



SYSTEM ZARZĄDZANIA DZIAŁANAMI ANTYKORUPCYJNYMI NA ZGODNOŚĆ Z WYMAGANIEM NORMY ISO 37001 PROGRAM SZKOLENIA

Cel szkolenia

Celem szkolenia jest omówienie wymagań normy ISO 37001:2025 oraz zasad projektowania, wdrażania, utrzymywania i doskonalenia systemu zarządzania działaniami antykorupcyjnymi w organizacji. Szkolenie koncentruje się na interpretacji wymagań normy, ich zastosowaniu w praktyce organizacyjnej oraz powiązaniu systemu antykorupcyjnego z obszarem compliance, zarządzania ryzykiem, nadzoru operacyjnego i odpowiedzialności kierownictwa:

- Dogłębne poznanie struktury i wymagań normy ISO 37001:2025, obejmującej politykę antykorupcyjną, działania zapobiegawcze, monitorowanie i doskonalenie systemu.
- Rozszerzenie wiedzy o najważniejsze punkty Załącznika A (informacyjnego) dotyczącego implementacji systemu oraz najlepszych praktyk w zakresie kontroli finansowych, due diligence, procedur prezentów i gościnności, zobowiązań antykorupcyjnych oraz procedur prowadzenia dochodzeń.
- Zapoznanie z aktualizacjami wprowadzonymi w edycji 2025 (np. wymóg budowania kultury antykorupcyjnej, rozpatrywanie kontekstu klimatycznego, wzmocniona rola rady nadzorczej i kierownictwa).
- Przygotowanie do opracowania ABMS (Anti-Bribery Management System), oceny ryzyka łapówkarskiego, planowania działań korygujących i przygotowania do certyfikacji.

Program szkolenia

PRE - TEST

1. **Wprowadzenie do ISO 37001:**
 - Zakres normy, definicje łapówki i korupcji, powiązania z innymi standardami (ISO 37301, ISO 19600, ISO 37002 - whistleblowing, ISO 37008 - dochodzenia wewnętrzne) oraz z systemem zarządzania zgodnością.
 - Omówienie różnic między wersjami 2016 a 2025 (m.in. pojęcie „anti-bribery function”, nacisk na kulturę antykorupcyjną, włączenie rozważań klimatycznych, rozszerzenie definicji konfliktu interesów).
2. **Klauzule 4-10 - główne wymagania normy:**
 - **Kontekst organizacji (klauzula 4):** identyfikacja stron zainteresowanych, określenie zakresu ABMS, regularna ocena ryzyk łapówkarskich i ich dokumentowanie.
 - **Przywódstwo (klauzula 5):** odpowiedzialność najwyższego kierownictwa i rady nadzorczej (lub równoważnego organu), ustanowienie kultury antykorupcyjnej, upoważnienie funkcji antykorupcyjnej (anti-bribery function) z dostępem do zarządu, przypisanie ról i obowiązków, komunikacja polityki antykorupcyjnej.
 - **Planowanie (klauzula 6):** identyfikacja ryzyk i szans, określenie celów ABMS, planowanie działań proporcjonalnych do zidentyfikowanych ryzyk.



- **Wsparcie (klauzula 7):** zasoby, kompetencje, świadomość, komunikacja, zarządzanie wiedzą, procedury zatrudnienia i weryfikacji personelu (background checks, ocena premiowania i konfliktów interesów), dokumentacja systemu.
- **Działania operacyjne (klauzula 8):** planowanie i kontrola operacji, procedury due diligence (transakcje, projekty, partnerzy biznesowi i personel), kontrola finansowa i niefinansowa, kontrola działalności podmiotów zależnych i partnerów, zobowiązania antykorupcyjne, procedury prezentów, gościnności, darowizn, sponsoringu; system zgłaszania podejrzeń i ochrona sygnalistów; procedury badań i dochodzeń.
- **Ocena działania (klauzula 9):** monitoring i pomiary, audyty wewnętrzne, przegląd zarządzania, ocena skuteczności ABMS.
- **Doskonalenie (klauzula 10):** reagowanie na niezgodności, działania korygujące, ciągłe doskonalenie systemu.

