



Kodeks Skupine Triglav

Sprejeto
v Ljubljani,
26.3.2019

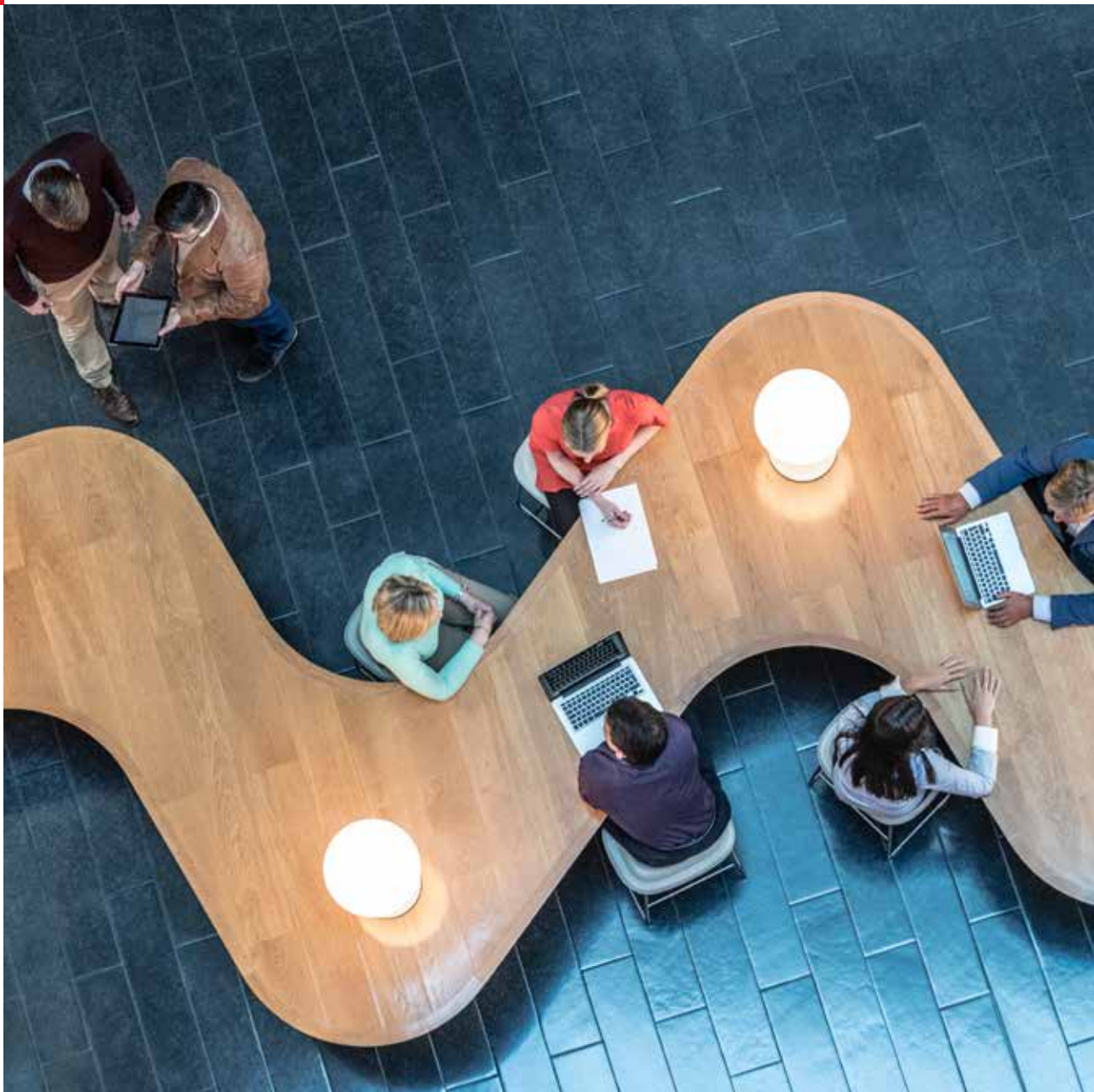
Velja od:
1.4.2019


Kazalo

| | |
|--|-----------|
| 1. Popotnica Kodeksu Skupine Triglav | 3 |
| 2. Narava kodeksa | 5 |
| 3. Uporaba in razlaga Kodeksa ter uporaba drugih kodeksov in aktov | 7 |
| 4. Temeljne vrednote Skupine Triglav | 9 |
| 5. Etična načela Skupine Triglav | 10 |
| Poštenost in skladnost poslovanja | 11 |
| Transparentnost | 12 |
| Preprečevanje koruptivnih ravnanj | 13 |
| Obvladovanje nasprotij interesov | 14 |
| Obvladovanje prevar | 15 |
| Preprečevanje pranja denarja in financiranja terorizma | 17 |
| Preprečevanje omejevanja konkurence, dejanj nelojalne konkurence in nepoštenih poslovnih praks | 17 |
| Osredotočenost na stranko | 18 |
| Odgovornost do poslovnih partnerjev in delničarjev | 19 |
| Odgovornost do zaposlenih | 20 |
| 6. Spoštovanje človekovih pravic | 21 |
| 7. Odnos do zaposlenih | 22 |
| Obveščanje zaposlenih in njihovih predstavnikov o poslovanju družbe | 23 |
| Odgovorno in pošteno poslovanje ter zaposleni | 24 |
| Preprečevanje diskriminacije, nadlegovanja in šikaniranja na delovnem mestu | 24 |
| Zagotavljanje varnosti pri delu in zdravega delovnega okolja | 24 |
| Neprekinjen razvoj zaposlenih | 25 |
| Ciljno vodenje | 25 |
| 8. Varstvo in integriteta podatkov | 26 |
| 9. Komuniciranje | 28 |
| Notranje komuniciranje | 29 |
| Zunanje komuniciranje | 30 |
| 10. Obravnavanje kršitev Kodeksa | 31 |

1.

Popotnica Kodeksu Skupine Triglav





Naj se sliši zapleteno, celo suhoparno ali pa povsem življenjsko – etično delovanje je temelj, na katerem je zgrajena prihodnost, naša vizija. V Skupini Triglav se zavedamo, da lahko le tako ohranjamo varno poslovanje, ugled in integriteto, zagotavljamo učinkovito upravljanje in krepimo medsebojno sodelovanje in zaupanje. Zaupanje, ki ga negujemo že od leta 1900, je temelj zavarovalništva. Zaupanje je ključ, ki prepleta vrednote Skupine Triglav: odzivnost, enostavnost in zanesljivost.

