 Претпријатието треба да ги спроведува своите практики за набавки на објективен и транспарентен начин.</p> <p>6.2.4.2 Претпријатието треба да презема чекори за идентификација на своите изведувачи и набавувачи.</p> <p>6.2.4.3 Претпријатието треба да го процени ризикот од</p>	<p>изложени на ризик од корупција со цел да се усогласат со законот за борба против корупција во нивните зделки склучени со или во име на Претпријатието.</p> <p>Е. Претпријатието треба да спроведува своја набавка во согласност со прифатените деловни стандарди и, до највисок можен степен, на транспарентен начин.</p>					
--	--	---	--	--	--	--	--	--

		<p>поткуп кај сите свои изведувачи и набавувачи и да спроведува редовно следење.</p> <p>6.2.4.4 Претпријатието треба да им ги пренесе своите антикорупциски политики на изведувачите и добавувачите и да работи во партнерство со главните изведувачи и добавувачи за да им помогне да развијат нивни антикорупциски практики.</p>						
<p>Внатрешни контроли и воденење евиденција (Соодветно поглавје од прирачникот: В7)</p>	<p>4.г. Финансиска евиденција и ревизија: Претпријатието треба да разработи и одржува соодветни механизми за финансиско известување кои се точни и</p>	<p>6.7 Внатрешни контроли и воденење евиденција 6.7.1. Претпријатието треба да воспостави и одржува ефективен систем за внатрешни контроли за</p>	<p>Дел II: Корпоративни политики за поддршка на усогласеност со правилата за борба против корупција ...</p> <p>Член 9: Финансии сметководство: Претпријатијата</p>	<p>Меѓу другото, компаниите треба да се заложат за следните добри практики: 7. систем со финансиски и сметководствени процедури, вклучувајќи и систем за</p>	<p>Претпријатијата треба...</p> <p>2. Разработат и усвојат соодветни програми за внатрешна контрола, етика и усогласеност или мерки за спречување и откривање поткуп, подготвени врз</p>	<p>5.7 Внатрешни контроли и ревизија 5.7.1 Претпријатието треба да води точни книги и евиденција што правилно ги документираат сите финансиски</p>	<p>4.1. Длабинска анализа на вработени: Проверувајте дали моменталните и идните вработени со какво било овластување за носење одлуки или во позиција да влијаат врз деловни резултати, вклучувајќи ги и менаџментот и</p>	<p>Член 12 §2 (f) „Уверување дека приватните претпријатија, земајќи ги предвид нивната структура и големина, имаат доволен број внатрешни ревизорски контроли што помагаат во спречување и откривање акти на корупција и дека</p>

	<p>транспарентни и, како и внатрешни механизми за следење и контролирање на системот за финансиско известување во согласност со меѓународно признатите сметководствени стандарди.</p>	<p>борба против поткуп, а кој се состои од финансиски и организациски и проверки и биланси на практиките за сметководство и евиденција на претпријатието и други деловни процеси поврзани со Програмата. 6.7.2. Претпријатието треба да има на располагање за инспекција точно пополнети книги и евиденција што правилно ги документираат сите финансиски трансакции. Претпријатието не треба да води сметки надвор од книгите и евиденцијата. 6.7.3. Претпријатието треба редовно да ги прегледува и</p>	<p>треба да се уверат дека: сите финансиски трансакции се адекватно водене и утврдени и правилно евидентирани во соодветни книги и сметководствена евиденција кои се достапни за инспекција од страна на нивниот Одбор на директори или друг орган со крајна одговорност за Претпријатието, како и од страна на ревизори; нема сметки што не се заведени во книгите и евиденцијата или тајни сметки и дека не се издаваат документи што не покажуваат правилна и точна евиденција на трансакциите на кои се однесуваат; нема евиденција за непостоечки расходи или обврски со неточна идентификација</p>	<p>внатрешни контроли, разумно направен за да обезбеди водене правилни и точни книги, евиденција и сметки и да се увери дека истите нема да можат да се користат за цели на поткуп на странски службеници или криење на таков поткуп;</p>	<p>основа на процена на ризик која ги опфаќа индивидуалните околности на претпријатието, а особено ризиците за поткуп со кои се соочува претпријатието (како што се неговите географски и индустриски сектори на работа). Тие внатрешни контроли, програми или мерки за усогласеност треба да вклучуваат систем со финансиски и сметководствен и процедури, вклучувајќи и систем за внатрешни контроли, разумно направен за да обезбеди водене правилни и точни книги, евиденција и сметки и да се увери дека истите нема да можат да се</p>	<p>трансакции. Претпријатието не треба да води сметки надвор од евиденцијата. 5.7.2 Претпријатието треба да воспостави и одржува ефективен систем за внатрешни контроли, а кој се состои од финансиски и организациски проверки и биланси на практиките за сметководство и евиденција на претпријатието и други деловни процеси поврзани со Програмата. 5.7.3 Претпријатието треба да утврди механизми за повратен одговор и други внатрешни процеси направени со цел да го</p>	<p>членовите на Одборот, се вклучени во Неодозволено однесување или друго однесување кое не е во согласност со ефективната Програма за усогласеност со интегритет. 4.2. Ограничување на ангажирањето поранешни јавни службеници: Наметнете ограничувања на вработувањето на, или на други платени ангажмани со, јавни службеници и со субјекти и лица поврзани со нив, по нивна оставка или пензионирање, кога таквите активности или вработување се однесуваат директно на позициите што ги држеале или надгледувале тие јавни службеници за време на нивниот мандат или оние позиции на кои можеле или сè уште можат да вршат материјално влијание. 4.7. Водене евиденција: Мора</p>	<p>сметките и потребните финансиски извештаи на таквите приватни претпријатија се предмет на соодветна ревизија и процедури за потврдување.“ Член 12 §3,.... треба да ги забранат следните дејства извршени со цел сторување кои било од кривичните дела утврдени во согласност со оваа Конвенција:</p> <p>(а) Воспоставување неевидентирани сметки;</p> <p>(б) Вршење неевидентирани или несоодветно утврдени трансакции;</p> <p>(в) Евидентирање непостоечки расход;</p> <p>(г) Внесување обврски со неточна идентификација на нивните предмети;</p> <p>(д) Употреба на лажни документи; и</p> <p>(г) Намерно уништување на книговодствени документи пред рокот предвиден со закон.“</p>
--	---	---	--	--	--	---	--	--

