ПОЧТЕНОСТ В ДЕЙСТВИЕ

ПОЧТЕНОСТ В ДЕЙСТВИЕ

Практически наръчник
за подаване на сигнали за
злоупотреби на работното
място

Оригиналният текст на настоящия материал е изготвен от Органа за подаване на сигнали на Кралство Нидерландия под формата на две отделни брошури. Преводът и публикацията се реализират с любезното съдействие на посолството на Кралство Нидерландия в България и с финансовата подкрепа на Министерството на външните работи на Кралство Нидерландия в рамките на проект „Поставяне на основите на защитата на подаващите сигнали“.

Превод и адаптация:
Екип на БИПИ

Редактор:
Биляна Гяурова-Вегертседер

Дизайн:
Мария Маринова

Предпечат и печат:
DMI Development Ltd.

Български институт за правни инициативи
България, София

Ул. „Г. С. Раковски“ № 132 а, ет. 3

www.bili-bg.org

СЪДЪРЖАНИЕ

ЧАСТ I
КЪМ КУЛТУРА НА ЕТИКАТА

Въведение.....стр.1
Важността на организационната култура.....стр.2
Какво е организационна култура.....стр.3
Открита култура.....стр.6
Етична култура.....стр.7
Култура и структура.....стр.9
Културни мерки.....стр.10
Структурни мерки.....стр.10
Продължаващо взаимодействие.....стр.11
Интегрална стратегия.....стр.12

ЧАСТ II
ПРОЦЕДУРА ЗА ПОДАВАНЕ НА СИГНАЛИ

Въведение.....стр.32
Процедура за подаване на сигнали
за злоупотреби.....стр.33
Създаване на етична
организация.....стр.33
За какво може да се подава сигнал.....стр.35
Кога процедурата за подаване на
сигнал е задължителна?.....стр.37
Съдържание на процедурата за подаване
на сигнали.....стр.39
Какво е злоупотреба?.....стр.42
Определение за лице подаващо сигнал: кой може да

докладва.....стр.43
Юридическа защита и забрана за неравностойно отношение.....стр.44
Правилно подаване на сигнал.....стр.46
Право на съвет.....стр.53
Информиране на подаващия сигнала.....стр.54
Приемане и прилагане на процедурата.....стр.56
Ролята на работническия съвет.....стр.56
Достъпна за служителите процедура.....стр.57
Разбираема за служителите процедура.....стр.58
Внедряване на процедурата в организацията.....стр.59

ЧАСТ I
КЪМ КУЛТУРА НА ЕТИКАТА

Въведение

Орган за подаване на сигнали

Органът за подаване на сигнали е предназначен за хора, които искат да сигнализират за злоупотреба на работното място в публичния сектор или в бизнес общността. При необходимост, ние предоставяме съвети и провеждаме разследвания. Помагаме също така и на роботодатели да предотвратят злоупотреби и да популяризират почтеността вътре в тяхната организация.

Работа върху организационната култура

Добрите организации имат култура на откритост и етика. Ползите от такава култура са ясни. По-високо качество и удовлетвореност от работата, по-редки отсъствия по болест, по-малко шансове нещо да се направи грешно и повече доверие между колегите, клиентите, гражданите и другите заинтересовани страни. Поради тези причини все повече сектори и регулатори окуражават работодателите да инвестират в добрата култура. Как може да направите това по умен и ефективен начин? И какво всъщност е „култура“? Отговорите на тези въпроси ще намерите в настоящата брошура.

Практически наръчник

Настоящият документ е публикация на Органа за подаване на сигнали (на Кралство Нидерландия, б.пр.) и е наръчник за работа върху културата на етиката във вашата организация. За да ви се помогне в това, може да използвате и Инфраструктура на почтеността. Това е практически и научно доказан модел за изграждане на почтеност. В тази брошу-

ра сме адаптирали модела конкретно към културата с цел да ви помогнем да запазите и да подсилите организационната култура във вашата организация.

За кого е предназначена ЧАСТ I?

За всеки, който участва в популяризиране на почтеността и културата в неговата организация, независимо дали публично или не. Ако сте експерт по почтеност, служител по съответствието или по етиката, мениджър, съветник, човешки ресурси или работите конкретно върху културата, то тази брошура ще ви бъде много полезна. Не всяка организация може да инвестира в своя собствена организационна култура. Ето защо, ние препоръчваме на работодателските организации, браншовите асоциации, организации-шапки и други професионални организации, да подкрепят своите членове в такова начинание. Това е още един начин, по който брошурата може да ви бъде полезна.

1. Важността на организационната култура

Все повече организации осъзнават, че добрата организационна култура на работното място е от съществено значение за тяхното добруване. Добрата организационна култура е открита и етична. Ползите от такава добра култура са за всички. Работниците и служителите са по-продуктивни и работят с повече удоволствие. Стресът е по-малко, отсъствията също, шансовете нещо да се обърка също са по-малки и доверието един към друг и към трети страни, като потребители, клиенти, граждани и други заинтересовани, е по-високо. Поради тази причина, много сектори и регулатори се фокусират върху организационната култура. Например Кодексът на корпоративното управление 2016, който се отнася за бизнес общността, Кодексът на грижата за управлението и Мониторинг за сигурност на държавната администрация 2016, който се отнася за правителството (става въпрос за нормативни актове в Кралство Нидерландия, б.пр.).

ЧАСТ I описва една открита и етична организационна

култура и как тя може да бъде въведена във вашата организация. Съдържа също така практическа стратегия и идеи за това как вашата организационна култура може да бъде подобрена:

- Секция 1 предоставя практическо определение за организационна култура.
- Секция 2 дава повече информация за взаимодействието между организационната култура и други мерки за почтеност във вашата организация.
- Секция 3 представя 21 идеи основани на интегриран модел, който може да помогне при създаването на открита и етична организационна култура. С други думи: култура, която популяризира почтеността в една организация.

1.1. Какво е организационна култура?

Културата може да има много значения. За нуждите на настоящата брошура, културата означава колективни модели на поведение, мислене и действие в група. Тези модели са създадени чрез колективният опит и учене и дават насоки за членовете на групата. Те дават гаранция, че всички членове на групата знаят какво могат да очакват един от друг. Организационната култура се отразява най-вече върху поведението на хората. Независимо от това, поведението се основава на модели свързани с усещания и мислене, които включват мнения, убеждения, предположения и основни принципи, ценности и стандарти, предразсъдъци и табута.

Работно място

В тази част се обръща специално внимание на организационната култура на работното място. В една организация служителите зависят един от друг що се отнася до извършването на работата. Те трябва да работят заедно, за да реализират плановете си. Това изисква координация: как да работим заедно и как да разрешаваме конфликтите? Изглежда, че в ежедневието определени модели за координация работят добре. А това, което работи добре, следва да се повтаря. Това

е и нашият подход! По този начин се създават колективни модели на работното място. И това е организационна култура.

Практически детайли на организационната култура

В науката и практиката има много различни определения за организационна култура. Това е популярна тема в дискусии за съответствие, етика и почтеност. И това е така с основание, защото по отношение на ползите от добрата организационна култура има широко споделен консенсус. Както в науката, така и в практиката, работодателите печелят от една открита и етична култура на работното място. Настоящият документ предоставя база, въз основа на която вие може да разработите организационната култура за вашето работно ежедневие. Тук не се занимаваме с научната теория. Независимо от това, практическото приложение е естествено основано на наука, изследвания и интервюта.

Не без задължения

Организационната култура не е без задължения. Тя дори има значително въздействие върху поведението на работниците и служителите, които обикновено следват моделите на поведение на групата. Новите служители скоро се запознават с рутината на новото си работно място. Това е начина, по който правим нещата тук! Така че не е изненадващо, че организационната култура е толкова завладяваща. Колективните модели в една организационна култура дават напътствия на групата. Когато отделни служители се отклоняват от модела, това създава несигурност. Индивид, който действа различно от предписанията на организационната култура, се излага на риска да бъде изключен от групата. Това е типична характеристика за влиянието на организационната култура: за да принадлежат към групата, индивидите следва да се адаптират към груповите модели. По този начин, те демонстрират, че принадлежат.

Субкултури

Субкултурите могат да се развият в една организация, например в рамките на един отдел или екип. Култури, които са външни за организацията също могат да влияят, като например културата на дадена професионална група, сектор или държава. С оглед на практичността, настоящата част се занимава общо с културата на дадена организация.

Съответствие, почтеност и етика: различните сектори и професионални групи използват различни термини. Част I е за разработването на организационна култура, в която желаните стандарти и ценности се прилагат от организацията и ангажираните в нея се съобразяват с тях. Това са правни стандарти, с много силен акцент върху съответствието. Но те са свързани и с моралните ценности, които са ключът към етиката. В брошурата ние използваме почтеност и етика като синоними за желани стандарти и ценности.

ДОБРА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

Добрата организационна култура винаги се отплаща. Колективните модели на групата, които създават културата, могат да са желани или нежелани. Културата на работното място може също така да бъде добра или лоша. Често не е трудно да се определи какво е бедна организационна култура. Например това е такава, в която никой не смее да изрази критика (култура на страха), такава, в която винаги се дава предимство на краткосрочните цели (култура на производителността) или такава, в която сътрудничеството между отделите е лошо (островна култура).

Какво всъщност е добрата организационна култура? Какво означава една организация да има добра култура? Добрата организационна култура е открита и етична.

1.2. Открита култура

Добрата организационна култура е най-вече откритата култура. Това означава, че културата е динамична и може да се адаптира към нова ситуация. Понякога новите предизвикателства се нуждаят от нова стратегия. Затворената култура не дава място за промяна и несъгласие. От друга страна, при една открита култура, служителите могат да обсъдят и да променят съществуващите модели. Това ли е най-доброто решение? Дали организационната ни култура отразява социалната отговорност? Това ли е, което днешното общество очаква от нас? Тези въпроси гарантират, че културата няма да остане застинала във времето и че организацията остава свързана с външния свят. Откритата култура дава отговор на промените

в обществото и сред служителите, потребителите, гражданите, клиентите и останалите заинтересовани страни. Има място за критика и несъгласие. Такава култура остава жива.

Организационната култура може и да изчезне. При това положение, служителите не съхраняват и не предават колективните модели. Организация без култура е и без посока. При отсъствието на споделен морал, служителите са принудени да задават своя собствена посока. Това увеличава риска от нарушаване на почтеността, инциденти и скандали.

1.3. Етична култура

Освен че трябва да е открита, една добра култура трябва също да бъде етична или почтена. Това означава културата да включва желаните от дадена организация ценности и стандарти. Тези ценности и стандарти са изразени в груповите модели, колективното поведение, отношението и убежденията на служителите.

Общи стандарти

И така, какво представлява етичната култура? Какви са желаните за една организация ценности и стандарти? Има ценности и стандарти, които присъстват почти навсякъде, във всяка организация. Никоя организация няма да приеме да има кражби, измами или корупция. Ето защо откритост и пространство за изразяване на несъгласие, са винаги за предпочитане. А там където хората работят, честността и сътрудничеството биват оценени.

Организационни стандарти

В същото време, има стандарти и ценности, които са важни за определена организация. Често за даден клон или професионална група се прилагат специфични етични изисквания. Те зависят от естеството на работата, преобладаващата професионална етика и взаимните споразумения. Освен това, обществото като цяло има очаквания към всяка професионална група или сектор. Така например от счетоводителя се очаква да бъде прецизен и независим, учителят трябва да се отнася по еднакъв начин към всички ученици, а автомонтьора не трябва да извършва ненужни поправки. Взети заедно, тези професионални стандарти и социални очаквания формират желаната етика в дадена организация. Добрата организационна култура окуражава такива „лични“ ценности и стандарти.

Важно е да се идентифицира специфичната етика за дадена организация. Кои са ценностите и стандартите, които са важни за вашата организация? Каква е желаната организационна култура? В една добра (открита и етична) култура колективните модели кореспондират на желаните ценности и стандарти. И има пространство за несъгласие и промяна.

