

# CO NÁS VEDE

Etický kodex pro  
zaměstnance



REDEFINING **RE-REFINING**



# Impressum

---

1. Auflage, April 2017, © AVISTA OIL AG

**Autor:** Mario Majic. **Redaktion:** Mario Majic. **Auflage:** 300 Exemplare

**Chief Compliance Officer:** Benedikt Fuhlrott. **Compliance Manager:** Mario Majic.

AVISTA OIL AG, Bahnhofstraße 82, 31311 Uetze-Dollbergen

**Grafische Entwicklung & Gestaltung:** AIPLE Werbung, Abelmannstraße 27, 30519 Hannover, [www.aiple-werbung.de](http://www.aiple-werbung.de)

## Obsah

---

**06**

Vznik a použití

**09**

Předmluva  
představenstva

**10**

Další upozornění

**11**

Komunikační cesty a  
kontaktní osoby

**12**

Úvod

**14**

Správa a řízení  
podniku

**18**

Historie

**20**

Rychlost a stupeň  
detailu

**22**

Zaměření a  
struktura

**24**

Efektivita a  
ziskovost

**26**

Náš obchodní  
model

**28**

Naše služby a  
produkty

**28**

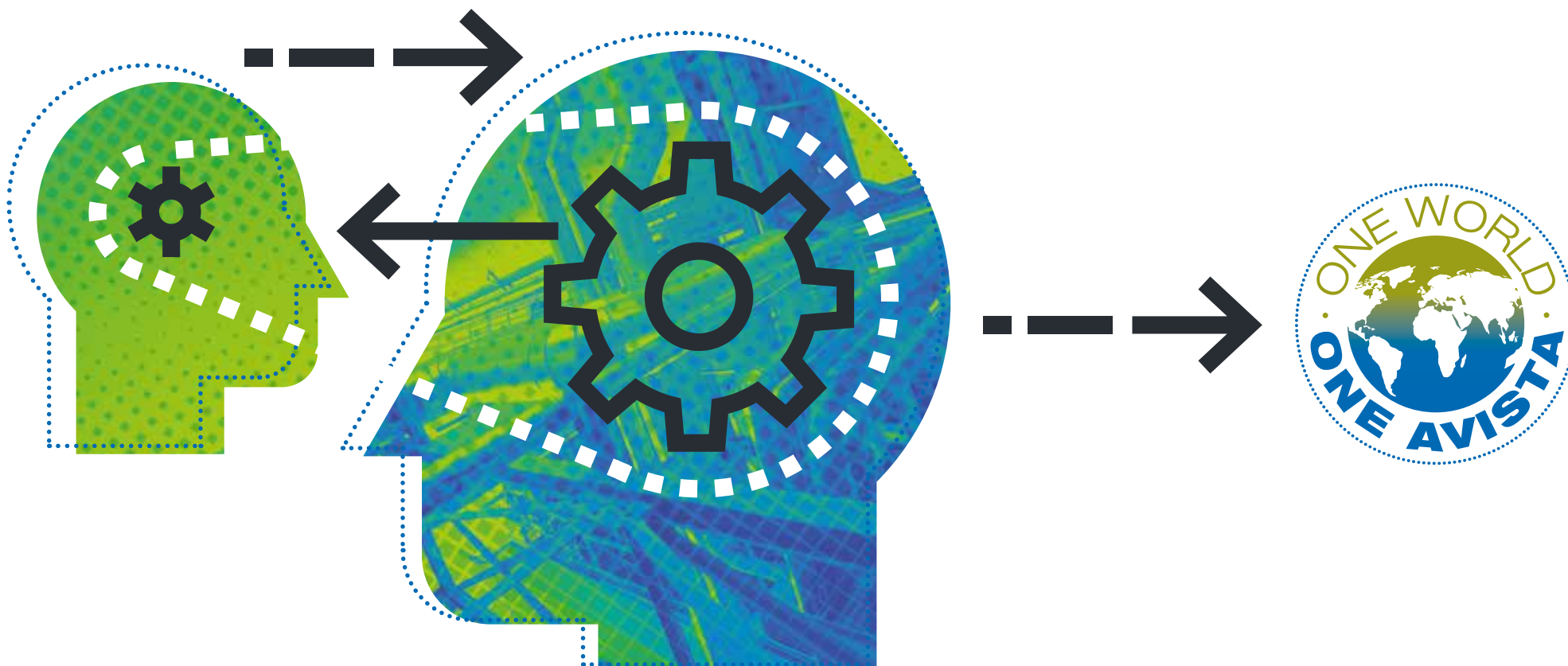
Naše technologie

**29**

Naši zaměstnanci

**30**

Otázky a  
odpovědi



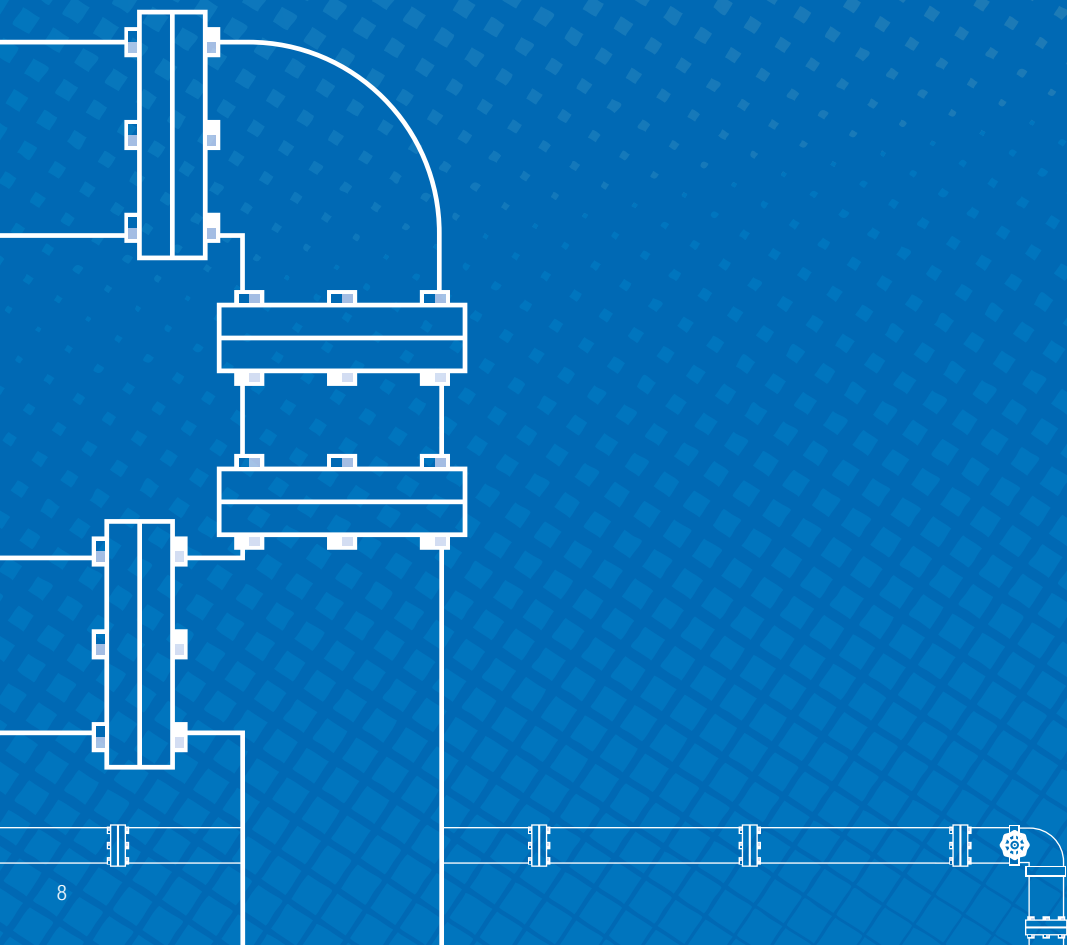
Tento dokument je výsledkem **pěti workshopů**, které se konaly v rámci skupiny AVISTA v době od **listopadu 2015** do **listopadu 2016** v **pěti zemích** za účasti **víc než 70 zaměstnanců**.

---

