

- [10] Baumol, J. W. (1982). Consistable Markets: An Uprising in the Theory of Industrial Structure. *American Economic Review*, 72, str. 1-15.
- [11] Kasper, C. (1991). *Die Fremdenverkehrslehre im Grundriß*. Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt.
- [12] Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menedžment sporta*. Zagreb: HAZU/FFK.

NORMA ISO 37001:2016 - POTREBA, IMPLEMENTACIJA I IZAZOVI

Dr.sc. Haris Fazlagić, email: haris.fazlagic@yahoo.com
Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Bosna i Hercegovina

Sažetak: Korupcija se smatra glavnim uzrokom ali i posljedicom siromaštva u svijetu te nastavlja biti jedan od najvećih rizika usklađenosti za organizacije. U različitoj mjeri i u različitim pojavnim oblicima prisutna je svugdje u svijetu. Stoga je prepoznata potreba da se borba protiv korupcije, iz zone post festum djelovanja, putem zakona i mjera represije izmjesti u zonu preventivnog djelovanja uvođenjem sistema za rano otkrivanje i prevenciju korupcije. Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO u oktobru 2016. godine objavio je normu ISO 37001:2016 – Sistem upravljanja antikorupcijom. Šta je norma ISO 37001:2016? Kome je namijenjena norma ISO 37001:2016 obzirom na antikoruptivni rejting pojedinih zemalja u svijetu, a posebno zemalja Zapadnog Balkana? Šta su osnovne dobrobiti koje javna institucija ili kompanija mogu ostvariti uvođenjem ISO 37001:2016? Koja metoda implementacije i provođenja programa usklađenosti norme ISO 37001:2016 sa antikoruptivnim zakonima i drugim standardima je najprikladnija? Šta su ključni izazovi, mitovi i potencijalna ograničenja u implementaciji ovog standarda? Na kraju je izveden zaključak o implikacijama norme ISO 37001:2016 na budućem spriječavanju koruptivnih aktivnosti.

Ključne riječi: korupcija, antikoruptivni rejting, sistem za upravljanje antikorupcijom, metoda implementacije, ključni faktori implementacije.

NORMA ISO 37001: 2016 - NEED, IMPLEMENTATION AND CHALLENGES

Abstract: Corruption is considered as main cause as well as consequence of poverty in world and it continues to be one of the greatest compliance risks for organizations. It is present everywhere in the world to a varying degrees and in a various forms. Therefore, it has been recognized, that fight against corruption, need to be displaced from the post festum zone, through the laws and measures of repression, into zone of preventive actions by introducing an early detection and prevention system for corruption. International Organization for Standardization ISO published ISO 37001: 2016 - Anti-Corruption Management System in October 2016. What is the standard ISO 37001: 2016? Who does the ISO 37001: 2016 standard address to, considering position on anticorruption rating scale of countries in the world, especially Western Balkan Countries? What are the basic benefits that the public institution or company can achieve by introducing ISO 37001: 2016? Which method of conducting and implementation of the ISO 37001: 2016 compliance program with anti-corruption laws and other standards is most appropriate? What are the key challenges, myths and potential constraints in the implementation of this standard? Finally, a conclusion was drawn on the implications of ISO 37001: 2016 on the future prevention of corruptive activities.

Key words: corruption, anticorruption rating, anti-corruption management system, implementation method, key implementation factors.

1. Uvod

Iako korupcija predstavlja problem star koliko i svijet, još uvijek je, i pored svijesti o tome i nastojanjima da se iskorijeni, prisutna svugdje u svijetu, istina sa različitim intenzitetom i u drugačijim pojavnim oblicima. Korupcija se smatra glavnim uzrokom ali i posljedicom siromaštva u svijetu. Podmićivanje i korupcija nastavljaju biti jedan od najvećih rizika usklađenosti za organizacije i još uvijek privlače veliku pažnju javnosti i medija.³⁹³

Posebno pogađa zemlje u razvoju, što ne znači da je nema i u razvijenim zemljama, gdje redovito najviše pogađa najsiromašnije slojeve društva. Korupcija se pojavljuje u svim sferama društva, javnom i privatnom sektoru, lokalnim upravama, nacionalnim vladama, sudstvu, policiji, velikim i malim preduzećima. Korupcija je posebno opasna jer podriva politički, demokratski i ekonomski razvoj, ugrožava zdravlje ljudi, životnu okolinu i mnogo toga.

Putem javnosti informisani smo o brojnim slučajevima korupcijskih skandala i u zemljama u kojima to najmanje očekujemo: japanski ministar ekonomije Akira Amari je podinuo ostavku u januaru 2016. godine nakon navoda o podmićivanju, FIFA je gotovo uništila svoju reputaciju zbog korupcijskog skandala bivšeg predsjednika i njegovih prijatelja, Brazilska predsjednica opozvana, bivšoj Argentinskoj predsjednici blokirana sva imovina radi sumnje u korupciju, u Nigeriji je 15 milijardi dolara vladinog novca ukradenog kroz korumpirane ugovore o naoružanju, u Angoli, zemlji koja je u samom vrhu po korumpiranosti, 70% stanovništva živi od 2\$ dnevno ili manje. Stoga ne iznenađuje što je prepoznata potreba da se borba protiv korupcije, iz zone post festum djelovanja, putem zakona i mjera represije u slučaju da se isti krše, izvuče u zonu preventivnog djelovanja ključnim sredstvima – obrazovanjem mladih ljudi i uvođenjem sistema za rano otkrivanje i prevenciju korupcije.