Kodeks Skupine Triglav (v nadaljevanju: Kodeks) postavlja standarde ravnanja, po katerih se zaposleni v organizaciji zgledujemo. Je naš vodnik in tudi orodje pri soočanju z vprašanji, ki se pojavljajo pri delu, pri odgovornem sprejemanju pravih odločitev. Je naš kompas med množico predpisov, ki urejajo naše poslovanje in katerih dosledno izvajanje spremljamo skupaj z ustanovami na nacionalni in evropski ravni. Ker si v Skupini Triglav prizadevamo za soustvarjanje enovitih standardov v razmerjih do vseh naših deležnikov, s Kodeksom podajamo osrednji dokument, ki zavezuje vse družbe Skupine Triglav, njihova posloводства in zaposlene.

Kodeks združuje osnovne etične standarde ravnanja v Skupini Triglav, ki so usklajeni z vizijo, poslanstvom, vrednotami, kulturo in cilji družbe. A odgovornost za ravnanje v vseh situacijah in okoliščinah je v vsakem izmed nas. In to naj bo tudi vodilo za krepitev poštenega in etičnega ravnanja na vseh ravneh. V odnosu do našega okolja, strank, zaposlenih, poslovnih partnerjev, delničarjev, medijev, dobaviteljev, predvsem pa do nas samih.

2.

Narava Kodeksa



Prepričani smo, da lahko učinkovito korporativno upravljanje, ekonomsko uspešno in varno poslovanje ter zaupanje in ugled Skupine Triglav ohranjamo in krepimo le z zakonitim in etičnim ravnanjem ob spoštovanju temeljnih načel korporativne integritete.

Kodeks Skupine Triglav je vodnik po temeljnih pravilih in standardih ravnanja in odločanja v vseh družbah Skupine Triglav. Z zapisanimi vrednotami in načeli nam pomaga v situacijah, ko nismo prepričani, kako ravnati.

S pomočjo naslednjih »zlatih vprašanj« lahko sami preverimo skladnost našega ravnanja v dani situaciji:

- 1. Ali je ravnanje zakonito?**
- 2. Ali je ravnanje v skladu z internimi pravili družbe?**
- 3. Ali bo ravnanje prikazalo družbo ali Skupino Triglav v primerni luči?**
- 4. Ali bo javnost novico o ravnanju sprejela pozitivno in v skladu z našimi pričakovanji?**
- 5. Ali je ravnanje skladno z mojimi osebnimi vrednotami, načeli in prepričanji?**

Če so odgovori na vprašanja pretežno pozitivni, je verjetno, da bo ravnanje skladno s standardi Skupine Triglav, ki jih zaokrožujemo tudi s Kodeksom.

3.

Uporaba in razlaga kodeksa ter uporaba drugih kodeksov in aktov



Kodeks zavezuje vse zaposlene in druge osebe, ki delujejo v imenu in za račun družb Skupine Triglav. Poslovodstva družb in vodje so s svojim ravnanjem zgled in skrbijo, da tako sami kot njihovi zaposleni ravnajo v skladu s temeljnimi vrednotami in načeli tega Kodeksa.

Hkrati nam daje Kodeks usmeritve pri pripravi drugih notranjih aktov Skupine Triglav oziroma njenih družb. V primeru neskladij med posameznimi notranjimi akti družbe in tem Kodeksom veljajo določila Kodeksa. Če različna ureditev določenih vsebin v notranjih aktih družb izvira iz zahtev lokalne zakonodaje ali standardov temeljne dejavnosti posamezne družbe, strokovnih standardov in dobre prakse, so dovoljene tudi izjeme.

Kodeks nam pomaga pri orientaciji med množico predpisov, ki urejajo naše poslovanje, in lastnimi ocenami ustreznosti ravnanja in odločanja.

V družbah Skupine Triglav, vodilni, vodstveni ter ostali zaposleni in druge osebe, ki delujejo za račun družb Skupine Triglav, pri svojem ravnanju in odločanju smiselno spoštujejo tudi določila drugih kodeksov, deklaracij, priporočil in smernic domačih ter tujih nadzornih in drugih državnih organov, profesionalnih in stanovskih združenj ali organizacij.

V primeru nejasnosti glede pomena ali razlage posameznega določila Kodeksa se obrnemo na svojega nadrejenega, službo, pristojno za kadrovske ali pravne zadeve, ali službo oziroma pooblaščenega osebo za skladnost poslovanja v družbi.

4.

Temeljne vrednote Skupine Triglav



Vrednote, ki nas povezujejo in na temelju katerih uresničujemo naše poslanstvo »ustvarjamo varnejšo prihodnost« so:

- **ODZIVNOST:** Odzovemo se takoj in učinkovito.
- **ENOSTAVNOST:** Smo enostavni in transparentni.
- **ZANESLJIVOST:** Uresničujemo obljubljeni.

5.

Etična načela Skupine Triglav



Verjamemo, da so naša etična načela ključnega pomena pri ohranjanju dobrega imena, krepitvi zaupanja v našo blagovno znamko in zagotavljanju uspešnega, dobičkonosnega in trajnostnega poslovanja v skladu z načrtanimi cilji, poslanstvom, vizijo in strategijo Skupine Triglav.

Poštenost in skladnost poslovanja

Pričakujemo visoko profesionalnost in integriteto v odnosu do zaposlenih, strank, lastnikov, investitorjev, medijev, lokalnega okolja, dobaviteljev in drugih poslovnih partnerjev. Prizadevamo si, da v medsebojnih odnosih ravnamo po načelih skrbnosti dobrega in odgovornega strokovnjaka, poštenosti in spoštovanja nasprotne, a partnerske strani.

Prizadevamo si ravnati na način, da se onemogoči sprejemanje ali izvajanje odločitev ali ravnanj, ki bi Skupino Triglav ali njene družbe povezala z nezakonitim ali etično oporečnim ravnanjem.

Skrbimo, da v okviru svojih zadolžitev, pooblastil in odgovornosti oziroma področja dela poznamo in ravnamo v skladu z veljavno zakonodajo in notranjimi akti posamezne družbe, določili tega Kodeksa in drugimi zavezujočimi akti Skupine Triglav ter akti nadzornih in drugih državnih ali evropskih organov.

Zavedamo se, da skladnost poslovanja pomeni tudi sledenje mednarodno sprejetim profesionalnim standardom in dobrim poslovnim praksam, zlasti s področja zavarovalništva, upravljanja premoženja in zagotavljanja finančnih in povezanih storitev oziroma drugega strokovnega področja posamezne družbe v Skupini Triglav, transparentno, etično in odgovorno ravnanje.



Praktične rešitve

Pri reševanju zahtevka zavarovanca ali oškodovanca nas v želji po nižjem znesku izplačila in s tem boljšem škodnem rezultatu lahko zamika špekulacija, ki temelji na preozki razlagi kritja iz zavarovalne pogodbe. "Pri tem zahtevku bom ponudil nižje plačilo, kot bi sicer izhajalo iz zavarovalne prakse. Najhuje, kar se lahko zgodi je, da stranka vloži pritožbo in nato tožbo, kar pa je malo verjetno", si morda razlagamo svoje morebitno ravnanje.

