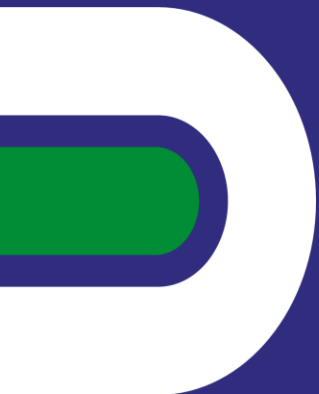


БИЗНЕС-ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Рабочая сессия



АНТИТРЕСТОВСКИЕ ПРАВИЛА

В отношении продуктов и услуг Вашей компании и/или компаний-конкурентов, **запрещается**:

- Обсуждать текущие и будущие цены и условия поставок.
- Обсуждать любые изменения цен или изменения условий поставок.
- Обсуждать процесс ценообразования.
- Обсуждать стандартизацию или стабилизацию цен или условий поставок.
- Обсуждать текущий или ожидаемый спрос на продукцию.
- Спрашивать конкурентов о причинах размера их предыдущей ставки, или разъяснять свои основания для размера предыдущей ставки.
- Обсуждать объем прибыли.
- Обсуждать контроль за продажами или раздел рынка любого продукта.
- Обсуждать будущие изменения в дизайне продукта или маркетинговой стратегии.
- Обсуждать условия кредитования.
- Обсуждать запрет или любое другое ограничение не противоречащей законодательству рекламы конкурентов.
- Обсуждать распределение групп потребителей между компаниями.
- Обсуждать объемы продукции.
- Вести любые другие обсуждения, которые могут привести к снижению уровня конкуренции.

В отношении выбора поставщиков Вашей компании и/или компаний-конкурентов, **запрещается**:

- Раскрывать или обсуждать названия компаний-поставщиков, если это является информацией, способной повлиять на конкуренцию.
- Обсуждать любой вид бойкотирования компании из-за ее метода ценообразования или способов дистрибуции.
- Обсуждать стратегии и планы, направленные на поощрение ведения какого-либо вида деятельности какой-либо компанией или препятствование ему.
- Обсуждать с конкурентами цены, маржу, условия платежа, объемы производства и продаж, рынки сбыта, клиентов или маркетинговые стратегии поставщиков.

В отношении торговой тайны Вашей компании и/или компаний-конкурентов, **запрещается**:

- Обсуждать коммерческую тайну или конфиденциальную информацию Вашей компании или любой другой компании-участника.

ПРАВИЛА ЧАТЭМ-ХАУС

Пожалуйста, имейте в виду:

- Участники тренинга **могут обсуждать детали дискуссии за пределами тренинга**, но не должны разглашать информацию о личности других участников тренинга и о том, что они говорили;
- Предусматривается анонимность участников, свободный обмен информации приветствуется;
- Правила действуют по всему миру;
- Правила позволяют участникам выражать свое личное мнение, отличное от позиции организации, которую они представляют;
- Целью правил является обеспечение свободной дискуссии.

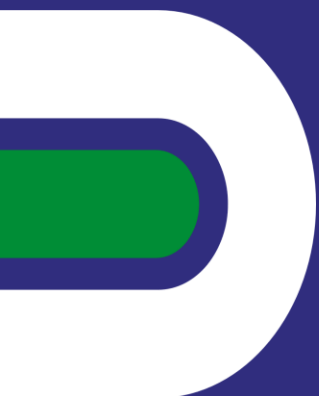
РАСПИСАНИЕ: БИЗНЕС-ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Работаем и учимся вместе

День 1	
11:00 – 11:45	• Введение • Понимание темы • Ожидания, с которыми сталкивается отрасль
11:45 – 13:15	• Обучение - разработка плана улучшения: определение ключевых локальных вызовов • Разбор кейса • Анализ корневых локальных вызовов
13:15 – 13:30	Закрытие первого дня

ВВЕДЕНИЕ

Ожидания к отрасли: Руководящие Принципы



drive
Sustainability

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ

Бизнес-этика

От компаний на всех уровнях цепочки поставок ожидается поддержание высоких стандартов качества, а также **честный и ответственный подход** к ведению бизнеса в соответствии с местным законодательством.

The infographic displays logos for BMW Group, Daimler, FCA, Ford, GM, Honda, Jaguar, Land Rover, Nissan, Scania, Toyota, Volkswagen, Volvo, and Volvo Group. Below the logos is a table with two columns: 'Environment' and 'Human Rights and Working Conditions'.

Environment	Human Rights and Working Conditions
Companies are expected to support a proactive approach to environmental responsibility by protecting the environment, conserving natural resources and reducing the environmental footprint of their production, products and services throughout their life-cycle. A comprehensive approach includes but is not limited to: • Energy Consumption & Greenhouse Gas Emissions: Companies are expected to implement a comprehensive energy reduction strategy and management program while increasing use of renewable energy. • Water Quality & Consumption: Companies are expected to effectively reduce, reuse, and recycle water with responsible treatment of wastewater discharges to protect the environment and improve overall water quality. • Air Quality: Companies are expected to routinely monitor, appropriately control, minimize/minimise, and to the extent possible, eliminate emissions contributing to local air pollution. • Natural Resources Management and Waste Reduction: Companies are expected to encourage and support the use of sustainable, renewable natural resources while reducing waste and increasing reuse and recycling. • Responsible Chemical Management: Companies are expected to identify, minimize/minimise or eliminate the use of restricted substances in manufacturing processes and finished products to ensure regulatory compliance. Companies should also be aware of any use of reportable substances in processes and finished products, and actively investigate suitable substitutes.	Companies should respect the human rights of workers, and treat all people with dignity as recognized by the international community. • Child Labor/Labour and Young Workers: Companies must ensure that child labor is not tolerated in any form. The age of employment for young workers must meet or exceed company guidelines, legal regulations and local labor laws. • Wages and Benefits: Companies should provide compensation and benefits that comply with applicable local laws, including those relating to minimum wages, overtime compensation, and legally mandated benefits. • Working Hours: Companies should comply with local law regarding working hours, including overtime. • Forced Labor/Labour: Companies must prohibit any forms of forced, (bonded) or compulsory labor/labour, including human trafficking. • Freedom of Association: Companies should allow workers to communicate openly with management regarding working conditions and management practices without fear of reprisal, intimidation or harassment. Companies should respect employee rights to associate freely, to join or not join labor/labour unions, bargain collectively, seek representation, and join workers' councils in accordance with local law. • Health & Safety: Companies should provide workers a safe and healthy working environment that meets or exceeds applicable local laws and industry standards for safety and occupational health. • Harassment: Companies should provide a work place free of harassment against workers in any form. • Non-Discrimination: Companies should not tolerate any form of discrimination in respect of employment and occupation and should provide equal employment opportunities regardless of worker or applicant characteristics such as race, color/colour, age, gender, sexual orientation, gender identity, ethnicity or national origin, disability, pregnancy, religion, political affiliation, union association, covered veteran status, genetic information or marital status.

For further details please refer to the Global Automotive Sustainability Practical Guidance located at AIAG: <http://aiag.org/corporate-responsibility> and Drive Sustainability: www.drivesustainability.org

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Комплексный подход включает в себя, но не ограничивается:



Ответственные поставки материалов



Противодействие коррупции, финансовая ответственность и точность учета; раскрытие информации



Защита персональных данных и личности, недопущение преследования



Честная конкуренция / антимонопольное законодательство, конфликты интересов, экспортный контроль и экономические санкции



Контрафактные детали/запчасти, интеллектуальная собственность

О каких аспектах бизнес этики из перечисленных в Руководящих Принципах / Практическом Руководстве вы хотели бы узнать больше всего?

1. Возьмите телефон

2. Наведите камеру на QR код

2. Введите в браузере Sli.do

3. В открывшемся поле введите номер #894698

Join at
slido.com
#894 698



ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Что такое коррупция?



Коррупция - это уголовное преступление!