U oktobru 2016. godine ISO je objavio standard za upravljanje antikorupcijom ISO 37001:2016 Antybribery management system, osmišljen kako bi pomogao organizacijama da se bore protiv rizika od podmićivanja u vlastitom poslovanju i u cijelom globalnom lancu isporuke vrijednosti. Upravo o ovom standardu će biti riječ. Ubrzo je prihvaćen i već u ovoj godini imamo kompanije koje su certificirale svoju usklađenost sa ISO 37001:2016. Britanska kompanija CPA Global, koja je globalni lider u IP tehnologiji certificirala se 13. jula 2017. godine. Tom prilikom je Simon Webster, CEO, izjavio: „Postizanje ISO 37001:2016 certifikacije u ovako ranom stadiju njegovog postojanja demonstrira našu posvećenost da isporučimo profesionalnu i povjerljivu uslugu našim korisnicima širom svijeta.“³⁹⁴

2. Pojam i definicija korupcije

Riječ korupcijai potiče od latinskih riječi *corruptio*³⁹⁵ i *rumpere*³⁹⁶ i osim što semantički precizno odražava bit djelovanja, a to je pokvarenost i izopačenost, jasno ukazuje i na posljedice tog djelovanja raspadanje, razvaljivanje rušenje.

³⁹³ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-iso-37001-international-standard-on-anti-bribery-systems/\\$FILE/ey-iso-37001-international-standard-on-anti-bribery-systems.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-iso-37001-international-standard-on-anti-bribery-systems/$FILE/ey-iso-37001-international-standard-on-anti-bribery-systems.pdf)

³⁹⁴ <https://www.cpaglobal.com/press-releases/cpa-global-achieves-iso-37001-anti-bribery-certification>

³⁹⁵ *Corruptio* (lat.) - pokvarenost, izopačenost, razvrat, kvarnost, podmićivanje, potkupljivanje, truljenje, raspadanje, krivotvorenje.

³⁹⁶ *Rumpere* (lat.) - lomiti, razbiti, probosti, razlupati, raskinuti, odsjeći, razvaliti, srušiti.

Podmićivanje je bilo kakvo nuđenje, davanje, prihvatanje ili obećavanje prednosti bilo koje vrijednosti kako bi se uticalo na odluku, radnju ili prosuđivanje osobe ili osoba zaduženih za neku dužnost. Ako je osoba ili organizacija uključena u podmićivanje znači da su prihvatili ili dali nešto s namjerom da utiču na primatelja na neki način povoljan za stranu koja daje mito.³⁹⁷ Korupcija može imati različite pojavne oblike: mito, iznuđivanje, patronažu, nepotizam, krađu, lažno predstavljanje, sukob interesa itd.³⁹⁸ Transparency International korupciju ili podmićivanje definiše kao zloupotrebu javnih ovlasti radi ostvarivanja privatne dobiti. Korupcija uvijek podrazumijeva, odnosno pretpostavlja i uključuje javni sektor.

Norma ISO 37001:2016 (3.1) Antybribery management system – Requirements (Sistem upravljanja antikorupcijom – Zahtjevi) kaže da je podmićivanje: „Pružanje, obećavanje, primanje ili prihvatanje nepripadajuće koristi bilo koje vrste (koja može biti finansijska ili nefinansijska), direktno ili indirektno i nezavisno od lokacije, u kršenju važećih zakonskih propisa, kao navođenje ili nagrada za osobu koja djeluje ili se suzdržava od djelovanja u odnosu na osobine i dužnosti te osobe.“³⁹⁹

3. Antikoruptivni rejting zemalja Zapadnog Balkana

EY je, kao jedna od vodećih revizorskih kuća u svijetu, u periodu od oktobra 2015. godine do januara 2016. godine provela istraživanje rizika od korupcije u 62 zemlje, uključujući Hrvatsku i Srbiju i intervjuirajući uzorak od skoro 3.000 ispitanika. Uzorak je obuhvatio različite poslovne oblasti, kompanije različitih veličina i osobe različitih menadžerskih pozicija⁴⁰⁰.

Prema rezultatima ovog istraživanja za Istočnu Evropu gdje su ubrojane i Srbija i Hrvatska, 56% ispitanika smatra da su vlasti voljne procesuirati ali nisu dovoljno efikasne u osiguranju da procesi završe presudama. Čak 87% ispitanika smatra da je transparentnost informacija o stvarnom vlasništvu nad kompanijom ključna u korektnom ugovaranju poslova, akviziciji ili spajanju. Prisutan je i kulturološki faktor za borbu protiv korupcije – čak 20% ispitanika smatra da ovo podneblje karakteriše nespremnost za prijavljivanje korupcije iz razloga odanosti prema kolegama prijateljima ili kompaniji. U zemljama Zapadnog Balkana (Srbija i Hrvatska) čak 37% ispitanika potvrdilo je spremnost neetičke akcije u cilju dostizanja ciljeva iz finansijskih planova, kao što su fleksibilnija politika povrata proizvoda, promijene pretpostavki koje determiniraju vrijednosti/rezerve, proširivanje mjesečnog izvještajnog perioda, antidatiranje ugovora, raniji upis prihoda i sl.