		<p>ревидира системите за внатрешна контрола, а особено практиките за сметководство и евиденција, со цел да се увери дека се соодветно направени, спроведени и ефективни.</p>	<p>на нивните предмети или на невообичаени трансакции кои немаат вистинска, легитимна цел; готовинските плаќања или плаќањата во натура се следат со цел да се избегне истите да се користат како замена за поткуп; треба да се дозволат само ниски готовински плаќања извршени од ситна готовина или во земји или локации каде што нема работен банкарски систем; никакви документи од евиденција или други релевантни документи не се намерно уништени порано од рокот утврден со закон; имаат независни системи за ревизија, без разлика дали преку</p>		<p>користат за цели на поткуп на странски службеници или криење на таков поткуп;</p>	<p>поддржат континуиранот о подобрување на Програмата. 5.7.4 Претпријатието треба да ги подложи системите за внатрешна контрола, а особено практиките за сметководство и евиденција, на редовна ревизија за да ја потврди усогласеноста со Програмата.</p>	<p>да се води соодветна евиденција во врска со сите аспекти опфатени од Програмата, вклучувајќи и кога некое плаќање ќе се изврши за работите или ставките наведени во од 4.3 до 4.6 погоре. 4.8. Измамнички, манипулативни и принудни практики: Треба да се усвојат посебни заштитни мерки, практики и процедури за да се открие и спречи не само корупција, туку и измамнички, манипулативни и принудни практики. 6.1 Финансиски [внатрешни контроли]: Воспоставете и одржувајте ефективен систем за внатрешни контроли, а кој се состои од финансиски и организациски проверки и биланси на практиките за сметководство и евиденција на претпријатието и други деловни процеси. Субјектот</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>внатрешни или надворешни ревизори, направени да ги прикажат сите трансакции кои се во спротивност со овие Правила или некои важечки сметководствени правила и кои предвидуваат соодветни корективни мерки доколку се случи тоа; се почитуваат сите одредби од националните даночни закони и прописи, вклучувајќи ги и оние што забрануваат одбивање каква било форма на плаќање поткуп од оданочлив приход.</p> <p>...</p> <p>Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност</p> <p>...</p> <p>Член 10 (Елементи на ефикасна програма за</p>				<p>треба да ги подложува системите за внатрешни контроли, а особено практиките за сметководство и водене евиденција, на редовни, независни, внатрешни и надворешни ревизии со цел да обезбеди објективна сигурност за нивниот дизајн, спроведување и ефективност и да ги прикаже сите трансакции кои се во спротивност со Програмата.</p> <p>6.2 Договорни обврски: Договорите за вработување и договорите со деловните партнери треба да содржат јасни договорни обврски, правни лекови и/или казни поврзани со Недозволено однесување (во случајот на деловни партнери, вклучувајќи план за излегување од соработката, како и договорно право за раскинување на истата во случај</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>корпоративна усогласеност):</p> <p>... ж) воспоставување финансиски и сметководствени постапки за водење правилни и прецизни книги и сметководствена евиденција, за да се обезбеди дека тие не можат да се користат заради впуштање или криење на коруптивни практики;</p> <p>з) воспоставување и одржување соодветни системи за контрола и процедури за известување, вклучувајќи и независна ревизија;</p>				<p>деловниот партнерот да се впушти во Недозволено однесување). 6.3. Процес на донесување одлуки: Дефинирајте процес на донесување одлуки каде што процесот на донесување одлуки и главните донесувачи на одлуки се соодветни за вредноста на трансакцијата и согледаниот ризик од секој вид Недозволено однесување.</p>	
<p>Комуникација и обука (Соодветно поглавје од прирачникот: B8)</p>	<p>4.б. Комуникација : Претпријатието треба да воспостави ефективна внатрешна и надворешна комуникација за</p>	<p>6.4. Обука 6.4.1. Директорите, менаџерите, вработените и агентите треба да добијат соодветна обука за Програмата.</p>	<p>Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност ... Член 10 (Елементи на ефикасна програма за</p>	<p>Меѓу другото, компаниите треба да се заложат за следните добри практики: 8. 8. мерки направени за да се осигури периодична</p>	<p>Претпријатијата треба... 6. Промовирање на свеста на вработените за и усогласеност со политиките и внатрешните контроли на компанијата, програми или</p>	<p>5.6 Комуникација 5.6.1 Претпријатието треба да воспостави ефективни механизми за внатрешна комуникација за Програмата.</p>	<p>7. Обука и комуникација: Преземи разумни, практични чекори за периодично да ја пренесувате Програмата и обезбедете и документирајте ефективна обука за Програмата</p>	<p>Компаниите треба да усвојат мерки за човечки ресурси што вклучуваат: (а) едукација и обука за персоналот во врска со ризиците наметнати од корупција; (б) адекватно избирање, обучување</p>