Коррупция определяется как **злоупотребление властью в личных целях.**



Коррупция касается не только **государственных служащих**, но и дачи и получения взяток в **коммерческой практике.**



Коррупция **преследуется законом во всем мире.**

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Коррупция может проявляться в разных формах

Некоторые примеры:

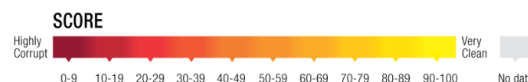
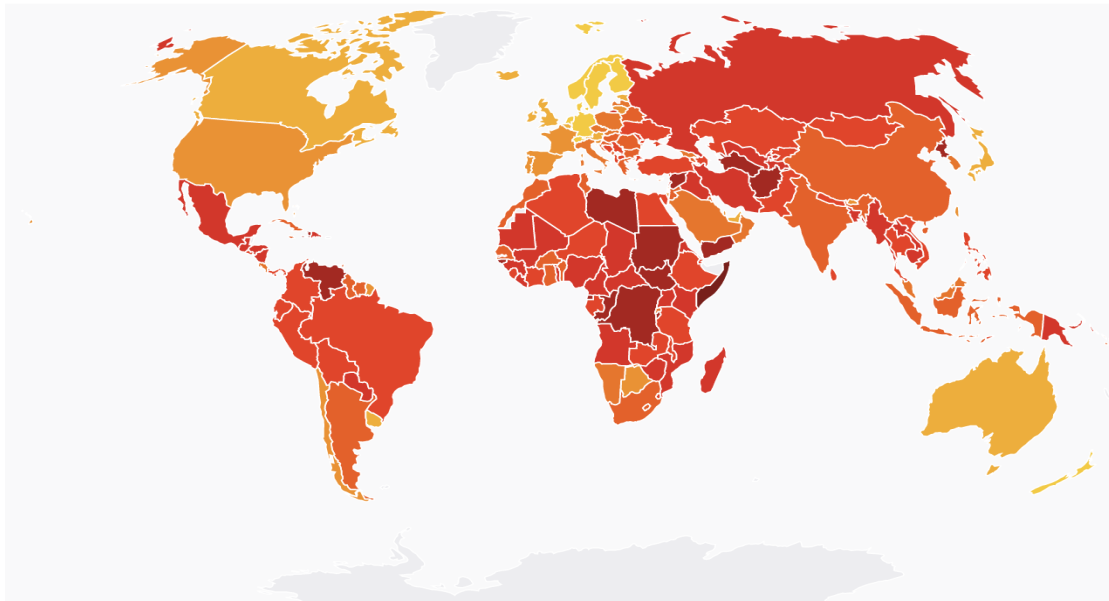


ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Ведение бизнеса в некоторых странах может иметь повышенные комплаенс-риски

- Более 2/3 стран имеют индекс ниже 50 по индексу восприятия коррупции в этом году
- Россия занимает 137 из 198 стран, что означает высокий уровень коррупционного риска

Глобальный бизнес – глобальные коррупционные риски¹



1.Quelle: [Индекс восприятия коррупции 2019](#)

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ: РОССИЯ

Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 г.

Область применения

Федеральный закон устанавливает основные антикоррупционные принципы, правовые и организационные основы предотвращения коррупции и действий против нее, а также минимизации и / или устранения ее последствий

корневые пункты для поставщиков

- Закон определяет коррупцию как злоупотребление властью, взяточничество, злоупотребление влиянием и незаконное использование профессионального статуса против интересов общества и государства с целью получения выгоды (денег, ценностей или собственности) для себя или третьих лиц (статья 1).
- В целях предотвращения коррупции компании должны создавать и внедрять стандарты и процедуры, направленные на развитие строгой деловой этики (ст. 13.3).
- Совершение коррупционных преступлений от имени или в пользу компании преследуется по закону (ст. 14).
- Уголовный кодекс России устанавливает меры пресечения за взяточничество, мошенничество, вымогательство и хищение.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Каковы возможные предупреждающие сигналы («красные флаги»)?



Чрезмерные комиссионные
агентам или консультантам



Отказ принять положения о
соблюдении законодательства
в контрактах



Консультанты без
соответствующего опыта



Третьи стороны, являющиеся
подставными компаниями



Третьи стороны, связанные
с иностранным официальным
лицом



Чрезмерные скидки
дистрибьюторам



ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Работа с государственными служащими

Будьте внимательны при общении с государственными служащими

Не разрешается предлагать или принимать подарки, развлечения, приглашения или что-либо другое ценное, что может быть или может казаться какой-либо формой взятки государственным должностным лицам или от них.

**К ГОСУДАРСТВЕННЫМ СЛУЖАЩИМ
В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ОТНОСЯТСЯ:**

- ☐ Сотрудники, действующие от имени или по распоряжению государственного учреждения или организации, например судьи, мэры, районные советы, министры и т.д.
- ☐ Сотрудники государственных учреждений: НИИ, министерства и т. д.
- ☐ Сотрудники компаний, в которых государство является основным держателем акций

Система управления комплаенс

Как внедрить политику / кодекс этики?



Кодекс деловой этики: Металлоинвест

Проблема:

- Необходимость закрепления приверженности этическому бизнесу и прозрачным отношениям с партнерами и заинтересованными сторонами
- Отсутствие руководств
- Необходимо привести внутренние инструкции и процедуры в соответствие с руководящими принципами и разработать перекрестные ссылки между ними.

Решение:

- Принципы поведения, которые включают соблюдение законов и нормативных актов, регулирование отношений с государственными органами, полномочия менеджеров, пожертвования и социальную ответственность
- Внедрение каналов отчетности, обеспечение анонимности
- Инструкции по предотвращению конфликта интересов и мошенничества в цепочке поставок
- Соблюдение конфиденциальности данных и интеллектуальной собственности третьих лиц

Полученные результаты:

- Внедрение горячей линии для сообщения о правонарушениях
- Периодические тренинги по темам Кодекса
- Регулирование отношений с поставщиками на основе Кодекса



[Кодекс деловой этикиMetalлоинвеста](#)



Металлоинвест

QR-код со ссылкой на
Кодекс деловой этики
Металлоинвеста



Кодекс деловой этики: Газпром

Проблема:

- Неэтичное ведение бизнеса - репутационный и операционный риск для Газпрома
- Необходимость активных действий для минимизации рисков, связанных с коррупцией и правами человека



Решение:

- Кодекс деловой этики Газпрома устанавливает ценности и принципы, которым должна следовать компания для предотвращения коррупции и конфликта интересов.
- Кодекс определяет меры, которые должны быть приняты в случае нарушения его принципов.
- Компании, входящие в «Газпром Холдинг», должны разработать свой Кодекс деловой этики на основе настоящего Кодекса.
- Сотрудники Газпрома обязаны знать принципы Кодекса; для сотрудников должны проводиться тренинги и тесты.
- Установлены каналы связи для сообщения о проблемах этики.

Полученные результаты:

- Четкий и удобный Кодекс поведения
- Хорошее понимание этики на руководителями и сотрудниками
- Рекомендация применять правила Кодекса к консультантам, подрядчикам и поставщикам

QR-код со ссылкой на
Кодекс деловой этики
Газпрома



[Кодекс деловой этики Газпрома](#)

Система управления комплаенс

Хорошая система управления комплаенс - ключ к борьбе с коррупцией!

Как создать систему комплаенс, основанную на оценке рисков?



Реализация

- 1 Организация системы комплаенс
- 2 Оценка комплаенс-рисков / текущий мониторинг
- 3 Кодекс поведения
- 4 Комплексная проверка бизнес-партнера по соблюдению нормативных требований
- 5 Система осведомителей, процесс расследования и пресечения
- 6 Надзор Совета директоров за соблюдением требований и вопросами рисков

Хотя следующие элементы могут использоваться при разработке системы комплаенс-менеджмента,

- структура и содержание каждого элемента и
- значение элемента в структуре комплаенс-менеджмента

определяется и оценивается операционным менеджментом компании на основе анализа рисков.

Система управления комплаенс

Как создать систему выбора бизнес-партнеров, чтобы обеспечить комплаенс?

Рекомендуется внедрение следующих четырех «столпов»:



Система управления комплаенс

Чек-лист



Разработайте этический кодекс, включая антикоррупционную политику

Проведите обучение для сотрудников по вопросам борьбы с коррупцией, отмытием денег, защиты данных, антимонопольного законодательства и т. д.