Популярна и проблематична

Културата е популярно, но и проблематично понятие. Тя често се използва като общо понятие (понятие шапка), защото може да има най-различни значения. Вместо чрез нея да се открои определен проблем в организацията, това го прави още по-неуловим. Невъзможността културата да бъде обяснена по конкретен начин затруднява предприемането на по-строги мерки. А понякога такива мерки са необходими.

Понякога организациите се крият зад концепцията за

културата, за да печелят време. И това е така, защото всеки знае, че когато има проблем с културата, не може да се очакват бързи резултати. Освен това, организациите често използват „култура“, за да се дистанцират от правила, процеси и системи. Това обаче е илюзорно противоречие. **В практиката, структурите не могат да бъдат заменени с културни мерки. Точно обратното, в една етична организация културните и структурните мерки взаимно се подсилват.**

2. Култура и структура

Организационната култура има голямо влияние върху поведението на работниците и служителите. В днешно време важността от изработването на добра организационна култура е общоприета. Въпреки това, при съответствието и управлението на почтеността, първоначално акцентът е бил върху структурата, върху „твърд контрол“, който служителите не могат да заобиколят; закони, правила, процедури и проверки. На тази стратегия често се придаваше правен характер фокусиран върху съобразяване с правилата и наказване на нарушенията. В днешно време се обръща повече внимание на културата и „мекия контрол“, който засяга убежденията и усещанията на работниците и служителите.

Комбинация

Независимо от горното, не може да се каже, че културата е (по-добрата) алтернатива от структурата. Или че културните мерки са винаги по-добри от структурните. Научните изследвания и практическия опит показват, че именно комбинацията от структурни и културни мерки работи най-добре. Такава широка стратегия има най-силен позитивен ефект върху почтеността и етиката в една организация.

Тази секция предоставя повече информация за връзката между култура и структура и представя модел на интегриран подход към етиката и почтеността: инфраструктура на почтеността. В секция 3 този модел ще бъде приложен към културата.

Културни мерки

Може да работите за изграждането на добра и почтена организационна култура чрез прилагането на културни мерки. Това е т.нар. „мек контрол“ и се отнася най-вече до убежденията и усещанията на работниците и служителите. Примери за културни мерки са:

- сесии, посветени на ценностите;
- етични кодекси;
- въвеждащи и менторски програми;
- обучения и конкретни културни сесии;
- вътрешна комуникация;
- проучвания сред служителите;
- даване и получаване на внимание и обратна връзка.

Културните мерки правят груповите модели по-категорични и се опитват да променят нежеланите модели. Осведомеността, комуникацията и диалога са важни части от това.

2.2 Структурни мерки

Поведението на служителите не се влияе единствено от културата: структурата също играе роля в това. Структурите може да се отнасят до процедури или протоколи описващи как служителите трябва да действат. Пароли за достъп и нива на дигитална сигурност определят какво даден колега може или не може да достъпва. Когато тези въпроси се обсъждат, служителите могат да изразяват несъгласие във връзка с достъпа както и по отношение участието на даден служител в определена структура на организацията. Поведението на служителите може да се определя и чрез този „твърд контрол“, чрез структурите, в които те попадат на работното място.

Структурните мерки както и културните такива дават насока за това как хората да работят. Типични примери за структурни мерки са:

- **закони, кодекси и правила;**
- **стандарти за представянето на работното място и системи за определяне на възнагражденията;**
- **процедури и протоколи;**
- **процедури за докладване и разследване;**
- **настройки на работния процес;**
- **права за физически и дигитален достъп;**
- **предоставяне на правомощия;**
- **проверки и поддръжка.**

2.3 Продължаващо взаимодействие

В практиката структурата не определя всичко, което служителите трябва да правят или да не правят. Те може да нарушат правилата или да избегнат процедури свързани с вземане на решения. Как ще постъпят зависи от културата в организацията. С други думи, културата определя (частично) ефективността на правилата и процедурите. Всеки, който прилага структурни мерки не може да игнорира този факт. Каса, която никога не се заключва ще допринесе много малко за справяне с измамите в дадена организация. Същевременно служители, които работят в истинска култура на сигурността, няма да толерират някой да се отклонява от протокола по такъв рискован начин.

Когато има проблем в културата на дадена организация, хората са изкушени да предприемат културни мерки. Въпреки това, култура и структура са взаимно преплетени. Когато има проблеми свързани с културата е важно да се пог-

ледне и структурата, и дейността на организацията. Последните имат и значително въздействие върху груповите модели. Често срещани примери са стандарти за представянето на работното място и системи за определяне на бонуси. Те могат да създадат погрешни стимули сред служителите и да доведат до култура на краткосрочното мислене. Ако такива организации предоставят и прекалено малко напътствия и посока на служителите, за да устоят на това, тогава и културата се проваля. Организации, които се изправят пред много рискове или където проверките систематично не са адекватни (структура) са податливи на агресивно поведение и скандали включващи много служители. Подобно агресивно поведение често се превръща в стандартна ситуация.

Организационната култура и организационната структура не са алтернативи. Очевидно някои намеси са свързани с повече структурни мерки, а други с културни такива. Но те постоянно си влияят една на друга. В идеалния случай те се подкрепят взаимно.

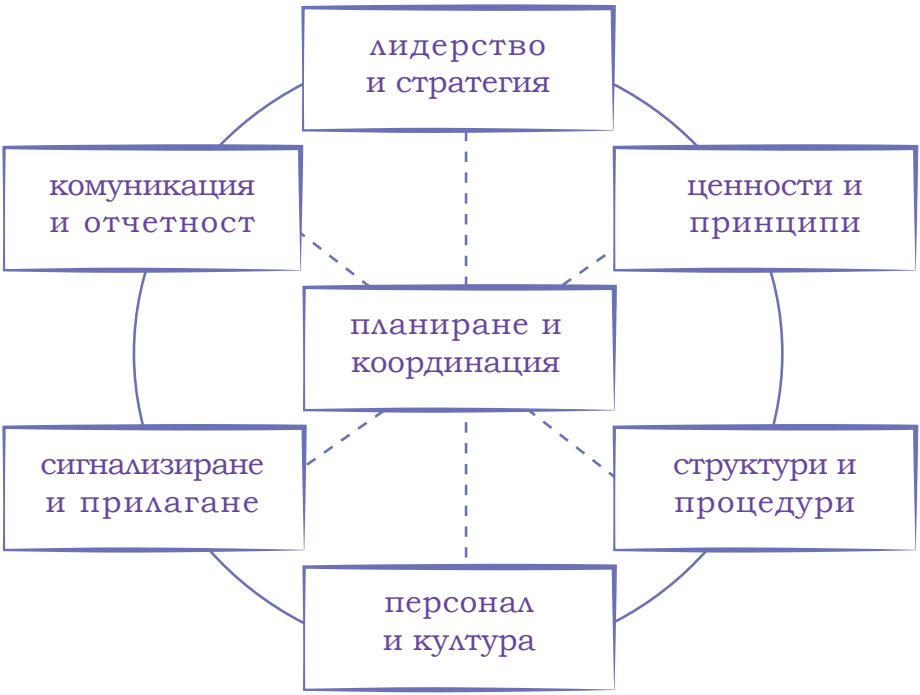
2.4 Интегрална стратегия

Ако искате да работите върху вашата организационна култура, има много средства и мерки, от които да изберете, както твърди, така и меки. Етичен кодекс, обучение, различна структура за бонусите или строго наблюдение с камера: има достатъчно варианти. Всяка мярка има своите собствени предимства и недостатъци. Изследвания показват, че подобни намеси са успешни само в рамките на една устойчива, кохерентна стратегия, при която различните мерки са взаимно обвързани и допълващи се. Как обаче може да се осигури това взаимно обвързване? И върху какво трябва да е фокуса?

Инфраструктура на почтеността

Инфраструктурата на почтеността беше разработена, за да отговори на такива въпроси. Този научно обоснован модел се прилага в Кралство Нидерландия (под различни форми) вече почти десет години. Организации извън страната рабо-

тят по подобни модели. Моделът описва седемте измерения на етичното и почтено управление. Тези седем точки винаги изискват внимание що се отнася до подобряване на етиката и почтеността във вашата организация:



Три прозрения

Този модел е изграден върху три основни прозрения:

» Работа по интегрален и мултидименсионален начин: етиката се нуждае от такъв мултидименсионален подход с внимание върху всеки един от седемте елемента. Нуждае се и от интегрален подход: всички ваши усилия засягат всеки. Всяка усилие може да бъде оценено в контекста на седемте елемента.

» Комбинация между твърдо и меко: моделът комбинира „твърдият контрол“(като регулации и изпълнение) и „мек контрол“(като ценности и обучение). И

двата аспекта са от значение за една успешна стратегия.

Работа по устойчив и координиран начин: управление на почтеността не може да бъде създадено за една нощ. Необходим е постоянен и устойчив подход с „общ контрол“ като цикъл на политиките, анализ на риска, оценка и корекция. Без тези гаранции, инвестициите в етиката имат много нисък шанс да успеят.

Културата е едно от седемте измерения в инфраструктурата на почтеността и това не е случайно: тя е ключова област за успешно управление на почтеността. Работейки за една почтена и открита култура, вие може да подобрите качеството на етиката във вашата организация.

Как става това на практика? Следващата секция дава различни идеи в тази посока. Защото една интегрална и мултидименсионална стратегия работи най-добре, когато всички елементи са свързани. За това ще намерите и предложения как останалите шест измерения от инфраструктурата на почтеността могат да бъдат използвани в организационната култура. Това ще ви покаже как интегралната стратегия може да работи на практика.

3. Работа за една почтена култура

Тази секция представя 21 идеи за това как във вашата организация може да бъде разработена открита и етична култура. Включва предложения от всички седем измерения от инфраструктурата на почтеността. По този начин вашите усилия могат взаимно да се подсилят и да увеличат крайния ефект. В допълнение, тази секция обяснява как работи инфраструктурата на почтеността. Може да използвате този модел и когато работите със собствените си идеи.

Тези 21 предложения от инфраструктурата на почтеността не са изчерпателни. Използвайте ги като вдъхновение за повече идеи.

3.1. Лидерство и стратегия

Организация основана на етиката може да бъде изградена ако ръководството инвестира време, пари и внимание в почтеността. Ръководството трябва да има ясна визия за желаната култура вътре в организацията и с продължителност и постоянство да изразява това чрез думи и действия.

Действия и инструменти:

» Развиване на етично лидерство
» Работа основана на цел
» Сценарии и анализ на тенденциите

Развиване на етично лидерство

Етичното лидерство е повече от игра на почтеност със себе си. Етичното лидерство означава активно популяризиране на почтеност в организацията. Изследвания показват, че като цяло лидерите имат склонност да надценяват видимостта на своето поведение като пример за подражание. Освен това, те не отделят достатъчно време (или пари) за развиване на управление основано на почтеността. В допълнение, при нарушение, ръководителите често се чувстват неудобно, когато трябва да говорят за етика и да въвеждат стандарти и ценности.

Ако искате да развивате открита и етична култура, инвестирайте в развиване на етично отношение и компетенции у мениджърите на вашата организация. Как те могат да се представят като етични ръководители? Кои са ценностите във вашата организационна култура, които ги мотивират? И какво включва работата върху почтеността? Вашите ръководители могат да развият умения за етично управление чрез програми за личностно развитие и рефлексия.

Работа основана на намерение

Ако организационната култура постепенно излезе извън основните намерения на организацията, то това може да има сериозни и различни ефекти върху самата организация, включително да доведе и до скандали. Да вземем например финансови институции, чиито сложни и опасни финансови продукти водят до това, че те загубват от поглед интереса на клиентите си. Или пък производител на автомобили, който смята, че ниската цена на производство е по-важна от сигурността и влиянието върху околната среда.

Ето защо е изключително важно организацията да остане фокусирана върху основното си намерение/причина за съществуването си. Намерението е компасът на организацията, мисията, която дава смисъл и насока на изборите, които организацията прави. Какво олицетворява организацията? Какво могат гражданите и потребителите да очакват от нея? Какви са нейните социални отговорности? По тези въпроси може да вземе отношение съответното управително тяло на организацията и по този начин да създаде компасът, който ще определи и желаната култура на организацията.