	<p>Програмата. Претпријатието треба јавно да ја објави својата Програма за борба против поткуп.</p> <p>Претпријатието треба да биде отворено кон примане известувања од релевантни заинтересирани страни поврзани со Програмата.</p> <p>4.ж. Обука: Претпријатието треба да има за цел да создаде и одржува инклузивна внатрешна култура заснована на доверба во која не се толерира поткуп.</p> <p>Менаџерите, вработените и агентите треба да добијат соодветна обука за Програмата, подготвена според релевантните</p>	<p>6.4.2. Каде што е соодветно, и изведувачите и добавувачите треба да добијат обука за Програмата.</p> <p>6.6. Комуникација и известување</p> <p>6.6.1. Претпријатието треба да воспостави ефективна внатрешна и надворешна комуникација за Програмата.</p> <p>6.6.2. Претпријатието треба јавно да ги обелодени информациите за својата Програма, вклучувајќи ги и системите за управување што се применуваат за да се обезбеди нејзино спроведување.</p>	<p>корпоративна усогласеност):</p> <p>... s) обезбедување периодична внатрешна и надворешна комуникација за борба против корупција на Претпријатието; и) обезбедување на директорите, менаџерите и Деловните партнери, како што е соодветно, насоки и документирана обука за утврдување ризици од корупција во секојдневното работење на Претпријатието, како и обука за лидерство;</p>	<p>комуникација и документирана обука за сите нивоа на компанијата, за етиката и мерките на компанијата за поткуп на странски службеници, како и за подружници, каде што е соодветно.</p>	<p>мерки за етика и усогласеност против поткуп, барање и изнудување поткуп преку соодветно ширење на вакви политики, програми или мерки и преку програми за обука и дисциплински постапки.</p>	<p>5.6.2 Претпријатието треба јавно да ја објави својата Политика за борба против поткуп.</p> <p>5.6.3 Претпријатието треба да биде отворено кон примане известувања од релевантни заинтересирани страни поврзани со Политиката за борба против поткуп.</p> <p>5.4 Обука</p> <p>5.4.1 Менаџерите, вработените и агентите треба да добијат конкретна обука за Програмата, подготвена според релевантните потреби и околности.</p> <p>5.4.2 Каде што е соодветно, и изведувачите и добавувачите треба да добијат обука за Програмата.</p> <p>5.4.3 Активностите</p>	<p>подготвена според релевантните потреби, околности, улоги и одговорности, на сите нивоа на субјектот (особено за оние што се вклучени во активности со „висок ризик“) и, каде што е соодветно, и за деловните партнери.</p> <p>Менаџментот на субјектот треба, исто така, да дава изјави за годишните извештаи или на друг начин јавно да го обелодени или пренесе знаењето за Програмата.</p>	<p>и ротирање на други релевантни позиции, каде што е соодветно, за персонал кој држи позиции што се сметаат за особено ранливи на корупција; и</p> <p>Овие принципи се извлечени од член 7 од Конвенцијата, кои предвидуваат Земјите-потписнички да „... усвојат, одржуваат и зајакнуваат системи за регрутирање, вработување, задржување, унапредување и пензионирање кои... вклучуваат адекватен избор и обука за поединци за јавни позиции што се сметаат за особено ранливи на корупција и, каде што е соодветно, ротирање на таквите поединци на други позиции (член 7 §1 (б))... промовираат програми за едукација и обука за да им овозможат [на јавните службеници] да ги задоволат барањата за правилно, чесно и соодветно вршење на јавните функции и да им обезбедат специјална и</p>
--	---	--	--	--	--	--	--	---

	<p>потреби и околности. Каде што е соодветно, и изведувачите и добавувачите треба да добијат обука за Програмата. Активностите на обуката треба периодично да се проценуваат заради ефективност.</p>	<p>6.6.3. Претпријатие то треба да биде отворено кон примане известувања од заинтересирани страни поврзани со Програмата.</p> <p>6.6.4. Претпријатие то треба да размисли за дополнително јавно обелоденување на плаќања извршени кон влади, врз основа на земја по земја.</p> <p>6.6.5 Со цел поголема организациска транспарентност и одговорност кон засегнатите страни, претпријатие то треба да размисли за обелоденување на своите материјални удели во подружници,</p>				<p>на обуката треба периодично да се проценуваат заради ефективност.</p>		<p>соодветна обука за да ја зголеми нивната свесност за ризиците од корупција својствени за извршување на нивните функции. Таквите програми може да даваат упатувања на кодекси или стандарди за однесување во применливите области (член 7 §1 (г))”</p> <p>(в) со цел да спречат судир на интереси, да се воздржат од вработување, во текот на разумен временски период, службеничките функции директно се однесуваат на вработувањето или активностите што треба да се извршат или да се надгледуваат во приватниот сектор. Овие принципи се извлечени од член 12 од Конвенцијата, кој предвидува Земјите-потписнички да „...наметнат ограничувања, како што е соодветно и за разумен временски период, на професионалните дејности ... на јавни службеници ... по нивна оставка или</p>
--	--	---	--	--	--	--	--	--