Opisano razmišljanje je v nasprotju s Kodeksom Skupine Triglav. V takšni situaciji se spomnimo na načelo poštenosti in skladnosti poslovanja ter ravnajmo v skladu z zavarovalno pogodbo, četudi bi bil škodni rezultat zato slabši. Poštenost in zaupanje strank sta dolgoročni kapital Skupine Triglav, ki ga zaradi boljšega kratkoročnega škodnega rezultata ni vredno ogroziti."

Transparentnost

Družbe v Skupini Triglav vse podatke oziroma informacije razkrivajo in (s)poročajo skladno z nacionalnimi predpisi in zahtevami konsolidiranega poročanja Skupine Triglav. Pri tem si prizadevamo poročati tudi o nefinančnih kazalcih, skladno z mednarodno uveljavljenimi standardi, metodologijami in dobrimi praksami.

Družbe, katerih vrednostni papirji kotirajo na organiziranem finančnem trgu, obveščajo v skladu z zakonodajo trga kapitala ter po višjih standardih transparentnosti. Pri tem sledijo načelu poštenega in celovitega prikaza podatkov ter načelu enakovredne obravnave delničarjev, vlagateljev in drugih deležnikov.

V postopkih nadzora aktivno sodelujemo s pristojnimi nadzornimi organi in institucijami, ob upoštevanju predpisov, ki določajo varovanje zaupnosti, obseg pooblastil in pristojnosti nadzornih organov. Pozorni smo na to, da ne sodelujemo in ne pomagamo osebam, ki bi deležnike želele zavajati z dajanjem nepopolnih ali zavajajočih informacij.



Praktične rešitve

Sodelavec A: “Prejeli smo poziv Tržnega inšpektorata RS, v katerem pravijo, da naj bi domnevno zavajali potrošnike pri obračunu stroškov po policah naložbenih zavarovanj. Lahko prosim sestaviš ustrezen odgovor?”

Sodelavec B: “Bom pripravil. Vključil pa ne bom tistega dela dokumentacije, kjer je zapis morda nekoliko težje razumljiv in bi samo dodatno zapletel zadevo.”

Sodelavec A: “Velja, tako nam vsaj ne bo treba razlagati vsega.”

V opisanem primeru gre za prikrivanje določenih informacij oziroma razkrivanje le določenega dela informacij, kar je v nasprotju z načelom transparentnosti Kodeksa Skupine Triglav. Transparentnost pa velja za temelj izgradnje in ohranjanja zaupanja tako zavarovancev kot drugih deležnikov poslovnega razmerja.”

Preprečevanje koruptivnih ravnanj

Z namenom varstva integritete in dobrega imena Skupine Triglav ter varstva interesov družb Skupine Triglav in njihovih deležnikov ne odobravamo koruptivnih ravnanj.

Koruptivna ravnanja razumemo kot dajanje in sprejemanje podkupnin ter vsa druga ravnanja, s katerimi se z zlorabo pooblastil oziroma položaja ali z ravnanjem v nasprotju s svojimi odgovornostmi dosega ali poskuša doseči prednosti ali koristi zase ali za tretjo osebo.

Posebno pozornost namenjamo spoštovanju predpisov o javnih uslužbencih in javnih naročilih, kadar sodelujemo, poslujemo in komuniciramo s subjekti, ki jih ti predpisi zavezujejo. V razmerjih s slednjimi tako še posebej pazimo na vsako vprašljivo ali neprimerno ravnanje, izvajanje transakcij, dajanje nadomestil, plačil ali drugih koristi, daril ali ugodnosti.

Skrbimo, da plačila v korist dobaviteljev, posrednikov, zastopnikov in drugih poslovnih partnerjev izvajamo izključno za namen opravljanja zakonitih poslov, pri čemer mora biti vsota oziroma vrednost plačila ali koristi sorazmerna in razumna glede na naravo in obseg izvedenega posla.



Praktične rešitve

V postopku odločanja o utemeljenosti strankinega zahtevka za odkup življenjskega zavarovanja se nam je ponudila priložnost, da z odobritvijo zahtevka brez izpolnjevanja formalnih pogojev zase pridobimo 20 % popust pri nakupu smučarske opreme. Razmišljamo v naslednji smeri: "Stranka sicer ne izpolnjuje pogojev za odkup po zavarovalni pogodbi, a bom storil izjemo, kot poslovno odločitev, saj verjetno ne bom ne prvi ne zadnji ..."

Takšno razmišljanje je v nasprotju z načelom preprečevanja koruptivnih ravnanj Kodeksa Skupine Triglav. Izogibanje koruptivnim ravnanjem je ključno za ohranjanje osebne poklicne integritete vsakega posameznika in ugleda Skupine Triglav."

Obvladovanje nasprotij interesov

Zaposleni v družbah Skupine Triglav smo pozorni na vsako dejansko ali možno nasprotje naših interesov ali dolžnosti z interesi ali dolžnostmi družbe ali Skupine Triglav in smo dolžni storiti vse, da se nasprotju interesov izognemo.

Skrbimo, da upoštevamo najboljše koristi družbe ali Skupine Triglav pred svojimi lastnimi interesi oziroma interesi tretjih oseb, kadar izvršujemo svoje delovne naloge, pravice in obveznosti v družbi ali sprejemamo poslovne odločitve ali opravljamo katera koli ravnanja za račun družb Skupine Triglav.

Nasprotje interesov obstaja, kadar zasebni interes zaposlenega vpliva na njegovo nepristransko in objektivno opravljanje nalog za družbo ali odločanje v okviru izvajanja njegove funkcije v družbi.

O vsakem obstoječem ali potencialnem nasprotju interesov pri sebi, zaposlenem ali drugi osebi, ki deluje za račun družbe, smo zaposleni dolžni obvestiti nadrejeno odgovorno osebo in službo oziroma osebo, pristojno za skladnost poslovanja.

Zaposleni ali druge osebe, ki sicer v svojem poslovnem življenju delujejo za račun družbe Skupine Triglav, v vseh primerih zasebnega udeleževanja pri družbenih, političnih, interesnih in drugih javnih aktivnostih in pobudah ravnanjo v svojem lastnem imenu in za svoj račun. Pri tem so pozorni, da jasno sporočajo, da njihova ravnanja, mnenja in pobude odražajo njihova lastna stališča, ki niso nujno enaka stališčem družbe Skupine Triglav.



Praktične rešitve

Kot zaposleni v Skupini Triglav ste se znašli v naslednji situaciji: “Moj ožji družinski član je zaradi ločitve v finančnih težavah. Pomagam mu lahko najmanj tako, da mu kot prevajalcu zagotovim pogodbo za opravljanje tovrstnih storitev z našo družbo. Cena našega trenutnega prevajalca je sicer res ugodna, vendar je na splošno dobro vedeti, s kom poslujemo. Našemu podjetju se pa tako ali tako ne bo poznalo.”

