

DESATERO ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACE

ISO 37001

Leopold Černý

SCREENING
S O L U T I O N S

© Leopold Černý, 2021

Grafická úprava a sazba: Jan Indra

Vydavatel: Screening Solutions s.r.o.

Obsah

1. O co kvalitnější start, o to hladší průběh 5
2. Analýza rizik je základ 7
3. Skutečný, ne pouze deklarovaný tón shora 10
4. Spolehlivý parťák na straně klienta 13
5. Netlačte zbytečně na pilu 16
6. Získejte si klíčové zaměstnance 19
7. Zvažte míru detailu, nebudte byrokratičtí 22
8. Zatěžujte každého „tak akorát“ 25
9. Otestujte funkčnost systému „nanečisto“ 28
10. Komunikujte stručně a srozumitelně 31

Vážení čtenáři,

pokusili jsme se na základě našich již četných zkušeností s úspěšnými, tj. akreditovanou certifikací zakončenými, implementacemi opatření dle protikorupční normy **ISO 37001** u vícero různorodých klientů v České republice i na Slovensku sepsat několik základních bodů, praktických rad a postřehů, jak k tomuto procesu komplexně přistoupit, na co klást větší důraz a co naopak upozadit, či čeho se případně vyvarovat úplně.

Toto zamyšlení jsme se snažili pojmout spíše ryze prakticky, tj. bez přílišných technických detailů, odborných termínů či složitého popisu jednotlivých procesů a opatření.

Zkrátka jde o náš stručný pragmatický pohled a praktickou příručku na v dnešní době čím dál

rozšířenější compliance aktivitu, která výrazně přispívá k celkové kultivaci podnikatelského prostředí a minimalizuje prostor pro jakoukoliv formu korupčního jednání.

Děkuji za vaši pozornost a věřím, že pro vás Desatero může být užitečným shrnutím hlavních principů, které při implementaci dodržovat.

Leopold Černý

Certifikovaný auditor ISO 37001



1

*O co kvalitnější start,
o to hladší průběh*

K projektům implementace vždy přistupujeme podle známého přísloví „Těžko na cvičišti, lehký na bojišti“ aneb námi mírně uzpůsobeno na „O co kvalitnější start, o to hladší následný průběh“.

Do startu řadíme už sestavení týmu na naší straně, kde by mělo být zastoupeno celé spektrum specializací, zkušeností a odborností (vč. „procesualisty“, „praktika“, „psavce“, „přemýšlivce“, „šťoury“ a třeba i typického „policajta“).

S tím úzce souvisí i poctivá příprava zahrnující nastudování konkrétní oblasti působení klienta včetně jejích specifik z pohledu korupce.

V rámci samotného projektu pak klademe zejména důraz na vstupní fáze – vytvoření tzv. kontextu klienta (analýza veškerého pro korupci relevantního interního i externího prostředí a všech vlivů, co na něj

působí) a velmi detailní rozdílovou analýzu jeho aktuálního stavu vůči všem přísným požadavkům normy.

Z obou těchto aktivit se tak hned na úvod přehledně dozvíme, jak si stojíme, kde jsme a co všechno je potřeba udělat pro to, abychom se posunuli ke kýženému cíli být plně v souladu s normou.

Jsme totiž jednoznačně přesvědčeni, že o co dokonaleji poznáme klienta na začátku, o to jednodušeji se nám bude postupovat následně při samotné implementaci.

Lépe tak můžeme určovat priority jednotlivých aktivit v čase a stanovit konkrétní časový plán (tzv. cestovní mapu), dle nějž následně v součinnosti s klientem důsledně postupujeme a máme tak dokonalý přehled o tom, co nás kdy čeká.



Analýza rizik je základ

Nejsou to klišé, nejsou to fráze, nejsou to plané řeči.

Bez pořádné analýzy rizik se v žádném vážně myšleném, nejen „do šuplíku“ dělaném, compliance projektu neobejdete.

A u implementace ISO 37001 to platí dvojnásob!