		поврзани друштва, заеднички вложувања и други поврзани субјекти.						пензионирање, каде што таквите дејности или вработување се директно поврзани со функциите што ги држат или надгледуваат тие јавни службеници за време на нивниот мандат (12 §2 (д))”
Промовирање и поттикнување етика и усогласеност (Соодветно поглавје од прирачникот: В9)	4.д Човечки ресурси (став 1): Регрутирањето, промовирањето, обучувањето, евалуацијата на изведба и признавањето треба да бидат одраз на посветеноста на претпријатието на Програмата.	2. Деловните принципи: (...) Претпријатијата треба да имаат за цел да создадат и одржуваат инклузивна внатрешна култура заснована на доверба во која не се толерира поткуп. 6.3.1. Практики на човечките ресурси вклучувајќи регрутирање, промовирање, обучување, евалуацијата на изведба и признавање треба да бидат одраз на посветеноста на претпријатието	Дел II: Корпоративни политики за поддршка на усогласеност со правилата за борба против корупција: ... Член 8: Човечки ресурси: Претпријатијата треба да се уверат дека: практиките за човечки ресурси, вклучувајќи ги и регрутирањето, промовирањето, обучувањето, евалуирањето на изведба, надоместувањето, признавањето и деловните етики, генерално, ги одразуваат тие Правила; ниту еден вработен нема да претрпи одмазда или	Меѓу другото, компаниите треба да се заложат за следните добри практики: 9. соодветни мерки за поттикнување и обезбедување позитивна поддршка за програмите или мерките за етика и усогласеност во борбата против поткуп, на сите нивоа на компанијата;		5.3.1 Посветеноста на претпријатието на Програмата треба да се одрази на неговите практики за Човечки ресурси. 5.3.2 Претпријатието треба да разјасни дека усогласеноста со Програмата е задолжителна и дека ниту еден вработен нема да претрпи деградиација, казна или други негативни последици заради одбивање да даде поткуп, дури и ако таквото одбивање може да	8.1. Позитивни: Промовирање на Програмата во целиот субјект со усвојување соодветни иницијативи за поттикнување и обезбедување позитивна поддршка за следење на Програмата на сите нивоа во субјектот.	Компаниите треба да промовираат активно учество на сите вработени во спречувањето и борбата против корупцијата и да ја подигнат свеста за постоењето, причините и сериозноста на и законите од корупција. Овој принцип е извлечен од член 13 §1 од Конвенцијата, кој предвидува Земјите-потписнички да „... промовираат активно учество на поединци и групи надвор од јавниот сектор, како на пример, во граѓанското општество, невладини организации и организации во заедницата, во спречувањето и борбата против корупција и да ја подигнат јавната

		<p>то на Програмата. 6.3.3. Претпријатието треба да разјасни дека ниту еден вработен нема да претрпи деградација, казна или други негативни последици заради одбивање да даде поткуп, дури и ако таквото одбивање може да резултира во загуба за бизнисот.</p>	<p>дискриминаторско или дисциплинско постапување за пријавување прекршување или цврсти сомнежи за прекршување на антикорупциската политика на Претпријатието или за одбивање да се впушти во корупција, дури и ако таквото одбивање може да резултира во губење работа на Претпријатието; редовно треба да се обучува и евалуира клучен персонал во области што се подложени на висок ризик од корупција; треба да се земе предвид и ротирање на таквиот персонал.</p> <p>... Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност ... Член 10 (Елементи на</p>			<p>резултира во загуба за бизнисот.</p>		<p>свест за постоењето, причините и сериозноста на и заканата што постои од корупција...”</p>
--	--	--	---	--	--	---	--	---

			<p>ефикасна програма за корпоративна усогласеност):</p> <p>... J) вклучувајќи го прегледот на надлежностите на деловната етика во проценување и промовирање менаџмент и мерење на целите за постигнување не само според финансиски индикатори, туку и според начинот на кој целите се постигнати, особено според усогласеноста на истите со антикорупциска та политика на Претпријатието;</p>					
<p>Во потрага по насоки – откривање и пријавување прекршоци (Соодветно поглавје од прирачникот: B10)</p>		<p>6.3.4. Претпријатието треба да ја почитува Програмата задолжителна за вработените и директорите и да применува соодветни санкции за прекршување</p>	<p>Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност ...</p> <p>Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност):</p> <p>...</p>	<p>Меѓу другото, компаниите треба да се заложат за следните добри практики:</p> <p>11. ефективни мерки за:</p> <p>i) обезбедување насоки и совети на директори, менаџери,</p>	<p>Видете став 6 погоре</p>	<p>5.5 Укажување на потенцијални прекршувања и барање насоки 5.5.1 Програмата треба да ги охрабри вработените и другите, што е можно порано, да укажуваат на потенцијални</p>	<p>9. Пријавување:</p> <p>9.1. Должност за пријавување: Известете го целиот персонал дека имаат должност навремено да пријавуваат какви било сомнежи што може да ги имаат во врска со Програмата, без разлика дали се поврзани со нивни</p>	<p>Компаниите треба да обезбедат дисциплинарни мерки во случај на непочитување на кодексите и стандардите на компанијата за борба против корупција. Овој принцип е извлечен од член 8 од Конвенцијата, кој предвидува Земјите-потписнички да „...да размислат да</p>