Transparency International, međunarodna nevladina organizacija osnovana u Berlinu 1993. godine sa ciljem borbe protiv korupcije i kriminalnih radnji koje iz nje proizilaze, svake godine javno objavljuje CPI⁴⁰¹ listu, regresivno po rang, od namjanje do najviše korumpirane. Poredak prvih sedam najmanje korumpiranih od 2012. godine na ovamo gotovo neizmijenjen, skandinavske zemlje predvode sa visokim indeksima od oko 90. Čisto i nekoruptivno poslovanje u nacionalnim ekonomijama ovih zemalja je usađeno u temelje

³⁹⁷ Donika Muçolli : Benefits of Implementing ISO 37001 in an Organization, PECB White Paper, 2016.

³⁹⁸ <https://pecb.com/whitepaper/iso-370012016---anti-bribery-management-systems-requirements-with-guidance-for-use>

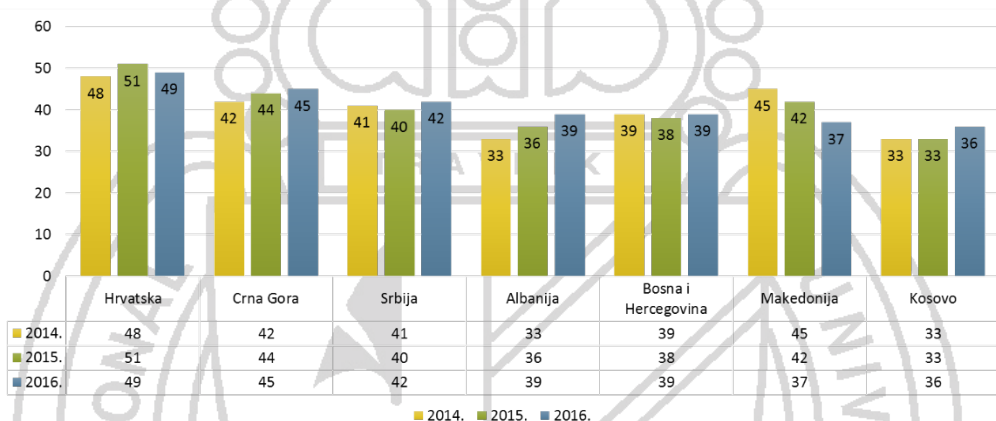
³⁹⁹ EN ISO 37001:2016 – 3. Terms and definitions

⁴⁰⁰ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-corporate-misconduct-individual-consequences/\\$FILE/EY-corporate-misconduct-individual-consequences.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-corporate-misconduct-individual-consequences/$FILE/EY-corporate-misconduct-individual-consequences.pdf)

⁴⁰¹ CPI – skracenica, Corruption Perception Index (eng.) – Indeks percepcije korupcije

poslovne kulture i samo se po sebi podrazumijeva. Začelje CPI liste pripada najkorumpiranijim zemljama čiji indeksi percepcije korupcije iznose od oko 10 do 20. Ovo su nedemokratske zemlje u kojima vlast dolazi i održava se nekim oblikom represije i strahovlade i u kojima, posljedično ukorijenjenoj korupciji, gotovo da nema stranih investicija i projekata što znači da je prisutan ekonomski nazadak.

Prema Transparency International zemlje Zapadnog Balkana, na CPI listi se nalaze se na začelju druge trećine, rang ovih na listi iz 2016. godine kreće se od 55. mjesta (Hrvatska) do 90. mjesta (Kosovo). Bosna i Hercegovina je na 83. mjestu pri čemu je u odnosu na prethodnu godinu pala za 7 mjesta. Zemlje Zapadnog Balkana nalaze se u društvu demokratskih zemalja sa uglavnom stabilnom vlašću, prilično jakim civilnim sektorom koji je permanentni korektor vlasti i sa pozitivnim rastom bruto društvenog proizvoda. CPI indeksi zemalja Zapadnog Balkana za posljednje tri godine prikazani su na Grafikonu 1:



Grafikon 1: CPI indeksi zemalja Zapadnog Balkana CPI listi u posljednje tri godine
 Izvor: Transparency International, CPI Index 2014., 2015., 2016.

Obzirom na antikoruptivni rejting, kome je namjenjena norma ISO 37001:2016? Zemljama na začelju liste sasvim sigurno nije, jer je za uspjeh u implementaciji standarda ključno prethodno dosegnuti određeni stepen demokratizacije, transparentnosti u poslovanju kako javnog tako i privatnog sektora.

Svim drugim zemljama norma ISO 37001:2016 može biti korisna, pa i onim najčišćim po korupciji. Neke od najčišćih zemalja u svojim nacionalnim okvirima su predvodnici u izvozu korupcije. Primjer su Švedska i Finska, odnosno Telia (bivša TeliaSonera), švedsko-finska kompanija iz oblasti telekomunikacija, 36 % vlasništvu Kraljevine Švedske, koja je optužena pred američkim Ministarstvom pravde, Komisijom za hartije od vrijednosti i Holandskim javnim tužilaštvom, da je tokom godina platila 331 milion dolara mita, zvaničniku iz vlade Uzbekistana kako bi osigurala posao u Uzbekistanu, zemlji rangiranoj na CPI listi na 153. mjestu. Koruptivni skandal je nedavno imao i pravni epilog u vidu nagodbe kojom je pristala da plati gotovo 1 milijardu USD kazne⁴⁰².

