

## Materiał szkoleniowy

**Model ładu korporacyjnego opartego na standardach etycznych<sup>1</sup>**

<b>Wskaźniki</b>	<b>Fundamenty Poziom 1</b>	<b>Wzmocnienie Poziom 2</b>	<b>Integracja strategiczna Poziom 3</b>	<b>Oddziaływanie / rezultaty Poziom 4</b>
1. Cele i kultura korporacji	Cele ogólne i szczegółowe oraz plany organizacji uwzględniają standardy etyczne.	Pracownicy mają świadomość, że mogą wnieść wkład w osiągnięcie standardów etycznych w ich pracy.	Pracownicy akceptują standardy etyczne i uzewewnętrzniają je w sposobie wykonywania pracy.	Organizacja jest w stanie wykazać, że poprawiła swoje funkcjonowanie pod względem standardów etycznych.
2. Komunikacja wewnętrzna	Organizacja ma określony kodeks praktyki etycznej i towarzyszące mu polityki, które są dostępne dla wszystkich pracowników.	Sprecyzowano i przyjęto strategię/plan w zakresie komunikowania standardów etycznych, kodeksu praktyki i polityk, w których określono szczegółowe zadania i które są realizowane i podlegają przeglądom. Pracownicy potwierdzają, że otrzymali istotne informacje w sprawach etyki.	Pracownicy informują, że komunikacja w kwestiach etyki jest dwukierunkowa i że ich poglądy i sugestie są traktowane poważnie i spotykają się z odpowiedzią.  Użytkownicy usług proszeni są o wyrażanie opinii (w kwestiach etycznych), a opinie te są brane pod uwagę.	Przegląd zarządzania i przygotowanie raportu statystycznego w zakresie kwestii etycznych co najmniej raz w roku.
3. Zarządzanie efektywnością działań	Określono obowiązki w zakresie etyki dla kluczowego personelu (wszyscy kierownicy i osoby mające specjalistyczne obowiązki w tym zakresie), np. przez przygotowanie zakresów obowiązków.	Zadania efektywnościowe w odniesieniu kwestii etycznych ustalane są co najmniej raz w roku dla kluczowego personelu. Określono i zaspokojono potrzeby kluczowego personelu w zakresie podnoszenia kwalifikacji.	Zapewniono spójność i przejrzyste powiązanie celów ogólnych, szczegółowych i zadań w zakresie etyki na szczeblu organizacji, zespołu/wydziału/usługi oraz indywidualnych pracowników.	Organizacja jest w stanie wykazać, że systematycznie realizuje cele szczegółowe a /zadania w zakresie etyki na szczeblu organizacji, zespołu i pracowników indywidualnych.

<sup>1</sup> Paul McCallion, „Program szkolenia kadry kierowniczej wyższego szczebla w dziedzinie etyki”, Opracowano w ramach Projektu wzmacniania wdrażania strategii antykorupcyjnej Phare 2003, Sfinansowano ze środków Unii Europejskiej w ramach programu Phare 2003.