		<p>на Програмата. 6.5.1 За да биде ефективна, Програмата треба да се потпира на вработените и другите што ќе укажуваат на потенцијални неправилност и и ќе пријавуваат прекршоци што е можно побрзо. За таа цел, претпријатието треба да обезбеди безбедни и пристапни канали преку кои вработените и другите може да укажуваат на потенцијални неправилност и и да пријавуваат сомнителни околности („укажување“ во доверливост и без ризик од одмазда. 6.5.2 Тие или други канали</p>	<p>к) нудејќи канали за укажување на потенцијални прекршувања, за барање совети или пријавување, со добра волја, на утврдени прекршоци или прекршоци за кои постојат цврсти сомневања, во целосна доверливост, без стравување од одмазда или дискриминаторски или дисциплински мерки.</p>	<p>вработени и, каде што е соодветно, деловни партнери, за усогласеност со програмата или мерките за етика и усогласеност на компанијата, вклучувајќи и кога имаат потреба од итен совет за тешки ситуации во странски јуриздикции; и) внатрешно и, каде што е можно, доверливо пријавување од, и заштита на директори, менаџери, вработени и, каде што е соодветно, деловни партнери, што не се подготвени да ги прекршат професионалните стандарди или етика под упатства или притисоци од хиерархиски претпоставени, како и за</p>	<p>прекршувања и да пријавуваат сомнителни околности на одговорните службеници во претпријатието . 5.5.2 За таа цел, претпријатието треба да обезбеди безбедни и пристапни канали преку кои вработените и другите ќе се чувствуваат способни да поставуваат прашања и да пријавуваат прекршоци („укажување“) во доверливост и без ризик од одмазда. 5.5.3 Тие канали, исто така, треба да бидат достапни за вработени и други за да може да побараат совети или да предложат подобрувања за Програмата. Како дел од овој процес, претпријатието</p>	<p>дејства или дејства на други. 9.2. Совети: Усвојте ефективни мерки и механизми за обезбедување насоки и совети на менаџментот, персоналот и (каде што е соодветно) на деловните партнери за усогласување со Програмата на субјектот, вклучувајќи и кога имаат потреба од итен совет за тешки ситуации во странски јуриздикции. 9.3. Укажување/телефонски линии: Обезбедете канали за комуникација (вклучувајќи и доверливи канали) за, и за заштита на, лица што не подготвени да ја прекршат Програмата под инструкции или притисок од хиерархиски претпоставени, како и за лица што се подготвени да пријават прекршување на Програмата што се случува во субјектот. Субјектот треба да</p>	<p>преземаат дисциплинарни или други мерки против јавни службеници што ги прекршиле кодексите или стандардите утврдени со согласност со овој член (8 §6)²² Членови 15, 16 и 21 од Конвенцијата (видете точка 2).</p>
--	--	---	---	--	---	--	---

		треба да им бидат достапни на вработените за да побараат совет за примена на Програмата.	Пријавувањето може да биде задолжително или доброволно; може да се направи на анонимна или неанонимна основа. Сите <i>bona fide</i> пријави треба да се истражат;	директори, менаџери, вработени и, каде што е соодветно, деловни партнери, што се подготвени да пријават прекршување на законот или професионалните стандарди или етика што се случуваат во компанијата, со добра волја и на разумна основа; и iii) преземање соодветно дејство како одговор на таквите пријави;		треба да им обезбеди на вработените и на другите насоки за примена на правилата и условите на Програмата во индивидуални случаи.	преземе соодветно дејство за реагирање врз основа на таква пријава.	
Решавање прекршоци (Соодветно поглавје од прирачникот: В11)	4.д. Човечки ресурси (став 3) Претпријатие то треба да разјасни дека усогласеноста со Програмата е задолжителна и дека ниту еден вработен нема да претрпи деградација, казна или други негативни	6.9.1 Претпријатието треба соодветно да соработува со релевантни органи во врска со истраги и гонења за поткуп и корупција.	Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност ... Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност): ... л) постапување по пријавени или откриени прекршоци со	Меѓу другото, компаниите треба да се залажат за следните добри практики: 10. соодветни дисциплински и процедури за решавање на, меѓу другото, прекршување на закони за борба против поткуп на странски	5.3 Човечки ресурси 5.3.1 Посветеноста на претпријатието на Програмата треба да се одрази на неговите практики за Човечки ресурси. 5.3.3 Претпријатието треба да примени соодветни	8.2. Дисциплински мерки: Преземете соодветни дисциплински мерки (вклучувајќи и раскинување на договор за работа) кај сите лице вклучени во Недозволено однесување или друго непочитување на Програмата, на сите нивоа на субјектот, вклучувајќи ги и	Компаниите треба да усвојат мерки за (а) да се уверат дека релевантната антикорупциска единица им е позната на сите вработени во компанијата и да обезбедат пристап до таквата единица за пријавување на какви било инциденти со корупција, вклучувајќи и анонимно пријавување. (б) да ги заштитат сведоците и	