Tato aktivita bezesporu patří spolu s dokonalým poznáním klienta hned do úvodní fáze implementačních projektů, neboť nám velmi pomůže se s ním seznámit z trochu jiného úhlu pohledu.

A sice důkladně zmapovat všechny jeho z pohledu korupce relevantní procesy, popsat co největší množství myslitelných korupčních scénářů nebo, chcete-li, hrozeb, zjistit, zda a jak jsou tato rizika aktuálně řízena či snižována a jakými konkrétními faktory nebo kontrolními mechanismy.

Celkovou významnost každého takového korupčního scénáře pak na základě co nejobjektivnější metodiky stanovíme jako součin hodnocení pravděpodobnosti a dopadu jeho výskytu. A vše samozřejmě doplníme o nezbytná nápravná opatření, jak, čím a kdo má tato rizika postupně snižovat. Je to tedy celkem věda. :-)

Naprosto klíčové je však do tohoto procesu vhodně zapojit co nejvíce interních prvků, zkušeností a názorů, probrat všechno osobně s dotčenými zaměstnanci i manažery, vše jim náležitě vysvětlit a zjistit jejich pohled na věc.

Rozhodující je zejména přesvědčit je o tom, že je tímto nikdo nekriminalizuje a nenasazuje jim pověstnou „psí hlavu“, jakože mají na svěřeném úseku nepořádek a mohou se tam teoreticky díť někdy i hrůzostrašné (zde korupční) věci.

Typicky tak slýcháme „u mě by se to přece nikdy nestalo“, „tady nikdo úplatky nebere“ či „já mám všechno pevně pod kontrolou“.

Všechno toto může být i pravda, ale o to při analýze rizik hlavně vůbec nejde.

U ní je naopak nutné přesvědčit a naklonit si všechny zúčastněné na svou stranu. Naladit je na ryze obecnou, teoretickou až hypotetickou strunu s optikou, co vše by se mohlo nehledě na současné osoby a konkrétní obsazení při dané činnosti stát, co tomu nyní (ne)pomáhá, jaká jsou slabá místa systému a jak tomu případně co nejúčinněji v budoucnu čelit.

Teorii a metodiku zná kdekdo. Anebo se je dá naučit.

Ale když se vám podaří tohle, tak je půl hotovo!

Analýza rizik bude skutečně odrážet realitu, bude dále neustále prakticky využitelná a snáze se vám tak bude dýchat v dalším průběhu celého procesu implementace.

3B

Skutečný, ne pouze
deklarovaný tón shora

Tón shora je v compliance velmi užívaným, až někdy, nadužívaným pojmem, jehož význam by se tak mohl lehce zprofanovat.

Teorie říká, že tón shora slouží ke stanovení celkového etického klimatu, pomáhá vytvářet firemní kulturu, je nezbytnou součástí správného řízení a pomáhá k předcházení všech neetických praktik v organizaci.

Jde tedy o jakési vyjádření postoje, poselství, které vysílá vedení nejen vůči svým zaměstnancům, ale i směrem ven, vůči obchodním partnerům, zákazníkům i veřejnosti.

Stručně řečeno jde o to, že manažeři v čele s nejvyšším vedením mají jít všem ostatním příkladem, být lídry v prosazování etických zásad a dodržování pravidel. Měli by být aktivní a zapojovat se do těchto činností v určité míře osobně,

tedy nikoliv bez dalšího je jen delegovat níže. A v nejhorším případě se ještě o to dále nezajímat, nenechat se informovat a ani vůbec nekontrolovat.

Je tedy obrovský rozdíl mezi skutečným tónem shora, který v praxi vypadá dle uvedených definic, je „cítit“ na každém kroku, při každé činnosti a přirozeně prostupuje celou organizací, a naopak tónem shora „naoko“, tedy pouze navenek deklarovaným (tzn. někde jen ryze formálně sepsaným), který se nikterak nepropíše do běžného každodenního života. Nejenže to není uvěřitelné, navíc je to falešné a pokrytecké.

Ale hlavně: vůbec to nefunguje!

Ten pravý, skutečný tón shora při implementaci ISO 37001 potřebujete od úplného začátku až do samotného konce.