Сценарий и анализ на тенденциите

Етичните въпроси се променят с течение на времето и на заобикалящата ни среда. Новите развития създават нови възможности и рискове. Нормално е да се зададе въпроса кои развития, инциденти и пробиви ще окажат влияние върху дейностите на организацията? Управителните органи в една организация могат да се подготвят за бъдещи обстоятелства чрез прилагане методите на планиране на сценарии и стратегическа визия. Желаната култура и свързаното с нея поведение са също част от бъдещите обстоятелства. Например, какво би означавало за културата на вашата организация да има по-голяма и гъвкава работна сила? Как социалните медии, съкращенията или реорганизациите се отразяват на почтеността? Как бихте желали да се справите с културните различия?

Как може ново законодателство да се отрази на организацията? Вземайки отношение по всички тези въпроси, вие можете да навигирате в посока на желаната култура на вашата организация по един ориентиран към бъдещето начин.

3.2. Ценности и принципи

Ценностите и принципите представляват това, което е важно за вашата организация, това, зад което застават всички работници и служители и какви са техните отговорности. Те не съществуват без съответните задължения, но те дават насока в ежедневието и при трудни ситуации на работното място. Ето защо, ценностите и принципите са ключови опорни точки в културата на една организация.

Често ценностите и принципите вървят в комплект, но те са различни. Ценностите са това, с което организацията се асоциира и за което всеки трябва да работи. Принципите посочват това, което е желано и нежелано.

Действия и инструменти:

» Заедно изгответе Етичен кодекс
» Избройте неписаните правила
» Споделете успешните примери

Заедно изгответе Етичен кодекс

Етичният кодекс формулира ценностите и принципите на една организация. Един добър Етичен кодекс дава яснота, вдъхновява и подкрепя работниците и служителите, когато вземат решения, независимо дали са лесни или трудни. Етичният кодекс задава посоката за желаната култура в една организация. Независимо от това е важно този документ да бъде жив, т.е. действително да се прилага.

Етичните кодекси имат свойството да бъдат „реалност само на хартия“.

Според проведени изследвания един етичен кодекс може да повлияе на организационната култура само ако е изработен с участието на работниците и служителите в дадена организация. Работейки с наетите в организацията вие влизате в диалог с тях по въпроса за това какво следва да е желаното поведение в организацията. Този диалог е ключов по отношение на търсената организационна култура. Може да се каже дори, че е по-важен от крайния вариант на самия етичен кодекс. Както казва Мюел Каптайн в книгата си „Живият кодекс" – Става въпрос за процеса на изготвяне на кодекса, а не за самия кодекс. Тази книга дава насоки за това как да изготвим етичен кодекс, който да бъде наистина жив документ във вашата организация и да остане такъв.

Избройте неписаните правила

Във всяка организация има формална и неформална реалност: скритите правила на играта. Неформалните или скрити правила често са много по-ефективни и дори предопределят поведението в рамките на една организация. На хартия процедурите и процесите са непоклатими. На практика обаче, те се влияят от неформалната реалност. Да вземем например ключови решения, които са предварително „сготвени" извън предвидените процедури или информация, която служителите споделят прекалено лесно докато си говорят при кафе машината.

Тези правила могат да бъдат променени само ако служителите и управлението в една организация са наясно, че те съществуват. Ето защо, по време на промяна в културата, на тези правила трябва да се обърне внимание. Чрез препращането към неписаните правила в дадена култура, се създава една по-голяма откритост и културата продължава да бъде жива такава. Има много начини за постигането на това. Практически насоки могат да бъдат намерени в книгата на Питър Скот-Морган „Неписаните правила на играта: овладейте ги, разбийте ги и преодолейте бариерите пред организацион-

ната промяна (The unwritten rule of the Game: Master Them, Shatter Them, and Break Through the Barriers to Organizational Change).

Разказване на истории

Ценностите и принципите често са прекалено абстрактни за служителите. Можете да зададете посоката на вашата култура чрез споделено разказване на истории: какво е важно за нас, какво ценим и с какво се гордеем. Разказването на истории облича стандартите и ценностите в повече конкретика. Говорете за вашата организация, нейната история, общото бъдеще и как искате да го постигнете. Дайте възможност да служителите да разкажат своите истории. При споделянето на истории всеки получава повече информация за съществуващата култура. Така се създава връзка, сплотеност между хората и работата.

Споделете успешните примери

Търсите ли добър начин да вградите ценностите и принципите в организационната култура? Успешните примери работят най-добре. Те разказват с какво служителите се гордеят и потвърждават какво е важно за една организация. Например, как звучи, когато колега от отдел „Продажби“ сподели как успешно е приключила голяма сделка в екзотична държава и то без корупция или подкупи? Подобни истории окуражават желаното поведение. В т.нар. Годишник на почтеността (The Jaarboek Integriteit) е разказано повече за метода на споделяне на успешните истории (годишникът съдържа критични есета за управлението на почтеността в публичния сектор в Кралство Нидерландия, б.пр.). Р

3.3 Структури и процедури

Структурите и процедурите във вашата организация допринасят за по-висока почтеност и по-ниски рискове във връзка с почтеността. В една идеална ситуация, структурите и процедурите кореспондират на желаните ценности и стандарти и по този начин подсилват желаната култура. Работна-

та атмосфера окуражава желаното поведение като отстранява ненужните рискове и изкушения. Например, ако няма пари в кеш, които да сменят своя държател, те не могат да изчезнат. Въпреки това, правилата, процедурите и споразуменията във вашата организация могат и да са пречка пред желаната култура. Например, индивидуалните цели може да пречат на екипната работа.

Действия и инструменти:

» Проверка на правилата чрез ефекта от тях
» Създаване на стимули и оформяне на работното място
» Кой взема решенията и управлява финансите

Проверка на правилата чрез ефекта от тях

Правилата и процедурите посочват (понякога много прецизно) какво служителите трябва и не трябва да правят. В практиката обаче, правилата не винаги са толкова ефективни. Колегите намират начини за тяхното заобикаляне и така създават нежелани модели в културата. Ето защо е важно редовно да се прави оценка на всички правила по отношение на техния ефект, подкрепа и полза. Правила, които са спрели да бъдат полезни, неотносими са или пречат на надлежното осъществяване на работата, е по-добре да бъдат променени или отменени.

Един инструмент е т.нар. „Маса от единадесет" (Tafel van elf). Това е аналитичен модел, който сравнява единадесет фактора, които определят съответствие с регулациите. Чрез този модел могат да се видят по-детайлно силните и слабите страни на съответствието с правилата и тяхното прилагане във вашата организация.

Създаване на стимули и оформяне на работното място

Освен правилата и процедурите оформлението на работното място също може да повлияе на организационната култура. Понякога по един много прост начин: по-трудно е да откраднеш нещо от сейф. Уверете се, че поверителната информация не е достъпна за всеки като предоставяте права за достъп. Оформянето на работното място подкрепя структурата във вашата организация, но едновременно с това подкрепя и културата. Вижте дали е възможно да прилагате такъв вид стимулиране във вашата организация. Това е психологическа техника, която ви позволява да подсилвате желани модели в културата като същевременно намалявате нежеланите такива. Например, един безупречно чист офис обикновено ще бъде поддържан чист отколкото такъв, който е по-малко чист. Хората са склонни да нарушават по-малко правила на работно място, в което има много огледала. За повече информация за този метод вижте „Nudge“ от Rhirand Thaler и Cass Sunstein.

Кой взема решенията и управлява финансите

Много от процедурите в организациите са свързани с вземане на решения и управление на финансите. Кой е отговорен за (големи) разходи? Кой получава фирмена кредитна карта и с какъв лимит? И кой взема решения за уволнение и назначаване на хора? Принципът е, че служители, които са на по-високи позиции в организацията, имат повече авторитет и могат да вземат повече ключови решения индивидуално. Много от проблемите свързани с почтеността произтичат именно от такива еднолични действия, например, сключването на сделки или одобряването на плащания, от които накрая сметката не излиза. Организациите могат да предотвратят такова солово поведение чрез създаването на контролни механизми. Един такъв механизъм може да бъде съгласието за праг на сума, над която служителят не може да вземе еднолично решение и е нужно допълнително да получи одобрение. Тези контролни моменти могат да бъдат свързани не само с пари, но също и с подписване на договори, освобождаване

или набиране на персонал. Такъв подход на организиране на начина на вземане на решения и управление на финансите елегантно допринася за почтеността във вашата организация.

Едновременно с това, начинът, по който вие структурирате тези процеси се отразява и на културата във вашата организация. Например, искате ли да видите ценности като „индивидуалната отговорност“ и „добро отношение към клиентите“ отразена в културата на вашата организация и по-специално сред служителите, които са на рецепция/работят с клиенти? Ако да, то тогава може да помислите да предоставите на служителите си конкретен бюджет, с който да могат да разрешават дребни проблеми. От друга страна, ако има прекалено много индивидуална отговорност за извършването на (малки) плащания, може да е добра идеята правилата да бъдат затегнати като се включи предварително одобрение за разхода.

3.4 Персонал и култура

Политиката на отдел „Управление на човешките ресурси“ (УЧС) е чудесен инструмент за оказване на влияние върху културата във вашата организация. Можете да приемете специфични културни мерки като част от политиките по отношение на вашия персонал, като обучение или разяснителни кампании. Други инструменти на УЧС могат също да окажат позитивно влияние върху културата, като преглед, личностно развитие и поощрения на персонала. Всички те са идеалните моменти за потвърждаване и затвърждаване на организационната култура сред служителите.

Действия и инструменти:

» Набиране и подбор на персонала
» Поощрения и награди
» Въвеждащи курсове и менторство

Набиране и подбор на персонала

Процесът на набиране и подбор е добър момент за работа върху културата. Обявата за свободно работно място и ин-

тервютата с кандидатите, могат да им дадат ясна представа за ценностите и стандартите, които са от приоритетно значение в организационната култура на вашата организация. Това позволява и на кандидатите да решат (предварително) дали тези им съответстват. Много е важно също така да се види дали поведението и характера на кандидата съответстват на вашата култура. Дали кандидатът представлява ценностите и стандартите, които са важни за вашата организация? Видно ли е това от мотивационното писмо и по време на интервютата?

Ако искате да скъсате със съществуващата култура, то тогава изберете кандидат, който отговаря на желаната от вас култура, а не на съществуващата.

Поощрения и награди

Поведението на служителите е силно повлияно от това за какво биват поощрявани и награждавани. Така вие може да синхронизирате политиката си на поощрения и награди с ценностите, които искате да видите във вашата организационна култура. Важно е ценностите да бъдат приведени в дейтвие разумно. Какъв вид поведение от страна на служителите олицетворява ценностите, които вашата организация иска да стимулира? Като си отговорите на този въпрос ще знаете какъв вид поведение да поощрявате.

Например, искате ли да популяризирате култура, в която служителите работят повече заедно? По-вероятно е да постигнете това като поощрявате екипната работа, а не давате награди за постигнати индивидуални цели. Ако искате да поощрите и наградите ръководни кадри за тяхното етично лидерство, то тогава трябва да сте сигурни, че те наистина ръководят хората си по един почтен начин.

Въвеждащи курсове и менторство

Утвърждаването на култура, която държи на почтеността започва чрез насаждане на организационните ценности и стандарти в новите служители. Някои организации предлагат въвеждащи курсове, а други предоставят ментор на новия служител. Менторът олицетворява ценностите и стандартите, които са важни за вашата организация. Менторите са хора за пример, които учат новите служители на неформалните форми на взаимодейтсвие в организацията, с други думи на културата. Най-добрият подход е към новия служител да бъде прикрепен ментор за един по-дълъг период от време. По този начин колегите учат един от друг и споделят своя опит.