Čeprav bi s takšnim sicer dobronamernim dejanjem pomagali svojemu ožjemu družinskemu članu, ga v skladu s Kodeksom Skupine Triglav ne smemo izvesti. Z njim bi namreč kršili načelo obvladovanja nasprotja interesov, ki je nadvse pomembno za vzdrževanje dobrega imena Skupine Triglav. Nasprotju interesov se v takih in podobnih primerih izogibamo, na morebitna nasprotja pa jasno opozorimo.”

Obvladovanje prevar

V družbah Skupine Triglav si prizadevamo zaščititi premoženje pred prevarami, zato slednje preprečujemo z vzpostavljanjem in upravljanjem ustreznega notranjega kontrolnega sistema. V primeru zaznanih razlogov za sum prevare v posamezni družbi skupine le-ta razišče vsa s tem povezana dejstva in okoliščine ter ukrepa v zakonsko dopustnih okvirih.

Prevara lahko pomeni protipravno prisvajanje premoženja družbe (npr. goljufije, zatajitve, zlorabe položaja ali zaupanja, zavarovalniške goljufije, zloraba notranjih informacij, izdaja in neupravičena pridobitev poslovne skrivnosti), koruptivno ravnanje (npr. poneverba in neupravičena uporaba tujega premoženja, neupravičeno sprejemanje ali dajanje daril, dajanje podkupnine), ponarejanje poslovnih knjig ipd.

Zaposleni v Skupini Triglav si s svojim zgledom in naznanjanjem sumov prevar prizadevamo aktivno prispevati k preprečevanju in odkrivanju prevar.



Praktične rešitve

Sodelavec Skupine Triglav: "Praviš, da si brez avta, ker si imel prometno nesrečo?"

Prijatelj: "Ja, nekdo mi je priletel od zadaj, ko sem stal pred semaforjem."

Sodelavec Skupine Triglav: "Pa je bilo hudo? Te kaj boli?"

Prijatelj: "Hja, se je zaletel kar s hitrostjo, ampak sem jo odnesel brez praske."

Sodelavec Skupine Triglav: "Aha. Pa ne bi šel vseeno k zdravniku in malo pojamral? To vsi delajo, se splača."

Prijatelj: "Ne, nisem tak tip. Niti ne znam lagati."

Sodelavec Skupine Triglav: "Ni problema, lahko ti pomagam. Povem ti, kaj moraš reči, ti pa mi daš 20 odstotkov od pridobljene odškodnine. Dogovorjeno?"

Prijatelj: "Pa naj bo, poskusiti ni greh."

Opisano ravnanje ni sprejemljivo. Če zaznamo tak pojav, sum naznamimo. Hkrati lahko k zmanjševanju pogostosti poskusov prevar prispevamo tudi s svojim vsakodnevnim zgledom in širjenjem sporočila, da opisana ravnanja niso sprejemljiva."

Preprečevanje pranja denarja in financiranja terorizma

Skupina Triglav aktivno preprečuje in ne dopušča zlorab svojega sistema za vstop, uporabo, transformacijo ali prikrivanje nezakonitega izvora denarja oziroma zbiranje, izstop ali namenjanje denarja za financiranje terorizma. Zlasti to velja za področja opravljanja poslov življenjskih zavarovanj, upravljanja investicijskih skladov in računovodskih storitev, ki so s tega vidika mednarodno pripoznani kot bolj tvegani.

V Skupini Triglav zato za namen zagotavljanja preprečevanja pranja denarja in financiranja terorizma vzpostavljamo in upravljamo ustrezne notranje kontrolne sisteme v družbah, ki opravljajo posle življenjskih zavarovanj, nastopajo v vlogi upravljavca investicijskih skladov ali izvajalca računovodskih storitev. V teh družbah se zaposleni in druge osebe, ki delujejo za račun družbe, redno vključujejo v izobraževanja, v primeru prepoznanih razlogov za sum pranja denarja ali financiranja terorizma pa zaposleni o tem obvestijo pooblaščenca za preprečevanje pranja denarja v družbi. Slednji o tem obvesti pristojen državni organ.

Temeljni ukrep za preprečevanje in odkrivanje pranja denarja ali financiranje terorizma je izvajanje skrbnega pregleda strank in upravičencev iz zavarovanja ter drugih poslovnih partnerjev z identifikacijo, ugotavljanjem namena posla, dejavnosti stranke ali partnerja ter s spremljanjem njenih aktivnosti pri družbi.



Praktične rešitve

Sodelavec A: "Danes je super dan. Tisti gospod, ki je imel toliko vprašanj o tem, kako je s preprečevanjem pranja denarja v naši družbi, se je končno odločil, da bo sklenil zavarovanje pri nas."

Sodelavec B: "A res? In kaj si mu rekel?"

Sodelavec A: "Da mu bom sklenil življenjsko zavarovanje, v katerega bo lahko naložil svoj denar. Dvigne ga potem lahko kadarkoli, kar bi mu ustrezalo, je rekel. Le povedati mu moram, da lahko položi največ 5.000 EUR gotovine naenkrat. Bo pač moral priti večkrat, saj kot kaže drugače kot z gotovino tako ali tako ne operira. Kar morava paziti je, da ne bo izgledalo kot povezana transakcija, saj zakon samostojnih ali povezanih gotovinskih transakcij nad 5.000 EUR ne dopušča."

Sodelavec B: "Pa ni vse tole malo sumljivo?"

Sodelavec A: "Hja, pa saj veš kako težko je danes skleniti zavarovanje ..."

Ravnanje sodelavca A je v nasprotju z načelom preprečevanja pranja denarja in financiranja terorizma Kodeksa Skupine Triglav. V opisanem primeru ali podobnih primerih zaposleni v Skupini Triglav preprečujemo namerne zlorabe sistema za vstop, uporabo, transformacijo ali prikrivanje nezakonitega izvora denarja, nikakor pa pri njih ne pomagamo."

Preprečevanje omejevanja konkurence, dejanj nelojalne konkurence in nepoštenih poslovnih praks

Zavedamo se, da je vsakršno dogovarjanje s konkurenti ali z njimi usklajeno ravnanje, ki vodi v izključevanje možnosti tekmovanja drugim na katerem koli trgu, na katerem delujemo, nezakonito. Odklanjamo vsakršne dogovore s konkurenti, ki bi lahko vodili do omejevalnih ravnanj, in pazimo, da v komunikaciji s konkurenti z ničemer ne sporočamo svojih tržnih namenov ali preferenc.

Nekatere družbe Skupine Triglav imajo vodilne tržne položaje, kar prinaša posebno odgovornost družbe in njenih zaposlenih, da pri nastopanju na trgu ravnajo pošteno in še posebej preudarno ter pazijo, da s svojimi ravnanji ne zlorablajo svojega položaja na trgu. Vidike vpliva na konkurenco upoštevamo pri vsaki odločitvi oziroma aktivnosti, ki se nanaša na naše delovanje na trgu.