Nejenže jej opakovaně propisujete do všech možných interních i externích dokumentů, ale hlavně nezbytně potřebujete, aby si někdo z nejvyššího vedení, nejlépe CEO, vzal projekt za svůj.

Tedy aby se s ním osobně ztotožnil a vůbec „skutečně chtěl“.

Aby stanovil jasný cíl, pověřil zodpovědné osoby se silným mandátem, odsouhlasil konkrétní kroky i termíny.

Aby byl průběžně vtažen do klíčových procesů a aktivně se účastnil na interní diskusi stran jejich konkrétního nastavení.

Aby se nechal informovat o stavu a postupu aktivit, popohnal či naopak pozdržel něco tak, aby měl vše pod kontrolou, a aby to vyhovovalo organizaci samotné, jejímu tempu i potřebám.

A v neposlední řadě – aby za jeho příkladu a aktivního přispění propadly tyto požadavky na úplně všechny úrovně dolů, a aby si sjednal pořádek, kdyby se v tomto ohledu něco zadrhlo.

Na běžný výkon a provozní realizaci při implementaci ISO 37001 vždy naleznete někoho šikovného.

Ale ani žádný takový sebešikovnější člověk nezmůže nic bez toho, že nemá v zádech silnou podporu nejvyššího vedení.

Zkrátka skutečný tón shora.

4

Spolehlivý parták
na straně klienta

Každý potřebuje parťáka.

Bezezbytku to platí i v oblasti compliance, a to včetně projektu implementace ISO 37001.

Tentokráte je totiž řeč o parťákovi vtěleném do tzv. compliance funkce – ať už bývá nazýván compliance officer, specialista či jinak – jehož role v projektu je zcela zásadní.

Jen některé organizace si mohou dovolit ten „luxus“, že mají compliance funkci vyčleněnou do samostatné specializované pozice či dokonce i celého samostatného úseku.

A tak je většinou oblast compliance spojována s dalšími gescemi – nejčastěji s bezpečností, auditem, kvalitou, právním úsekem, řízením rizik, v krajních případech i s lidskými zdroji a někdy i ve sdílené podobě à la „od každého trochu“ na všech z uvedených míst.

Umístění zřejmě zas tak podstatné není, i když ta posledně uvedená, „rozdobená“, často nepřehledná až nejasná (a tedy i nefunkční) forma dělení compliance agendy asi není to pravé ořechové.

Mnohem důležitější jsou atributy jako skutečná nezávislost, silné postavení v organizaci, podpora nejvyššího vedení a plný přístup k němu, nebo v neposlední řadě i dostatečné zdroje (nejen finanční).

Úplně nejdůležitější je však samotná osobnost toho, kdo je za compliance, a v daném případě zejména za protikorupční agendu, v organizaci zodpovědný.

Obecných nároků na takového člověka kladených je nemálo: má být přiměřeně vystudovaný a pravidelně proškolený, systematický, důsledný, přísný, ale spravedlivý, všímavý, trochu

nedůvěřivý, ale naopak navýsost čestný a důvěryhodný.

A to je zřejmě to nejzásadnější: musí se v první řadě jednat o slušného člověka s velkým morálním kreditem a osobní integritou, kterému ostatní věří; o přirozenou autoritu, za kterou se nebojí ostatní jít řešit své problémy, svěřit se či oznámit jí cokoli nepříjemného.

Určitě nemusí jít o žádného „mistra světa“ v compliance, který sjíždí všechny možné i nemožné kurzy, e-learningy a školení.

Měl by však mít chuť na sobě neustále pracovat, naslouchat a posouvat se, být zvědavý a nebát se na cokoli zeptat, a především se snažit vše důležité prosadit u svých kolegů, trpělivě jim věci vysvětlovat a umět si stát za svým.

Jestli při implementaci ISO 37001 narazíte jako na svého parťáka

na někoho, kdo alespoň z větší části odpovídá výše popsanému, máte z poloviny vyhráno.

A když ne, zkuste s ním tímto směrem pomalu, ale jistě a soustavně pracovat, zkrátka si jej trochu vychovat.