3.5. Сигнализиране и изпълнение

Във всяка организация нещата могат да се объркат. Когато културата е добра служителите могат да говорят за това. Всъщност, в една здрава организация служителите отиват и говорят със съветник или по пътя на нарочна процедура, изпращат сигнал. Това трябва да се смята за положителен знак. Оправданото и ясно изпълнение на правилата и процедурите допринася за това в една организация да има откритост и сигурност. Непоследователни отговори по отношение на нарушения или наказване на управленския персонал по-леко отколкото „обикновените“ служители, например, може да накърни вашата организационна култура.

Действия и инструменти:

» Процедура за подаване на сигнал
» Последващи разговори
» Активен съветник

Процедура за подаване на сигнал

Понякога в организацията служителите може да заподозрат неправомерно поведение. Обикновено това са лоялни и загрижени служители, които наистина са разтревожени от нещо. Ето защо е много полезно те да имат възможност да подадат сигнал бързо, чрез ясна вътрешна процедура. Част II от

настоящия документ съдържа насоки за създаването на такава процедура. Повечето организации са задължени да имат такава вътрешен канал за подаване на сигнали.

Наличието на добра процедура за подаване на сигнали популяризира култура, която държи на почтеността. Сигналът е на практика един безплатен съвет за почтеност към вашата организация. За това се уверете, че служителят, който го е подал разбира, че вие оценявате усилието му. По този начин, вие може да покажете, че несъгласието, критиката и подаването на сигнали, са част от една открита култура. Това ще направи нещата по-лесни и за други служители, които биха искали да изразят своите съвети и същевременно да намали риска от създаване на култура на страха.

Последващи разговори

Начинът, по който се справяте с инцидентите може сериозно да повлияе на културата на вашата организация. Слухът за това, че даден служител попада в центъра на ескалиращ конфликт с прекия си ръководител или пък получава само трудни задачи, след като е подал сигнал, няма да окуражи хората да сигнализират за каквото и да било и няма да допринесе към културата на организацията. И обратно, ако покажете, че вашата организация цени подаването на сигнали и се отнася сериозно към тях, ще допринесе за една открита култура.

Последващата грижа е жизнено важна част от управлението на инцидент свързан с почтеността. Колегите могат да си вземат поука от инцидента чрез последващи разговори. Какво се обърка? Как това може да бъде избегнато в бъдеще? Така се създава яснота относно желаната култура. Ефектът би бил още по-голям ако нарушителят също има желание да сподели опита си с екипа. По този начин под внимание може да се вземе всеки аспект от инцидента и да се даде възможност на служителите наистина да си вземат поука от него.

Активен съветник

Въпреки, че организациите не са правно задължени да

имат такъв съветник, той е незаменим в популяризирането на една добра култура. Служителите могат да се свързват със съветника, например, по дилеми на работното място или при подозрения за нарушения. Такива срещи винаги са поверителни. Един активен съветник може да утвърди култура, в която е нормално да се говори за почтеност и където служителите получават подкрепа по отношение на етиката и въпросите свързани с нея. Такъв подход работи най-добре, когато съветникът се ползва с висок авторитет и е видим вътре в организацията.

Добрите съветници разбират организационната култура. Без да нарушават поверителността те могат да наблюдават основните тенденции в дадена организация и в нейните отдели. Официални годишни становища и неформални срещи със съветника могат да хвърлят светлина върху подобни въпроси свързани с културата. Така ще можете бързо да видите и установите притеснителни сигнали, ако има такива.

3.6. Комуникация и отговорност

Една етична организация се отчита за усилията, които полага за стимулиране на добра култура по отношение на почтеността и на възникнали инциденти. Това дава възможност и на партньорите ѝ да оценят как се развива нейната политика на почтеност и дали организацията отговаря на очакванията на обществото. В това отношение може да се мисли за публикуване на доклади, включително и годишни за участието на служителите в живота на организацията, как те са представлявани и за съществуващите вътрешни регулаторни механизми. Прозрачната комуникация със служители, партньори и медии, както външно така и вътрешно, ви позволява да затвърдите откритостта на организационната ви култура и

да изпратите ясен сигнал, че се отнасяте сериозно към почтеността и я смятате за изключително важна.

Действия и инструменти:

» Годишно изявление от страна на управлението или изявление със социална насоченост
» Комуникация при възникнали инциденти
» Професионални представители на служителите

Годишно изявление от страна на управлението или изявление със социална насоченост

В много сектори, организациите са задължени да публикуват отчети относно усилията си по отношение на съответствието, почтеността и дори конкретно за организационната култура. Това може да се прави, например, съгласно Кодекса за корпоративно управление и Кодекса за управленската грижа (става въпрос за нормативни актове на Кралство Нидерландия, б.пр.). Подобен вид изявления представляват отлична възможност да поставите културата на дневен ред, както в, така и извън вашата организация.

Чрез управленския си или друг вид годишен отчет може да информирате партньорите си за работата, която вършите по отношение на почтеност и култура. Същевременно, един такъв отчет ще създаде повод за дискусия във вашата организация за ценностите и стандартите, които са от значение и как те са изразени чрез организационната култура.

Комуникация при възникнали инциденти

Когато има инциденти или скандали комуникацията е от ключово значение. Какво трябва да се разкрие и какво не трябва? Как може да сте сигурни, че доверието във вашата организация не е накърнено (или дори нещо повече)? В такива моменти организационната култура има огромно влияние. В една затворена култура хората не са склонни да споделят достатъчно с обществеността. Най-добрата стратегия в повечето случаи е, да се идентифицира проблема на възможно най-ранен етап и то по един открит и честен начин. Това е от

особено значение когато се комуникира инцидент вътре в самата организация. Обяснявайки на служителите си какво се е объркало и как сте се справили със ситуацията, вие утвърждавате желаните стандарти. Ето защо е важно да се подготвите внимателно за това каква ще е комуникацията при потенциални скандали като включите в нея и ценностите, които искате ди видите отразени в организационната култура.

Независимо до какво се отнася комуникацията, наблягайте на откритостта. По този начин самата комуникация ще генерира доверие. Освен това, така ще се ограничи евентуална репутационна щета и ще се затвърди културата на откритост в организацията.

Професионални представители на служителите

Добре е да се инвестира в професионалното представителство на служителите. Когато е необходимо, Съвета на работниците и служителите може да има ключова роля и да участва като противовес на управленското тяло. Съветът също така може да бъде конструктивен партньор гарантирайки, че ще има подкрепа за промени и че новото развитие е подходящо за организацията. По този начин, едно професионално представителство на работниците и служителите улеснява откритостта и участието. Това затвърждава организационна култура, която държи на почтеността.

Съветът на работниците и служителите може също така да има и своя собствена роля що се отнася до почтеността. Така например, Съветът е този, който трябва да одобри задължителната процедура за подаване на сигнали при нарушения и директорът е задължен периодично да се отчита пред Съвета по отношение на това как работи процедурата. Съвет, за който управлението на почтеността е от важно значение, играе двойна роля: от една страна той допълнително подчерта-

ва важността на добрата култура и от друга, окуражава самата организация да работи върху културата и почтеността.

3.7. Планиране и координация

Развиването на почтеността изисква устойчива стратегия. Усилията за популяризиране на добра култура могат да имат ефект само ако са обвързани. Освен това, те трябва да се основават на систематичен цикъл от политики. За предпочитане е да има лице, което да отговаря за почтеността, служител по етика или съответствие, който наблюдава тази обвързаност, идентифицира рискове и координира, наблюдава, оценява и коригира усилията. Това е от особено значение ако искате да правите подобрения по отношение на културата. Много и най-различни фактори са от значение, когато се променят групови модели.

Действия и инструменти:

» Идентифициране на лицата с отношение към почтеността
» Доклади за културата
» Оценка на общите рискове

Идентифициране на лицата с отношение към почтеността

Служителите по съответствието и хората занимаващи се професионално с почтеността имат водеща роля, когато се стигне до разработването на култура, която поставя акцент върху почтеността и те са наясно с това. Въпреки това, много и най-различни колеги също имат отношение към организационната култура: управленският персонал, УЧС, съветник, фирменият лекар, одита, Съветът на работниците и служителите и отдел Комуникации. Тези колеги често не са наясно, че заедно могат да окажат влияние върху културата и почтеността.

Ето защо, целта е всички тези усилия да се координират като се идентифицират всички лица с отношение към почтеността. Установете кои служители във вашата организация

имат отношение към популяризирането на една етична и открита култура. Стане ли веднъж ясно кой е във вашия „отбор по почтеност“, лесно може да работите заедно върху една обвързваща политика с акцент върху почтеността. Така по-лесно културата и етиката могат да бъдат поставени на дневен ред и да се координират усилията. Ще бъдете по-силни заедно, особено ако управлението във вашата организация не е много склонно да изготвя мерки по отношение на почтеността.

Доклади за културата

Без добра информация е много трудно да се работи върху подобряване на културата. Хубаво е във всяка организация да има периодични доклади за културата. Разпознават ли вашите служители желаните ценности и стандарти? Признават ли ги? Как се отнасят към управляващите организацията и какво те самите мислят за себе си? Чувстват ли се служителите сигурни на работното си място? Ставали ли са свидетели на нарушения свързани с почтеността? Всички тези въпроси са индикатори за културата в организацията. За да разберете какво служителите мислят за културата, може да използвате въпросници, с които да измерите удовлетвореността им от нея или да разработите специфични механизми за оценка по отношение на културата.

Подобни оценки и доклади показват връзката между желаната и настоящата организационна култура и как тя се развива. Те ви улесняват при оценка ефективността на приложените мерки. Тези доклади могат да бъдат използвани и при комуникацията и отчетността. По този начин, вие демонстрирате, че имате ясна представа за културата.

Оценка на общите рискове

Във всяка организация има рискове свързани с почтеността. Там където става въпрос за пари, например, където се борави с поверителна информация или където колеги работят без надзор от други. Не всеки риск може да бъде напълно елиминиран, но и вие не трябва без причина да вкарвате слу-

жителите в изкушение или опасност. Един възможен вариант е да провеждате периодично оценка на риска, която ще ви позволи да отстраните предвидимите рискове. От полза за всяка организация е една сигурна работна среда, в която няма ненужни изкушения.

Допълнително можете да затвърдите желаната култура като провеждате оценка на риска в контекста на целия екип. Налични са най-различни методи за това чрез професионални доставчици, които да дадат възможност на служителите сами да идентифицират рисковете и да ги обсъждат. Когато служителите могат открито и без страх да говорят за рискове свързани с почтеността, това допълнително стимулира разбирането за нея и ще допринесе за една открита култура на работното място. Накрая, чрез оценката на риска вие може да поставите и конкретни въпроси свързани с културата.

ЧАСТ II
ПРОЦЕДУРА ЗА ПОДАВАНЕ НА СИГНАЛИ

Въведение

Орган за подаване сигнали

Към Органа за подаване сигнали могат да се обръщат всички, които желаят да докладват за злоупотреби на работното място в публичния и частния сектор. Ние Ви предоставяме консултация и провеждаме разследване при необходимост. Помагаме на работодателите да предотвратяват злоупотребите и да поощряват почтеността в организацията им.

Регулация на подаването на сигнали

Законът за Органа за подаване на сигнали задължава всички работодатели с 50 или повече служители да прилагат процедура за подаване на сигнали на случаите, за които има съмнения за злоупотреба. Процедурата би била изключително полезна за Вас, ако я включите в един по-всеобхватен подход за поощряване на почтеността в организацията Ви. По този начин създавате работна среда, в която служителите могат да споделят своите опасения спокойно и да са продуктивни.

Ръководство

Част втора представлява ръководство за съставяне или адаптиране на процедурата за подаване на сигнали във вашата организация. Заедно с това, тя дава съвети за правилното внедряване на процедурата в управлението на почтеността. Възнамерявате да въведете такава процедура? Тогава прочетете този материал, но се запознайте и със законодателството, и с примерни процедури. Секторът или организацията-шап-

ка, в която фирмата ви изпълнява дейността си, също биха могли да ви помогнат.