Назначьте лицо, ответственное за соблюдение обязательств

Создайте документ, предусматривающий соблюдение законов и постановлений в ваших бизнес-процессах

Создайте эффективную систему информирования о нарушениях

РУКОВОДЯЩИЕ ПРИНЦИПЫ

Права человека и условия труда

Компаниям следует **уважать**
права сотрудников и
достойно относиться к
каждому человеку, как того
требует мировое сообщество.

The infographic displays logos of various automotive companies at the top: BMW GROUP, DAIMLER, FCA, Ford, GM, HONDA, JAGUAR, LAND ROVER, NISSAN, SCANIA, TOYOTA, VOLKSWAGEN, VOLVO, and VOLVO. Below the logos, there are two main sections: 'Environment' and 'Human Rights and Working Conditions'.

Environment

Companies are expected to support a proactive approach to environmental responsibility by protecting the environment, conserving natural resources and reducing the environmental footprint of their production, products and services throughout their life-cycle.

A comprehensive approach includes but is not limited to:

- **Energy Consumption & Greenhouse Gas Emissions:** Companies are expected to implement a comprehensive energy reduction strategy and management program while increasing use of renewable energy.
- **Water Quality & Consumption:** Companies are expected to effectively reduce, reuse, and recycle water with responsible treatment of wastewater discharges to protect the environment and improve overall water quality.
- **Air Quality:** Companies are expected to routinely monitor, appropriately control, minimize/minimise, and to the extent possible, eliminate emissions contributing to local air pollution.
- **Natural Resources Management and Waste Reduction:** Companies are expected to encourage and support the use of sustainable, renewable natural resources while reducing waste and increasing reuse and recycling.
- **Responsible Chemical Management:** Companies are expected to identify, minimize/minimise or eliminate the use of restricted substances in manufacturing processes and finished products to ensure regulatory compliance. Companies should also be aware of any use of reportable substances in processes and finished products, and actively investigate suitable substitutes.

For further details please refer to the Global Automotive Sustainability Practical Guidance located at AIAG: <http://aiag.org/corporate-responsibility-and-Drive-Sustainability>: www.drivesustainability.org

Human Rights and Working Conditions

Companies should respect the human rights of workers, and treat all people with dignity as recognized by the international community.

- **Child Labor/Labour and Young Workers:** Companies must ensure that child labor is not tolerated in any form. The age of employment for young workers must meet or exceed company guidelines, legal regulations and local labor laws.
- **Wages and Benefits:** Companies should provide compensation and benefits that comply with applicable local laws, including those relating to minimum wages, overtime compensation, and legally mandated benefits.
- **Working Hours:** Companies should comply with local law regarding working hours, including overtime.
- **Forced Labor/Labour:** Companies must prohibit any forms of forced, (bonded) or compulsory labor/labour, including human trafficking.
- **Freedom of Association:** Companies should allow workers to communicate openly with management regarding working conditions and management practices without fear of reprisal, intimidation or harassment. Companies should respect employee rights to associate freely, to join or not join labor/labour unions, bargain collectively, seek representation, and join workers' councils in accordance with local law.
- **Health & Safety:** Companies should provide workers a safe and healthy working environment that meets or exceeds applicable local laws and industry standards for safety and occupational health.
- **Harassment:** Companies should provide a work place free of harassment against workers in any form.
- **Non-Discrimination:** Companies should not tolerate any form of discrimination in respect of employment and occupation and should provide equal employment opportunities regardless of worker or applicant characteristics such as race, color/color, age, gender, sexual orientation, gender identity, ethnicity or national origin, disability, pregnancy, religion, political affiliation, union association, covered veteran status, genetic information or marital status.

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

Комплексный подход к включает, но не ограничивается:



Детский труд и несовершеннолетние сотрудники, принудительный труд



Оплата труда и социальные льготы, рабочее время



Свобода ассоциации



Охрана труда и промышленная безопасность



Противодействие притеснению и дискриминации

ОПРОС

О каких аспектах блока права человека и условия труда из перечисленных в Руководящих Принципах / Практическом Руководстве вы хотели бы узнать больше всего?



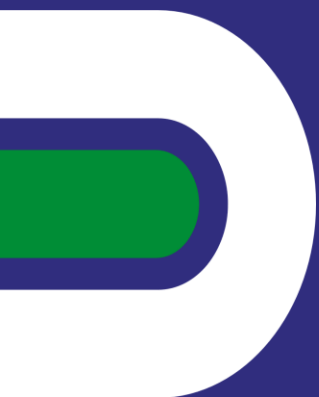
РАСПИСАНИЕ: БИЗНЕС-ЭТИКА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Работаем и учимся вместе

День 1	
11:00 – 11:45	• Введение • Понимание темы • Ожидания, с которыми сталкивается отрасль
11:45 – 13:15	• Обучение - разработка плана улучшения: определение ключевых локальных вызовов • Разбор кейса • Анализ корневых локальных вызовов
13:15 – 13:30	Заккрытие первого дня

СОСТАВЛЯЕМ ПЛАН УЛУЧШЕНИЯ

Как определить корневые местные вызовы?



ПЛАН УЛУЧШЕНИЯ

Как составить план улучшения?

- Устанавливать цели, внутренние нормы и политики

Планировать

Выявлять

- Выявлять вызовы
- Анализировать корневые причины
- Определять и согласовывать корректирующие действия
- Распределять обязанности

- Создать стратегию, чтобы отслеживать изменения
- Информировать стейхолдеров о статусе

Контролировать

Внедрять

- Внедрять планы действий
- Распределять реалистичный бюджет
- Устанавливать амбициозные, но реализуемые сроки

ГРУППОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ – 30 мин.

Ваше групповое задание на сегодня:

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ (ВЫБЕРИТЕ 3)	корневые ПРИЧИНЫ (ВЫБЕРИТЕ 3 ДЛЯ КАЖДОГО ВЫЗОВА)	ПЛАНИРУЕМЫЕ КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И ПРЕВЕНТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ (ВЫБЕРИТЕ 2 ДЛЯ КАЖДОЙ КОРНЕВОЙ ПРИЧИНЫ)	БЮДЖЕТ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ	СРОКИ

ГРУППОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ – 30 мин.

Формат

10 мин. - Мозговой штурм

- Каждый стол проводит мозговой штурм:
 - С какими самыми большими вопросами и проблемами вы сталкиваетесь в отношении деловой этики, прав человека и условий труда?
 - Где вам нужна поддержка?
- Каждый стол создает список трех основных проблем, которые они хотят решить, составив план улучшения

20 мин. Групповое обсуждение и анализ

- Каждый стол представляет свои 3 главные задачи
- Тренер представляет анализ данных по самым сложным задачам
- Сравнение / обсуждение

О ЧЕМ ГОВОРЯТ ДАННЫЕ

Самыми серьезными проблемами устойчивого развития на местном уровне с прямым краткосрочным эффектом являются:

Нарушение трудового законодательства

Каждый пятый россиянин (21%)

сталкивается с нарушением трудового законодательства

О них заявляют **только 25%** из тех, кто столкнулся с нарушениями

Основные проблемы

- Несоответствующий порядок сокращения персонала
- «Серая» и «черная» зарплаты
- Задержка выплаты зарплаты
- Работа без оформления трудового договора

COVID-2019

Количество обращений в Государственную комиссию по труду увеличилось **в 3 раза** и составило **20,2 тысячи**.

28% заявлений касаются увольнений без **уведомления**

Пример потенциального эффекта

Комплаенс- и репутационные риски из-за недовольства сотрудников могут привести к оттоку инвесторов.



О ЧЕМ ГОВОРЯТ ДАННЫЕ

Коррупция

Количество выявленных фактов в России за 2019 год увеличилось на **10,7%**

Всего в России зафиксировано **13 867 коррупционных преступлений**.

Индекс восприятия коррупции 2019: Россия

Рейтинг: **137/180**

Рейтинг страны указывает на ее положение относительно других стран.

Оценка: **28/100**

Оценка страны или территории указывает на уровень восприятия обществом коррупции по шкале от 0 (очень коррумпированная) до 100 (отсутствие коррупции).

Средняя оценка: **43/100**

Оценка лидеров: **87/100**
(Дания и Новая Зеландия)

Самая низкая оценка: **9/100**
(Сомали)

Пример потенциального эффекта

Помимо комплаенс-рисков, коррупция может подорвать доверие деловых партнеров.