Uvidíte, že se spolehlivým parťákem se to v rámci projektu implementace lépe táhne!

5

Netlačte zbytečně
na pilu

Proces implementace normy jako je ISO 37001 není úplně jednoduchá záležitost. Důvodů je hned vícero – předně, samotná norma je poměrně složitá, velmi komplexní a přísná. Obsahuje mnoho konkrétních požadavků, přes které prostě nejede vlak. Takže splnit je všechny do puntíku něco zabere – nejen nějaký čas a zdroje, nejen nějaké organizační a často i technické a personální změny.

Mnohdy jednou z nejdůležitějších a nejnáročnějších věcí je určité „naladění“ na danou problematiku, jistou změnu myšlení zejména u klíčových, ale prakticky i u všech ostatních osob na straně klienta.

Vždyť co si budeme povídat – korupce sama je téma poměrně náročné, jednak velmi obsáhlé a jednak i často těžko uchopitelné až abstraktní, jdou z něj obavy a mnohdy až strach.

Pro mnoho lidí zkrátka bývá korupce spojována zejména s represí nebo známými mediálními kauzami a korupčník pro ně rovná se kriminálník, který patří do vězení.

Proto se problematice samotné často a priori a z principu brání. Nedokáží a nechtějí o ní přemýšlet či si byť jen připustit, že korupce v některé z jejích forem se jich na pracovišti taky může týkat.

Že to mnohdy začíná maličkostmi, a že se hned nemusí jednat o milionové úplatky či o dovolenou na jachtě v Karibiku.

Bývá naprosto běžné a obvyklé, že obecně panuje napříč celou organizací klienta značná rezistence vůči jakýmkoliv novinkám a změnám takřka vždy.

Ve věcech souvisejících s tématem korupce to pak z výše uvedených důvodů platí dvojnásob.

A proto je potřeba s tím předem počítat. On asi čistě technicky není žádný větší problém naplánovat a následně i zrealizovat kompletní implementaci ISO 37001 zhruba do půl roku u středně velké organizace. Často to na začátku bývá i ambicí na straně nejvyššího vedení klienta.

Ale opatrně s tím. Záhy po startu totiž zjistíte, že to, co jde bez problémů napsat na papír a teoreticky naplánovat, narazí na každodenní realitu, na „protitlaky“ a zmiňovanou rezistenci některých osob, bude v kolizi s jinými činnostmi a prioritami. Zjistíte, že je nezbytně nutné určité „zažití“ změn a nových opatření.

Vaše aktivity se tak mohou stát určitou překážkou a brzdou tzv. „core“ businessu organizace, což rozhodně nikdo nechce, není to v zájmu vašem a už vůbec ne v zájmu úspěšné implementace.

Proto se občas nebojte šlápnout na brzdu, zvolnit a rozložit něco více v čase. Nezřídka tato iniciativa vzejde i od samotného, toho původně ambiciózního klienta.

Po celou dobu implementace se tak vhodně snažte naslouchat a flexibilně přizpůsobovat potřebám klienta a stanovovat priority postupu tak, aby probíhající změny co nejméně ovlivnily jeho hlavní činnosti a běžný chod.

Je to v zájmu úplně všech – vy budete mít interní podporu klíčových osob, které si pak nebudou připadat ve stresu a pod tlakem. V ideálním případě i již budou vámi „nakoupeny“.

Nemáte-li tedy s nějakými konkrétními termíny přímo nůž na krku, netlačte při implementaci zbytečně na pilu a průběžně se přizpůsobujte tempu klienta.

6

Získejte si klíčové
zaměstnance

Úspěšná implementace normy ISO 37001 nemůže být žádnou vaší sólo akcí. Naopak – jedná se o typickou týmovou práci s rozdělením rolí a odpovědností na vícero místech.

Jen samotný (byť i sebelepší) implementátor bez náležité součinnosti klienta nezmůže vůbec nic. A i když máte učebnicový tón shora (postřeh č. 3) a získáte spolehlivého parťáka na pozici compliance officera (postřeh č. 4), ještě není úplně vyhráno.