3. Załącznik A - kluczowe wytyczne:

- Załącznik A jest przewodnikiem uzupełniającym normę (nie jest obowiązkowy, ale oferuje praktyczne wskazówki):
 - **A.1-A.3:** ogólne zasady – stand-alone lub zintegrowany system, proporcjonalność działań („reasonable and proportionate”) oraz znaczenie kultury antykorupcyjnej.
 - **A.2.2:** polityka wobec płatności ułatwiających i wymuszeń – zakaz płatności ułatwiających, dopuszczenie płatności wymuszeniowych jedynie w przypadku realnego zagrożenia życia, zdrowia lub wolności; instrukcje dla personelu dotyczące reakcji na takie żądania, dokumentowanie i zgłaszanie incydentów.
 - **A.3:** zasady proporcjonalności – przykłady dostosowania intensywności kontroli do wielkości organizacji, obszarów działalności i poziomu ryzyka.
 - **A.4:** szczegółowe wskazówki dotyczące oceny ryzyka łapówkarskiego – ustalanie kryteriów, metody oceny, uwzględnianie struktury organizacyjnej, lokalizacji, rodzaju transakcji, łańcucha dostaw i interesariuszy.
 - **A.5-A.9:** role i odpowiedzialności organów zarządzających, funkcji antykorupcyjnej, zapewnienie zasobów, procedury rekrutacyjne, szkolenia i podnoszenie świadomości.
 - **A.10 (Due diligence):** dokładne wytyczne w zakresie due diligence na transakcjach, projektach, partnerach biznesowych i personelu; kryteria oceny (struktura transakcji, powiązania z urzędnikami publicznymi, reputacja, historia karalności), różnicowanie poziomu due diligence w zależności od ryzyka; zalecenia dokumentacyjne.
 - **A.11-A.12 (Kontrole finansowe i niefinansowe):** rozdzielenie obowiązków, transparentne procedury płatności, kontrola kosztów, weryfikacja rozliczeń, zasada podwójnej autoryzacji; ocena kontraktów, kontrola przetargów, nadzór nad dostawcami, dokumentacja.
 - **A.13-A.15:** obowiązki organizacji wobec podmiotów zależnych i partnerów biznesowych (wymaganie implementacji odpowiednich środków antykorupcyjnych), zobowiązania antykorupcyjne (klauzule w umowach), procedury dotyczące prezentów, gościnności, darowizn i sponsoringu.
 - **A.16-A.19:** audyty, dokumentacja, procedury badania i reagowania na korupcję, monitorowanie skuteczności systemu.
 - **A.20-A.22:** planowanie zmian w ABMS, wytyczne dotyczące współpracy z urzędnikami publicznymi, udział w inicjatywach antykorupcyjnych.

Załącznik A w wersji 2025 został rozbudowany, zawiera więcej przykładów i dobrych praktyk (np. pogłębione przykłady konfliktu interesów, większy nacisk na kulturę i szkolenia, rozszerzona sekcja due diligence).

4. Ocena ryzyka korupcyjnego i due diligence:



- Szczegółowe planowanie i przeprowadzanie oceny ryzyka (mapa ryzyka, macierze oceny), procedury due diligence dla partnerów, dostawców, pośredników, projektów i personelu.
 - Sposób dokumentowania wyników i integracji z „risk register”.
5. **Kontrole finansowe, niefinansowe i praktyki prezentowe:**
- Opracowanie i wdrożenie procedur kontrolnych: rozdzielanie obowiązków, procesy zamówień publicznych i przetargów, zarządzanie płatnościami, limity wydatków.
 - Procedury przyjmowania i wręczania prezentów, gościnności, darowizn i sponsoringu; wymagania dotyczące prowadzenia ewidencji.
 - **Ćwiczenie: przygotowanie wzorcowej procedury prezentowej zgodnej z Załącznikiem A.**
6. **Szkolenia, świadomość i kultura antykorupcyjna:**
- Programy edukacyjne dla pracowników i kierownictwa, komunikacja wewnętrzna, kanały zgłaszania naruszeń i ochrona sygnalistów; włączenie zagadnień klimatycznych i ESG w politykę antykorupcyjną zgodnie z wersją 2025.
7. **Monitorowanie, audyt i doskonalenie:**
- Planowanie auditów wewnętrznych ABMS, wskaźniki skuteczności, przeglądy zarządzania; reagowanie na niezgodności, działania korygujące i ciągłe doskonalenie systemu; przygotowanie do auditów certyfikujących.