Države koje su pozicionirane u sredini i gornjoj polovini CPI liste, koje se žele pozicionirati na internacionalnom tržištu kao pouzdani partneri mogu ostvariti znatne prednosti

⁴⁰² <https://thediplomat.com/2017/09/telia-agrees-to-pay-1-billion-in-penalties-in-uzbek-corruption-scandal-settlement/>

implementacijom sistema ISO 37001:2016 , prevashodno u svoj javni sektor, lokalnu samoupravu i kompanije u vlasništvu države. Ovo će stimulisati i privatni sektor da krene u implementaciju antikoruptivnog sistema upravljanja kako bi, kao takav bio prepoznat i prihvaćen na domaćem i stranom tržištu. Zemlje Zapadnog Balkana mogu imati interes u implementaciji standarda ISO 37001:2016 iz više razloga:

a) Neke od zemalja zaostaju u tranziciji, jedan od uzroka toga zaostajanja je i prisustvo korupcije u vlasti, sudstvu, policiji te lokalnim organima uprave. Koruptivne aktivnosti ometaju dolazak stranih investicija ili osiromašuju zemlju rasipanjem resursa, obezvrijeđivanjem imovine te prodajom ispod cijene. Također povećava javne troškove što opet pada na teret stanovnika i poreskih obveznika. Porocesi tranzicije bi bili ubrzani ukoliko bi korupcija bila smanjena. Zemlje ili kompanije koje su na nižem stadiju zrelosti po pitanju antikoruptivnih programa implementacijom ISO 37001:2016 mogu ubrzati kretanje po krivulji zrelosti.⁴⁰³

b) Zemlje Zapadnog Balkana teže euro-atlantskim integracijama i nastoje da ispune pristupne uslove za Evropsku Uniju. Na putu ispunjenja uslova, mnoge od njih su usvojile antikoruptivne zakone i druge norme, uspostavile tijela za borbu protiv korupcije, međutim, rezultati u smanjenju korupcije izostaju. Korupcija redovito uključuje učešće određenih centara moći, zbog čega se teško prijavljuje i teško dokazuje. Iskorjenjivanje korupcije u ovakvim uslovima bilo bi poboljšano ukoliko bi osim zakonskih rješenja čiji je fokus na procesuiranju već realizovanih koruptivnih događaja bila poduprta i preventivno orijentisanim sistemom za upravljanje antikorupcijom. Smanjenjem korupcije zemlje Zapadnog Balkan bi ubrzale svoju integraciju u Evropsku Uniju.

4. Predstavljanje norme ISO 37001:2016

Norma ISO 37001:2016 je objavljena 15. oktobra 2016. godine i generička je, što znači da su zahtjevi namijenjeni svakoj organizaciji ili dijelu organizacije, nezavisno od vrste, veličine, poslovne aktivnosti, javne, privatne ili neprofitne. To također uključuje državne kompanije, velike organizacije, sektor srednjeg i malog biznisa, i nevladina udruženja. Obzirom da se organizacije po prirodi, razlikuju jedna od druge, ova univerzalna norma adresira sprječavanje korupcije u slijedećim oblicima:

- Korupcije u javnom, privatnom ili neprofitnom sektoru,
- Korupcije od strane orgnizacije,
- Korupcije unutar organizacije,
- Korupcija radnika organizacije koji djeluju u ime i za korist organizacije,
- Korupcija poslovnih partnera organizacije koji djeluju u ime i za račun organizacije,
- Korupcija radnika organizacije u odnosu na aktivnost organizacije,
- Korupciju saradnika organizacije u odnosu na aktivnost organizacije,
- Direktnu i indirektnu korupciju,
- Podmićivanje osoblja organizacije u odnosu na aktivnosti organizacije,
- Podmićivanje saradnika organizacije u odnosu na aktivnosti organizacije.

⁴⁰³ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-advisory-focus-on-five-insights-on-iso-37001.pdf>

ISO 37001:2016 norma specificira obavezne zahtjeve koje organizacija mora ispuniti prilikom uspostavljanja ili unapređenja antikoruptivnog sistema upravljanja na način da je tu proporcionalno potencijalnom riziku od korupcije. Drugim riječima, standard zahtjeva da organizacija implementira dovoljno mjera dizajniranih da preveniraju i detektuju rizik od korupcije.

Prva tri poglavlja standarda su normativno-informativni a referiraju se na obim, normativne reference te pojmove i definicije.

Poglavlje 4. standarda postavlja zahtjeve iz oblasti **konteksta organizacije** i ističe potrebu ispravnog i potpunog razumijevanja organizacije, njene svrhe i ciljeva, očekivanja svih interesnih skupina okupljenih oko organizacije. Poglavlje naglašava važnost određivanja razumnog opsega u kojem će organizacija biti tretirana ali na način da dokumentovano utvrdi granice i primjenjivost uzimajući u obzir definisani kontekst organizacije, svrhe i ciljeva, interesnih skupina i njihovih očekivanja i potreba te posebno uzimajući u obzir procjenu rizika od korupcije koja je zahtjevana tačkom 4.5 poglavlja o kontekstu organizacije.

Realna i objektivna **procjena rizika od korupcije** u okviru pojedinih funkcija ili oblasti djelovanja organizacije esencijalna je za uspostavu i održavanje sistema upravljanja antikorupcijom. Ova procjena generira input za planiranje, dizajniranje i implementaciju sistema za upravljanje antikorupcijom.

Poglavlje 5. adresira zahtjeve za vođstvom, uspostavu upravljačkog tijela, opredjeljenost i predanost top menadžmenta sistemu upravljanja antikorupcijom te adresira zahtjev upravljačkom tijelu za definisanje antikorupcijske politike.

Prema zahtjevu iz standarda, **antikorupcijska politika** mora biti prihvatljiva interesnim stranama, spriječavati korupciju, biti usklađena sa antikoruptivnim zakonima i regulativama, osiguravati okvir za postavljanje, nadzor i postizanje ciljeva, mora biti posvećena zadovoljenju antikoruptivnih zahtjeva i kontinuiranom poboljšanju sistema upravljanja antikorupcijom, mora biti dostupna u dokumentovanoj formi i komunicirana izvan organizacije.