Neméně důležité je totiž patřičně zapojit a na svou stranu si získat také všechny klíčové zaměstnance.

Důležité je si napřed říct, kdo to ten „klíčový“ zaměstnanec vlastně je. Nutně to nemusí být jen ten, kdo má nějakou zásadní psanou roli v rámci protikorupčního systému řízení. A i když jsou samozřejmě pro vás tito zaměstnanci velmi důležití,

nemusí se mezi ně řadit jen šéfové interního auditu, HR, obchodu, zakázek či dalších pro projekt implementace relevantních oblastí.

Velmi často to jsou i určité „šedé eminence“ organizace. Tedy někdo, kdo sice nemá žádné formálně stěžejní postavení, žádné konkrétně popsané odpovědnosti. Mnohdy tyto osoby mohou ale mít faktické silné postavení, vyplývající například z jejich dlouholetého působení v organizaci, a tedy i její dokonalé znalosti – pro ostatní jsou tak určitou přirozenou autoritou a následováníhodným vzorem.

Samotná pozice není rozhodující, může se jednat třeba o kancléře, tajemníka, šéfa odborů či sekretářku.

O tom, kdo je pro vás tou skutečně „klíčovou“ osobou, byste si měli udělat patřičný obrázek hned po úvodních fázích projektu.

A co vlastně znamená to „získat“?

Rozhodně to není o nějakém jejich uplácení (to by zrovna u téhle normy byl kozel zahradníkem) nebo servilním podbízení se.

Je to jen a pouze o trpělivé práci a komunikaci, vysvětlování, naslouchání, chápání a pochopení, mnohdy i uklidňování.

V tomto ohledu se nakrátko zkuste převtělit do role psychologa a za zohlednění všech dosud i v budoucnosti námi popsanych rad a postřehů tomuto věnujte náležitou pozornost. Určitě se to vyplatí.

Zkuste tedy klíčové zaměstnance zcela přirozeně přesvědčit, že přes plno nových a často složitých věcí, předpisů a papírů z „těžkého“ tématu korupce jim má přece implementace nejúčinnějších protikorupčních opatření na trhu v konečném důsledku hlavně pomoci.

Ochránit nejen celou organizaci, ale i je samotné, procesy zjednodušit a mít je více pod kontrolou.

A to opravdu není žádné klišé, on je to objektivní fakt.

Uvidíte, že získání klíčových zaměstnanců nepřijde hned.

Je to delší proces, který velmi úzce souvisí i s tím netlačením na pilu z minulého postřehu.

Ale když se vám to podaří, nebudete mít na své straně jen parťáka jednoho, ale hned celou partu spolehlivých parťáků, kteří vám pomohou o správnosti věci přesvědčit i ostatní.



*Zvažte míru detailu,
nebudte byrokratičtí*

O tom, že norma ISO 37001 i její implementace nejsou hned z vícero důvodů úplně jednoduché záležitosti, jsme v rámci desatera mluvili opakovaně.

Komplikované, velmi často těžko pochopitelné, striktní a víceméně ryze „úřednické“ formulace, přísné, dopodrobna popsané a mnohdy se opakující požadavky, složitá a obávaná problematika jako taková.

Jak to tedy udělat, aby to fungovalo? Jak všechny ty spleť věci převést do co nejjednoduššího, srozumitelného a přehledného manažerského systému? A vše samozřejmě tak, aby to splňovalo požadavky normy, prošlo případnou certifikací a hlavně, aby to bylo funkční...

Cílem by vždy mělo být nalezení klasické „zlaté střední cesty“.

Neboli po „auditorsku“ – aby požadavky normy byly naplněny, certifikační auditor byl spokojený, ale aby to současně neznamenal, že organizace je úplně paralyzovaná, všichni zaměstnanci jsou naštvaní a přehlčení, topí se v obrovském množství nových interních dokumentů (ve kterých se stejně nikdo nevyzná), jenž jim ukládají mnoho nových povinností (které stejně nikdo nedodrží).