POST - TEST

Grupa odbiorcza

Szkolenie jest skierowane do osób odpowiedzialnych za projektowanie, nadzorowanie, wdrażanie lub doskonalenie systemów zarządzania, zgodności i kontroli wewnętrznej w organizacji. W szczególności adresatami szkolenia są:

- managerowie i kierownicy odpowiedzialni za compliance, governance, ryzyko, audyt, kontrolę wewnętrzną i bezpieczeństwo organizacyjne,
- pełnomocnicy systemów zarządzania, specjaliści ds. jakości, zintegrowanych systemów zarządzania oraz zgodności,
- członkowie funkcji antykorupcyjnej i osoby wyznaczone do nadzoru nad ABMS,
- przedstawiciele działów prawnych, zakupów, finansów, HR, sprzedaży, inwestycji i rozwoju biznesu,
- audytorzy wewnętrzni oraz osoby przygotowujące organizację do certyfikacji,
- członkowie kadry zarządzającej wyższego szczebla i osoby sprawujące nadzór nad obszarami szczególnie narażonymi na ryzyko korupcyjne.

Szkolenie będzie szczególnie wartościowe dla organizacji działających w środowisku podwyższonego ryzyka, współpracujących z administracją publiczną, prowadzących złożone projekty, korzystających z pośredników lub rozbudowanego łańcucha dostaw.

Korzyści po szkoleniu

Po szkoleniu uczestnicy będą potrafili właściwie interpretować wymagania ISO 37001:2025 i odróżniać wymagania obligatoryjne od wytycznych wspierających zawartych w Załączniku A. Będą umieli przełożyć wymagania normy na konkretne rozwiązania organizacyjne, takie jak polityki, procedury, kryteria oceny ryzyka, mechanizmy zatwierdzania, nadzór nad partnerami biznesowymi czy zasady dotyczące prezentów, gościnności, darowizn i sponsoringu.

Uczestnicy zyskają praktyczne przygotowanie do:

- budowy lub doskonalenia systemu ABMS w organizacji,
- prowadzenia oceny ryzyka korupcyjnego i dokumentowania wyników,
- planowania działań due diligence adekwatnych do poziomu ryzyka,
- wdrażania kontroli finansowych i niefinansowych ograniczających ryzyko nadużyć,
- organizowania skutecznych działań szkoleniowych i komunikacyjnych wzmacniających kulturę antykorupcyjną,
- przygotowania organizacji do auditu wewnętrznego, przeglądu zarządzania i certyfikacji.



Dodatkową korzyścią jest uporządkowanie odpowiedzialności pomiędzy kierownictwem, funkcją antykorupcyjną oraz właścicielami procesów, co wspiera skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem, zwiększa przejrzystość działań i ogranicza podatność organizacji na niezgodności, incydenty reputacyjne oraz straty finansowe.

Metodyka szkolenia

Szkolenie rekomenduję prowadzić w formule warsztatowo-ekspertyznej, z naciskiem na praktyczne zastosowanie wymagań normy w realiach organizacyjnych uczestników. Część wykładowa powinna służyć uporządkowaniu wymagań ISO 37001:2025, natomiast zasadniczy nacisk warto położyć na analizę przykładów, dyskusję nad interpretacją wymagań oraz pracę na typowych sytuacjach ryzyka.

Metodyka szkolenia powinna obejmować:

- omówienie wymagań normy w odniesieniu do procesów biznesowych organizacji,
- analizę studiów przypadków dotyczących ryzyk korupcyjnych, konfliktu interesów, prezentów, sponsoringu, współpracy z partnerami i sygnalizowania nieprawidłowości,
- warsztaty z identyfikacji ryzyk i budowy mapy ryzyka korupcyjnego,
- ćwiczenia w zakresie projektowania procedur i zapisów systemowych,
- analizę przykładowych działań due diligence i mechanizmów kontrolnych,
- moderowaną dyskusję dotyczącą odpowiedzialności kierownictwa oraz budowania kultury antykorupcyjnej,
- konsultacje eksperckie odnoszące wymagania normy do specyfiki branży i struktury organizacyjnej uczestników,
- pre - post testy weryfikujące wiedzę przed i po szkoleniu.

Dla zwiększenia efektywności szkolenia warto oprzeć zajęcia na przykładach dokumentów systemowych, wzorach procedur, macierzach ryzyka, scenariuszach decyzyjnych oraz przykładach niezgodności wykrywanych podczas audytów. Taka forma pozwala uczestnikom nie tylko zrozumieć wymagania normy, ale również przygotować się do ich wdrożenia w praktyce.

Czas trwania szkolenia: 2 dni