Ръководството е насочено предимно към хората, които са ангажирани с оформянето и въвеждането на процедура за подаване на сигнали и създаването на фирмена политика за поощряване на почтеността в организацията им. Това се отнася както до организации в публичния сектор, така и за такива от частния сектор. Отнася се и до специалисти по почтеност, като служителите по съответствието и етиката, а също и координатори отговарящи за почтеността на работното място. Подходящо е и за служителите в отдела по "Човешки ресурси" и правния отдел. Към тях се добавят и работодателите на организации, браншови асоциации, специализирани или координиращи организации. Именно те са естествената контактна точка, към която членовете им могат да се обръщат и те могат да „преведат" новото законодателство и обща рамка, каквото е и настоящето ръководство, според специфичните изисквания на секторите, в които функционират техните членове.

Процедура за подаване на сигнали за злоупотреби

Законът за Органът за подаване на сигнали влезе в сила на 1 юли 2016 г. След тази дата всеки работодател с 50 или повече служители е задължен да създаде вътрешна процедура за подаване на сигнали за злоупотреби. В нея се прилагат специфични, установени със закон, изисквания, което означава, че на работодателите, които вече имат установена процедура, може би ще им се наложи да я изменят така, че да се съгласува с новите изисквания. Процедурата за подаване на сигнали е известна още и като "разобличаваща процедура", но е по-добре да не се използва този термин, защото звучи негативно и не вдъхва сигурност. За предпочитане е да се определи като "процедура за подаване на сигнали" или подобен вариант.

1.1. Създаване на етична организация

Тук задаваме насоките за съставянето на процедура за

подаване на сигнали, отговаряща на изискванията на Закона за Органа за подаване на сигнали. Ако искате вашите служители наистина да докладват за злоупотреба, е важно да им осигурите подходяща за това среда. Нито един служител няма да използва възможността да приложи процедурата ако не се чувства в безопасност или ако на работното място не се обръща достатъчно внимание на етични въпроси и проблеми. За да има полза от процедурата, е необходимо активно да работите за изграждането на етична организация. Това се нарича още управление на почтеността, съответствие или придържане към правилата за корпоративно поведение. В една наистина етична организация има желание и мотивация за предотвратяване на нарушенията и именно затова добре-изготвената процедура за подаване на сигнали е естествена част от нея. Ако в компанията Ви почтеността се пренебрегва или изцяло липсва, то организацията изобщо не разполага с необходимите инструменти за справяне с подадени от служителите сигнали за злоупотреби чрез процедура за подаване на сигнали.

Широк подход

Създаването на етична организация не е бърз процес, тъй като поощряването на почтеността и предотвратяването на злоупотребите изисква полагането на сериозни усилия. Съществуват множество научни трудове относно бизнес етиката и управлението на почтеността, и всички стигат до извода, че създаването на благоприятна етика в дадена организация изисква цялостни промени във всичките ѝ части:

Предимства

Разбира се, управлението на почтеността струва време и пари, но научните изследвания показват, че то носи реални ползи за бизнеса. Благоприятният етичен климат в организацията подобрява не само ефективността на Вашата процедура за подаване на сигнали. Управлението на почтеността Ви помага да се справите с икономическите щети, нелоялната

конкуренция, екологични и здравни рискове, разхищение на данъчните приходи и вреди върху фирмения имидж. Упражняване на дейността по етичен начин, дава на организацията Ви конкурентно предимство. Заедно с това служителите се ползват с предимствата на етичната организация - подобряване на стандарта на живот, повишаване на мотивацията, удовлетворение от работата и отдаденост; те стават по-колегиални и имат повече вяра в организацията.

Систематичност и баланс

Единственият начин за успешно управление на почтеността е чрез създаването на фирмена политика, която да се прилага систематично, с балансиран и цялостен подход. Всички отделни елементи в нея трябва да са смислово обвързани помежду си, а редовният мониторинг и оценяване на тези елементи в политиката ще помогнат на организацията Ви да подобри състоянието си. За да постигнете тази цел, използвайте анализ на риска, проучвания на степента на удовлетвореност на служителите и оценяване на политиката.

1.2 За какво може да се подава сигнал?

Във всяка организация се случват инциденти, но ако някои от тях водят до сериозни или обществени последици, тогава те са злоупотреба. Процедурата за подаване на сигнали е разработена за сигнализиране за злоупотреби или при съмнение за наличието им.Това включва опасни, неморални или незаконни практики, за които работодателят носи отговорност и е застрашен обществения интерес. Следователно процедурата за подаване на сигнали не се прилага за разрешаването на индивидуални спорове, като конфликти между служител и неговия пряк ръководител.

Сигнализиране за злоупотреби

Законът за Органа за подаване на сигнали за злоупотреби задължава организациите да имат процедура за подаване на сигнали. В нея се обяснява как служителите могат да сигнализират правилно, когато имат съмнения и какво се случва с

подадената информация. По-конкретно процедурата урежда следните въпроси:

- За какво и кога служителите могат да подават сигнали?
- На кого и как могат да подават сигналите?
- Какви са правата на сигнализиращия?
- Какво ще прави организацията с информацията?

Подаването на сигнали за злоупотреби подобрява състоянието на организацията! Помнете, че колегите трябва да преодолеят сериозна психологическа бариера преди да решат (или да се осмелят) да подадат сигнал. Това означава, че Вие трябва да се държите добре със сигнализиращите и да ги предпазите от неравностойно третиране заради подадената от тях информация. Тези действия ще бъдат благоприятни за организацията Ви.

Сигурност и почтеност

Ясната и разбираема процедура за подаване на сигнали, прилагана правилно, ще осигури навременното сигнализиране за злоупотреби от страна на служителите, по един сигурен и поверителен начин, като те ще бъдат много по-уверени. Едва ли някой гори от желание да получи информация за извършени злоупотреби. На никой не му е и приятно да чува какво не върви добре, а освен това разследването на информацията от сигналите отнема време. Ако обаче те бъдат разкрити на по-ранен етап и Вие се справите с тях вътре в организацията, в крайна сметка това ще бъде само от полза, защото ще се предотврати ескалация и нанасяне на допълнителни щети. Ето защо, процедурата за подаване на сигнали повишава капацитета за вътрешното "прочистване" в организацията, особено ако приемете сигнала като безплатен съвет за наболели проблеми.

Лоялни служители

Ако служителите се осмелят да сигнализира за злоупотреби, това показва, че Вие имате лоялни колеги, които са спо-

който на работното си място. Обикновено подобен доклад съдържа искрените притеснения на добронамерен колега, който мисли за организацията. Ако служителите не се чувстват сигурни, те никога не биха издали подобна информация. Всеки доклад е комплимент към Вашата организация.

Нямате процедура за подаване на сигнали? Поемате риск!

Ако нямате изработена процедура за сигнализиране или имате такава, но тя е неподходяща за Вашата организация, поемате сериозен риск. Съществува много по-голяма възможност при съмнение за злоупотреба даден служител да не съобщи първо в самата организация, а директно да я сподели на външен източник. При установена злоупотреба, съдът може да Ви счете за пряко отговорен за нейното възникване и да ви определи като некомпетентен работодател. Възможно е също така, съдът да реши, че заради липсата на процедура за докладване, Вие подвеждате служителя и го дискриминирате. Това означава, че организацията Ви е задължена да изплати компенсации на сигнализиращите за злоупотреби. Следователно липсата на процедура за подаване на сигнали или неадекватна такава, може да доведе до финансови загуби и нарушаване на имиджа на организацията Ви.

1.3. Кога процедурата за подаване на сигнали е задължителна?

Според Закона за сигнализиране за злоупотреби, работодател с 50 или повече служители е задължен да има вътрешна процедура за подаване на сигнали. В посочената бройка от 50 служители, не се включват само тези със сключен постоянен трудов договор, тъй като горепосоченият закон обхваща абсолютно всички подчинени на работодателя. На практика това са:

» Лица със сключени нулеви договори;[1]

1 Б.пр. В Холандия могат да се сключват трудови договори с вписани нула часове за работа. Това е удобно и лесно за работодателите, защото чрез тях не

» Временно наети лица, които работят за организацията Ви повече от 24 месеца;
» Лица, които са били предоставени или командировани от работодателя в други организации;
» Лица, които са наети, чрез споразумение между работодателя и работническия съвет (например временно наети служители, които са работили в организацията по-малко от 24 месеца или доброволци)

Работнически съвет

Ако броят на всичките Ви служители, спрямо горепосочения списък, е 50 или повече, то тогава процедурата за подаване на сигнали е задължителна. При такъв случай е задължителен и работническия съвет. Включването на този орган не е случайност, тъй като той има важна роля при приемането на процедурата.

Имате по-малко 50 служители? Пак може да имате процедура!

Имате ли по-малко от 50 служители? Независимо от това, пак може да въведете процедура за сигнализиране. По-малките организации също биха имали полза от възможността всички служители да могат да спокойно да споделят опасенията си относно състоянието на организацията. Ако е необходимо, бихте могли да се организирате и с други фирми от Вашия сектор. Така ще може да си поделите разходите за (външни) консултанти и разследвания. Заедно с това, можете да се обърнете към съответната браншова организация за примерни модели на процедурата.

Задължение въз основа на други документи

Законът сигнализиране за злоупотреби не е единственият документ, задължаващ работодателите да изработят процедура за сигнализиране. Към него се добавят и други секторни споразумения и кодекси, които задължават работодателите

гарантират работа за работника и не плащат изработени часове - https://labourrights.vrijebond.org/category/bulgarian/

да изработят подобна процедура. Подобни изисквания има към компаниите, оперирaщи на фондовата борса (Кодекс за корпоративно управление), в сферата на културата (Закон за закрила и развитие на културата/ Кодекс за управление на културата), в здравеопазването (Кодекс за управление на здравеопазването) и в образованието (различни секторни кодекси). В по-общ план тези процедури са идентични с процедурата за сигнализиране, въпреки че често се наричат по различни начини - процедура за докладване на злоупотреби или разобличителна процедура. Уверете се, че в процедурата спазвате както изискванията на сектора, в който работи организацията Ви, така и тези, посочени в Закона за Органа за подаване на сигнали.

2. Съдържание на процедурата за сигнализиране

В тази процедура Вие посочвате начините, по които организацията Ви се справя с информация за злоупотреби. Имате творческата свобода с какво съдържание да я изпълните, стига тя да бъде законосъобразна. Най-важната ѝ функция е да помогне на докладващите да разберат какво да очакват след подаването на сигнала, как ще бъдат защитени, как точно да оформят сигнала, дали ще получат обратна връзка, какви са крайните срокове, какво представлява самият процес и кой е отговорен за разглеждането и вземането на решения по сигнала. По този начин подаващите сигнала ще знаят на какво могат да разчитат и Вашата организация ще бъде подготвена за подобни сигнали.

Задължителни елементи на процедурата за сигнализиране

Процедурата за подаване на сигнали трябва да включва следните елементи:

- За какво може да се подава сигнал;
- кой може да използва процедурата за подаване на сигнали;
- възможността за подаващия сигнала да се ползва със

защита от поставяне в неравностойно положение, ако е изготвил правилно сигнала;
» лицата за контакт, към които може да се подаде сигнала и тяхната поредност;
» кога подаващият сигнала може да го направи към външен канал;
» уверение, че информацията в сигнала е поверителна;
» че служителят, който желае да подаде сигнал, преди това може да се консултира със съветник.

Посочените изисквания са подробно обяснени в настоящата част на ръководството.

Други задължения:

» задължени сте да осигурите процедура за подаване на сигнали на настоящите си колеги;
» необходимо е одобрението на работническия съвет, преди да представите процедурата за сигнализиране;
» необходимо е одобрението на работническия съвет при извършването на каквито и да е било промени по процедурата за подаване на сигнали;
» работническият съвет има право да изисква ежегодна писмена информация относно функционирането на процедурата за подаване на сигнали за предходната година.
» годишното задължение за предоставяне на информация включва и описание на очакванията Ви за процедурата за следващата година;

2.1 Какво е злоупотреба?

