

Korporativna kultura usklađenog i etičnog poslovanja (Compliance), osnovne postavke, merenje i ciljevi

Apstrakt: Šta je reputacija, kako se ona gradi i šta su elementi korporativne kulture upravljanja su pojmovi koje u današnjem kompetativnom okruženju - ljudi koji rade u organizacijama - svakako treba da znaju. Osnov izgradnje reputacije i korporativne kulture svakako predstavlja i donošenje odluka na način usklađen sa Zakonima, procedurama i zdravom logikom, ali i u skladu sa etičkim principima. Šta je Compliance, kako se meri i gradi korporativna kultura, koji su izazovi i koja je korelacija sa Internom revizijom u organizaciji - objašnjava tekst koji objavljujemo.

Ključne reči: usklađenost, poslovna etika, korporativno upravljanje

¹ Konsultant za usklađenost poslovanja i poslovnu etiku, VALEC www.valec.rs, Beograd, Srbija
E-mail: verica@valec.rs
ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0007-4126-2428>

UVOD

„Ugled se dugo gradi, a može se izgubiti za jedan dan“ – je poznata rečenica koju često možemo čuti. Izgradnja uspešnog biznisa satkana je od donošenja mnogih poslovnih odluka u raznim situacijama, od kojih mnoge nisu crno-bele. Turbulentan poslovni kontekst, doneo je izazov „sive zone“ u kojoj je potrebno izmeriti rizik tako da na kraju prevagne odluka koja je „ispravnija“ i čiji efekti mogu izazvati manje negativne posledice u slučaju eskalacije. Retko kada je situacija tako jednostavna da imamo samo crnu ili belu dimenziju u kojoj možemo da se krećemo. Praksa je pokazala da efekat poslovne odluke na uspeh ili neuspeh u biznis rezultatu, često svoje dalekosežnije efekte proizvodi na kreiranje reputacije ili ugleda u poslovanju koji dalje jednako snažno utiče na uspeh, odnosno neuspeh i dugoročnost biznisa. Aktivno posvećivanje ispravnom načinu rada doprinosi cilju održivosti i dugoročnosti, održavanju poverenja - počev od poverenja potrošača, preko saradnika i kupaca do poverenja zaposlenih. Osnov tog ugleda i poverenja je svakako izgradnja Korporativne kultura usklađenog načina rada i razmišljanja sa vrednosnim okvirom. Na taj način se stvara **organizacija integriteta** u kojoj ostaje sve manje prostora za neusklađenosti i ne-moralno postupanje, a samim tim i skandale, pa hajde da pogledamo od čega se sastoji i kako je postaviti.

Šta je to poslovni ugled?

Ugled je isto što i reputacija – mišljenje društva o organizaciji koje se formira na osnovu evaluacije njenog ponašanja i učinka. Ona je spontani element društvene kontrole zavistan od aktivnosti i postupaka i ujedno visoko efikasan mehanizam, koji je u današnjem vremenu društvenih mreža i globalnog poslovanja – aktuelniji nego ikad. Sa druge strane - imidž - nije isto što i reputacija. Imidž je slika o nama - koju želimo proizvesti u javnosti, svojim samo-prikazivanjem. Kada se naše ili organizacijske aktivnosti i prakse, poklapaju sa imidžom koji gradimo o sebi ili organizaciji, reputacija najčešće neće biti loša, a posebno ako su prakse dobre. Ali ako se prakse ili organizacijske aktivnosti razlikuju od imidža koji gradimo, reputacija svakako neće biti dobra. Dakle, koliko će reputacija biti dobra, zavisi od toga šta radimo i koja je korelacija između prakse i imidža: kada radimo jedno, a pričamo drugo – odnosno stvaramo o sebi imidž koji ne odgovara onome što radimo i praktikujemo - reputacija će biti loša. Stiče se utisak da u današnjem svetu, pa i poslovnom okruženju, subjekti rade više na imidžu nego da praksama, pa je vrlo važno da objasnimo sled aktivnosti kako bi predupredili nastanak negativne reputacije i izgradili korporativnu kulturu usklađenog i etičnog poslovanja.

A šta je *compliance*?