	<p>последници заради одбивање да даде поткуп, дури и ако таквото одбивање може да резултира во загуба за бизнисот.</p>		<p>преземање соодветно корективно дејство и дисциплински мерки и размислување за јавно обелоденување на спроведувањето на политиката на Претпријатието;</p>	<p>службеници и програмата или мерките на компанијата за етика и усогласеност поврзани со поткуп на странски службеници, на сите нивоа на компанијата;</p>		<p>санкции за непочитување на Програмата, до мера на и вклучувајќи и раскинување на договорот за работа во соодветни околности.</p>	<p>менаџерите и директорите. 10. Поправете го Недозволното однесување: 10.1. Истражни постапки. Спроведете постапки за истражување на Недозволно однесување и други прекршувања на Програмата кои се сретнати, пријавени или откриени од субјектот.</p>	<p>укажувачите од потенцијална одмазда, заплашување и неоправдано постапување. Овие принципи се извлечени од членовите 13, 32 и 33 од Конвенцијата кои предвидуваат Земјите-потписнички да „...се уверат дека релевантните антикорупциски тела утврдени во оваа Конвенција ѝ се познати на јавноста и, каде што е соодветно, да обезбедат пристап до таквите тела за пријавување на какви било инциденти што може да се сметаат за кривично дело утврдено во согласност со оваа Конвенција, вклучувајќи и анонимно пријавување (член 13 §2)...да обезбедат ефективна заштита од можна одмазда или заплашување на сведоци...кои сведочат за кривичните дела утврдени во согласност со оваа Конвенција...(член 32 §1)...да обезбедат заштита од каков било неоправдан</p>
--	--	--	---	---	--	---	---	---

								третман за секое лице што во добра волја и на разумна основа пријавува на надлежни органи какво било факти поврзани со кривични дела утврдени во согласност со оваа Конвенција (член 33)“.
Периодични прегледи и евалуации на антикорупциската програма (Соодветно поглавје од прирачникот: B12)	4.f. Следење и проверка: Високиот менаџмент на претпријатието треба да ја следи Програмата и да врши периодични прегледи на соодветноста, адекватноста и ефективноста на Програмата и да прави подобрување на истата, како што е соодветно. Тој треба периодично да му ги доставува на Комитетот за ревизија или на Одборот резултатите од прегледот на Програмата.	6.8. Следење и проверка 6.8.1. Претпријатието треба да утврди механизми за повратен одговор и други внатрешни процеси направени со цел да го поддржат континуираното подобрување на Програмата. Високиот менаџмент на претпријатието треба да ја следи Програмата и да врши периодични прегледи на соодветноста, адекватноста и ефективноста	Дел III: Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност ... Член 10 (Елементи на ефикасна програма за корпоративна усогласеност): ... в) наложување на Одборот на директори или на друго тело со целосна одговорност за Претпријатието , или релевантен комитет на истото, да спроведува периодични процени на ризик и независни прегледи на усогласеноста со овие	Меѓу другото, компаниите треба да се заложат за следните добри практики: 12. периодични прегледувања на програмите или мерките за етика и усогласеност, направени да се евалуира и подобри ефективноста во откривање поткуп на странски службеници, земајќи ги предвид релевантните случувања во новите меѓународни	Претпријатијата треба... 2. Да разработат и усвојат соодветни програми или мерки за внатрешна контрола, етика и усогласеност за спречување и откривање поткуп ... Ваквите индивидуални околности и ризиците од поткуп треба редовно да се следат и да се преиспитуваат, како што е потребно, за да се осигураат дека се усвоени внатрешни контроли, програма или мерки за етика и усогласеност и дека истите продолжуваат да бидат	5.8 Следење и проверка 5.8.1 Високиот менаџмент на претпријатието треба да ја следи Програмата и да врши периодични прегледи на соодветноста, адекватноста и ефективноста на Програмата и да прави подобрување на истата, како што е соодветно. Тој треба периодично да му ги доставува на Комитетот за ревизија, на Одборот или на еквивалентен орган резултатите од прегледот на Програмата.	3. Отпочнување на програмата, процена на ризик и прегледи: При дефинирање соодветна Програма, спроведете првична (или ажурирана) детална процена на ризик поврзана со потенцијалот за појава на измама, корупција или друго Недозволено однесување во бизнисот и работењето на субјектот, земајќи ги предвид неговата големина, деловниот сектор, локацијата(ите) на работењето и други околности за субјектот и периодично прегледувајте и ажурирајте ја таа процена на ризик, како и секогаш кога е потребно за да се задоволат	Компаниите треба периодично да ги евалуираат релевантните мерки и политики со цел да ја утврдат нивната соодветност за спречување и борба против корупцијата. Овој принцип е извлечен од член 5 §3 од Конвенцијата кој предвидува Земајќите-потписници да „...„настојуваат периодично да ги евалуираат релевантните правни инструменти и административни мерки во поглед на нивната адекватност за спречување и борба против корупција.