Standard ISO 37001:2016 eksplicitno dodjeljuje uloge za upravljački odbor, top menadžment i funkciju ili odjel za usklađenost. Upravljački odbor je odgovoran za nadzor sistema upravljanja antikorupcijom uključujući odobravanje formulisane antikoruptivne politike, te prijem i razmatranje informacija o funkcionisanju sistema. Top menadžment je odgovoran za implementaciju i komuniciranje sistema za upravljanje antikorupcijom, kao i za integraciju istog u procese organizacije i dodjeljivanje adekvatnih resursa što uključuje i uspostavu funkcije ili odjela za antikoruptivnu usklađenost. Funkcija ili odjel za antikoruptivnu usklađenost je odgovorna za planiranje, dizajn, implementaciju i nadgledanje sistema za upravljanje antikorupcijom te je dužna upravljačkom odboru i/ili top menadžmentu pružiti savjete i povratne informacije o funkcionisanju sistema.

Poglavlje 6. postavlja zahtjeve u vezi **planiranja** a uzimajući u obzir profilirani kontekst organizacije, zahtjeve zainteresiranih strana i procjenu rizika od korupcije. Cilj planiranja je dokumentovano postaviti mjerljive i ostvarive ciljeve u borbi protiv korupcije a usklađeno sa antikoruptivnom politikom. Planiranje obuhvata i adekvatan raspored resursa te ovlaštenja i odgovornosti u vezi sa postavljenim ciljevima.

Poglavlje 7. tretira zahtjeve u podršci, što podrazumijeva osiguranje potrebnih resursa za uspostavu, provedbu, održavanje i kontinuirano poboljšanje sistema za upravljanja antikorupcijom. Zahtjevi se odnose na ljudske resurse, definišu kompetencije, zahtjeve po pitanju svjesnosti o sistemu, treninzima i komuniciranju među zaposlenicima i saradnicima. Standard insistira da se komunicira antikoruptivna etika i tražena disciplina, zapošljavanje vrši poštujući politike i procedure antikoruptivnog sistema, komuniciranje konsekvensi u slučaju kršenja itd.

Poglavlje 8. adresira zahtjeve po pitanju operacija. Stručnjaci iz oblasti sistema upravljanja smatraju da je ovaj standard, napravio značajan iskorak jer je po prvi put su istaknut značaj dubinskih kontrola (8.2 ISO 37001:2017) i to ne samo treće strane, na čemu je dugo bio fokus, nego i na procedure iz vlastitih procesa, donošenja odluka ili kontrole prilikom zapošljavanja. Nadalje, utvrđuje zahtjeve za finansijskim i nefinansijskim kontrolama, (8.3 i 8.4 ISO 37001:2016) koje su uglavnom sa akcentom na finansijke, nabavne, ugovorne i druge komercijalne kontrole. Tačka 8.5 standarda zahtjeva poduzimanje razumnih koraka u osiguranju da vezane organizacije i poslovni partneri maju antikoruptivne kontrole. Osim toga standard traži da se postave mehanizmi i politike za kontrolu davanja poklona, pružanja gostoprimstva, donacije i slične koristi kako bi bilo osigurano da isti nemaju svrhu potkupljivanja (8.7 ISO 37001:2016). Poglavlje o operacijama također postavlja zahtjeve u vezi sa istragama i odgovarajućim tretiranjem bilo koje stvarne ili sumnje na korupciju.

Poglavljima 9. i 10. standarda definisani su zahtjevi vezani za nadgledanje i **evaluaciju perfomansi** implementiranog sistema upravljanja antikorupcijom te propisivanje i provođenje mjera **poboljšanja** gdje se isto ustanovi potrebnim.

5. Osnovne dobrobiti od usvajanja norme ISO 37001:2016

Usklađenost organizacije ili institucije sa zahtjevima standarda ISO 37001:2016 demonstrira kupcima, korisnicima i drugim interesnim skupinama kao što su poslovni partneri, regulatorne agencije, zaposlenici i javnost da je organizacija posvećena etičkim poslovnim praksama. Također omogućava sticanje dobrobiti za organizaciju kako na domaćem tako i na međunarodnom planu, a ogledaju se u slijedećem:

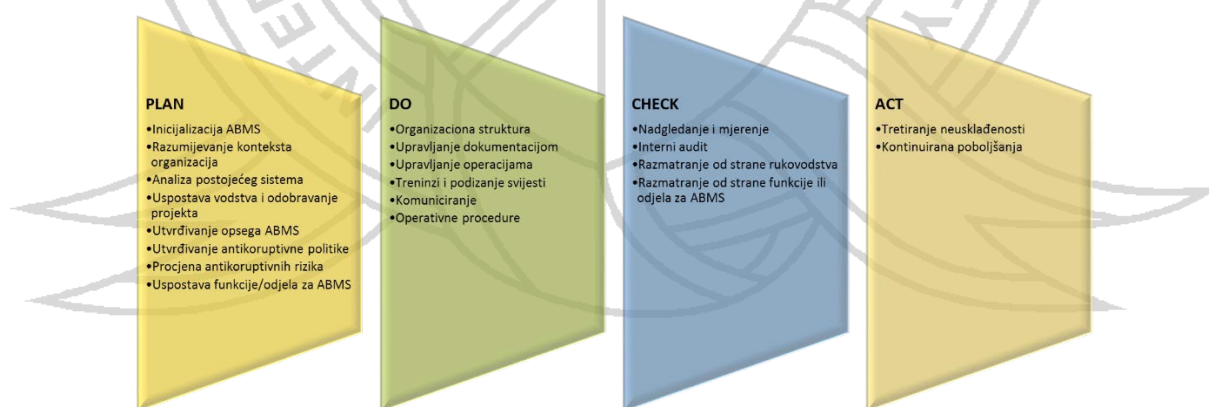
- Spriječavanje, otkrivanje i lociranje rizika od korupcije uz mehanizme za rješavanje čime se povećava povjerenje i poboljšanje reputacije na tržištu posebno mogućnošću da se koruptivni incident preduprijedi ili istraži prije nego se dogodi ili postane javan,
- Maksimiziranje finansijskog profita i/ili minimiziranje finansijskih gubitaka za dioničare, obzirom da kreiranjem kontrola, procedura i procesa umanjuju korupciju kroz poslovne operacije,
- Kreiranje ili jačanje antikoruptivne kulture što pozitivno utiče na zaposlenike, poboljšava njihove perfomanse i zalaganje, podiže etičke vrijednosti, jer demonstrira usklađenost sa zahtjevima kroz cijelu organizaciju.
- Obezbeđuje komparativnu prednost ili sredstvo diferencijacije na domaćem i međunarodnom tržištu, što značajno povećava šanse u ostvarenju zacrtanih poslovnih ciljeva,
- Dokazuje da je organizacija preduzela razumne korake u preveniranju korupcije posebno kada regulatore treba uvjeriti u usklađenost sa regulatornim obavezama,
- Povećava uočljivost i reputaciju vlastitog brenda pred društvom, kupcima, dobavljačima i potencijanim investitorima,

- Implementira sistem upravljanja koji je fokusiran na nadzor transakcija i ponašanja ljudi koji mogu biti izloženi riziku od korupcije.⁴⁰⁴

Usklađivanje poslovanja prema zahtjevima norme za sistemsko upravljanje antikorupcijom promovira povjerenje, ukazujući na vrijednosti koje zagovara antikoruptivna politika organizacije. Povećava priznanje u nacionalnim i internacionalnim okvirima, njegovanjem antikoruptivne kulture te sprječava sukobe interesa tako što prevenira, otkriva i adresira koruptivne rizike.

6. Metodologija implementacije norme ISO 37001:2016

Kao i kod svih ISO standarda, i kod ovog standarda je potrebno ispuniti njegove zahtjeve: od utvrđivanja antikoruptivne politike, obaveza i dužnosti vrhovnog rukovodstva i uspostave usklađenosti do implementacije sistema protiv korupcije, formiranja svih potrebnih načina ponašanja i stalnog poboljšavanja i educiranja. Iako je norma ISO 37001:2016 dizajnirana da se može implementirati kao samostalan i neovisan sistem, obzirom na stepen razvoja standardizacije, malo je vjerovatno da entitet koji vrši implementaciju nema već neki standard implementiran. Najčešće je to bazični ISO 9001:2015. – Sistem upravljanja kvalitetom, ali ovisno o djelatnosti kojom se organizacija bavi tu mogu biti prethodno implementirani i drugi sistemi upravljanja, npr. za upravljanje okolišom, sistem za upravljanje sigurnošću informacija, sistem upravljanja rizicima itd. Samostalna implementacija naravno nije nemoguća, ali u tom slučaju traži više vremena, napora i resursa. Prilikom implementiranja sistema upravljanja antikorupcijom na bazi ISO 37001:2016 standarda treba slijediti dobro struktuiranu i efektivnu metodologiju kako bi se pokrili minimalni zahtjevi standarda⁴⁰⁵. Implementacija može rezultirati u stotinjak pojedinačnih aktivnosti a koje opet mogu generisati određeni broj konkretnih pojedinačnih zadataka, što svakako zavisi od veličine organizacije, kompleksnosti njenih poslovnih procesa. Najbolji metodološki pristup u integraciji sistema za upravljanje antikorupcijom sa drugim sistemima upravljanja, je model „četiri koraka“ :



Slika 1: PDCA ciklus implementacije ISO 37001:2016

Izvor: Lachapele E. et al., 2016., „ISO 37001:2016 – Anti-Bribery Management System (Requirements With Guidance For Use)“

⁴⁰⁴ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/finance/2017/ISO-37001-Certification.pdf>

⁴⁰⁵ <https://pecb.com/whitepaper/iso-370012016---anti-bribery-management-systems-requirements-with-guidance-for-use>

Na ovaj način se mjere iz zahtjeva norme ISO 37001:2016 integriraju u postojeće upravljačke sisteme, procese i kontrole organizacije, stoga je procesna orijentacija sa metodološki ispravno opisanim procesima ključna kako bi se mogao uspostaviti antikoruptivni sistem upravljanja. Stoga je preporuka ISO projektnog komiteta 278⁴⁰⁶ da se ISO 37001:2016 uvodi kao integralni sistem sa nekim koji je već implementiran u organizaciji, budući da se zahtjevi te norme integrišu u postojeće procese i postupke i u velikoj mjeri su usklađeni. Ne postoji univerzalni talon za implementaciju ISO 37001:2016 koji će biti adekvatan za svaku organizaciju ili instituciju, ali ključ implementacije je u kontekstualiziranom i adaptibilnom pristupu organizacije ovom projektu jer samo tako može imati robustan ishod.