[Информационное агентство ТАСС](#) по сообщению [Генпрокуратуры](#)



[Transparency International](#)



О ЧЕМ ГОВОРЯТ ДАННЫЕ

Другие примеры

Проблема

Пример потенциального эффекта

Недоверие к системе анонимности сообщений о нарушениях

Из-за недоверия к политике недопущения преследования (т. е. из-за боязни ответных мер или неверия в эффективность политики) сотрудники не подают жалоб по вопросам коррупции, конфликта интересов, нарушений законодательства и внутренних правил.

Пренебрежение трудовыми правами трудящихся-мигрантов

Незаконное трудоустройство рабочих-мигрантов может быть причиной комплаенс-рисков и риска нарушения прав человека, а также может привести к остановке работы из-за потери сотрудников в случае их депортации.

Утечка конфиденциальных данных

Утечка конфиденциальных и / или личных данных ведет как к репутационным рискам, так и к ответственности за несоблюдение требованиям.

Незнание положений Кодекса деловой этики

Незнание сотрудниками и поставщиками положений может привести к потенциальным репутационным рискам и к конфликтам с деловыми партнерами.

О ЧЕМ ГОВОРЯТ ДАННЫЕ

Самыми серьезными проблемами устойчивого развития на местном уровне с долгосрочным эффектом являются:

Дискриминация по половому признаку

Принципы приема на работу:

7% менеджеров по найму **определенно** предпочли бы кандидата- **мужчину**

50% менеджеров по найму **скорее всего** предпочтут кандидата- **мужчину**

10% менеджеров по найму старались бы **избегать замужних** женщин **без детей**

6% менеджеров по найму старались бы **избегать одиноких женщин без детей**

Пример потенциального эффекта

Информация о случаях дискриминации ведет к потере репутации и, как следствие, оттоку текущих сотрудников и снижению привлекательности для потенциальных сотрудников

Гендерный разрыв в оплате труда:

Средняя заработная плата женщин составляет около **67,8%** от средней заработной платы мужчин.

Самый большой разрыв наблюдается у специалистов среднего звена - для них зарплата женщин составляет около **61,5%** от заработной платы мужчин.

Согласно [докладу](#) Всемирного экономического форума [о гендерном разрыве 2020](#) года, Россия занимает **81** место из **153**

Россия занимает **37** место из **80** в [рейтинге женщин](#) по версии US News & World Report (по количеству карьерных возможностей).



[Исследование рекрутингового портала «SuperJob» by recruiting portal “SuperJob”](#)



[Московский омбудсмен](#)

drive
sustainability



О ЧЕМ ГОВОРЯТ ДАННЫЕ

Неудовлетворительные условия труда и недовольство сотрудников

Низкая заработная плата и пробелы в законодательстве

Минимальный размер оплаты труда (МРОТ) на территории Российской Федерации составляет **12 130 руб.**

Однако согласно данным Росстата:
775 тысяч россиян зарабатывают меньше МРОТ.

Пример потенциального эффекта

Неудовлетворительные условия труда приводят к снижению морального духа сотрудников и, следовательно, к снижению производительности, большему воздействию на здоровье и безопасность или другим инцидентам, что, в свою очередь, отрицательно влияет на человека и компанию.

Неудовлетворенность сотрудников:

18% россиян недовольны условиями труда. Их больше всего беспокоит:

33% - заработная плата

22% - рабочее место

18% - оборудование

14% - переработки

12% - отношения с начальством

11% - сама работа



[Федеральный закон N 463-ФЗ от 27.12.2019](#)



[Информационное агентство ТАСС по сообщению Росстата](#)



[Национальное агентство финансовых исследований](#)



О ЧЕМ ГОВОРЯТ ДАННЫЕ

«Утечка мозгов»

Почти каждый второй (46%) россиянин хотел бы уехать за границу в поисках работы

57% молодых россиян (до 30 лет) хотят строить карьеру за рубежом

59% из них предпочитают Европу

Основные причины:

- Более высокие зарплаты
- Карьерные возможности и более быстрый рост
- Новый опыт
- Лучшие отношения с коллегами и начальником
- Баланс между работой и личной жизнью
- Ценность работы сотрудников

Пример потенциального эффекта

Отсутствие квалифицированных специалистов, необходимых для обеспечения экономического роста



О ЧЕМ ГОВОРЯТ ДАННЫЕ

Другие примеры

Проблема

Отсутствие разнообразия сотрудников

Дискриминация людей с инвалидностью

Пример потенциального эффекта

Отсутствие у сотрудников разнообразного культурного и интеллектуального опыта в долгосрочной перспективе может замедлить развитие компании.

Нежелание компании нанимать инвалидов может вызвать репутационный риск.

ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

Теория VS Реальность

- Что вы думаете, когда вы сравниваете результаты вашего предыдущего обсуждения и данные, которые мы собрали для этого тренинга?
- Какие 3 темы/проблемы вы назвали бы главными для отрасли теперь?

ЗАКРЫТИЕ 1 дня

Подведение итогов и следующие шаги
(переход в общую встречу)

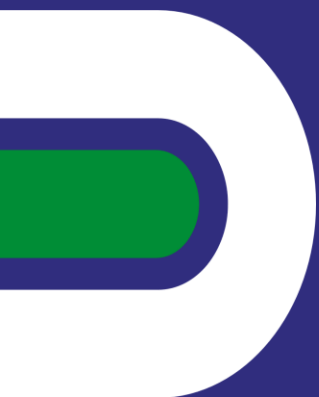
РАСПИСАНИЕ: ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Работаем и учимся вместе

День 2	
09:50 - 11:20	• Разбор кейса - разработка плана улучшения: определение корневых причин и плана действий • Методология анализа корневых причин
11:20 - 11:30	Перерыв на кофе
11:30 – 12:20	• Разработка плана улучшения: определение корневых причин и плана действий (продолжение) • Групповое упражнение • Лучшие практики и разбор кейсов • Чек-лист для подготовки решений
12:20 – 13:10	• Разработка плана улучшения: бюджет, зоны ответственности и график • План улучшения: лучшие практики • Групповое упражнение • Финальная презентация и результаты групп
<i>Общее собрание участников</i>	
13:10 – 13:30	Заккрытие

СОСТАВЛЯЕМ ПЛАН УЛУЧШЕНИЯ

Как определить корневые причины и
корректирующие действия



АНАЛИЗ КОРНЕВЫХ ПРИЧИН

Корневые причины – это ...

- Основные причины повторяющихся проблем или сбоев в процессе.
- Как только они будут решены, подобные проблемы больше не возникнут.

**Симптомы проблем
очевидны и находятся на
поверхности.**

**Корневые причины
скрыты и неочевидны.**

МЕТОДОЛОГИЯ: АНАЛИЗ КОРНЕВЫХ ПРИЧИН

5 Почему



Метод рыбьего скелета



Диаграммы сходства

Education	Communication	Environment	Documentation	Policies & Procedures	Monitoring
No orientation for A/Cs regarding INR	Inadequate handover to new ward	INR machine was broken	No formal handover	Procedure written but not available to staff	No routine collections for patients on anticoagulants
No medication reconciliation	No flag from lab re: high INR	All tests were ordered at the end of the ward round	POCT not used	No guidelines in place	Staff felt POCT not reliable
No regime for post op patients requiring warfarin	No medication reconciliation		No medication reconciliation documented	No local policy	POCT not used
	No written handover			No clear guideline	INR not checked daily