Informacije o konkurenci zbiramo izključno na zakonite načine, pri tržnem komuniciranju storitev ali produktov pa se ne poslužujemo prepovedanih oglaševalskih prijemov.



Praktične rešitve

Sodelavec Skupine Triglav: "Halo. Živjo, kako si?"

Predstavniki družbe AB: "Pozdravljen! V redu sem, hvala. Dolgo se nisva slišala."

Sodelavec Skupine Triglav: "Res se nisva. Sem se pa včeraj spomnil nate, ko smo se dogovarjali za en posel. Sem pomislil, da bi lahko bili zraven."

Predstavniki družbe AB: "Zakaj pa gre?"

Sodelavec Skupine Triglav: "Ideja je v bistvu ta, da se enkrat za vselej rešimo konkurenčne družbe XY in gresta naša in vaša družba v skupno kampanjo. Tako bomo v večini in XY nima možnosti."

Predstavniki družbe AB: "Zveni zanimivo. Jaz sem za."

Sodelavec Skupine Triglav: "Velja se zmeniva za sestanek."

Opisano dogovarjanje s konkurenti ali usklajeno ravnanje z njimi vodi v nezakonito izključevanje drugih tekmecev s trga, kar je ne le v nasprotju s Kodeksom Skupine Triglav, temveč pomeni tudi prekršek. Zaposleni v Skupini Triglav imamo odgovornost, da na trgu nastopamo pošteno in zakonito."

Osredotočenost na stranko

V središču aktivnosti Skupine so naše stranke. Z njimi gradimo odnose, ki temeljijo na zupanju, ter si prizadevamo dosežati njihovo zadovoljstvo in lojalnost. Razvijamo enostavne produkte in rešitve, spreminjamo jih v zavarovalne in druge povezane storitve, uvajamo digitalne načine poslovanja in nove poslovne modele. Strateški cilj je stranke obravnavati celostno in odgovorno ter z njimi vsekanelno komunicirati.

V ospredje postavljamo enostavnost, zanesljivost, preglednost, razumljivost in dostopnost naših produktov in storitev. Tem usmeritvam sledimo že v fazi razvoja produktov, veliko pozornost pa namenjamo tudi kakovostnim, zanesljivim in učinkovitim poprodajnim storitvam.

Zavedamo se, da so zavarovalne pogodbe in drugi finančni posli za stranke pogosto zapleteni in težko razumljivi. Zato se trudimo, da pri sklepanju tovrstnih pogodb ne ravnamo zavajajoče in strankam razumljivo pojasnimo vse pravice in dolžnosti, ki zanje iz njih izhajajo. Posredujemo jim tudi ustrezno gradivo ter jim nudimo dodatne nasvete in pojasnila.

Pri promocijskih aktivnostih ter trženju produktov in storitev se ne poslužujemo zavajajočih, agresivnih, žaljivih, šokantnih ali drugih neprimernih prodajnih ali poprodajnih praks.

Če prejmemo pritožbo stranke, le-to rešujemo nepristransko, korektno, hitro in učinkovito ter po predpisanem postopku. Če pri tem pride do spora, ga skušamo rešiti sporazumno in v obojestransko zadovoljstvo, z upoštevanjem pravic stranke, njenih dolžnosti ter zakonitih interesov družbe in Skupine Triglav.

“ **Praktične rešitve**

Sodelavec je prejel pritožbo stranke. O primeru potoži na popoldanski kavi: “Še ena nesmiselna pritožba. Kot da nimamo vsi problemov v življenju. Kaj me briga, če ne more več plačevati premije. In tale nova dokumentacija je spet kar tako počez. Stranki bom odgovoril, da vztrajamo pri odločitvi in pika. Ne mislim niti slučajno izgubljati časa s kakšno pritožbeno komisijo ali dodatnim pojasnjevanjem.”

Dolgoročni odnosi s strankami so temelj uspeha Skupine Triglav. To nas obvezuje, da v odnosu do njih ravnamo odgovorno in v skladu z internimi pravili ter skrbimo za njihovo zadovoljstvo tudi v smislu izraženega razumevanja v zahtevnejših situacijah.”

Odgovornost do poslovnih partnerjev in delničarjev

V Skupini Triglav negujemo partnerstva z različnimi podjetji. Odnos s poslovnimi partnerji gradimo s strpnostjo, medsebojnim spoštovanjem, transparentnim in nediskriminatornim odnosom, ob upoštevanju etičnih in zakonskih norm. Cenimo poslovne partnerje, ki tudi v svojem podjetju spodbujajo predanost in zavezanost k etičnosti, transparentnosti in družbeni odgovornosti.

Ne poslujemo s poslovnimi partnerji, ki v svoj poslovni proces vključujejo otroško delo, zaposlenim ne zagotavljajo ustreznih, najmanj pa predpisanih delovnih pogojev, jim ne nudijo ustreznega plačila za opravljeno delo, ne skrbijo za varnost in zdravje zaposlenih pri delu ali drugače ne spoštujejo človekovih pravic, ne ravnavo družbeno odgovorno ali ne skrbijo za omejevanje vplivov na naravno okolje.

Prizadevamo si povečati vrednost družb Skupine Triglav in s tem premoženje za delničarje na dolgi rok.

“ **Praktične rešitve**

Sodelavec A: “Skleniti moramo novo pogodbo za tisk zavarovalne dokumentacije. Poznaš koga?”

Sodelavec B: “Poznam...in ta je za vsak posel. Ima ugodno ceno, pa precej prometa in denarja. Ne izgleda, da bi šel v kratkem v stečaj ali kaj takega.”

Sodelavec A: “Kako mu pa to uspeva?”

Sodelavec B: “Menda ima zaposlene več ali manj honorarno ali tako nekako – delajo v eni majhni delavnici. Pa znajde se, saj veš, brez tega danes ne gre.”

Sodelavec A: “Najprej moramo pridobiti ponudbo in preveriti na trgu, če je res konkurenčen. Seveda pa moramo tudi ugotoviti, ali je zanesljiv in bo delo opravil v postavljenem roku in kakovostno.”

Sodelavec B: “Ne kompliciraj, saj ga poznam. Gotovo je vse OK, brez veze izgubljeni čas s tem preverjanjem.”

Ko se dogovarjamo za sodelovanje z drugimi podjetji, nista pomembni le ponudba in cena, temveč tudi strokovnost in pošteno delovanje na trgu. Razmišljanje sodelavca A je tako v skladu s Kodeksom Skupine Triglav, medtem ko bi oseba B s predlaganim ravnanjem kršila načelo odgovornosti do poslovnih partnerjev in delničarjev.”