Процедурата посочва конкретните ситуации, категоризирани като злоупотреби според Закона сигнализиране за злоупотреби. В нея трябва да бъде точно обяснено какво означава съмнение за злоупотреба. Можете буквално да копирате определението дадено в закона или да използвате свои думи.

Обществен интерес

Процедурата за подаване на сигнали е създадена за сп-

равяне със злоупотребите, застрашаващи обществения интерес. Законът не конкретизира точно кога настъпва такава заплаха. От Вас зависи да разгледате внимателно дадения сигнал. Принципно това се отнася до ситуации, които излизат отвъд границите на единичното или частичните нарушения, защото са много по сериозни по своя мащаб и структурен характер.

Всеобхватна процедура

Основната цел на процедурата за подаване на сигнали е да осигури възможност на служителите да сигнализират при извършени или при (съмнение за извършване) на злоупотреба. Въпреки това, съветваме Ви да разширите процедурата като включите и възможност за сигнализиране при проблеми с почтеността, други нередности и непосредствени злоупотреби. В крайна сметка, съветваме всеки работодател да направи всичко възможно да включи посочените видове нарушения. По този начин Вие се справяте с възникналите проблеми възможно най-бързо и успявате да предотвратите влошаване на ситуацията. Имайте предвид, че в повечето случаи е трудно да се разграничи дали съмнението е свързано с нарушение на почтеността, нередност или обществена злоупотреба. Чрез една по-всеобхватната процедура, Вие изпълнявате всичките задължения по Закона за сигнализиране за злоупотреби и по специфичните секторни кодекси. Това би могло да доведе до дублиране с други процедури в организацията Ви, като например тази за подаване на оплаквания. Уверете се, че за служителите е ясно към кого да се обърнат за всеки вид сигнал.

Включване на различни видове инциденти

Колко повече видове проблеми могат да бъдат част от сигнал, толкова по-благоприятно това ще се отрази на организацията Ви. Ако наистина обмисляте включването на допълнителни видове инциденти и проблемни ситуации, за които може да се сигнализира чрез процедурата за подаване на сигнали, то тогава посочете подходящи определения за

следните ситуации:

► Непосредствени злоупотреби

Ако служителите Ви вече могат да изготвят вътрешен сигнал за непосредствени злоупотреби, предотвратяването на самата злоупотреба ще бъде по-лесно. Следователно, добавете в процедурата възможността за сигнализиране и при съмнение за непосредствена злоупотреба.

► Нарушаване на почтеността

Нарушаването на почтеността са тези инциденти, при които дадено лице погазва фирмените стандарти и ценности като по този начин не се съобразява с кодекса за поведение, в който са описани тези стандарти и ценности. Основната разлика между злоупотребата и този вид нарушение е, че при нарушение на почтеността общественият интерес (все още) не е на дневен ред, докато при злоупотребите той винаги и накърнен.

► Нередности

Нередностите се отнасят до грешки в изпълнението, структурите, процесите или процедурите вътре в самата организация и те са толкова сериозни, че излизат извън правомощията на прекия ръководител. При изготвянето на процедурата, направете ясно разграничение между инциденти свързани с почтеността, нередности и непосредствени злоупотреби от една страна и злоупотреби по смисъла на Закона за Органа за подаване на сигнали, от друга.

От нарушаване на почтеността до злоупотреба

Служителите в кланица, които незаконно присвояват средства или предават важна вътрешнофирмена информация на пряк конкурент, нарушават почтеността, но действия им не нанасят обществени вреди. Но какво би се случило, ако те се превърнат в структурни вреди, в които са замесени ръководството и значителна парични суми? Или дори по-лош вариант - ако заради изключително токсичната фирмена

култура и недостатъчен надзор, служителите повлияят на качеството на месото и създадат по този начин опасност за общественото здраве? В такъв случай общественият интерес е застрашен и се превръща в злоупотреба.

Ако решите да изготвите по-всеобхватна процедура за подаване на сигнали, така че да се съгласува с различните кодекси и задължения, се уверете, че използваните определения отговарят на тези, посочени в разнообразните секторни правилници. Например, винаги посочвайте съгласно кой закон или кодекс е въведена дадена част от процедурата за подаване на сигнали.

2.2 Определение за лице подаващо сигнал: кой може да докладва?

Процедурата за подаване на сигнали трябва да бъде общоприложима, така че всеки, който се сблъска със злоупотреба на работното си място в организацията Ви, да има възможност да сигнализира чрез процедурата. Самата процедура се отнася не само за работещите при вас в момента, но и за бившите Ви колеги и всички тези, които някога са осъществявали съвместна работна дейност с организацията Ви. Следните лица могат да използват процедурата за подаване на сигнали:

Лица които в момента или в миналото са работили за Вас, без значение на трудов или граждански договор. Това включва както Вашите настоящи и бивши колеги, така и самонаети лица, доброволци, служители на ненормиран работен ден и стажанти.

Служителите от други организации, които работят за фирмата ви, например като изпълнител, подизпълнител, партньор или временно-нает работник.

Според това ръководство и Закона за Органа за подаване на сигнали всички тези лица са „служители“, които могат да подадат сигнал. Посочете изрично в процедурата си кой може (ако е необходимо, добавете и кой не може) да използва процедурата. Това предотвратява объркване. По закон можете да

не допускате лица, които като граждани, купувачи, ученици, родители и клиенти искат да Ви сигнализират за злоупотреба. Разбира се, възможно е да го позволите, като така бързо ще улавяте притеснителните сигнали.

Ето защо, групата от хора, които могат да подават сигнали (служителите) не е същата като групата на "хората, работещи за работодателя", което определя и дали такава процедура (и работнически съвет), са задължителни за Вашата организация. Следователно много повече от настоящия Ви брой колеги могат да подават сигнал.

2.3 Юридическа защита и забрана за неравностойно отношение

Важна част от Закона за Органа за подаване на сигнали е забраната за поставяне в неравностойно положение. Служител, който е подал сигнал за злоупотреба по правилния начин, не може да бъде поставян в неравностойно положение заради това. Правната защита за служителя трябва задължително да е включена като част от поцедурата. Така ще стимулирате служителите си да подават сигнали: те няма да се страхуват от неприятните последици.

Юридическата забрана за поставяне в такова положение се прилага само по отношение на сигнали за злоупотреби. Въпреки това би било добре ако процедурата Ви за подаване на сигнали включва защита на служителите, които сигнализират за инциденти, нередности и нарушения свързани с почтеността. По този начин се повишава увереността в процедурата за сигнализиране и се намалява психологическа бариера, спираща решението за сигнализиране.

Какво е неравностойно отношение?

Наистина ли искате служителите да подават сигнали при съмнения за злоупотреба? В такъв случай е важно да им осигурите адекватна защита от поставяне в неравностойно положение. Такова е налице тогава, когато работодателят се отнася по-лошо към даден служител, защото е подал сигнал,

което нямаше да е така ако служителят не беше подал сигнал. Примери за неравностойно отношение са уволнението, нежелано преместване или отказ за повишение. Проблемът с неравностойното отношение не е решен ако само отношението на работодателят към служителя не се е влошило. Отговорност на работодателя е да се увери, че мениджърите и останалите колеги не се отнасят неравностойно към подалия сигнала, например, чрез тормоз, пренебрегване или заплахи. Защитата от неравностойно отношение не е ограничена в конкретни времеви рамки.

Защита на засегнатите страни

Сигнализиращият не е единствения човек, който се нуждае от защита. Препоръчително е да предложите защита на всички свидетели на злоупотребата, както и на трети лица. Така премахвате нежеланието на хората да сигнализират, заради страха, че колегите им ще бъдат потърпевши. Обърнете внимание на това, че обвиняемата страна също има право на защита! Тя или той са невинни до доказване на противното, следователно включете в процедурата си за сигнализиране защитата на всички страни.

Ако сигнализиращият е подал сигнал за злоупотреба поверително (чрез доверен съветник) или анонимно, би било трудно да го предпазите от неравностойно отношение. Именно затова е важно веднага да уловите признаците за лошо отношение към докладващия, за да можете да се намесите директно. В случай на подаване на поверителен доклад, своевременното сигнализиране за дискриминация зависи от доверения съветник. Тогава докладващият ще трябва да разкрие самоличността си пред Вас.

Разследване на отношението към сигнализиралия

Въпреки всички предприети мерки, смята ли сигнализиралото лице, че е обект на неравностойно отношение? Ако отговорът е положителен, тя или той могат да изискат от Разследващия отдел на Органа за подаване на сигнали да

предприеме разследване за отношението към него/ нея на работното място. Изискването може да се и подаде докато вътрешното разследване за злоупотреби все още тече. За сигнализиралото лице е чувствително по вътрешен ред да каже, че чувства неравностойно отношение. Ако Органът за подаване на сигнали стигне до заключение, че има неравностойно отношение към това лице, то може да търси компенсаторни мероки от работодателя си.

2.4 Правилно подаване на сигнала

Служителите могат да търсят правна защита за неравностойно отношение ако сигналът за злоупотреби е подаден коректно. За това е необходимо да посочите:

» Вътрешният канал за подаване на сигнал за злоупотреби;
» Кога могат или трябва да подадат сигнал през външен канал.

Ако служителят изготви неверен или подвеждащ сигнал, тя или той не могат да предявят искане за защита от неравностойно отношение.

Внимание към процедурата

За да изготви правилно сигнала си, важно е служителят да спазва процедурата, като в нея има два основни елемента:

1. На първо място, сигнализиращият трябва да следва реда за подаване на сигнал. На правен език това означава, че сигнализиращият трябва да „действа добронамерено по отношение на поцедурата“. Чрез това изискване се цели създаване на възможност за всяка организация първоначално сама да се справи със злоупотребите. Ето защо отправната точка за служителя първо е сигнализиране по вътрешен канал. Едва след това е разрешен външния канал. Това е правилният ред за подаване на сигнали. Само ако от служителя не може да се изисква първо да сигнализира по вътрешен канал, тогава тя или той може веднага да сигна-

лизират по външен.

2. Наред с това от правна гледна точка сигнализиращият следва да "действа добронамерено по отношение на съдържанието". Съмнението за злоупотреба трябва да бъде основателно. Подаващите сигнал не могат да отправят необосновани обвинение към организацията. Трябва да могат да приведат доказателства за наблюдения, които лично са направили или чрез документи (имейли, доклади, писма, снимков материал).

Създаване на център /място/ за подаване на сигнали

Определянето на лице/служител, до когото ще се подават сигналите за злоупотреби зависи от структурата на организацията Ви. Съществуват множество варианти. Уверете се обаче, че достъпът до това място отдела е удобен, така че всеки потенциален сигнализиращ да знае как да го намери и нещо повече, да му/й има доверие. По този начин, Вие ще повишите и желанието за подаване на сигнали.

Три вида места за подаване на сигнали

Съгласно Закона за Органа за подаване на сигнали, подаващият сигнал трябва винаги да има възможност да отправи сигнала си до една от трите посочени възможности, като той или тя има правото на избор. Задължително трябва да осигурите и трите варианта:

► Ръководител или по-висшестоящо лице

Служителите могат да подават сигнал при съмнение за злоупотреба на прекия си ръководител. Може би при този вариант връзката е много близка или самият ръководител е част от злоупотребата? Тогава, лицето подаващо сигнал винаги може да го направи до друг ръководител или по-висшестоящ.

► Специално предназначен център/място

В организацията си можете да създадете конкретен център, където служителите могат да подават сигнали за злоупо-

треби. Уверете се, че отговорното лице не работи и в друг отдел на организацията, например, то не трябва да бъде член на работническия съвет или да е фирменото медицинско лице.

► Доверен съветник

Служителите могат също така да подадат сигнал до доверения съветник. Имайте предвид, че той защитава интересите на служителя, не на работодателя. Той не определя нито дали ще се проведе разследване, в следствие на сигнала, нито той е лицето, което провежда разследването. Довереният съветник може да запази в тайна самоличността на сигнализиращия ако последният го пожелае. В такъв случай, съветникът играе ролята на посредник по отношение на сигнала и взема мерки самоличността на сигнализиралия да не разкрита (неоснователно) в организацията.