	<p>Комитетот за ревизија или Одборот треба да направат независна процена на адекватноста на Програмата и да ги приложат нивните наоди во Годишниот извештај за акционерите.</p>	<p>на Програмата и да прави подобрување на истата, како што е соодветно. 6.8.2. Тој треба периодично да му ги доставува на Комитетот за ревизија или на Одборот или на еквивалентно тело, резултатите од прегледот на Програмата. 6.8.3. Комитетот за ревизија, Одборот или еквивалентно тело треба да направат независна процена на адекватноста на Програмата и да ги приложат нивните наоди во Годишниот извештај за акционерите. 6.10 Независно уверување</p>	<p>Правила и да препорачува корективни мерки или политики, според потребите. Тоа може да се направи како дел од поширок систем за преглед на корпоративна усогласеност и/или процени на ризик; ... f) издавање насоки, како што е соодветно, за понатамошно поттикнување на бараното однесување и за одвраќање од однесувањето забрането со политиките и програмата на Претпријатието;</p>	<p>и индустриски стандарди.</p>	<p>ефективни, и го ублажуваат ризикот на претпријатијата да станат соучесници во давање и изнудување поткуп и поткуп.</p>	<p>5.8.2 Одборот, Комитетот за ревизија или еквивалентно тело треба периодично да примаат и евалуираат процена на адекватноста на Програмата.</p>	<p>променетите околности. Високиот менаџмент треба да спроведе системски пристап за следење на Програмата, периодично проверувајќи ја соодветноста, адекватноста и ефективноста на Програмата во спречување, откривање, истражување и реагирање на сите видови Недозволено однесување. Тој, исто така, треба да ги земе предвид релевантните случувања во областа на усогласеност и нови меѓународни и индустриски стандарди. Кога ќе се утврдат недостатоци, субјектот треба да преземе разумни чекори за да спречи појава на слични недостатоци, вклучувајќи и правење какви било измени во Програмата. 9.4 Периодично потврдување: Целиот релевантен персонал со</p>	
--	---	--	--	--	---	---	---	--

		<p>6.10.1 Каде што е соодветно, претпријатието треба да биде подложено на доброволно, независно утврдување на дизајнот, спроведување то и/или ефективност на Програмата.</p> <p>6.10.2 Каде што е спроведено такво независно уверување, претпријатието треба да размисли за јавно објавување дека е спроведен надворешен преглед, заедно со поврзаното мислење за утврдувањето.</p>					<p>овластувања за донесување одлуки или на позиција да влијае врз резултатите на бизнисот, треба периодично (барем една годишно), на писмено, да потврдува дека направил проверка на кодексот на однесување на субјектот, се усогласил со Програмата и на назначениот корпоративен менаџер одговорен за усогласеност со интегритетот му ги пренел сите информации поврзани со можно непочитување на Програмата од страна на друг корпоративен персонал или деловни партнери.</p>	
--	--	---	--	--	--	--	--	--

**ПРИЛОГ 2: ПРИМЕРОК ЗА ЛИСТА ЗА ПРОВЕРКА ЗА ПРОЦЕНА
НА УСОГЛАСЕНОСТ
(ОД ДЕЛ В.12, СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ 1)**

1. Лична посветеност

Како член на високиот менаџмент во [компанија], јас сум посветен на почитување на сите релевантни политики на компанијата и ја потврдувам мојата улога во воспоставување силна, експлицитна, видлива и активна поддршка и посветеност на нашата корпоративна програма за усогласеност.

Да/Не

а. Ги прочитав, разбрав и ги почитувам информациите на Постариот директор издадени од групацијата, вклучувајќи ги и политиките на групацијата и кодексот на однесување на компанијата.

б. Ќе продолжам да се залагам мојот персонал да разбере дека давањето приоритет на правните, регулаторните и етичките прашања и разбирањето на усогласеноста со програмата за усогласеност на групацијата се задолжителни и се обврска на сите поединци, на сите нивоа на компанијата.

2. Обука, свесност и комуникација

Мојот персонал е свесен за и ја разбира политиката за борба против поткуп и корупција на групацијата, Кодексот на однесување и процесите поврзани со подароци, угостителски

услуги и забава и ги завршија сите потребни обуки за усогласеност.

Да/Не

а. Мојот персонал е запознаен со идентитетот на нивниот Локален директор за усогласеност, Дивизиски директор за усогласеност (доколку е различно лице) и Групациски директор за усогласеност и со тоа кога и како да ги контактираат за совети или насоки.

б. Мојот персонал е запознаен со и ја разбира политиката за неофицијални плаќања на компанијата и со неговата обврска веднаш да пријави такви плаќања во Правниот оддел.

в. Мојот персонал е свесен за и ја разбира неговата обврска веднаш да пријави какви било неправилности во кои може да се сомневаат, а се поврзани со нивните дејства или дејства на други и како и кога да ги користат регистарот за подароци и забава и механизмите за „укажување“ на групацијата.

г. Мојот персонал е свесен дека не смее да има одмазда за „укажувачи“ во добра волја.

3. Длабинска анализа на/управување со персонал и деловни партнери

Потврдувам дека барањето за осигурување дека лицата што донесуваат одлуки и што обезбедуваат услуги во име на компанијата треба да се соодветни и дека тоа барање опфаќа и директори, персонал и деловни партнери.