Nemyslete si, že to při implementaci normy ISO 37001 půjde úplně bez „papírů“. To zase ne. A kdo to tvrdí a slibuje, ten neříká pravdu.

Dokumentace všech z pohledu normy důležitých aktivit, navíc v celém jejich průběhu, je nedílnou a vcelku logickou součástí každého funkčního manažerského systému.

Vždyť bez toho, aniž by bylo něco přesně popsáno a výslovně

uvedeno, to nemůžete po nikom vyžadovat, a tedy ani efektivně vymáhat. Na argumentaci typu „není třeba, přece všichni vědí, jak se mají chovat“ při implementaci normy ISO 37001 raději zapomeňte.

Takže nějaké nové interní dokumenty určitě ano, ale přiměřeně s nimi. Určitě ne víc, než je třeba. Většina organizací jich už tak má nespočet, často jen postupně se nabalujících, bez jejich vzájemné provázanosti, a dokonce i vzájemně si protirečících.

A co si budeme povídat: kdo ze zaměstnanců má tyhle „papíry“ rád a kdo je vůbec čte...

Proto určitě zvolte „clever“ přístup a do písemné podoby formalizujte opravdu jen to nezbytně nutné. Formulace volte jednoduché a srozumitelné. Každému adresujte jen tolik, kolik mu náleží.

Logicky nejvíc nových povinností bude mít compliance officer, následovat budou požadavky na top manažery a vedoucí pracovníky. Běžným zaměstnancům věnujte pouze jednoduché, pochopitelné a přehledné protikorupční poselství s právy a povinnostmi v oblastech, které se jich přímo týkají; ideálně vše sepsané na jednom místě.

A pokud už v organizaci existuje nějaký elektronický evidenční a schvalovací systém, samozřejmě jen dobře, a vůbec se nezdráhejte jej k tomu využít. I správa protikorupčního management systému si totiž zaslouží elektronizaci a digitalizaci, vše je tak více transparentní a vždy dohledatelné.

Když zvládnete nebýt přehnaně detailní a byrokratičtí, máte mnohem větší šanci, že se dílo vydaří a vše bude fungovat, jak má.

8

Zatěžujte každého
„tak akorát“

Už v minulém postřehu č. 7, věnovanému dokumentační části projektu implementace normy ISO 37001, jsme apelovali na to, aby každému z organizace bylo adresováno opravdu jen tolik, kolik mu náleží. Tato zásada pak bezesbytku platí i pro celý proces implementace.

Nejvíc zatěžován s nakládáním nových povinností a oprávnění na něj bude logicky compliance officer. Vždyť právě on je tím vaším hlavním parťákem, o kterém jsme hovořili v postřehu č. 4, a právě oblast compliance včetně protikorupčního manažerského systému je jeho hlavní náplní pracovní činnosti.

Takže u něj se s tím „tak nějak“ počítá, je to jeho denní chleba a jednotlivá opatření a aktivity dle normy ISO 37001 by pro něj rovněž neměly být ničím zcela novým. Jedním ze základních požadavků

normy na tuto funkci jsou totiž mimo jiné už jisté relevantní zkušenosti, související odborné vzdělání a další patřičné kompetence.

Následovat pak budou požadavky na top manažery a jejich tón shora (postřeh č. 3), a současně i na další vedoucí pracovníky i jiné klíčové zaměstnance, které byste si měli získat na svou stranu (postřeh č. 6).

U této skupiny osob mějte v první řadě vždy na zřeteli, že už tak (tj. bez vás a implementace ISO 37001) mají své práce nad hlavu. Prioritně řeší svou hlavní agendu a toto je pro ně něco „navíc“, co je hlavně nemá jen nadmíru zatěžovat, ale co jim má především pomoci, ochránit je a jejich práci často i zjednodušit. Předně se je pokuste přesvědčit, aby to tak i vnímali, současně však nikomu z nich „nenakládejte“ neúměrně víc úkolů, než je skutečně třeba.

Naopak, jednotlivé aktivity a povinnosti z nich vyplývající mezi tyto osoby vhodně rozdělte tak, aby toho žádná z nich neměla zbytečně moc a současně, aby byly všechny vtaženy do společné věci a měly i pocit, že „jsou na jedné palubě“.