Compliance (na srpskom: komplajens) je definitivno alat korporativnog upravljanja koji nam u svemu tome pomaže. Značenje reči „*Compliance*“ koja se uglavnom koristi u izvornom obliku na engleskom jeziku na srpskom jeziku zapravo znači „Usklađenost“ i potiče od latinske reči „*Complere*“ – imati sve delove, raditi u skladu sa svim pravilima i standardima.

Ako nam je cilj da se prikažemo i izgradimo imudž dobrog poslodavca ili odgovornog proizvođača određenog proizvoda, onda moramo poštovati sve standarde i zakone koji su bitni za poslovanje poslovnog subjekta. Mnogobrojna istraživanja i primeri su pokazala da potrošač svoju odluku kupovine određenog proizvoda ili korišćenja neke usluge - ne donosi više samo da bi zadovoljio svoju baznu potrebu. Potrošač traži i gleda i dodatnu vrednost nekog proizvoda tzv. „brend sa svrhom“, što je u prevodu reputacioni element. Potrošača sve više zanima kakva je kompanija koja kreira i prodaje taj proizvod, kakve su joj prakse, da li postupa usklađeno i etično i da li joj je biznis održiv po više segmenata. Slično razmišljaju i investitori kada donose odluke o ulaganju svog novca u određeni biznis, a isti elemenati su bitni i kod zaposlenja, zadržavanja zaposlenih u organizacijama i stvaranju produktivne atmosfere u kojoj ljudi prepoznaju vrednost i sa kojom hoće dugoročno da posluju. Stvaranju ideje za dublje bavljenje ovom tematikom podstaknuto je i mnogobrojnim korporativnim skandalima od kojih je najpoznatiji onaj iz 2006.g. – kada je velika kompanija Siemens suočena sa skandalom globalnih razmera i velikim kaznama u mnogo zemalja, uvela Compliance kao deo odgovornosti određenog sektora. Naime, u toj kompaniji je ustanovljeno postojanje posebnog budžeta za podmićivanje saradnika i državnih službenika u ugradnji i implementaciji tehničkih sistema. Uprokos postojanju „na papiru“ mnogih politika, procedura i pravila, o nedozvoljenom postupanju zaposlenih ove korporacije, u praksi su se dešavale zabranjene aktivnosti podmićivanja i ne-etičkih praksi. **Znači, nije bitno samo imati pravila koja pokrivaju razne oblasti, već i raditi u skladu sa njima.**

Compliance bi uvek trebalo da obuhvati i *Poslovnu etiku* (Business ethics). Za razliku od *Compliance*-a koji je mahom pod nadzorom represivne kontrole države, *Poslovna etika* ima širi okvir, jer treba da osigura da se odluke ne donose samo zato što su zakonske, već i iz razloga zato što su moralno ispravne. Poslovna etika se ispoljava i onda kada nismo pod nadzorom regulatora ili pretpostavljenih i zato ona proizvodi dugoročnu vrednost za kompanije, društvo i deoničare. Kako je prepoznato da kompanije sve više utiču na pojedince, društva u celini i planetu i izazove sa kojima se suočava na polju održivosti, poslovanje se više ne može zasnivati samo na zakonitom i ekonomskom osnovu već i na tim višim principima rada gde će se ljudi osećati motivisanim da rade, uče i budu uspešni i ostvaruju dugoročnu vrednost. Takođe *Poslovna etika* pomaže da donesemo odluku u već pomenutim situacijama koje nisu crno-bele, jer daje osnovne moralne vrednosti (koje kompanija postavi) kao orijentir za postupanje.

Tako dolazimo do suštine - potreba za aktivnu posvećenost temama kao što su korporativna kultura i compliance predstavljaju jednako bitne stavke za uspeh organizacije i postavljanje ciljeva u vezi istih.

Osnovni preduslov

Posvećenost Top menadžmenta ili „Tone from the top“ je glavni preduslov izgradnji kulture usklađenosti i etičnog poslovanja, odnosno rada po Compliance principima. Bez tog elementa, nema ni „spuštanja“ daljih zahteva na niže upravljačke strukture, pa sve do

pojedina. Alati korišćeni za izgradnju, merenje, kao i rezultati – ostaće „mrtvo slovo na papiru“, ukoliko Top menadžment aktivno ne demonstrira zahteve i ličnim primedbom ne doprinese ostvarenju kreiranja organizacije integriteta. Takođe, bitno je da se neusa- glašenosti i primedbe i tačke za poboljšanje **čuju i razumeju, sa voljim da se one otklone ili unaprede**. Jedino uz primenu određenih alata i svakodnevni rad sa ljudima kao i praćenje konteksta okruženja i njihovih izmena i osluškivanje potreba, može se stvoriti dobar preduslov za pozitivan progres kako u rezultatima same korporativne kulture ali i u rezultatima poslovanja.