Да/Не

а. Секој член на персоналот кој е или бил јавен службеник, кој бил или е во роднинска врска или во врска со јавен службеник, се пријавија кај мене/мојот оддел за човечки ресурси и се уверив дека истите се под соодветен надзор.

б. Мојот персонал е свесен дека треба да пополнува прашалници за длабинска анализа за сите нови деловни партнери и ги утврдивме сите значајни деловни партнери за усогласеност на групацијата.

в. Ги запознавме нашите деловни партнери со нашите политики и им објаснивме дека сите активности спроведени во наше име мора да бидат во согласност со нашата Програма за усогласеност.

г. Мојот персонал ја разбира природата на интеракциите и/или деловните односи што ги имаме со деловните партнери и јавни службеници.

д. Ако информациите се јавно достапни, каде што е применливо, ги утврдивме лицата што работат на одобрување на финансирани договори, официјални тендери или процеси за усвојување.

ѓ. Мојот персонал разбира дека сите односи со деловните партнери мора целосно да се документираат и дека сите плаќања извршени на деловни партнери мора да бидат соодветни, оправдани и точно документирани.

е. Мојот персонал разбира дека мора веднаш да укажат на неправилности во врска со деловни партнери или јавни службеници кај Локалниот директор за усогласеност, Дивизијскиот директор за усогласеност или Групацискиот директор за усогласеност.

4. Процедури

Утврдивме контроли и процедури што ги опфаќаат плаќањата извршени кон трети лица, вклучувајќи подароци, угостителски услуги, забава, патни трошоци, добротворна корист, спонзорства и други трошоци за да се увериме дека истите се соодветни.

Да/Не

а. Сите трошоци за подароци/угостителски услуги/забава направени или примени од мојот

персонал во износ кој надминува 75£ (или еквивалент во локална валута) се однапред одобрени од менаџментот и заведени во регистарот на подароци.

б. Секој подарок/угостителски услуги/забава даден/а на јавни службеници се прифатливи согласно локалните закони и прописи и не надминуваат вкупно 150£ (или еквивалент во локална валута) по јавен службеник, еднаш годишно.

в. Сите добротворни/спонзорски донации се разгледуваат и одобруваат во согласност со политиките за борба против поткуп и корупција и политиките за давање/земање подароци. Немаме дадено политичка корист.

г. Се уверив дека мојот персонал ги следи и усогласува сметките во локалните банки и дека има доволен број потписници и спроведени се соодветни внатрешни контроли.

5. Судири на интереси

Ги разбираам прашањата поврзани со актуелни, согледани или потенцијални судири на интереси и потврдувам дека во мојата деловна единица/оддел е спроведен процес со кој се утврдува дека ситуациите што може да доведат до судир на интереси ѝ се откриени на Компанијата и соодветно се управуваат од независно лице т.е. персонал во одделот за човечки ресурси или од Локалниот директор за усогласеност или од правник.

Да/Не

а. Мојот персонал е свесен дека мора да го извести одделот за човечки ресурси, Локалниот директор за усогласеност или правните оддели доколку има, служи во име на или има значаен интерес во конкурент [на компанијата], добавувач или изведувач; има значителен личен интерес или потенцијална добивка од која било деловна трансакција [на

компанијата]; ангажира или врши надзор на роднина кој работи за [компанијата] или има можност да го пласира работењето на компанијата во фирма во сопственост или под контрола на вработен [во компанијата] или негов роднина.

б. Мојот персонал е свесен дека работењето како надворешен соработник или хонорарец, прифаќањето подароци/забава од добавувачи, хонорари или други плаќања од трети лица, може да предизвика актуелни, согледани или потенцијални судири на интереси и дека ако има какво било сомневање, мора да ги обелодени тие околности на раководителот на неговиот оддел.

в. Менаџментот во мојата деловна единица има дадено соодветни насоки за судири на интереси и е свесен за проблемите што мора да се пријават кај Локалниот директор за усогласеност и Одделот за човечки ресурси.

6. Пријавување

Потврдувам дека пријавив кај Групацискиот директор за усогласеност секаков инцидент на измама, корупција, судир, опструктивна или принудна практика или какви било други информации што може да ги имам во врска со можно прекршување на корпоративната програма за усогласеност на нашата групација извршени од страна на друг корпоративен персонал (без разлика дали во или надвор од мојата деловна единица) или кој било деловен партнер.

Да/Не

а. Мојот персонал е свесен за и го почитува процесот на финансирани договори.

б. Јас и мојот персонал целосно соработуваме во рамки на важечките процеси за внатрешна ревизија.

Други коментари:

Ги направив потребните барања со цел да ја спроведам оваа процена во име на мојот оддел/канцеларија/деловна единица.

Име: _____

Позиција: _____

Потпишал: _____

Датум: _____

Антикорупциски прирачник за етика и усогласеност за бизниси

Овој Антикорупциски прирачник за етика и усогласеност за бизниси е подготвен за да служи како корисна, практична алатка за компаниите што во една публикација, која е лесна за упатување, бараат совети за усогласеност. Тој ги спојува главните инструменти за деловно насочување за компаниите и ги илустрира користејќи анонимни студии на случај од реалниот живо обезбедени од компаниите. Прирачникот е подготвен од компаниите за компаниите со помош на ОЕЦД, УНОДЦ и Светска банка.