АНАЛИЗ КОРНЕВЫХ ПРИЧИН

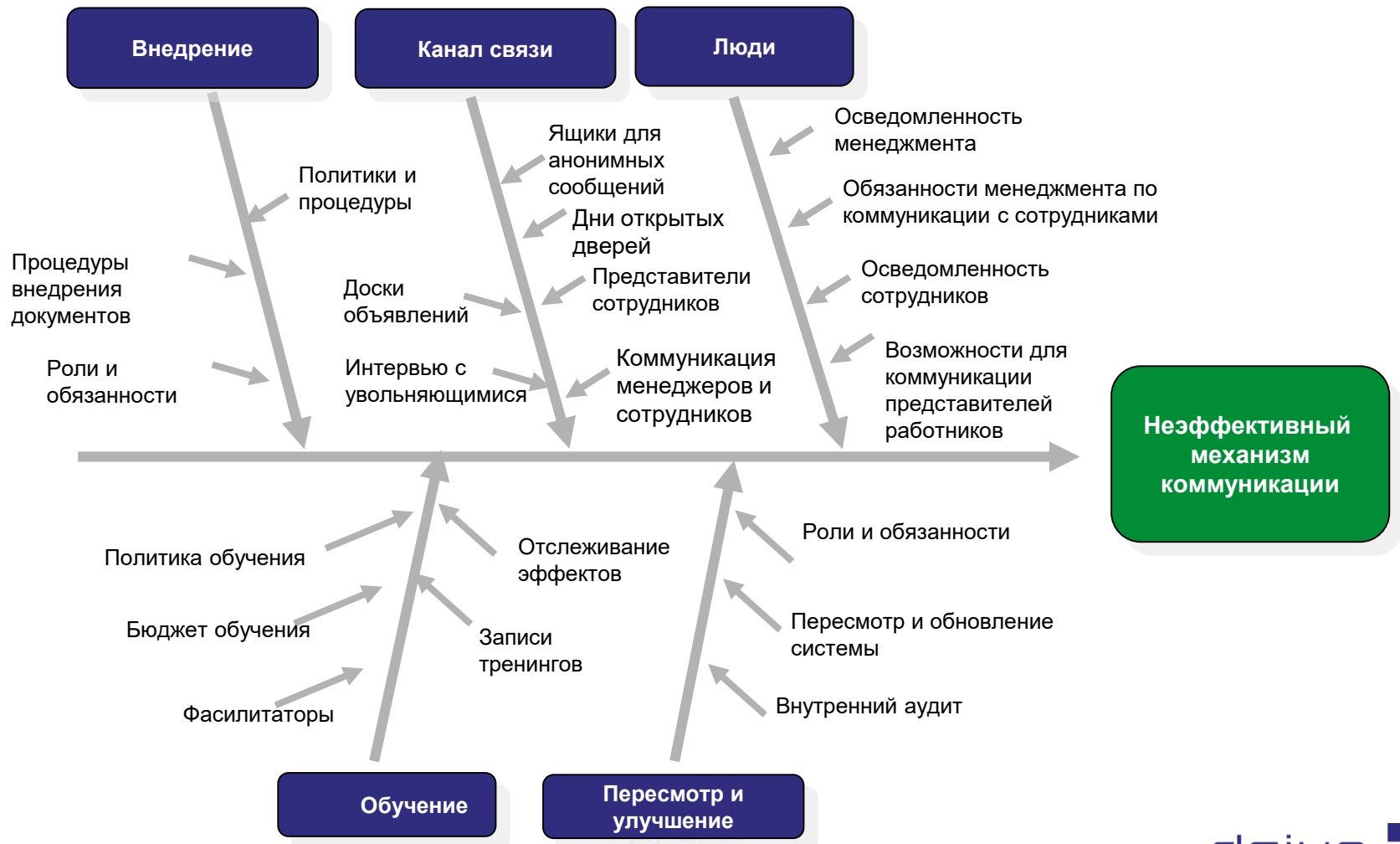
5 Почему

Пример: низкий уровень удовлетворенности сотрудников

- **Q1: Почему сотрудники недовольны?**
→ Потому что их опасения не выслушиваются и не решаются руководством, например, оказывается неофициальное давление с целью выполнения неоплачиваемых сверхурочных работ.
- **Q2: Почему проблемы не решаются руководством?**
→ Потому что общение между работниками и руководством, как правило, не прямое, и высказывать такие опасения руководству не является частью корпоративной культуры.
- **Q3: Почему не происходит трансформации корпоративной культуры?**
→ Потому что нет программы и цели, которые способствовали бы таким культурным изменениям.
- **Q4: Почему не установлены программа и цель?**
→ Поскольку удовлетворенность работников и коммуникация не являются ключевыми показателями эффективности и, следовательно, не являются приоритетами для руководства.
- **Q5: Почему высшее руководство не устанавливает такие КПЭ?**
→ Потому что они не знали о проблеме до того, как опрос удовлетворенности сотрудников показал, что этот канал связи упускается.

АНАЛИЗ КОРНЕВЫХ ПРИЧИН

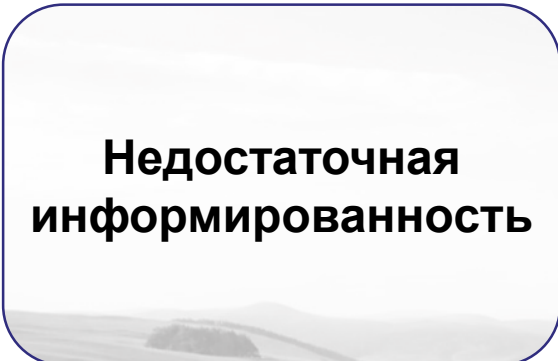
Метод рыбьего скелета



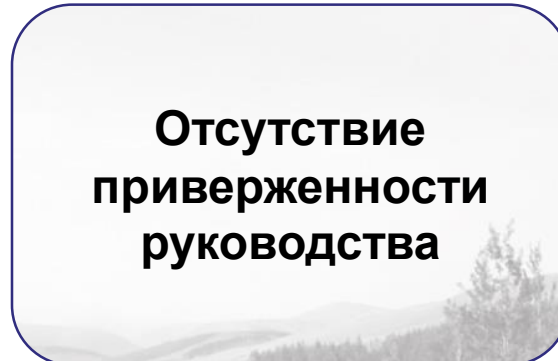
АНАЛИЗ КОРНЕВЫХ ПРИЧИН

Диаграммы сходства: классификация корневых причин

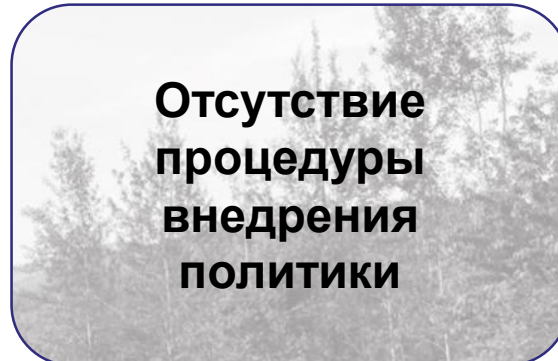
... генерируем, систематизируем и консолидируем информацию



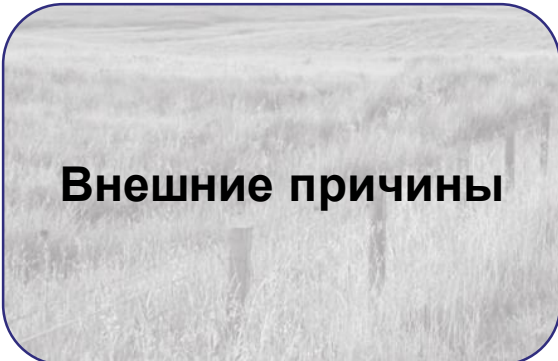
**Недостаточная
информированность**



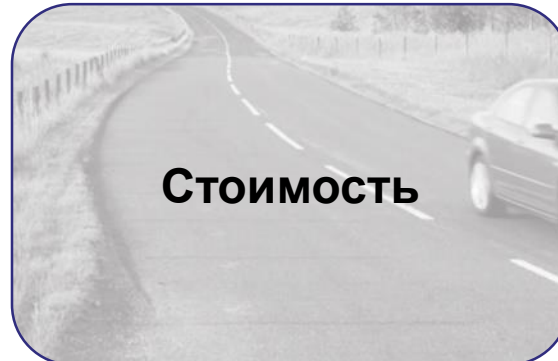
**Отсутствие
приверженности
руководства**



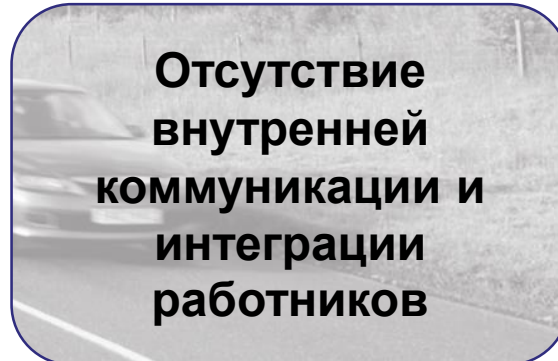
**Отсутствие
процедуры
внедрения
политики**



Внешние причины



Стоимость



**Отсутствие
внутренней
коммуникации и
интеграции
работников**

НАМЕЧЕННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Корректирующие и превентивные действия

Корректирующее действие



Краткосрочный эффект

- Предпринимается немедленно для устранения несоответствий

Профилактическое мероприятие



Долгосрочный эффект

- Устраняет первопричину проблемы
- Предотвращает повторное возникновение проблемы
- Долгосрочная реализация
- Ориентировано на системы управления

Перерыв на кофе

10 минут



ГРУППОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ – 50 МИН.