Zásadní pro úspěšnou implementaci je poté i to, aby takovýto přístup dále šířily mezi své podřízené a další pracovníky dovnitř organizace.

Řadovým zaměstnancům pak v rámci interní dokumentace věnujte pouze jednoduché, pochopitelné a přehledné protikorupční informace s jejich právy a povinnostmi v oblastech, které se jich přímo týkají; ideálně vše sepsané na jednom místě. Osobně s nimi pracujte zejména při protikorupčních školeních, kam zařadte několik konkrétních případů a životních situací včetně východisek, jak se zachovat a čeho se vyvarovat.

Nezapomeňte v tomto ohledu také na opakované komunikace formou jednoduchých a srozumitelných poselství. Přitom se nebojte využívat i přehledné grafiky a obrázků.

Každý ze zaměstnanců by si tak z procesu implementace měl odnést základní informaci o tom:

- co se v organizaci v oblasti boje proti korupci uskutečnilo nového,
- jaké stěžejní dokumenty byly přijaty či změněny,
- jak chápat ty nejdůležitější pojmy,
- že dodržování těchto zásad a pravidel je nedílnou součástí správného a etického chování každého zaměstnance a základním stavebním kamenem zdravé firemní kultury.

Úplně každý by pak měl jasně vědět, kdo je v organizaci compliance officerem, jak a kdy se na něj s důvěrou a bez obav obrátit.

9

Otestujte funkčnost
systému „nanečisto“

Vyzkoušet a otestovat si věci předem, aby člověk zjistil, zda (ne)fungují tak, jak bylo naplánováno, určitě v obecné rovině není nijak zvlášť novátorský a přelomový postřeh.

Ale to, jak zakomponovat tento princip do implementace normy ISO 37001, za zmínku určitě stojí.

I když jste totiž v rámci nastavení protikorupčního systému managementu všechno naplánovali a připravili sebelépe, určitě jej před startem ostrého provozu náležitě vyzkoušejte a otestujte.

Vyčleňte si na to nějakou dobu (podle velikosti organizace řekněme 1 až 3 měsíce) a jednotlivé procesy a aktivity si jednoduše „projedte“ nanečisto.

Praktické je přitom dodržovat zejména tyto zásady:

- pokuste se vše nasimulovat tak, abyste se co nejvíce přiblížili zcela reálným situacím a obvyklým podmínkám vaší organizace,
- zapojte co nejvíce svých kolegů, zejména pak těch, kterých se budou nově nastavené procesy následně týkat nejvíc,
- chovejte se po celou dobu testování tak, jako by se jednalo o skutečné případy (zejména využívejte všech připravených dokumentů a formulářů, postupujte dle nastavených lhůt, stanovených kompetencí a rozdělených zodpovědností).

Vaši kolegové by během testování přitom již měli být seznámeni s možnými scénáři a „modelovými“ korupčními situacemi včetně toho, jak jim předcházet a jak je řešit.

Po otestování celého systému nezapomeňte vše důkladně vyhodnotit a na základě konkrétních zjištění pak zejména ty věci, které nefungovaly zcela dle představ a „jako po másle“, náležitě upravit či změnit. Tyto úpravy a změny je pak samozřejmě třeba následně propsat do příslušné dokumentace.

Pokud si systém dle naznačených zásad „nanečisto“ vyzkoušíte a vše tím vypilujete, nic zásadního by vás pak v ostrém provozu nemělo nepříjemně překvapit.

I při implementaci ISO normy 37001 zkrátka bezezbytku platí, že „těžko na cvičišti, lehký na bojišti“.

10

**Komunikujte stručně
a srozumitelně**

Už jsme si opakovaně říkali, že proces implementace normy ISO 37001 není v organizaci jenom o jednom zaměstnanci nebo příp. úzké skupině zaměstnanců, ale v nějaké podobě se týká prakticky každého.

Někoho více, někoho méně, ale doopravdy úplně každého.