Postavljanje ciljeva korporativne kulture i merenje

Kao i u svemu drugom, i u izgradnji korporativne kulture usklađenog i etičnog poslovanja bitno je postaviti ciljeve. Kako korporativna kultura predstavlja skup ponašanja u jednoj kompaniji koji odražava vrednosni, etički, vizionarski okvir u kome neka kompanija posluje i radu, ciljevi treba da budu povezani sa efektima koje želimo postići na tržište, potrošača, zaposlene i saradnike, obzirom da je to čini jedinstvenom, kreira imidž kako za ljude koji u njoj rade, tako i za korisnike usluga i saradnike. Iz toga razloga, treba sagle- dati i još jednom proveriti, da li kompanija poseduje elemente korporativne kulture koji objašnjavaju ŠTA je okosnica rada (korak 1. u postavljanju strategije) :

1. Misija
2. Vizija
3. Ciljevi
4. Pravila rada u ključnim procesima.

Međutim, u svemu tome, ne treba da zavoravimo ni Vrednosti, koji predstavljaju KAKO nešto želimo ostvariti. Vrednosti se još zovu i “građevinski blokovi kulture” i predstavljaju najbitniji faktor korporativne kulture. Primeri vrednosti rada nekih orga- nizacija su mnogobrojne: poštovanje, usklađenost, otvorenost, inovativnost, perspektiva, raznolikost, sigurnost, transparentnost, kvalitet ...

Nakon toga, u koraku 2. bi usledila evaluacija ili merenje aktuelnog stanja korpora- tivne kulture te postavljanja ciljeva za određeni period. Alati koje koristimo za merenje mogu biti:

1. Upitnik za zaposlene gde bi zaposleni ocenili više faktora svog rada i okruženja oce- nama (zadovoljstvo upravljačkim aspektom, slobodom mišljenja, osećajem ličnog zadovoljstva, priznanjima, mogućnošću napredovanja);
2. Upitnik za partnere (kupce, dobavljače, saradnike) sa kojima organizacija radi da ocene određene parametre rada sa organizacijom;
3. Razgovor sa fokus grupama u organizaciji sa ključnom tačkama za adresiranje;
4. Izlazni intervjui za zaposlene koji napuštaju kompaniju sa ključnim razlozima za njihov odlazak;

5. Broj slučajeva neusklađenosti (non-compliance) na osnovu internih i eksternih prijava;
6. Kultura otvorenosti (broj ljudi koji se obraćaju i poznavanje alata za prijave neusklađenosti);
7. Broj i status sporova i prekršaja u kojima je organizacija strana;
8. Rezultati internih kontrola – ukoliko postoje;
9. Procena u proceduralnoj usaglašenosti;
10. Edukacija i obučenosť ljudi (u odnosu na target teme i broj ljudi).

Koje oblasti rada obuhvata i kako se gradi Compliance i Poslovna etika u Kompaniji?

Compliance i *Poslovna etika* se protežu kroz čitavu sferu poslovanja (od nabavke, preko proizvodnje do prodaje). Počev od zasnivanja radnog odnosa i poštovanja prava radnika na bezbednost, privatnost, rodnu ravnopravnost, dostojanstvo, zdravlje i prijavu neregularnosti, tako i na lanac snabdevanja, prodaju, pravo konkurencije i sve druge prateće zakonske obaveze koje se odnose na poštovanje životne sredine, potrošača i obaveza jedne kompanije u posedovanju određenih dozvola i izmirivanju obaveza. Neke oblasti nije potrebno regulisati dodatnim procedurama u okviru kompanije jer je to uređeno Zakonom, dok je druge oblasti neophodno urediti procedurama i pravilima. Takođe, potrebno je obezbediti redovan pregled stanja usklađenosti od strane menadžmenta.