7. Ključni izazovi, mitovi i potencijalna ograničenja u implementaciji norme ISO 37001:2016

U literaturi se mogu pronaći preporuke da uvođenje ISO 37001:2016 u organizaciji treba biti vođeno po principima upravljanja projektima. To znači da se preporučuje uspostava projektnog tima koji će voditi cjelokupan proces implementacije od upoznavanja sa istim do konačnog certificiranja standarda. Ispravan projektni pristup podrazumijeva prepoznavanje ključnih rizika za uspjeh projekta implementacije, procjenu tih rizika i poduzimanje aktivnosti da se oni smanje na što je moguće manju mjeru. Ti rizici mogu biti različiti za različite organizacije ali bez razlike, trebaju biti identificirani i sa njima se mora u procesu implementacije upravljati. Kao ključni rizici koji mogu ozbiljno uticati na uspjeh projekta implementacije norme ISO 37001:2016 ističu se sljedeći:

- a) Predanost visokog i srednjeg menadžmenta – uvođenje ISO 37001:2016 je dobrovoljno, zasnovano više na principima nego na pravilima, stoga je ključni faktor za uspjeh razumijevanje koncepta i predanost rukovodnih ljudi istom. Ukoliko ova predanost izostane, velika je vjerovatnoća da implementacija neće okončati uspjehom.
- b) Ispravno definisanje opsega implementacije – u većini organizacija nije nužno implementirati ISO 37001:2016 na sve procese, u sve organizacione oblike ili odjele. Organizacije trebaju procijeniti, samostalno ili uz pomoć eksternih eksperata, koji su to odjeli odnosno koji procesi izloženi ili najviše izloženi riziku od korupcije. Ispravna procjena će uštediti vrijeme, novac i ostale resurse, pa je za očekivati da ovo umanjí rizik neuspjeha. Osim toga, organizacija treba i optimalnu procjenu o antikoruptivnim mjerama koje trebaju implementirati, kako bi sa jedne strane zadovoljili zahtjeve norme ISO 37001:2016 a sa druge strane ne bi prenormirali procese i aktivnosti i time umanjili efikasnost poslovanja ubuduće.
- c) Angažovanje ili obezbjeđenje eksperata iz ove oblasti – jedan od ključnih rizika je ustezanje organizacije da angažuje eksternog eksperta u fazama implementacije gdje prepoznaju da im je stručna procjena zaista potrebna. To se bez obzira na vladanje vlastitim procesima može dogoditi jer koruptivno osjetljive pozicije ili aktivnosti nisu uvijek jasno uočljive. Sa druge strane, organizacija koja ide u proces implementacije, a radi održavanja certifikacije treba razmotriti da među osobljem obezbjedi za sebe ekspertno treniranog stručnjaka za oblast antikorupcije.
- d) Procjena, dizajn, implementacija i monitoring kao faze implementacije ISO 37001:2016 moraju biti bazirane na stvarnim podacima i sa fokusom na izvršenje i rezultate.

⁴⁰⁶ ISO/PC 278 - projektni komitet imenovan u svrhu razvoja ISO 37001 – Sistema za upravljanje antikorupcijom

- e) Participacija ključnih poslovnih partnera i dobavljača – ovaj aspekt je često zanemaren, organizacije uglavnom dvoje djelatnosti realizuju u nekom lancu isporuke vrijednosti tako da se ne smije zanemariti prisutni stepen antikoruptivne kulture i dostignuća kod partnera. Ovo ne samo da je rizik pri implementaciji nego i rizik prilikom održavanja globalne usklađenosti ubuduće pa često u literaturi nailazimo na preporuku da se od dobavljača i partnera također traži certifikacija ISO 37001:2016.

Organizacije ili institucije koje namjeravaju izgraditi sistem za upravljanje antikorupcijom, pri donošenju odluke o tome trebaju razmotriti i potencijalna ograničenja. Kritičari standarda preporučuju da organizacije čija se djelatnost nalazi pod strožijom lokalnom ili globalnom regulativom odnosno legislativom, i koje ionako moraju biti usklađene sa istim, prije donošenja odluke konsultuju branšu i entitete slične sebi. Implementacija i certificiranje ISO 37001:2016 košta, novaca, vremena i drugih resursa. Za velike firme ovo nije u fokusu, ali za srednje i male jeste. Na globalnom nivou, među prvim kompanijama koje su posegnule za certifikacijom nalaze se i američke kompanije Microsoft⁴⁰⁷ i Walmart⁴⁰⁸, jer su prepoznale vrijednost ovog standarda. Walmart je u trenutku donošenja odluke o certifikaciji bio suočen sa tužbom zbog koruptivnog djelovanja na tržištu Meksika, Indije i Kine. U oktobru 2016. godine odbili su da plate nagodbu vrijednu 600 miliona USD. Prema podacima koje sam Walmart iznosi do sada su potrošili oko 800 miliona USD na ime odvjetničkih troškova, unutrašnje istrage korupcije te revitalizaciju svojih sistema usklađenosti u podružnicama širom svijeta. Lako je zaključiti da implementacija ISO 37001:2016 za Walmart ne može imati previsoku cijenu. Međutim, potrebno je razbiti još jedan mit. Implementacija ISO 37001:2016 ne osigurava imunitet pred istražnim organima, i nije garant da organizacija neće biti procesuirana ukoliko svojim djelovanjem prekrši antikoruptivne zakone. Jednako tako, sistem upravljanja antikorupcijom ne daje stoprocentnu garanciju da se slučaj koruptivnog djelovanja neće desiti, ali će u svakom slučaju pomoći da se potencijali korupcije uoče na vrijeme, poduzmu koraci da se spriječi i ne ponavlja.