Odgovornost do zaposlenih

V Skupini Triglav se zavedamo ključne vloge zaposlenih za doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Prepričani smo, da so zavzeti, visoko strokovni in motivirani zaposleni vir našega trajnostnega razvoja. Zato se trudimo, da skrbi za zaposlene in ustvarjanju pogojev za njihovo dobro počutje ter uspešen osebni in strokovni razvoj posvečamo posebno pozornost. Poslovodstva družb in vodje si prizadevajo za pošten in odkrit odnos do zaposlenih.



Praktične rešitve

Sodelavec: “Šef, želel bi se udeležiti kakšnega izobraževanja, saj sem bil na zadnjem pred skoraj petimi leti.”

Vodja: “Zaenkrat ne vidim potrebe, saj je delo opravljeno na povsem zadovoljivi ravni. Bi bilo pa zaželeno, da bi imel kdaj tudi sam kakšno idejo za rešitev zapletenih situacij, da ni vse vedno na meni ...”

Sodelavec: “Saj, ravno zato bi šel rad na izobraževanje ...”

Vodja: “Hja, ne vem. Tvoja odsotnost pomeni dodatne zaplete pri razporejanju dela. Bom razmislil.”

Skrb za osebni in strokovni razvoj zaposlenih je eden najpomembnejših dejavnikov uspeha družb Skupine Triglav. Ravnanje vodje v opisanem primeru je zato v nasprotju s Kodeksom Skupine Triglav. Vodje nosijo posebno odgovornost do sodelavcev. Prizadevati si morajo za pošten in odkrit odnos z njimi ter jim omogočati izobraževanje.”

6.

Spoštovanje človekovih pravic



V Skupini Triglav v okviru poslovanja dosledno spoštujemo in varujemo mednarodno priznane človekove pravice in temeljne svoboščine, ki so v skladu s cilji in načeli Organizacije združenih narodov ter izvirajo iz splošne deklaracije človekovih pravic, ki jo je sprejela in razglasila Generalna skupščina Združenih narodov ter temeljne pravice, opredeljene v Deklaraciji Mednarodne organizacije dela o temeljnih načelih in pravicah iz dela. Izogibamo se njihovim kršitvam ter s svojim vplivom prispevamo k njihovem sprejemanju in spoštovanju.

Posebno pozornost namenjamo vsem človekovim pravicam. Negujemo dobre odnose z zaposlenimi, smo dostojni do naših strank, spoštujemo drugačnosti in ne dopuščamo ravnanj, ki bi prizadela naše osebno dostojanstvo.

Trudimo se za zaposlenim in strankam prijazno organizacijsko kulturo.

7.

Odnos do zaposlenih



Obveščanje zaposlenih in njihovih predstavnikov o poslovanju družbe

Zavedamo se, da je za ustvarjanje ustrezne korporativne kulture bistveno, da so zaposleni seznanjeni s poslovnimi strategijami in dolgoročnimi usmeritvami Skupine Triglav in njenih družb, hkrati pa imajo možnost pri tem aktivno sodelovati.

Zaposlenim v Skupini Triglav se zagotavlja sodelovanje pri upravljanju skladno z veljavno zakonodajo, npr. preko predstavnika v poslovodnem organu posamezne družbe, sveta delavcev, sindikalnih predstavnikov.

Posebno pozornost posvečamo pravočasnemu in celovitemu obveščanju zaposlenih o poslovnih odločitvah in drugih aktivnostih družb Skupine Triglav, ki so v bistveni povezavi z interesi zaposlenih, in si pri tem prizadevamo, da se zaposlene v čim večjem obsegu vključuje v sprejemanje in izvajanje le-teh. Zaposlene redno obveščamo o spremembah v vodstvu družb Skupine Triglav in spoštujemo pravico zaposlenih, da se združujejo v delavske organizacije - tako na ravni podjetja kot panoge ali države - in si prizadevamo, da dialog med predstavniki zaposlenih in poslovodstvi Skupine Triglav poteka profesionalno, v iskanju kompromisne rešitve in kar se da transparentno, upošteva zakonsko ureditev na področju delovnih razmerij.

Spoštujemo individualne pravice zaposlenih, ki sodelujejo kot predstavniki zaposlenih na različnih nivojih v Skupini Triglav. Zagotavljamo jim ustrezne pogoje, da to funkcijo nemo-teno opravljajo.

“ **Praktične rešitve**

Sodelavec: “Na kosilu sem slučajno slišal sodelavca s sosednjega oddelka, ki je razlagal, da jim je njihov vodja na kolegiju predstavil usmeritve iz novega letnega plana dela, ki ga je potrdila uprava. Se bomo o tem pogovarjali tudi na kolegiju našega oddelka?”

Vodja: “Plan dela in usmeritve v njem za naš oddelek ne pomenijo nič bistveno novega. Bodite hvaležni, da vam ni treba poznati vseh planov. Dovolj je, da sam preverim, v primeru pomembnejših sprememb pa vas bom pravočasno obvestil.”

Sodelavec je v opisani situaciji podal pobudo za aktivno vključitev v razvoj oddelka in tako zavzetih sodelavcev si v Skupini Triglav pravzaprav želimo. Vodja bi moral v skladu z usmeritvami glede obveščanja sodelavcev o poslovanju družbe poskrbeti za prenos ključnih informacij iz poslovnih usmeritev znotraj svoje organizacijske enote.”

Odgovorno in pošteno poslovanje ter zaposleni

Stremimo k visokim etičnim normam. Kultura poštenega in odgovornega poslovanja se začne pri osebah, ki opravljajo nadzorstveno, upravljavsko ali vodstveno funkcijo. Zaposleni se zavedajo, da prave in poštene odločitve niso odgovornost le naših vodij, temveč so odraz dejanj vsakega zaposlenega. Na nadzorstvena, upravljavska ali vodstvena delovna mesta imenujemo ljudi, ki so za to funkcijo primerni, s svojim znanjem, izkušnjami in kompetencami dokazujejo strokovnost, njihova preteklost pa odraža moralno in etično držo. Vsi zaposleni imajo pri napredovanju enake možnosti.

Preprečevanje diskriminacije, nadlegovanja in šikaniranja na delovnem mestu

Prizadevamo si ustvarjati delovno okolje, v katerem se varujeta in spoštujeta dostojanstvo in integriteta zaposlenih na delovnem mestu. Stremimo k oblikovanju delovnega okolja, ki spoštuje osebnostno, spolno, versko, rasno, narodnostno, etnično, kulturno, socialno, geografsko, družinsko, telesno, starostno ali katero koli drugo individualnost oziroma pripadnost zaposlenih.

Zaupnik je prva kontaktna oseba, na katero se lahko zaposleni obrne v zvezi z domnevnim nadlegovanjem, diskriminacijo ali šikaniranjem, ki ga zazna v delovnem oziroma poslovnem okolju. Seveda lahko vsak zaposleni domnevno kršitev naznani nadrejeni odgovorni osebi ali področju za kadre. V primeru, da tega ne more naznani prejšnjim, lahko domnevno kršitev naznani službi oziroma pooblaščenim osebam za skladnost poslovanja ali ravna skladno z internim aktom, ki ureja prijave zaradi sumov kršitve Kodeksa. Vsaka dobroverna naznanitev in identiteta dobronamernega naznanitelja se obravnava zaupno, naznanitelj pa je zaščiten pred morebitnimi povračilnimi ravnanji in ima možnost neformalnega reševanja zadeve.