4. Efektywność działania doradcy ds. etyki / trenera	Doradca ds. etyki / trener dysponuje planem podjęcia wdrożenia etyki w organizacji, który jest powiązany z planem korporacyjnym.	Informacje dot. efektywności działania istotne dla planu doradcy ds. etyki / trenera są zbierane, interpretowane i zgłaszane wyższemu kierownictwu oraz wykorzystywane w praktyce.  Doradca ds. etyki / trener podejmuje ocenę porównawczą sytuacji w zakresie etyki względem innych organizacji.	Wkład doradcy ds. etyki / trenera w efektywność działania organizacji i oraz w program zarządzania na szczeblu strategicznym.  Doradca ds. etyki / trener podejmuje analizę opinii interesariuszy w odniesieniu do jakości świadczonych usług i jest w stanie opisać zmiany wprowadzone w efekcie tej analizy.	Doradca ds. etyki / trener jest w stanie opisać, w jaki sposób realizowane są i osiągane cele w zakresie efektywności działania.  Doradca ds. etyki / trener jest w stanie opisać i zademonstrować własny wkład w realizację wizji, wartości, celów ogólnych i zadań organizacji w zakresie etyki.
5. Zamówienia publiczne	Organizacja dysponuje uzgodnioną polityką w zakresie zamówień publicznych, opartą na dobrej praktyce oraz zgodną z minimalnymi ustawowymi wymaganiami w odniesieniu do procedur postępowania.  Wszyscy pracownicy uczestniczący w procesie zamówień publicznych otrzymali wytyczne i przeszkolenie w tym zakresie.	Organizacja jest w stanie wykazać, że procedury zamówień publicznych są stosowane w sposób sprawiedliwy i konsekwentny we wszystkich decyzjach tego rodzaju.  Funkcjonowanie i efektywność procedur zamówień publicznych jest przedmiotem regularnych przeglądów i ocen.	Organizacja dzieli się najlepszymi praktykami w zakresie zarządzania zamówieniami publicznymi z innymi organizacjami.  Informacje dot. zamówień publicznych są zbierane i raportowane co najmniej raz w roku wyższemu kierownictwu / organowi pochodzącemu z wyborów.  Określono trendy w zamówieniach publicznych i dokonano stosownych usprawnień.	Organizacja jest w stanie wykazać, że posiada skuteczny proces realizacji zamówień publicznych, który jest efektywny kosztowo i minimalizuje możliwość nadużyć.  Konsekwentnie realizowane są zadania szczegółowe w zakresie ograniczania oszustw i innych problemów związanych z zamówieniami.

6. Rekrutacja i selekcja	<p>Organizacja dysponuje polityką rekrutacji i selekcji kandydatów, która jest zgodna z odpowiednimi kodeksami Praktyki.</p> <p>Dla każdego stanowiska określone zostały kryteria selekcji, o których informuje się wszystkich kandydatów.</p>	<p>Organizacja dokonuje oceny oddziaływania procedur rekrutacji i selekcji.</p>	<p>Dokonuje się regularnych przeglądów procedur rekrutacji i selekcji (co najmniej raz na 2 lata).</p> <p>Organizacja dokonała oceny swoich potrzeb w zakresie rekrutacji i selekcji oraz przyjęła plan ich zaspokojenia.</p>	<p>Wyższe kierownictwo jest w stanie wykazać, że zespół pracowniczy organizacji cechuje się różnorodnością dzięki skutecznym procedurom rekrutacji i selekcji.</p>
7. Obracanie gotówką	<p>Organizacja dysponuje procedurami dot. obrotu gotówką uwzględniające wszystkie sytuacje, w których osoby indywidualne obracają gotówką</p> <p>Wszyscy zainteresowani pracownicy otrzymali wytyczne i przeszkolenie w zakresie operowania gotówką</p>	<p>Organizacja jest w stanie wykazać konsekwentne stosowanie procedur dot. obrotu gotówką oraz prowadzenie odpowiedniej ewidencji.</p> <p>Funkcjonowanie i skuteczność procedur dot. obrotu gotówką są przedmiotem regularnych przeglądów i ocen.</p>	<p>Przeprowadza się zewnętrzny audyt funkcji obrotu gotówką, a jego ustalenia są przedmiotem odpowiednich działań.</p>	<p>Organizacja jest w stanie zademonstrować skuteczne funkcjonowanie procedur dot. obrotu gotówką, umożliwiających wykrywanie problemów i minimalizację ryzyka nadużyć.</p>