Обработка на сигнала

Независимо към кого се обърне лицето подаващо сигнал, уверете се, че сигналът ще достигне възможно най-бързо до лицето, което ще прецени дали ще се проведе разследване по него. Често това е заемащият най-високата позиция в организацията, директорът по съответствието, или директорът на правния отдел. Препоръчително е, при обработването на сигнала, посочените лица да ползват знанията на определени експерти, като юрист или служител на отдел Човешки ресурси или специалист по съответствието/почтеността. По-големите организации често имат самостоятелни отдели или комисия за тази цел. Ако в сигнала се казва, че ръководството е намесено в злоупотребата, тогава, напълно основателно, служителите не могат да подадат сигнала до него. В такъв случай Вие като работодател можете да включите в процедурата за подаване на сигнали съответния вътрешен надзорен орган, като например надзорния съвет.

Външен канал

Съществуват ситуации, в които даден служител може или дори е задължително да подаде сигнал за съмнение за

злоупотреба чрез външен канал. В процедурата тези ситуации трябва да бъдат изрично посочени. Външен канал за подаване на сигнали се налага, когато:

- От служителя не може да се очаква "основателно" (както е според официалната терминология) да подаде сигнал по вътрешен канал. Ако той има сериозна причина да не сигнализира по вътрешния канал, например, защото колегите му/ѝ са в пряка опасност, то тогава може да сигнализира директно на външен източник. Друга ситуация, в която не може от лицето да се изиска да сигнализира по вътрешния канал е, когато то има основателни съмнения да смята, че най-високопоставеното лице в организацията е замесено в злоупотребата;
- Сигналът не е разгледан или взет адекватно под внимание в организацията. В такъв случай, сигнализиращото лице трябва първо да е следвало правилно процедурата за поредността на подаването на сигналите.
- Съществува задължение за подаване на сигнал чрез външен канал. В такъв случай, служителят не трябва да чака сигналът първо да мине през вътрешния канал. В някои случаи, работодателят е отговорен за подаването на сигнала чрез външен канал. Тогава, служителят трябва да сигнализира за подозрението си в рамките на организацията, за да може работодателят да изпълни задължението си по отношение на сигнализирането.

Външни центрове за докладване

За някои сектори и инциденти са създадени постоянни външни канали за сигнализиране, като инспекторати или надзорни органи. Такива центрове (става въпрос за Кралство Нидерландия, б.пр.) са Инспектората по труда (Inspectie SZW), Служба за фискално разузнаване и разследване (FIOD) и Отдел за вътрешни разследвания към националната поли-

ция (Rijksrecherche). Можете да посочите тези институции в процедурата си. В някои сектори е задължително незабавното сигнализиране на определени видове нередности. Например финансовите институции са длъжни да сигнализират за нередности на Националната банка на Нидерландия (DNB) и на Нидерландския орган за финансовите пазари (AFM). По същия начин здравните институции са длъжни да подават сигнали до Здравния инспекторат. Разбира се, Законът за Органа за подаване на сигнали разрешава подаването на сигнали към тези външни канали. В случай, че съществуват един или повече външни канали за подаване на сигнали, релевантни за Вашата организация, е важно да посочите в процедурата, кои от тези канали могат да ползват служителите Ви.

Сигнализиране до Органа за подаване на сигнали

Ако не съществуват подходящи външни канали за подаване на сигнали, служителите могат да го направят към Отдела за разследване при Органа за подаване на сигнали**. Посоченият отдел може да започне разследване по подаден сигнал ако:**

1. Сигналът съдържа следната информация:

» Името и адреса на сигнализиращото лице;
» Дата;
» Опасиние на съмнението за злоупотреба заедно с името на работодателя, за който се отнася;
» Причината или причините за определяне на случая като злоупотреба от страна на служителя

2. Служителят има основателно съмнение за извършена злоупотреба. Това означава, че тя или той не е необходимо да доказват детайлите по случая, но трябва да са способни да покажат, че нещо не е наред;

3. Злоупотребата се отнася до широката общественост

4. Няма друг орган (например Прокуратурата, инспекторат или надзорен орган), които да могат да разследват зло-

употребата или този орган не разследва злоупотреби или не го прави адекватно и сигнализиращото лице има добре обоснована причина да подаде сигнала по вътрешен канал.

5. Органът за подаване на сигнали вече не се е заел с разследване на съответната злоупотреба;

6. Съдът все още не се е произнесул с окончателно решение.

Може би служителите смятат, че могат да подават сигнали към Органа за подаване на сигнали и за по-леки нередности, засягащи почтеността, но всъщност не могат. Органът за подаване на сигнали разследва само злоупотреби на работното място. За да се избегне потенциалното неразбиране на дейността му, е добре да го посочите изрично в процедурата си.

Форма на сигнала

Законът не урежда изрично каква трябва да бъде формата на сигнал подаден по вътрешен канал. Няма и образец, по който той да се изготви. Възможна както устната, така и писмената форма. Независимо от това, препоръчително е във Вашата процедура да обърнете внимание на формата на сигнала. Така подходът към всеки сигнал ще е един и същ. Във всеки случай, уверете се, че:

- Сигналът е изготвен в писмена форма. Ако сигналът е устен, лицето, което го получи трябва да го запише на хартиен носител;
- Лицето подало сигнала получава копие на писмения доклад и може да го допълни или измени ако тя или той прецени, че е необходимо. Ако е съгласно с доклада, трябва да го подпише;
- Сигналът е датиран (това е важен елемент за доказване на всякаква форма на неравностойно отношение в последствие);
- Сигналът се предоставя възможно най-бързо (юристите биха казали "незабавно") на лицето, което ще оценява сигнала. Посочете възможно най-конкретно

точния времеви период: същия ден, следващия ден или конкретна дата.

Поверителност

Съгласно Закона за Органа за подаване на сигнали, работодателят трябва да запази информацията в сигнала и самоличността на подателя му поверителни, ако сигнализиращото лице поиска това. Това означава, че Вие трябва да оформите процес за подаване на сигнали по начин, който да осигурява конфиденциалност. В разписаната от Вас процедура трябва да се казва, че Вашата организация гарантира възможността за поверителност. Понякога лесно може да се изведе, от кого е подаден сигнала, затова не разкривайте публично името на лицето, дори ако то не Ви е помолило изрично за това. По този начин името му е ще е защитено както по време на разследването на съмнението за злоупотреба, така и във финалния доклад по сигнала. Ако служителите знаят, че сигналите им ще останат поверителни и че така рискът от неравностойно отношение ще е значително намален, те ще бъдат много по-мотивирани да подават сигнали за злоупотреби. Друго предимство на поверителността е, че Вие ще можете да разследвате сигнала при пълна конфиденциалност. Това ще доведе до повишаване на желанието за сигнализиране в организацията Ви. Колкото повече хора знаят самоличността на сигнализиралото лице, толкова по-голям е шансът съответният проблем да се разгледа поверително. Уверете се, че процесът за подаване на сигнали е организиран по такъв начин, че броят на хората, ангажирани с него, не е по-голям от необходимия.

Анонимни сигнали

Съществува разлика между поверителност и анонимност. При анонимността никой не знае кой е подателят на сигнала. При поверителността, малък брой хора знаят това (понякога това е само доверения съветник, а обикновено лицето, отговорно за приемането на сигналите и разследващи-

те). Те обаче, не разкриват самоличността на лицето, подало сигнала. Много сигнализиращи искат да подадат анонимен сигнал. На практика така ще се преодолее психологическата бариера при подаването на сигнали, особено когато на работното място цари страх. Можете да предложите възможност на служителите да подават анонимни сигнали чрез специална телефонна линия или на сайт.

Недостатъци

Анонимните сигнали страдат от редица недостатъци:

- » шансът за злоупотреба и подаване на подвеждащи сигнали се повишава драстично. Колегите Ви могат да бъдат погрешно обвинени;
- » разследването за злоупотребата не може да се проведе нито въз основа на изслушване на двете страни, нито работодателят може да поставя въпроси на лицето подало анонимния сигнал;
- » лицето подало сигнала не получава обратна връзка за него;
- » предпазването от неравностойно отношение е трудно.

Можете да се справите с някои от тези недостатъци като използване специална техническа процедура, която позволява да комуникирате анонимно с подалия сигнала. Това намалява риска от лъжливи сигнали и подобряване качеството на разследването. Ако подалият сигнала иска да потърси правна защита, тя или той трябва да разкрие самоличността си пред работодателя. Когато Органа за подаване на сигнали провежда т.нар. разследване за неравностойно отношение, подалият сигнала не може да остане анонимен.

2.5 Право на съвет

Подготвянето на добре оформен сигнал е сложна задача, която често изисква полагането на сериозни усилия от сигнализиращото лице. Към това се добавя и фактът, че изготвянето на сигнала носи известни рискове, за които лицето, което го

подава, трябва да е наясно. Съгласно Закона за Органа за подаване на сигнали, служителят има правото да получи съвет, напълно поверително, за това, какво е най-добре за него/нея да направи. Посочете това право в процедурата си, тъй като е важно служителите да знаят, че в организацията Ви има такъв консултант, като обикновено това е довереният съветник.

Други съветници

Ако в организацията Ви няма служител на позицията "доверен съветник", тази роля може да поеме съветник от Отдела за консултации към Органа за подаване на сигнали, адвокат, правен експерт от синдикат, правен експерт от застрахователна компания за съдебни разноски /при налична такава застраховка, б.пр./ или дори лекарят в организацията. В процедурата си можете да изброите предложения, към кого да се обърнат служителите Ви. Ако лицето подало сигнала желае само да заплати за подобен съветник, Вие не сте задължени да възстановите тези разходи. Разбира се, ако решите - бихте могли.

2.6 Информиране на подаващия сигнала

Хората, които сигнализират за злоупотреби, често вече са преминали през цял един процес. Те са се колебали и претегляли всичко преди да се осмелят да подадат сигнал за злоупотреба. Още повече, че те поемат определен риск подавайки сигнала. Именно затова прозрачността в процеса на сигнализиране е най-малкото, което работодателят може да предложи на служителя си. Съгласно Закона за Органа за подаване на сигнали, Вие сте задължен да изясните в процедурата си, "каналният ред на обработването на сигнал подаден по вътрешен канал". Трябва да уточните и каква информация да очаква служителят след подаването на сигнала.

Процедура

Препоръчително е да посочите както в процедурата за подаване на сигнали, така и в протокола от разследването, че сигнализиращото лице може да очаква следните съобщения:

1. Потвърждение за приемане след подаването на сигнала

След като сигналът е бил получен, сигнализиращият трябва да получи потвърждение възможно най-скоро. Важно е да се включи копие на сигнала или негово кратко описание. По този начин се гарантира прозрачност и уверението, че всички замесени страни имат една и съща информация.

2. Решение относно сигнала

Не е задължително да се разследва всеки подаден сигнал, тъй като това не винаги е възможно, желателно или необходимо. В случай, че решите да не разследвате, информирайте сигнализиращия за решението си, като го обосновете.

3. Последващи стъпки (в случай на разследване)

Ако възнамерявате да започне разследване, препоръчително е да информирате лицето подало сигнала за последващите действия. Нуждаете ли се от допълнителна информация и поради това искате среща с него? По време на разследването поддържайте добра комуникация с лицето, подало сигнала. Така се намалява стреса през този напрегнат период и заедно с това, ще можете да забележите дали има проява на неравностойно отношение.

4. Приключване на разследването

Информирайте лицето подало сигнала възможно най-скоро след края на разследването, като му представите най-важните заключения. По този начин, служителят знае, че доклдаът му/йе приет на сериозно и може да прецени дали е необходимо да сигнализира и чрез външен канал. Ако държите служителя добре индормиран, тя/ той ще са по-склонни да приемат, че въпросът е решен задоволително и няма нужда от външен канал.