План улучшения (столбцы 2 и 3)

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ (ВЫБЕРИТЕ 3)	корневые ПРИЧИНЫ (ВЫБЕРИТЕ 3 ДЛЯ КАЖДОГО ВЫЗОВА)	ПЛАНИРУЕМЫЕ КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И ПРЕВЕНТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ (ВЫБЕРИТЕ 2 ДЛЯ КАЖДОЙ КОРНЕВОЙ ПРИЧИНЫ)	БЮДЖЕТ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ	СРОКИ

ГРУППОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ – 50 МИН.

Формат

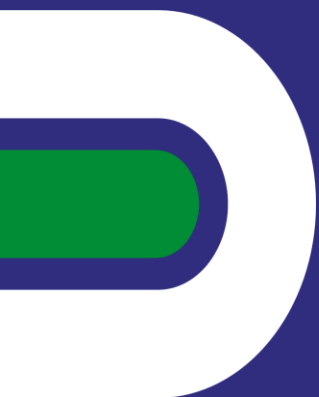
20 мин - мозговой штурм

- Каждый стол проводит мозговой штурм:
 - корневые причины и действия для решения каждой проблемы
 - Участники делятся практическим опытом о том, как справляться с проблемами, что работает, что не работает и т. д.
- Каждая группа выбирает топ-3 корневых причин для каждой проблемы
- Каждая группа определяет по два корректирующих действия для каждой ключевой причины

30 мин - групповая дискуссия

- Каждая группа представляет свои корневые причины и проблемы
- Фасилитатор рассказывает о лучших практиках, тематических исследованиях и чек-листах для решения проблем
- Сравнение / обсуждение

КЕЙСЫ



drive
Sustainability

Кейс 1: Polymetal International

Основная тема: борьба с гендерной дискриминацией

Проблема: дискриминация, нежелание нанимать женщин, гендерный разрыв в оплате труда (средняя заработная плата мужчин в 1,30 раза выше средней заработной платы женщин по состоянию на 2019 год).

Анализ корневых причин:

- В отрасли традиционно преобладают мужчины
- Стереотипы
- Предубеждения менеджеров по найму
- Законодательный запрет нанимать женщин на определенные работы (опасные и вредные)

.

Кейс 1: Polymetal International

Основная тема: борьба с гендерной дискриминацией

Корректирующие действия:

- Выявление корневых должностей, для которых необходимо улучшить представительство женщин
- Реализация политики разнообразия и политики в области прав человека
- Постепенное увеличение гендерного разнообразия (в том числе в руководящих группах)
- Приоритет женщин-кандидатов в кадровом резерве

Превентивные меры:

- Инициатива «Женщины в горнодобывающей промышленности»
- Внедрение целей и KPI для менеджеров и кадрового персонала для представительства женщин на ролях, в которых доминируют мужчины, в целях достижения целей разнообразия
- Проведение ежемесячного мониторинга гендерного соотношения на определенных должностях
- Опрос сотрудников на предмет гендерных стереотипов с целью улучшения обучения менеджеров по вопросам бессознательной предвзятости при приеме на работу
- Обучение по вопросам разнообразия для всех менеджеров по найму

Кейс 1: Polymetal International

Основная тема: борьба с гендерной дискриминацией

Результаты: цель - 40% женщин-кандидатов среди претендентов на работу или стажировку, установленная на 2020 год, более низкий разрыв в оплате труда (результаты по целевым показателям будут раскрыты в 2021 году)

Выводы:

- Необходимо провести опрос сотрудников и руководства, чтобы выявить предубеждения, влияющие на гендерное соотношение
- Начните изменения с менеджеров по найму (проведите тренинги)
- Ставьте цели в области разнообразия в своей компании

.

Кейс 2: Полюс

Основная тема: Поощрение сообщений о нарушениях

Проблема: Неэффективность / халатное отношение к политике о сообщении о нарушениях, сокрытие информации

Анализ корневых причин:

- Страх применения ответных мер
- Отсутствие политики недопущения ответных мер
- Отсутствие информации о доступных каналах связи
- Нарушение конфиденциальности информаторов
- Отсутствие обратной связи с информаторами о решении выявленных проблем

Кейс 2: Полюс

Основная тема: Поощрение сообщений о нарушениях

Корректирующие действия:

- Убедитесь, что все заинтересованные стороны знают о системе горячей линии
- Доверьте дела омбудсмену или третьей стороне, что поможет снизить нежелание сообщать о случаях
- Формирование комиссии по расследованию и учет любых следов нарушений и ответных действий, собранных по неофициальным каналам
- Публикация письменного обязательства руководства по принципам механизма рассмотрения жалоб с четким указанием, когда это будет реализовано

Превентивные меры:

- Создание канала связи по горячей линии, который действует в рамках всей компании (как для внутренних, так и для внешних заинтересованных сторон) с целью выявления, предотвращения и минимизации коррупционных рисков, а также предотвращения репутационного и экономического ущерба интересам и активам компании.
- Создание легко доступной горячей линии. Сообщения можно отправлять через почтовый ящик (конфиденциальные почтовые ящики, установленные в офисах), электронный почтовый ящик, по бесплатному номеру горячей линии или лично.
- Регулярная публикация данных о горячей линии во внутренних газетах и размещение на информационных стойках

Кейс 2: Полюс

Основная тема: Поощрение сообщений о нарушениях

Результаты:

- > 400 сообщений, отправленных через горячую линию в 2019 году, 29 из них касаются коррупции и 25 - мошенничества;
- Все проблемы были тщательно изучены и исследованы;
- Результаты исследования вовлеченности сотрудников показали, что внутренние заинтересованные стороны рассматривают горячую линию как надежный инструмент коммуникации.

Выводы:

- Убедитесь, что все заинтересованные стороны знают о горячей линии
- Внедрите политику недопущения ответных мер за сообщения, переданные по горячей линии внутренней безопасности о любых нарушениях антикоррупционного законодательства или деловой этики.
- Обеспечьте конфиденциальность личности человека, отправляющего отчет (т. е. назначьте независимое лицо, не участвующее в работе, ответственным за расследование или передайте сообщения третьей стороне для расследования; используйте защищенные технологии и анонимные ящики в помещениях).
- Внимательно проанализируйте каждое сообщение, прежде чем предпринимать какие-либо действия, и убедитесь, что те, кто передали заявления, получат надлежащую обратную связь.

Кейс 3: Северсталь

Основная тема: противодействие коррупции

Проблема: риск коррупции; риск противоправного и неэтичного поведения, высокая толерантность к коррупции и злоупотреблению властью

Анализ корневых причин:

- Отсутствие детальной антикоррупционной политики
- Отсутствие информирования сотрудников об антикоррупционной политике
- Отсутствие регулярных антикоррупционных проверок со стороны руководства
- Отсутствие отчетности подрядчиков по вопросам противодействия коррупции

Кейс 3: Северсталь

Основная тема: противодействие коррупции

Корректирующие действия:

- Разработка подробной антикоррупционной политики;
- Внедрение принципа нетерпимости к коррупции;
- Создан внутренний отдел, отвечающий на все обращения, связанные с нарушениями ценностей компании, проступками и нарушениями стандартов поведения сотрудниками.

Профилактические меры:

- Введение Кодекса деловой этики, который подразумевает регистрацию подарков, спонсорские и благотворительные программы и другие корпоративные процессы, детализирующие применение Политики.
- Кодекс деловой этики дополнен пунктом о противодействии коррупции.
- Для всех сотрудников установлен обязательный двухгодичный онлайн-курс обучения.