Komunikace implementace je přitom obrovsky důležitá. A to po celou dobu procesu až do případné (a v naprosté většině i žádoucí) certifikace zavedeného systému; stejně tak ale i následně v průběhu jeho správy a provozu.

Důležitost komunikace velmi souvisí s tím (a již rovněž opakovaně zdůrazňovaným) faktem, že jak implementace, tak i samotná řešená protikorupční oblast jsou značně složité a mnohdy obtížně uchopitelné.

Zvolené komunikační kanály vždy přizpůsobte charakteru organizace a jejím konkrétním podmínkám.

Využívejte přitom veškeré dostupné komunikační prostředky – od ústních sdělení na pracovních poradách, školení a jiných vzdělávacích aktivit, přes papírové letáky, informační příručky, plakáty a bannery, až po elektronickou formu prostřednictvím webových a intranetových stránek či příp. hromadné e-maily.

Adresáty komunikace rozdělte na interní, směrem k zaměstnancům, vrcholovému managementu i členům volených statutárních, dozorčích či jiných kontrolních orgánů, a externí, směrem k obchodním partnerům organizace i široké veřejnosti.

Témata komunikace by přitom měla zahrnout celé spektrum záležitostí, mezi které se řadí:

- základní vysvětlení podstaty a důležitosti normy ISO 37001,
- postup v rámci její implementace včetně hlavních milníků, nejdůležitějších změn a přijímaných interních dokumentů,
- vyjádření jednoznačného postoje a deklarace organizace v protikorupční oblasti,
- zdůraznění protikorupčních pravidel pro zaměstnance a požadavků na obchodní partnery, oznamovací kanály jakýchkoliv korupčních i jiných souvisejících podezření,
- návod na řešení běžných pracovních situací,
- konkrétní případy korupce a střetu zájmů z praxe blízké charakteru dané organizace a oblasti, v níž působí atp.

Formulace vždy volte jednoduché a srozumitelné, nebojte se přitom

využívat výrazná stručná sdělení doplněná přehlednou grafikou.

A důležitá rada na konec: Každému adresujte jen tolik, kolik mu náleží.

Ať máte vždy dokonalý přehled a na nic přitom nezapomenete, vytvořte si následně průběžně aktualizovaný komunikační plán zahrnující jednotlivá témata, cílovou skupinu, účel, obsah a předpokládaný termín každé konkrétní komunikace včetně příslušného komunikačního kanálu.

Správnost zvoleného postupu při komunikaci značně ovlivní úspěšnost celé implementace a přijímání změn ze strany všech zainteresovaných stran uvnitř i vně organizace.

Proto zvláště u tohoto desátého, tedy již posledního, postřehu jednoznačně platí z angličtiny známé „Last, but not least!“ (Poslední, ale neméně důležité).

Kdo dočetl naše Desatero až sem,
tomu moc děkuji za přízeň
a pozornost, i když uznávám,
že ne vždy to bylo úplně
jednoduché čtení. :-)

Všem, kteří implementaci ISO 37001
zvažují, přeji mnoho úspěchů!

**A ti z vás, kteří by při tom třeba
potřebovali s čímkoliv pomoci,
se na nás neváhejte obrátit!**

Screening Solutions je přední česko-slovenská privátně vlastněná poradenská kancelář poskytující odborné a poradenské služby v oblasti řízení rizik, compliance, lidských zdrojů, obchodních styků, IT a bezpečnosti.

Naše služby poskytujeme nejen klientům, kteří čelí aktuálním hrozbám, kriminálnímu či neetickému jednání ze strany zaměstnanců, obchodních partnerů či třetích stran, ale rovněž těm, kteří se zajímají o prevenci a předcházení vzniku rizikových situací.

Název Screening Solutions představuje celou organizaci a může zahrnovat jednu či více členských firem Screening Solutions s.r.o., z nichž každá je samostatnou právní osobou.

© 2021 Screening Solutions s.r.o.

Všechna práva vyhrazena.



info@screening-solutions.com



+420 222 318 100



Kaprova 15/11, Praha 1, 110 00



www.screening-solutions.com