Kako je to regulisano u pravu Republike Srbije?

Na nivou Republike Srbije i dalje ne postoji sveobuhvatni Zakon koji definiše *Compliance* za privatna privredna društva, već postoje samo zakoni koji se bave pojedinim oblastima *Compliance*-a i uspostavljaju obavezu postojanja ove funkcije u pojedinim industrijama. Na tom putu napavljen je pomak 2023. godine gde je uvedena zakonska obaveza formiranja *Compliance* funkcije u privrednim društvima u većinskom vlasništvu Republike Srbije. S tim u vezi, osnovna uloga ove funkcije u javnom sektoru je jasna, ali predstoji značajan deo puta koji mora da se pređe kako bi se ova funkcija do kraja razumela i razvila.

Iako, privatni sektor sem određenih industrija (finansijski, farmaceutski, igre na sreću) zaostaje, mnoge kompanije će morati da povedu računa o tome da u svojoj strukturi proaktivno obezbede i ovaj aspekt, obzirom da *Compliance* postaje neodvojivi deo održivosti i ESG strategije. Imajući u vidu ubrzani trend novih EU direktiva koje kompanijama zadaju nove propise i pravila poslovanja, kompanije iz Srbije će moći da ostvare svoju nameru i ambiciju da svoju robu i/ili usluge prodaju globalnim velikim kompanijama ili izvoze na tržišta Evropske unije jedino poštovanjem i doslednom primenom ove strategije. (Podsećanja radi, ESG predstavlja skraćenicu za „*Environmental, Social and Governance*” a i srpskom bismo rekli da on predstavlja skup standarda kojima se korporativna politika usmerava na: **Zaštitu životne sredine, društvene odgovornosti i savesnog korporativnog upravljanja**. Smatra se da ova tri

faktora predstavljaju tri glavna izazova sa kojima se suočava današnji svet, kao i korporacije. Za razliku od nekad korišćenog termina „Društveno odgovorno poslovanje“, ESG je uveo **merljive obaveze** kompanijama za postavljanje i ispunjenje jasnih ciljeva održivosti i nije samo dobrovoljna inicijativa. To je obaveza koju kompanija mora ispuniti, a naročito ukoliko hoće da posluje u okvirima EU i sveta. ESG podrazumeva tri neodvojive oblasti delovanja: 1) „E“ - environmental - zaštita planete i ekološke ciljeve (emisije ugljenika, seča šuma, uticaji na klimu, zagađenje, bio-diverzitet, ekosistem); 2) „S“ - social - sprečavanje loših praksi koje utiču na društvo (kršenje ljudskih prava, odnos prema zaposlenima, dobavljačima, kupcima, dečiji rad, prisilni rad, zdravlje i bezbednost na radu, rodna ravnopravnost i dr.) i 3) „G“ - Governance - upravljanje procesima, radom i poslovanjem. Dakle, mnoge globalne kompanije su dužne osigurati da poznaju način rada i kod svojih dobavljača, pružaoca usluga i efekata koje proizvode svojim poslovanjem, pa tako moraju vršiti dužan nadzor (*due diligence*) nad procesima rada koji su širi od same njihove delatnosti u celom lancu svog snabdevanja.

Tu onda dolazimo do odgovora na pitanje o ulozi *Compliance*-a kao dela ESG strategije i upravljanja, koje treba da se prožima kroz celu organizaciju i svako na svom zadatku spram svojih odgovornosti treba da ga sprovede, te se kompanije se ne mogu baviti samo „E“ ili ekološkim aspektima, već su podjednako važni „S“ i „G“ aspekti.

Kada i kako započeti pripreme i proces?