Кейс 3: Северсталь

Основная тема: противодействие коррупции

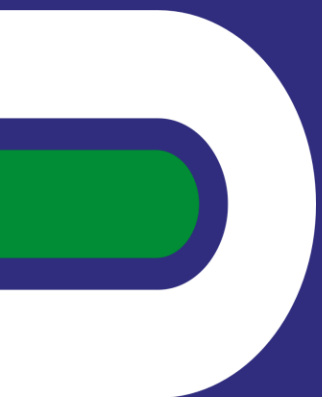
Результаты:

- В 2018 году обучение по вопросам противодействия коррупции прошли более 11000 сотрудников;
- В 2018 году были выявлены два случая подделки документов, связанных с незаконным административным преследованием сотрудников за действия, которых они не совершали;
- Городской суд приговорил виновных к штрафам, а работа осужденного менеджера была прекращена.

Выводы:

- Компаниям следует внедрять антикоррупционную политику
- Внутренние правила, такие как Кодекс деловой этики, Кодекс деловой этики для подрядчиков, должны соответствовать антикоррупционной политике.
- Сотрудники должны проходить регулярные тренинги по противодействию коррупции.

Чек-лист для поиска решений



drive
sustainability

Деловая этика: решения, оправдывающие ожидания

- ✓ Проведите комплексную проверку дью-дилидженс, чтобы понять источник сырья, и предотвратить использование сырья, произведенного в регионах с высоким риском нарушения прав человека или нарушений этики.
- ✓ Используйте проверенные плавильные и перерабатывающие заводы, не ведущие деятельность в зоне конфликтов, для закупки олова, вольфрама, тантала и золота.
- ✓ Разработайте политики и процедуры, прямо запрещающие коррупционные действия.
- ✓ Обучите сотрудников выявлять «красные флаги» и устанавливать меры контроля для снижения вероятности коррупции и конфликта интересов.
- ✓ Четко и точно фиксируйте финансовые операции в бухгалтерских книгах и записях.
- ✓ Соблюдайте законы о конфиденциальности персональных данных (потребителей и сотрудников).
- ✓ Откажитесь от любых видов деловой практики, препятствующих свободной конкуренции, включая картельные сговоры, злоупотребление экономической зависимостью.

Права человека и условия труда: решения, оправдывающие ожидания

Заработная плата и социальные льготы

- ✓ Своевременно выплачивайте оговоренную в контракте заработную плату, не используя расчет ваучерами или товарами
- ✓ Не снижайте заработную плату по дисциплинарным причинам
- ✓ Обеспечивайте получение подрядными рабочими заработной платы / льгот, требуемых законом
- ✓ Обеспечьте предоставление надлежащих пособий по беременности и родам

Рабочие часы

- ✓ Используйте систему учета рабочего времени и устанавливайте выходные
- ✓ Соблюдайте применимые законы о рабочих часах / компенсации за сверхурочную работу
- ✓ Внедрите процессы вознаграждения за сверхурочную работу
- ✓ Убедитесь, что вся сверхурочная работа является добровольной

Права человека и условия труда: решения, оправдывающие ожидания

Преследование и противодействие дискриминации

- ✓ Обратите внимание на конкретные виды деятельности, где дискриминация запрещена: прием на работу, заработная плата, продвижение по службе, дисциплина, увольнение.
- ✓ Соблюдайте правила, запрещающие оскорбления.
- ✓ Принимайте меры по снижению гендерного разрыва в оплате труда.

Принудительный труд

- ✓ Обеспечьте отсутствие ограничений для работников по добровольному прекращению трудовой деятельности, например, чрезмерных сроков уведомления.
- ✓ Правила безопасности не должны ограничивать передвижение рабочих.
- ✓ Сверхурочная работа должна быть строго добровольной
- ✓ Работодатель не должен хранить оригинал личных документов или требовать внесения денежных взносов рабочими (в том числе трудящимися-мигрантами).

Права человека и условия труда: решения, оправдывающие ожидания



Свобода объединения

- ✓ Разработайте методы для сообщения о проблемах: прямые и анонимные (например, анонимные почтовые ящики для предложений)
- ✓ Постройте каскад коммуникации работников и руководства
- ✓ Поддерживайте независимо избранные комитеты и / или представителей работников
- ✓ Убедитесь, что сотрудники получают копии подписанных коллективных договоров



Детский труд и несовершеннолетние работники

- ✓ Используйте системы проверки возраста, требуйте надлежащую документацию при приеме на работу
- ✓ Строго соблюдайте особые ограничения при приеме на работу несовершеннолетних работников: например, не разрешайте молодым работникам заниматься опасными или ночными работами.

Права человека и условия труда: решения, оправдывающие ожидания



Общие вопросы

- ✓ Установите двусторонние каналы связи между руководством и сотрудниками для выявления рисков и проблем, вызывающих беспокойство у сотрудников.
- ✓ Некоторые возможные решения:
 - Опрос удовлетворенности сотрудников
 - Внутренние инновации / сбор идей (по типу Кайдзен)
 - Помимо официального взаимодействия с сотрудниками, создайте сеть представителей, которые могут помочь в решении конкретных проблем, информировать и мотивировать сотрудников.
 - Создавайте возможности для сотрудников, чтобы они могли организовывать встречи с руководством для обсуждения своих проблем.
 - Награждайте за достижения
 - Покажите пример: менеджмент должен показывать, что также подчиняется правилам

ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

Завершите список действий: какие новые действия вы можете добавить в свой список?

Корректирующее действие



**Краткосрочный
эффект**

- Предпринимается немедленно для устранения несоответствий

Профилактическое мероприятие



**Долгосрочный
эффект**

- Устраняет первопричину проблемы
- Предотвращает повторное возникновение проблемы
- Долгосрочная реализация
- Ориентировано на системы управления

ЧТО МЫ УЗНАЛИ

Заккрытие утренней сессии

- Топ-3 вызова, проблемы, несоответствия требованиям
- Области, в которых необходима поддержка
- Методология анализа корневых причин

РАСПИСАНИЕ: ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ И ОХРАНА ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Работаем и учимся вместе

День 2	
09:50 - 11:20	• Разбор кейса - разработка плана улучшения: определение корневых причин и плана действий • Методология анализа корневых причин
11:20 - 11:30	Перерыв на кофе
11:30 – 12:20	• Разработка плана улучшения: определение корневых причин и плана действий (продолжение) • Групповое упражнение • Лучшие практики и разбор кейсов • Чек-лист для подготовки решений
12:20 – 13:10	• Разработка плана улучшения: бюджет, зоны ответственности и график • План улучшения: лучшие практики • Групповое упражнение • Финальная презентация и результаты групп
<i>Общее собрание участников</i>	
13:10 – 13:30	Заккрытие

ГРУППОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ – 50 МИН.

План улучшения, столбцы 4 - 6

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ (ВЫБЕРИТЕ 3)	корневые ПРИЧИНЫ (ВЫБЕРИТЕ 3 для КАЖДОГО ВЫЗОВА)	ПЛАНИРУЕМЫЕ КОРРЕКТИРУЮЩИЕ И ПРЕВЕНТИВНЫЕ ДЕЙСТВИЯ (ВЫБЕРИТЕ 2 для КАЖДОЙ КОРНЕВОЙ ПРИЧИНЫ)	БЮДЖЕТ	ОТВЕТСТВЕННЫЙ	СРОКИ

ГРУППОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ – 50 МИН.

Формат

20 мин - Лучшая практика составления плана улучшения

- Фасилитатор представляет пример лучшей практики плана улучшения

10 мин - Мозговой штурм

- Каждый стол проводит мозговой штурм:
 - Определяет бюджет, ответственное лицо, сроки для каждого действия

20 мин – Групповое обсуждение

- Каждый стол выбирает одну проблему и представляет полный план улучшения.
- Фасилитатор дает обратную связь
- Подведение итогов и заключение

Лучшая практика плана улучшения

Кейс: АвтоВАЗ – противодействие коррупции

- **Проблема:**
 - АвтоВАЗ имеет долгую историю, прочно связанную с историей страны.
 - Поэтому многие проблемы, с которыми сегодня сталкивается АвтоВАЗ, являются наследием советских времен.
 - Практика коррупции и мошенничества, сформировавшаяся давно, стала основной проблемой, которую нужно было решать за последние десять лет.
 - Руководство понимало, что случаи коррупции и мошенничества имели место как внутри компании, так и по всей цепочке поставок, что привело к комплаенс-рискам и многомиллионным потерям. Компания оценила 3 бизнес-процесса с наибольшим коррупционным риском.
 1. **Закупки**
 2. **Производство и логистика**
 3. **Продажи**
 - Наконец, Компания также определила одну общую область (появившуюся исторически), которая приводит к возникновению коррупции.
 4. **Корпоративная культура**
 - Компания оценила меры по улучшению для каждого из потоков (закупки, производство и логистика, продажи), решив все уровни проблемы от сотрудников до менеджеров, установив систему правил и проведя аудиты для исключения нарушений.