Je to první pokus zmapovat a rozvíjet **podnikovou kulturu** v rámci celé skupiny AVISTA. Podnikovou kulturu rozvíjeli jak **zaměstnanci**, tak **jednatelé a členové představenstva v multimediálním projektu**. Jednatelé a členové představenstva se v počátečním **strategickém workshopu** zabývali **zaměřením a nadřazenými cíli**. Ve workshopech **s vedoucími osobami a zaměstnanci** jednotlivých společností se vypracovávaly na základě **jednotných dotazů principy, vzory, očekávání a perspektivy**. Jedná se tedy jak o metody **top-down**, tak o metody **bottom-up** týkající se integrace a rozvoje.

**Etický kodex** je sepsán jako **příběh podniku** a je třeba ho číst a chápat jako **prózu**. Jednotlivé **principy a zásady**, které z příběhu vyplývají, jsou označeny **oranžový**. **Cíle a očekávání** zaměstnanců a představenstva jsou označeny **zeleně**. Etický kodex má závazný charakter pro všechny zaměstnance firmy AVISTA OIL AG a jejích dceřiných společností s efektivním většinovým podílem nad 50 % hlasovacích práv. Každý zaměstnanec by měl tento kodex znát a rozumět mu. Vývěsky, informační příspěvky na internetu nebo jiné formy interní komunikace, kam patří např. různé akce, budou pravidelně využívány k tomu, aby informovaly o hodnotách, principech a vizích definovaných v tomto kodexu. Novým zaměstnancům bude kodex předán a zaměstnanec podepíše, že jej bere na vědomí.