Uvek je pravo vreme za razvoj obzirom na korisne efekte koje ovakav način rada donosi: manji rizici od kazni, čuvanje ugleda i razvijenu korporativnu kulturu u kojoj se ljudi osećaju dobro. Za početak je potrebno imati cilj da usklađeni oblik rada ili *Compliance* uz Poslovnu etiku u potpunosti implementira. Nakon toga je potrebno razviti svest u organizaciji o postojanju tog cilja, te da je *Compliant* način rada pored cilja i vrednost za celu organizaciju (*compliance mindset*). Menadžment treba da osigura da „Ton od vrha“ ili njihova poruka ka organizaciji bude usmerena na osnovne vrednosti i obavezu usklađenog načina rada koji se traži od svih pojedinaca. Zatim je potrebno obratiti pažnji i uložiti resurse u sveobuhvatnu analizu rizika i njihovo upravljanje, odnosno pronaći „slabe tačke“ koje treba unaprediti kao i oblasti koje treba urediti internim procedurama. Izuzetno je bitna i transparentnost i otvorenost organizacije da obezbedi komunikaciju sa ljudima u organizaciji i van nje - da imaju mogućnost da neusklađenosti prijave kao i obaveštenost - uključenost menadžmenta o rizicima i njihovom upravljanju. U Srbiji danas postoji iskustvo - kako u internim resursima Kompanija koje su razvile *Compliance* funkciju, tako i u eksternim stručnjacima koji su stekli široko znanje i konsultantskim radom mogu osigurati ekspertizu. Obe varijante su dozvoljene kao model rada i razvoja *Compliance*-a.

Šta su izazovi u razvoju *Compliance*-a i Poslovne etike u Srbiji?

Kako je već istaknuto, razvoj svesti o značaju i koristima koje donosi *Compliance* i *Poslovne etika* kako kod menadžmenta tako i ljudi u organizaciji je velik deo zadatka i tu predstoji

još dosta izazova sa kojim se suočavamo. Ljudi u Srbiji nisu skloni raditi na preventivi, već su fokusirani na rešavanje akutnih problema. Izmenom svesti, da se proaktivnim radom može mnogo problema preduprediti i sam biznis unaprediti, je nešto što će doprineti opštoj poslovnoj klimi. Zatim je potrebno uložiti u resurse – stručan kadar (interni ili eksterni) koji može razviti ovu funkciju, što takođe može predstavljati teret na neke Kompanije. Međutim, može se koristiti i eksterni resurs (tzv. *Outsource*), angažovanjem *Compliance* profesionalca koji može pružiti podršku u uspostavljanju ovakvog načina upravljanja. Kako možemo videti, uloga *Compliance* funkcije razvojem društveno odgovornog i etičkog poslovanja, a u kontekstu ESG upravljanja sa sva tri njegova elementa – pored investicije koju definitivno predstavlja – dobija i svoju novu i punu dimenziju, koja se nadograđuje brže nego što smo mogli predvideti. Stoga, pravo pitanje je – da li je momenat za pripremu i implementaciju bliži nego što smo očekivali?

Odnos između Interne revizije i Compliance-a

Korporacija u operativnom delovanju najčešće ima 3 nivoa odbrane od rizika. Ako su u prvoj liniji odbrane vlasnici sektora i procesa, hajde da kažemo da *Compliance* uloga uzima drugi nivo odbrane kao faktor koji proaktivno i kontrolno deluje – da do greške ne dođe – ona aktivno prati promene u stvarnom vremenu i kontroliše zahteve implementacije u organizaciji. Interna revizija predstavlja treću liniju odbrane i njena uloga je mahom reaktivna – kada se proces okonča, a pre eskalacije bilo kakvog problema – ona procenjuje delotvornost mera i upravljanja rizicima, analizira prethodni period i učinka kontrole u organizaciji. Interna revizija i *Compliance* predstavljaju dva vrlo srodna sektora, obe deluju kontrolno i treba da budu odvojene kako bi se ostvario pun efekat delovanja.

Obe funkcije su najefikasnije kada prave sinergiju u programu svog delovanja i najbolji put za kompaniju je da uspostavi proces rada u kome obe mogu dati svoj dragoceni doprinos.

Corporate Culture of Compliant and Ethical Business Conduct (*Compliance*): Fundamental Principles, Measurement, and Objectives

Abstract: What is reputation, how it is built, and what are the elements of corporate culture governance are concepts that people working in organizations should certainly be aware of in today's competitive environment. The foundation of building reputation and corporate culture certainly includes making decisions in accordance with laws, procedures, and common sense, but also in line with ethical principles. What is Compliance, how is corporate culture measured and built, what are the challenges, and what is the correlation with Internal Audit in the organization - is explained in the text we are publishing.

Keywords: Compliance, business ethics, corporate governance.