Лучшая практика плана улучшения

Кейс: Автоваз – противодействие коррупции

Анализ корневых причин:

Анализ корневых причин по бизнес-процессам				Общая корневая причина
	Закупки	Производство и логистика	Продажи	Корпоративная культура
Проблема	Субподрядчики дают взятки (от 5% до 50% от суммы контракта)	Риск воровства и «теневой» продукции (в 20-30 раз выше, чем у европейских производителей)	Риск мошенничества дилеров (например, более высокие цены в контракте, взяточничество)	Высокий риск коррупции при выполнении всех основных функций из-за низкого уровня деловой культуры и непонимания необходимости этического поведения
Причины	- Субподрядчики стремятся заставить компанию покупать продукцию низкого качества, подкупая отдел закупки компании - Субподрядчики стремятся установить более высокую контрактную цену	- Отсутствие четкого производственного плана, что позволило не проводить инвентаризацию больших объемов материала и запчастей. - Нарушения в системе управления	- Отсутствие контроля для дилеров - Непрозрачная система расчета дилерской наценки	- Отсутствие антикоррупционной политики и тренингов по ее содержанию - Отсутствие комплаенс-контроля, интегрированного в структуру компании
Последствия	Невыполнение плана продаж Lada Granta (121 тысяча продано при плане 140 тысяч) было вызвано нехваткой качественных комплектующих	Кража запчастей и, как следствие, потеря рентабельности	Убытки в размере \$ 20 млн из-за того, что дилеры установили более высокую цену на Lada Granta (за дополнительные опции конфигурации, которые не требовались покупателям), и продавали места в очереди на автомобиль	Случаи хищений и мошенничества по всему бизнес-процессу, которые привели к многомиллионным убыткам

Лучшая практика плана улучшения

Кейс: Автоваз – противодействие коррупции

Корпоративная культура - корректирующие действия:

1. Внедрение антикоррупционной политики;
2. Создание информационных каналов для информирования сотрудников о правилах борьбы с коррупцией;
3. Создание системы информаторов;

Корпоративная культура – превентивные меры:

1. Внедрение системы комплаенс;
2. Создание системы обучения;
3. Внедрение системы мотивации: установка КПЭ на соответствие требованиям корпоративного антикоррупционного регулирования.

Лучшая практика плана улучшения

Кейс: Автоваз – противодействие коррупции

Закупки - корректирующие действия:

1. Проведение аудита всех подрядчиков для составления списка надежных поставщиков запчастей и материалов высокого качества и подписание договоров только с компаниями из списка в последующем году;
2. Создание сравнительной базы данных цен субподрядчиков и проведение дополнительного внутреннего аудита в случаях, когда цена контракта существенно отличается от среднерыночной цены;

Закупки – превентивные меры:

1. Ограничение полномочий руководства по распределению бюджетов закупок - установление ценовых лимитов для каждого уровня управления (если цена контракта превышает лимит, она должна быть одобрена вышестоящим уровнем управления);
2. Создание RNPO (закупочная организация совместно с Renault-Nissan), которая позволяет трем компаниям получить доступ к информации о субподрядчиках.

Лучшая практика плана улучшения

Кейс: Автоваз – противодействие коррупции

Производство и логистика - корректирующие действия:

1. Пересмотр производственных планов;
2. Внедрение системы контроля логистики:
 - Правила поведения водителей на территории производственных помещений;
 - 100% контроль загрузки транспорта;
 - Выборочные проверки транспортных единиц;

Производство и логистика - превентивные меры:

1. Делегирование функции планирования технологическому отделу (ранее производственный отдел был уполномочен устанавливать производственные планы), что позволило распределять полномочия и предотвратить мошенничество производственного отдела с производственными планами;
2. Внедрение более строгой системы учета материалов и ресурсов;
3. Внедрение более строгого алгоритма авторизации для IT-систем;

Лучшая практика плана улучшения

Кейс: Автоваз – противодействие коррупции

Продажи - корректирующие действия:

1. Построение новой единой и более контролируемой региональной дилерской системы;

Продажи - превентивные меры:

1. Внедрение фиксированной маржи для дилеров, зависящей от 4 переменных:
 - Объем продаж;
 - Соответствие корпоративным стандартам;
 - Степень удовлетворенности клиентов;
 - Юридические цели.

Лучшая практика плана улучшения

Кейс: Автоваз – противодействие коррупции

План реализации – корпоративная культура:

Полный план улучшения состоит из набора различных действий. Мы решили сосредоточиться на примере точных действий по повышению корпоративной культуры и снижению риска коррупции в целом:

Внедрение системы комплаенс:

Ответственное лицо: сотрудник отдела комплаенс или руководитель отдела комплаенс

Срок: 1 год на разработку и тестирование

Бюджет: 1 500 000 руб

Измерение успеха / КПЭ для выполнения новых планов и нормативов по всем функциям:

- Получение более высокой оценки надежности компании контрагентами и более высокой оценки удовлетворенности сотрудников,
- Повышение качества продукции,
- Увеличение продаж,
- Снижение производственных затрат

Лучшая практика плана улучшения

Кейс: Автоваз – противодействие коррупции

План реализации - закупки:

Полный план улучшения состоит из набора различных действий. Мы решили сосредоточиться на примере тех действий, которые обеспечивают прозрачность системы закупок и снижение количества случаев мошенничества:

Создание системы закупок РНПО:

Действия по разработке и тестированию сцен:

- Понимание текущего процесса и связанных с ним рисков;
- Проверка контрагентов и проверка конфликта интересов;
- Разработка антикоррупционных положений в договорах и анализ договоров;
- Матрица ответственности;

Ответственное лицо: Начальник юридического отдела / Начальник отдела комплаенс / Начальник отдела закупок

Сроки: 1 год на разработку и тестирование (анализ и разработка рекомендаций обычно занимает 1,5-2 месяца, сроки внедрения зависят от зрелости внутренних бизнес-процессов компании)

Бюджет: 1 500 000 рублей - разработка и тестирование (гонорары консультантов);

Измерение успеха / КПЭ для выполнения новых планов и нормативов по всем функциям:

- Снижение затрат на закупку,
- Комплектующие более высокого качества,
- Повышение качества продукции.

Лучшая практика плана улучшения

Кейс: Автоваз – противодействие коррупции

Результаты:

Закупки	Производство и логистика	Продажи	Корпоративная культура
80% всего объема закупок покрывается через систему закупок RNPO, отвечающую за оценку субподрядчиков, что приводит к большей прозрачности процесса закупок	Снижение объемов теневого производства и хищений на 70-90% в течение года	Фиксированная дилерская маржа исключила возможность мошенничества дилера	100% сотрудников проходят антикоррупционные тренинги Общее количество случаев коррупции снижается

Выводы:

- Многомиллионные убытки компании могут быть вызваны взяточничеством и хищениями в незначительных объемах, но в крупном масштабе;
- Эти потери наносят финансовый и репутационный ущерб и затрагивают интересы всех заинтересованных сторон;
- Необходимо проанализировать весь бизнес-процесс, выявить основные причины и снизить риски путем восстановления нормативных требований и проведения аудитов по всем функциям;
- Повышение деловой культуры и осведомленности сотрудников позволяет снизить коррупционные риски на всех уровнях.

ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

- Ваши впечатления после выполненного упражнения?
- Столкнулись ли вы с трудностями?
- Какие 3 слова лучше всего охарактеризуют дискуссию за вашим столом?

ЗАКРЫТИЕ

Подведение итогов и следующие шаги
(переход в общую встречу)