8. Zaključak

U zemljama u razvoju, kojima pripadaju i zemlje Zapadnog Balkana, i gdje relevantna istraživanja ukazuju na široku rasprostranjenost korupcije te nedovoljna ili nedovoljno efikasna zakonska ili institucionalizirana sredstva za borbu protiv korupcije, legislativa sama od sebe ne može obuzdati korupciju ukoliko nije praćena i ostalim mjerama kao što su okviri, politike i smjernice za preveniranje korupcije. Od nacionalnih strategija u borbi protiv korupcije, zakona, efikasnih sistema za zaštitu svjedoka preko uspostave nadzornih tijela pa do uvođenja npr. elektronskih aukcija za javne nabavke, digitalizacije prenosa subvencija na račune korisnika, selektivna demonetizacija novčanica velikih vrijednosti, sve su to mjere na putu ka globalnoj međunarodnoj standardizaciji i biće ih neophodno provesti i u zemljama Zapadnog Balkana. Obzirom na iskustvo u zemljama tranzicije posljednjih 20 godina, svakako je preporučljivo da se sistem ISO 37001:2016 uvodi u one državne kompanije i institucije koje provode najveća investiciona ulaganja.

⁴⁰⁷ <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2017/03/07/update-microsofts-approach-compliance/#sm.0001atvc6wkhqeu3wob2p70w7bzgy>

⁴⁰⁸ <http://www.reuters.com/article/us-usa-compliance-walmart/wal-mart-seeks-anti-corruption-certification-in-talks-with-regulators-idUSKBN17Z2PM>

Da li će implementacija sistema ISO 37001:2016 spriječiti da neka organizacija daje mito kako bi dobila posao ili da neki radnik u organizaciji prima mito kako bi nekome izvan organizacije osigurao posao? Neće, ali će drastično smanjiti takve mogućnosti, pogotovo ako organizacija propiše mjere i sankcije ukoliko se koruptivna aktivnost utvrdi i dokaže. Svrha implementacije sistema ISO 37001:2016 je uspostava metoda ranog otkrivanja i spriječavanja takvih štetnih aktivnosti koja se zasniva na analizi rizika. ISO 37001:2016 je vrijedan koncept razumnih i proporcionalnih odgovora i strategija za smanjenje rizika od podmićivanja. Vremenom će postati korisno mjerilo za institucije i kompanije pri izradi efikasnog sistema upravljanja antikorupcijom.

Literatura

- [1] Biskup R., 2017., „Focus on 5 Five insights on ISO 37001“, Deloitte Development LLC, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-advisory-focus-on-five-insights-on-iso-37001.pdf>
- [2] Cevallos F., 2017., „ISO 37001 International Certification of Anti-Bribery Management Systems“, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/finance/2017/ISO-37001-Certification.pdf>
- [3] Howard D., 2017., „An update on Microsoft's approach to compliance“, <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2017/03/07/update-microsofts-approach-compliance/#sm.0001atvc6wkhqeu3wob2p70w7bzgy>
- [4] ISO/PC 278, 2016., EN ISO 37001:2016 Antibribery management system – Requirements,
- [5] Krolicki K., Bose N., 2017., „Walmart seeks anti-corruption certification, in talks with regulators“, <http://www.reuters.com/article/us-usa-compliance-walmart/wal-mart-seeks-anti-corruption-certification-in-talks-with-regulators-idUSKBN17Z2PM>
<http://pib.nic.in/newsite/PrintRelease.aspx?relid=155887>
- [6] Lachapele E. et al., 2016., „ISO 37001:2016 – Anti-Bribery Management System (Requirements With Guidance For Use)“, <https://pecb.com/whitepaper/iso-370012016---anti-bribery-management-systems-requirements-with-guidance-for-use>
- [7] Mucolli D., 2016., „Integrating ISO 37001 with other management systems“, <https://pecb.com/article/integrating-iso-37001-with-other-management-systems>
- [8] Mucolli D., 2016., „Benefits of Implementing ISO 37001 in an Organization“, <https://pecb.com/article/benefits-of-implementing-iso-37001-in-an-organization>
- [9] O'leary A., 2017., CPA Global Achieves ISO 37001 Anti-Bribery Certification“, <https://www.cpaglobal.com/press-releases/cpa-global-achieves-iso-37001-anti-bribery-certification>
- [10] Putz C., 2017., „Telia Agrees to Pay \$1 Billion in Penalties in Uzbek Corruption Scandal Settlement“, <https://thediplomat.com/2017/09/telia-agrees-to-pay-1-billion-in-penalties-in-uzbek-corruption-scandal-settlement/>
- [11] Stulb D., 2017., „14th Global Fraud Survey“, EYGM Limited, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-corporate-misconduct-individual-consequences/\\$FILE/EY-corporate-misconduct-individual-consequences.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-corporate-misconduct-individual-consequences/$FILE/EY-corporate-misconduct-individual-consequences.pdf)
- [12] Stulb D. et al., 2016., „ISO 37001 The first international standard on anti-bribery systems“, EYGM Limited, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-iso-37001-the-first-international-standard-on-anti-bribery-systems/\\$FILE/ey-iso-37001-the-first-international-standard-on-anti-bribery-systems.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-iso-37001-the-first-international-standard-on-anti-bribery-systems/$FILE/ey-iso-37001-the-first-international-standard-on-anti-bribery-systems.pdf)