Препоръчително е да му/й предоставите възможността да реагира на резултатите от разследването и на позицията на работодателя, преди да сложите край на разследващия процес. Така ще избегнете ситуация, в която служители сигнали-

зират чрез външни канали, заради незадоволително вътрешно разследване.

Срокове

Не е задължително да поставяте конкретни срокове за протичане на процедурата, но е добре да съобщите на лицето подало сигнала кога може да очаква определени резултати. За предпочитане е, не само за лицето, подало сигнала, но и за организацията Ви, разследването да не се влачи с месеци. Изберете срокове, в които можете да работите бързо, но и прецизно. В случай, че сроковете не могат да се спазят, информирайте лицето.

3. Приемане и прилагане на процедурата

Вашата процедура за подаване на сигнали трябва да изпълнява всички установени със закон изисквания. Това обаче, не я прави автоматично добра. Процедурата наистина работа ако е пълноценна част от организацията и всички служители са осведомени за нея.

3.1 Ролята на работническия съвет

При въвеждане на процедурата за подаване на сигнали, Вие работите заедно с работническия съвет, като той има право глас, когато я приемате и ако решите да я променяте. Това означава, че работническият съвет първо трябва да одобри процедурата за подаване на сигнали преди Вие да я представите. Работническият съвет също така може да напомни на работодателя, че той има задължение за изготвянето на такава процедура.

Ангажираност на работническия съвет

Включването на работническия съвет от най-ранния етап от изготвянето на процедурата за подаване на сигнали е естествен процес. Съветът е запознат с организационната култура и има сериозна отговорност и задължение да полага грижи, в случай, че почтеността на организацията е засегната. Ако работническият съвет участва в разработването на про-

цедурата за докладване, съществува много по-голям шанс да я одобри, а и процедурата ще получи много по-широка подкрепа в организацията.

Одобрение на всяка промяна

При всяка промяна в процедурата за подаване на сигнали е необходимо одобрението на работническия съвет. Поради това, е по-добре в процедурата да не се споменават поименно, лицата, които имат участие в процедурата, като например името на доверения съветник. В противен случай, ще трябва да искате одобрението от работническия съвет всеки път, когато има подобна промяна. Посочете контактите на мястото за подаване на сигнали или доверения съветник на официалния сайт на организацията или в интранет.

Мониторинг на процедурата за подаване на сигнали

Всяка година работодателят е задължен да представи на работническия съвет информация относно социалната политика, която прилага и последиците от нея върху различните бизнес отдели и категории работни места. Работническият съвет трябва също да бъде осведомяван относно функционирането и последствията от процедурата за подаване на сигнали. Работодателят трябва да предостави посочената информация по собствена инициатива, съветът не е длъжен да я изиска. В допълнение, работодателят трябва ежегодно да информира работническия съвет, писмено или устно, за това какъв вид социална политика иска да прилага следващата година. Това също означава, че работодателят представя на съвета очакванията си за процедурата за подаване на сигнали и какви са очакванията му за нейното развитие.

3.2 Достъпна за служителите процедура

Основната цел на процедурата за подаване на сигнали е да осигури на сигнализиращото лице необходимата информация и да му вдъхне увереност. Лицето трябва да знае какво ще се случи ако тя/ той подаде сигнал. Една добра процедура за подаване на сигнали е:

» Достъпна за всички и лесна за откриване, за предпочитане чрез интранет;
» Лесна за четене и разбиране от всички служители.

Съгласно Закона за Органа за подаване на сигнали, работодателят е длъжен да предостави на лицата, работещи за него, хартиено или дигитално копие на процедурата за подаване на сигнали. Ако процедурата е споделена в интранет и информирате за това колегите си по електронната поща, то Вие сте изпълнили законовото изискване. Процедурата за подаване на сигнали също така трябва да бъде достъпна и за бивши служители, лица, които не работят в организацията Ви и наемни работници. Обикновено те (вече) нямат достъп до фирмения интранет, затова направете процедурата достъпна за тях чрез фирмения сайт.

Онлайн или по-скоро не?

Няма основателна причина да не публикувате процедурата си онлайн. Ако въпреки това предпочитате да не го правите, дайте възможност да подаващите сигнали да получат процедурата поверително. Това се прави в случай, че външни лица, желаещи да сигнализират за злоупотреба, пожелаят достъп до процедурата от доверения съветник. Тогава Вие давате контактите на съветника. Подчертайте, че всички детайли относно подаващия сигнала остават поверителна информация.

3.3 Разбираема за служителите процедура

Важно е процедурата да бъде адекватно представена пред служителите, като те трябва да знаят за какво се отнася и къде могат да я намерят. Тя трябва да бъде и разбираема. Това е основното предизвикателство пред Вас и за да се справите с него, трябва да помислите кои са Вашите служители, кой ще я прочете – това е вашата целева група. Оформете структурата, тона и обема на процедурата, така че да съответства на фирмената култура. Лесноразбираемото ѝ съдържание е много по-важно за служителите отколкото издържания от правна гледна точка текст. Ако определени части са юриди-

чески сложни, може да ги направите по-достъпни чрез примери. Работническият съвет би могъл да направи един критичен прочит на процедурата на този етап. Вижте дали може да направите текстът по-разбираем чрез блок схема, кратко изложение, инфографика или дори анимация. Включете процедурата за подаване на сигнали и във всички обучения, които организирате. Така ще информирате колегите си много по-лесно.

3.4 Внедряване на процедурата в организацията

Самото изготвяне на процедура за подаване на сигнали не е достатъчно. Ако тя не се развие до нещо повече от мярка на хартия, това ще увеличи недоверието и несигурността в организацията. Повече от всичко е важно процедурата да работи реално и това може да стане ако тя бъде внедрена в организацията и самата фирма има добра инфраструктура за подаване на сигнали. Това означава, че всеки приема ролята си насериозно и че служителите могат първо да получат съвет, например от доверения съветник, преди да пристъпят към изготвяне на сигнала. Ако искате фирмата Ви да извлече полза от процедурата за подаване на сигнали, изключително важно е да изградите етична организация. Само тогава ще повишите доверието и почтеността ѝ.

Ролята на професионалистите

В организацията трябва да има ясни правила за почтеност и процедури, които дават на служителите една етична рамка, в която трябва да се впишат техните действия в организацията. Процедурата за подаване на сигнали е част от тези процедури. Анализите показват, че подаването на сигнали има успех само тогава, когато всички колеги изпълняват коректно задълженията си. В една наистина добре работеща процедура, различните служители, имат своя индивидуална роля, която изисква висока степен на професионализъм. Уверете се, че всички те са преминали през адекватно обучение и са добре подготвени. Това са:

» бордът на директорите и висшия управленски екип, които са отворени към критични сигнали и вземат тези знаци насериозно;
» доверените съветници и консултанти, които са достъпни, добри слушатели и наистина съдействат на служителите;
» мястото за подаване на сигнали, служители по съответствието и вътрешни разследващи, които разглеждат даден сигнал бързо, обективно и професионално;
» екипите в "Правен отдел" и "Човешки ресурси", които гарантират че всички служителите са запознати с фирмените стандарти и ценности и знаят къде да намерят процедурата за подаване на сигнали;
» одитори, работнически съвет и Надзорен съвет, които допринасят за проверката и отчетността на процедурата за подаване на сигнали.

Професионален съветник

Подаването на сигнал за злоупотреба не е маловажно действие. Служителите обикновено се колебаят дали да сигнализират или не. Добре обоснован сигнал може да доведе до сериозни последици, но до същия резултат може да доведе и зле аргументираният. Затова е препоръчително служителите да получат съвет преди да вземат това решение. Уверете се, че организацията Ви разполага с такова лице и подаващите сигнали могат да се обърнат към него. Професионалният съветник е задължен да запази поверителна информацията, така че подаващите сигнали да обсъдят на спокойствие притесненията си. Ако е възможно, осигурете вътрешен съветник, като по този начин служителите ще получат съвет от човек, който познава организацията.

Доверен съветник

Най-подходящият човек за тази позиция е довереният съветник. Затова трябва да внимавате ако назначите вътрешно или външно лице на тази позиция. Успехът на процеду-

рата за подаване на сигнали зависи от професионализма на това лице, въпреки че съгласно Закона Органа за подаване на сигнали, не е задължително в организацията да има доверен съветник. За служителите е важно довереният съветник да е лесно достъпен. Той/тя трябва да умее да слуша, да е добре запознат с всички правила и процедури и да знае какво може и какво не може да направи. Един добър доверен съветник е уверен в себе си и е получил съответното обучение. Служителите ще му имат много по-малко доверие ако той изпълнява множество функции, затова лицата със следните позиции не са подходящи за тази роля: най-високопоставените ръководители, екипът в отдел "Човешки ресурси", фирменият лекар, членове на работническия съвет, служителят по съответствието, координаторът по почтеността и други служители, които са ангажирани по други начини във връзка със сигналите. Основната задача на доверения съветник е да подкрепя служителите, дори това да е в ущърб на работодателя. Това поставя съветникът в уязвима позиция, но тя/той не би могъл да изпълнява адекватно задълженията ако бива възпрепятстван. Ето защо, довереният съветник трябва да бъде защитен от неравностойно отношение, като например изрично посочите тази защита още при назначаването му.

Съвет от Органа за подаване на сигнали

Освен към вътрешния съветник, подаващите сигнали винаги могат да се консултират и с Отдела за консултации при Органа за подаване на сигнали. Този отдел предоставя безплатна, независима и поверителна консултация на служител, който има подозрение за извършена злоупотреба и колебание дали да подаде сигнал. Включете тази възможност в процедурата за подаване на сигнали (в частта за комуниацията). Заедно с това, Отделът за консултации може да:

» прецени дали има злоупотреба на работното място и да свърже лицето, искащо съвет, с органа, където може да подаде сигнала;

» предостави съвет и подкрепа при изготвянето на сигнал за подаване по вътрешен канал;
» предостави съвет за справянето с последствията от подаването на сигнал по вътрешен канал;
» информира подаващите сигнали за техните права и задължения;
» предложи психологическа подкрепа за неприятните последствия и стрес, които съпровождат процеса на подаване на сигнал.

Отделът по консултации не предоставя правна помощ. С подадените сигнали, Вие събирате информация, за която се прилага нидерландският Закон за защита на личните данни. Трябва да информирате нидерландският Орган по защита на личните данни, че обработвате документи, съдържащи лични данни, които трябва да се съхраняват отговорно и внимателно.

Протокол за провеждане на разследване

След като даден инцидент е докладван, задължително е веднага да започнете работа по сигнала. Ако се справите с тази задача, това ще повиши както доверието в процедурата, така и в усещането за сигурност на работното място. От Вас зависи дали да започнете разследване, да го проведете или някой друго да го проведе и да вземете отношение по сигнала. Искате ли внимателно да разследвате даден сигнал? В такъв случай, качественият протокол за провеждане на разследване е изключително важен. В него Вие посочвате темите, които ще бъдат обект на разследване. Такива са например правомощията, отговорностите, методите за разследване, комуникацията по време на и след разследването и правата и задълженията на всички участващи в разследването лица. Добре е да включите (части от) протокола за водене на разследване в процедурата за подаване на сигнал. Това не се изисква от закона.

Уверете се, че се провежда независимо и обективно разследване. В никакъв случай да не се провежда от лица, които

може да са или са били замесени в съмнения за злоупотреба или нередност. Също така в разследването не трябва да участват довереният съветник и лицата, които ще предприемат мерки по Кодекса на труда след края на разследването.

Мерки

Ако съмнението за злоупотреба се докаже, изключително важно е да предприемете адекватни мерки за справяне със злоупотребата. Споделете ги на лицето подало сигнала под формата на обратна връзка. За останалите засегнати лице предвидете последваща защита и грижа. Най-важното е да си вземете поука от сигнала! Направете така, че този тип инциденти да не се случват в бъдеще.

За повече информация посетете:

www.huisvoorklokkenluiders.nl

BiLI
БЪЛГАРСКИ ИНСТИТУТ ЗА ПРАВНИ ИНИЦИАТИВИ