Zagotavljanje varnosti pri delu in zdravega delovnega okolja

Varno in zdravju prijazno delovno okolje je ključ do učinkovitega in kakovostnega opravljanja dela ter ohranjanja zdravja zaposlenih, zato nenehno prepoznavamo tveganja za varnost in zdravje v delovnem okolju, jih obvladujemo s sprejemanjem ustreznih ukrepov, z izobraževanjem zaposlenih pa dvigamo zavest o pomenu varnosti in zdravja pri delu. Zaposleni so seznanjeni s tveganji na svojem delovnem mestu in njihovim dolžnim ravnanjem v primeru nevarnosti za varnost in zdravje pri delu. Delujemo samozaščitno in vselej upoštevamo navodila strokovnih služb in odgovornih oseb.

Neprekinjen razvoj zaposlenih

Eden temeljnih strateških ciljev Skupine Triglav predstavlja skrb za zaposlene, saj želimo, da zaposleni v polni meri izkoristijo svoje potenciale. S tem namenom jih spodbujamo, da dosežejo svoje osebne in karijerne cilje z različnimi programi kariernega razvoja. Posebno skrb namenjamo razvoju ključnih in perspektivnih sodelavcev ter razvoju voditeljstva. Zaposlenim nudimo nabor funkcionalnih izobraževanj tako doma kot v tujini, vključno z možnostjo pomoči pri financiranju formalnega izobraževanja, in jim omogočamo udeležbo na strokovnih srečanjih doma in v tujini, izmenjavo znanj in izkušenj s tujimi zavarovalnicami, sodelovanje na internih izobraževanjih, projektih ipd. Vzpostavljen imamo sistem mentorstva za vse novozaposlene, za starejše in uveljavljene kadre pa iščemo rešitve za nadaljnji razvoj njihove kariere in iskanje novih izzivov. Potencialne kadre iščemo in podpiramo že med njihovim študijem, nudimo jim možnost seznanitve z delom v Skupini Triglav preko delovne prakse in drugih oblik sodelovanja z izobraževalnimi ustanovami, pri tem pa upoštevamo predvsem prihodnje potrebe družb skupine po kadrih določenega profila. Spodbujamo vse oblike mobilnosti zaposlenih v Skupini Triglav, ker verjamemo, da prehajanje zaposlenih med projektnimi timi, organizacijskimi enotami in družbami lahko pomeni učinkovit prenos znanja in dobrih praks, pripomore k strokovnemu razvoju in osebni rasti posameznika ter predstavlja odličen način za krepitev kulture sodelovanja in učenja ter sprejemanja sprememb in spodbujanja raznolikosti.

Ciljno vodenje

Za uspešno poslovanje smo odgovorni vsi zaposleni. Cilje Skupine Triglav in posameznih družb izpolnjujemo skladno s poslovno strategijo, pri čemer spodbujamo motivacijo in ustvarjalnost, hkrati pa zagotavljamo, da je njihovo delo usmerjeno k učinkovitosti in ustvarjanju dodane vrednosti za družbe v skupini. S ciljnim vodenjem hkrati razvijamo potencial zaposlenih, povečujemo njihovo lojalnost in ustvarjamo stimulatívno delovno okolje.

8.

Varstvo in integriteta podatkov



Podatke, ki jih pridobimo pri poslovanju, varujemo z vso dolžno skrbnostjo. Podatki in informacije so ključnega pomena za izvajanje poslovnih procesov in v vseh družbah Skupine Triglav predstavljajo izjemno pomembno poslovno premoženje.

Z namenom zagotavljanja njihove zaupnosti (preprečevanje nepooblaščenega dostopa ali razkritja), celovitosti (zagotavljanje popolnosti in točnosti informacij) in razpoložljivosti (zagotavljanje dostopnosti informacij takrat in v obsegu, ko so le-te potrebne) imajo družbe Skupine Triglav vzpostavljene lastne sisteme upravljanja varovanja informacij.

Posamezni podatki lahko predstavljajo tako osebne kot tudi zaupne podatke in poslovno skrivnost družbe. Pri ravnanju z njimi upoštevamo naravo tovrstnih podatkov in jih obdelujemo v skladu z zakonodajo in notranjimi akti družb. Z njimi se seznanjajo le osebe, ki te podatke potrebujejo za opravljanje svojih del in nalog oziroma za izvajanje svojih pooblastil in odgovornosti v družbi Skupine Triglav. Pazimo, da je obseg obdelave v sorazmerju z namenom obdelave oziroma z nalogami, ki jih opravljamo v družbi ali za družbo, ter da imamo za obdelavo ustrezno pravno podlago.

Podatkov ne razkrivamo tretjim osebam, razen če za to obstoji podlaga v zakonu ali osebni privolitvi osebe, na katero se konkretni podatki nanašajo. Prav tako jih ne izkoriščamo v svojo ali tujo korist. Hranimo jih v skladu s pravili in postopki varnostne politike in drugimi notranjimi akti družbe ter področnimi predpisi.

“ **Praktične rešitve**

Znanec: “Vem, da ima moj sosed pri vas sklenjeno avtomobilsko zavarovanje in da je imel pred časom manjšo prometno nesrečo. Zanima me, kolikšno odškodnino je prejel, saj sem imel tudi jaz podoben primer. Ti imaš gotovo dostop in lahko preveriš.”

Sodelavec Skupine Triglav: “Imam dostop do podatkov, pa ti sporočim, saj tebi zaupam, da ne boš razlagal naokoli, prav?”

Opisano ravnanje sodelavca Skupine Triglav ni v skladu s Kodeksom Skupine Triglav. Občutljivih podatkov namreč ne razkrivamo tretjim osebam, razen če zato obstaja podlaga v zakonu ali če imamo privolitev osebe, za katere podatke gre. Še posebej podatkov ne razkrivamo v svojo ali tujo korist. V takšni situaciji pojasnimo, da v družbah Skupine Triglav skrbimo za varstvo in integriteto podatkov in da teh ne razkrivamo nepooblaščenim osebam. Pri tem je posebej pomembno poudariti zagotavljanje varovanja in razlikovanja med osebnim podatkom, poslovno skrivnostjo, tajnim podatkom, zaupnim podatkom in notranjo informacijo.”

9.

Komuniciranje



Skladno s poslovno strategijo, s spletom komunikacijskih aktivnosti in orodij pripomoremo k uresničevanju strateških usmeritev, ciljev, poslanstva in vizije družbe. Upoštevamo omejitve in posebnosti, ki izhajajo iz narave posameznih informacij in njihove pomembnosti za različne deležnike.