8. Udzielanie zamówień	<p>Organizacja dysponuje uzgodnioną polityką udzielania zamówień, która jest zgodna z minimalnymi wymogami ustawowymi w zakresie procedur.</p> <p>Wszyscy zainteresowani pracownicy otrzymali wytyczne i przeszkolenie w zakresie udzielania zamówień.</p>	<p>Organizacja jest w stanie wykazać, że procedury udzielania zamówień są stosowane sprawiedliwie i konsekwentnie.</p> <p>Funkcjonowanie i skuteczność procedur udzielania zamówień jest przedmiotem regularnych przeglądów i ocen (co najmniej raz na 2 lata).</p>	<p>Prowadzi się wymianę najlepszych wewnętrznych praktyk w zakresie udzielania zamówień z innymi organizacjami.</p> <p>Informacje dot. zamówień publicznych są zbierane i raportowane co najmniej raz w roku wyższemu kierownictwu / organowi pochodzącemu z wyborów.</p>	<p>Organizacja jest w stanie zademonstrować skuteczny proces udzielania zamówień, który jest efektywny kosztowo i minimalizuje ryzyko nadużyć.</p> <p>Organizacja podejmuje stosowne działania w zakresie analizy porównawczej (benchmarking) oraz określa zadania w zakresie ograniczenia ryzyka korupcji.</p>
9. Wypłaty świadczeń i świadczenie usług	<p>Ustalono kryteria dokonywania wypłat świadczeń lub oceny, w jakich przypadkach należy świadczyć usługi.</p> <p>Wszyscy pracownicy otrzymali jasne wytyczne i przeszkolenie.</p>	<p>Polityki i procedury spełniają wymogi stosownych kodeksów praktyki.</p>	<p>Podjęto zewnętrzny audyt procesów decyzyjnych w zakresie świadczenia usług / wypłaty świadczeń, a jego ustalenia są przedmiotem odpowiednich działań.</p>	<p>Organizacja jest w stanie zademonstrować skuteczne i spójne procedury podejmowania decyzji, umożliwiające wykrywanie problemów i minimalizację ryzyka korupcji w procesie decyzyjnym.</p>

## Wzmacnianie wdrażania strategii antykorupcyjnej: Program szkoleniowy

10. Wdrożenie polityk i procedur w zakresie etyki	<p>Wszyscy dotychczasowi i nowozatrudnieni pracownicy są informowani o politykach i procedurach w zakresie etyki.</p> <p>Istnieją systemy gwarantujące sprawiedliwe i konsekwentne stosowanie tych polityk i procedur.</p>	<p>Polityki i procedury spełniają wymogi stosownych kodeksów praktyki. Zapewniono odpowiednie wytyczne i szkolenia dla pracowników i kadry kierowniczej.</p> <p>Podejmuje się regularne (co najmniej raz na trzy lata lub zgodnie ze standardem zdefiniowanym poza organizacją) przeglądy i oceny polityk i procedur.</p> <p>Kadra kierownicza rozumie wszystkie istotne polityki i procedury oraz wykazuje zaangażowanie w ich realizację.</p>	<p>Pracownicy potwierdzają, że polityki i procedury w zakresie etyki są opracowywane w drodze konsultacji i skutecznie wdrażane.</p>	<p>Kadra kierownicza i pozostali pracownicy potwierdzają, że wdrożenie polityk i procedur w zakresie etyki następuje w ramach spójnego i efektywnego procesu.</p> <p>Organizacja jest w stanie zademonstrować, że kadra kierownicza i personel postępują w sposób zgodny z wartościami etycznymi oraz politykami i procedurami w zakresie etyki.</p>
11. Działania antykorupcyjne	<p>Dla wszystkich obszarów, w których pracownicy muszą opierać się na własnej ocenie sytuacji i podejmować decyzje, przyjęto przejrzyste wytyczne i procedury.</p>	<p>Prowadzi się regularne oceny ryzyka zachowań nieetycznych / korupcji (co najmniej raz na dwa lata). Opracowano i wdrożono niezależną procedurę składania i rozpatrywania skarg, a także istnieją dowody wskazujące, że jest ona wykorzystywana.</p> <p>Opracowano politykę przeznaczoną dla pracowników, którzy chcą zgłosić kwestie etyczne / przypadki korupcji, o której poinformowano wszystkich pracowników.</p>	<p>Organizacja okresowo lustruje pracowników zajmujących wrażliwe stanowiska. Przeprowadza się ankiety wśród pracowników w celu skontrolowania znajomości procedur i wytycznych.</p> <p>Zbiera się dane statystyczne i informacje o trendach w zakresie nadużyć.</p> <p>Dokonuje się szacunków zakresu nadużyć / przypadków korupcji.</p> <p>Wyższe kierownictwo analizuje efekty działań antykorupcyjnych.</p>	<p>Organizacja jest w stanie wykazać, że działania antykorupcyjne przyniosły ograniczenie liczby nadużyć.</p> <p>Pracownicy i zainteresowane strony potwierdzają, że procesy podejmowania decyzji w organizacji są przejrzyste.</p>