Pri sodelovanju s posameznimi skupinami deležnikov stremimo k uravnoteženemu, doslednemu, ažurnemu, (pro)aktivnemu in transparentnemu komuniciranju. Tako s korporativnim kot produktnim komuniciranjem krepimo zaupanje in pozitivno podobo Skupine Triglav.

Notranje komuniciranje

Znotraj vsake družbe Skupine Triglav stremimo k zagotavljanju enotnih komunikacijskih standardov. Z učinkovitim in usklajenim komuniciranjem zaposlenim omogočamo podporo in razumevanje ciljev družbe, spodbujamo pretok informacij, krepimo medsebojno zaupanje in sodelovanje, spodbujamo zavzetost in gradimo zadovoljstvo, ki se zrcali v poslovnih rezultatih Skupine Triglav.

Pri komunikaciji z zaposlenimi smo dobronamerni in pozitivni, hkrati pa pazimo na jasnost in razumljivost tistega, kar sporočamo. Vedno si prizadevamo podati povratno informacijo, pri tem pa smo konstruktivni in usmerjeni k cilju, ki ga skupaj zasledujemo z zaposlenimi.

Zaposlene želimo pravočasno in ustrezno obveščati o strategiji, viziji in načrtih družbe ter jih spodbujamo k aktivnemu vključevanju v oblikovanje sprememb poslovanja in k sodelovanju pri uveljavljanju strateških načrtov.

Zunanje komuniciranje

Pregleden in celovit način komuniciranja ohranja in krepi prepoznavnost, integriteto, ugled in dobro ime Skupine Triglav. S proaktivnim in celovitim komuniciranjem se osredotočamo na podajanje vsebin in sporočil, ki so pomembni za naše deležnike in Skupino Triglav.

V odnosu z našimi zavarovanci, lastniki, poslovnimi partnerji, finančno javnostjo, mediji, lokalnimi skupnostmi itd. zaposleni stremimo k jasnosti, preglednosti in objektivnosti komuniciranja. Odgovorno stopamo v dialog in dolgoročno gradimo zaupanje z okoljem, v katerem poslujemo.

V Skupini Triglav si prizadevamo za uravnoteženo, neselektivno in usklajeno zunanje komuniciranje, pri tem pa smo pazljivi na razkritje občutljivih podatkov. Zunanjim osebam nikoli ne posredujemo informacij, ki so ali bi lahko bile poslovna skrivnost, notranja informacija, tajni, osebni ali drugi občutljivi podatki, če za to niso posebej pooblašene.

Pri komuniciranju spoštujemo veljavne predpise in interna pravila, kot je Komunikacijski kodeks Skupine Triglav.

“ **Praktične rešitve**

Znanec: “Slišim, da boste v vaši zavarovalnici leto zaključili s še boljšim poslovnim rezultatom kot lani. Izgleda, da vam gre, zavarovalničarjem, še vedno zelo dobro ... Zaposleni že veste, kakšen bo letni rezultat?”

Sodelavec Skupine Triglav: “Uradno še nič ne vemo, je pa res, da krožijo govorice, da smo povečali tržni delež.”

V zgornjem pogovoru je sodelavec kršil kodeks, saj je širil neuradne in nepotrjene poslovne informacije. Noben zaposleni v Skupini Triglav ne sme razkrivati informacij, dokler te niso javno objavljene; tudi „mehkemu komentiranju“ se izogibamo, saj spodbuja pojavljanje nepreverjenih govoric.

V svoji komunikaciji s sodelavci in zunanjimi deležniki skrbimo za to, da so sporočila jasna in razumljiva ter dobronamerna. Povratna informacija sodelavcem in ostalim deležnikom, s katerimi dnevno sodelujemo, je dobrodošla. Pri komuniciranju navzven smo še posebej pozorni na vse predpise in notranja pravila družbe, v kateri smo zaposleni, pa tudi na upoštevanje Komunikacijskega kodeksa Skupine Triglav.”

10.

Obravnavanje kršitev Kodeksa



S ciljem ohranjanja ugleda in integritete blagovne znamke Triglav si prizadevamo ustvarjati okoliščine, v katerih si bomo zaposleni brez zadržkov lahko sporočali pomisleke in dvome glede odločitev, stanj ali ravnanj, ki bi lahko pomenila neskladnosti ali kršitve Kodeksa.

Sum na kršitev Kodeksa ali povzročitev škode interesom Skupine Triglav ali kateri izmed njenih družb ali interesom tretje osebe, ki je v poslovnem razmerju z družbo Skupine Triglav, zaposleni naznanijo bodisi neposredno nadrejeni osebi bodisi službi ali pooblaščenim osebam za skladnost poslovanja v družbi.

Komu naznanim kršitev?

Nadrejeni osebi

ali

pooblaščenim osebam oz. koordinatorju za skladnost poslovanja posamezne družbe skupine.

Če kršitve iz objektivnih ali subjektivnih razlogov ne morete naznaniti zgoraj navedenim osebam ali službam, jih naznanite Skladnosti poslovanja Zavarovalnice Triglav: skladnost@triglav.si.

Osebe, ki se jim naznani oziroma so na drug način seznanjene z naznanitvami kršitev Kodeksa, v okviru veljavne zakonodaje:

- ukrepajo v najboljšem interesu posamezne družbe in Skupine Triglav ter v skladu s svojimi pooblastili,
- varujejo kot zaupno identiteto dobronamernega naznanitelja in osebe, na katere se naznanitev nanaša,
- varujejo dobronamernega naznanitelja pred povračilnimi ravnanji ali drugimi dejanji ustvarjanja sovražnega delovnega okolja ali poslabševanja delovnih razmer in odnosov ter
- varujejo integriteto oseb, na katere se nanaša naznanitev kršitve tega Kodeksa.

Sporočene kršitve Kodeksa v okviru svojih pooblastil in delovnega področja ter skladno z veljavnimi zakoni in notranjimi akti družbe obravnava pristojna služba ali pooblaščen oseb za skladnost poslovanja posamezne družbe.

Kršitve Kodeksa, ki hkrati predstavljajo kršitev veljavne zakonodaje ali notranjih aktov družbe, lahko pomenijo tudi kršitev delovnih obveznosti posameznika, zaradi česar se lahko odrazijo v disciplinski, odškodninski, kazenski ali drugi odgovornosti, skladno z veljavnimi predpisi in internimi akti družbe.

Dobronamerne naznanitve kršitev Kodeksa se varujejo kot poslovna skrivnost.

Povračilna ravnanja zoper dobroverne naznanitelje niso dovoljena. Povračilna ravnanja predstavljajo kakršno koli neenako obravnavanje, nadlegovanje, mobing, zmanjšanje ugodnosti, zastraševanje, šikaniranje in podobna ravnanja. Velja domneva, da je vzročna zveza med naznanitvijo in povračilnimi ravnanji podana.