Mluví-li se v tomto dokumentu o <my> nebo o <nás>, pak je myšlen podnik AVISTA OIL (včetně všech propojených podniků s efektivním většinovým podílem 50% hlasovacích práv) a všichni zaměstnanci podniku. Pojem <Vy> se vztahuje přímo na zaměstnance podniku. Z důvodu usnadnění a ulehčení čitelnosti není rozlišováno mezi ženskou a mužskou formou označení, ale je zvolena vždy pouze jedna varianta.



*Milé Zaměstnankyně,  
milí Zaměstnanci,* .....

## Předmluva **představenstva**

všechny Vás srdečně zveme, abyste se s námi ponořili do tohoto příběhu. Nejedná se přitom o ledajaký příběh, ale o příběh našeho podniku, a tím pádem o náš příběh.

Tento příběh se zabývá otázkou, co nás vede. Proč je to tak důležité? Proč potřebujeme principy? Potřebujeme je, protože se nacházíme ve stále se měnícím prostředí, což pro nás znamená každodenní výzvy. Díky našim principům jsme schopni zorientovat se ve světě. Principy nám ukazují, odkud pocházíme a kdo jsme. Ukazují nám ale také, co si přejeme a kam směřujeme.

Tyto principy nám kromě toho poskytují transparentnost a orientaci stranou zákonů, směrnic a nařízení. Právě tohle je bezpodmínečně nutné pro dobrou spolupráci. Morální a etické zásady jsou součástí každého správného společenství. Starají se o to, abychom se v každé situaci zachovali „správně“. A to i tehdy, pokud si nejsme jisti. Tyto principy nám pomáhají rozpomenout se na naše hodnoty, stejně jako nám kompas dokáže ukázat správnou cestu.

Jako představenstvo jsme pyšní na to, že jsme spolu s Vámi mohli tento příběh utvářet. Zásady chování, které jsou zde popsány, odrážejí to, co utváří náš podnik a co se od nás čeká. Ve většině oblastí jsme na tom velice dobře. Přesto musíme stále pracovat na tom, abychom se dále zlepšovali. Udržení toho, co již umíme, a dosažení toho, co si ještě přejeme, vyžaduje snahu všech zaměstnanců skupiny AVISTA OIL. Je tedy nutné, abychom se s tímto etickým kodexem všichni seznámili. My, jako představenstvo, budeme dělat vše proto, abychom se řídili stanovenými hodnotami. A to samé očekáváme i od Vás.

Udělejte si čas a přečtěte si tento etický kodex. Zeptejte se našeho compliance manažera, pokud Vám něco nebude jasné. I toto je hodnota, kterou chceme ve svém podniku posilovat – mít odvahu zeptat se, otevřeně a upřímně vyhledávat dialog a akceptovat skutečnost, že chyby pomáhají dalšímu rozvoji. Vezměte si na pomoc tento kodex, pokud budete mít pocit, že je třeba zkalibrovat „kompas Vašich hodnot“. Pokud budete jednat v rozporu s tímto kodexem, uškodíte tak společnosti AVISTA. Každý jednotlivec je zodpovědný za své chování a má povinnost o svém chování přemýšlet. V kolektivní a konstruktivní součinnosti si vzájemně pomůžeme řídit se žebříčkem stanovených hodnot.

Přejeme Vám i sobě úspěšnou budoucnost a také příjemnou zábavu při četbě, podnětné myšlenky a její dlouhodobý účinek.

S přátelským pozdravem



Marc Verfürth



Benedikt Fuhlrott



Dr. Detlev Bruhnke

## Další upozornění

Nedávejte žádné osobě pokyn, aby jednala v rozporu s platnými zákony, podnikovými směrnicemi nebo podnikovými postupy

Účastněte se povinných školení a postarejte se o odpovídající školení svých zaměstnanců

Mějte odvahu nahlásit skutečná nebo předpokládaná porušení etického kodexu

Pomáhejte při podnikových auditech a interních kontrolách

Neznevýchodňujte nikdy zaměstnance, který Vám nahlásí porušení zákonného jednání nebo který se účastní příslušných interních podnikových kontrol

Posečkejte a informujte se, pokud si v některých situacích nebudete jist, jak se máte chovat

Mluvte otevřeně o chybách, které jste udělal, protože jen tak ušetříte své kolegy podobných chyb



Každý člen podniku se může nacházet v situaci, kdy dojde k morálním, etickým nebo zákonným výzvám. Pokud se v takové situaci octnete, mohou Vám následující otázky pomoci usnadnit rozhodování:

**?** Je rozhodnutí v souladu se zásadami našeho podniku?

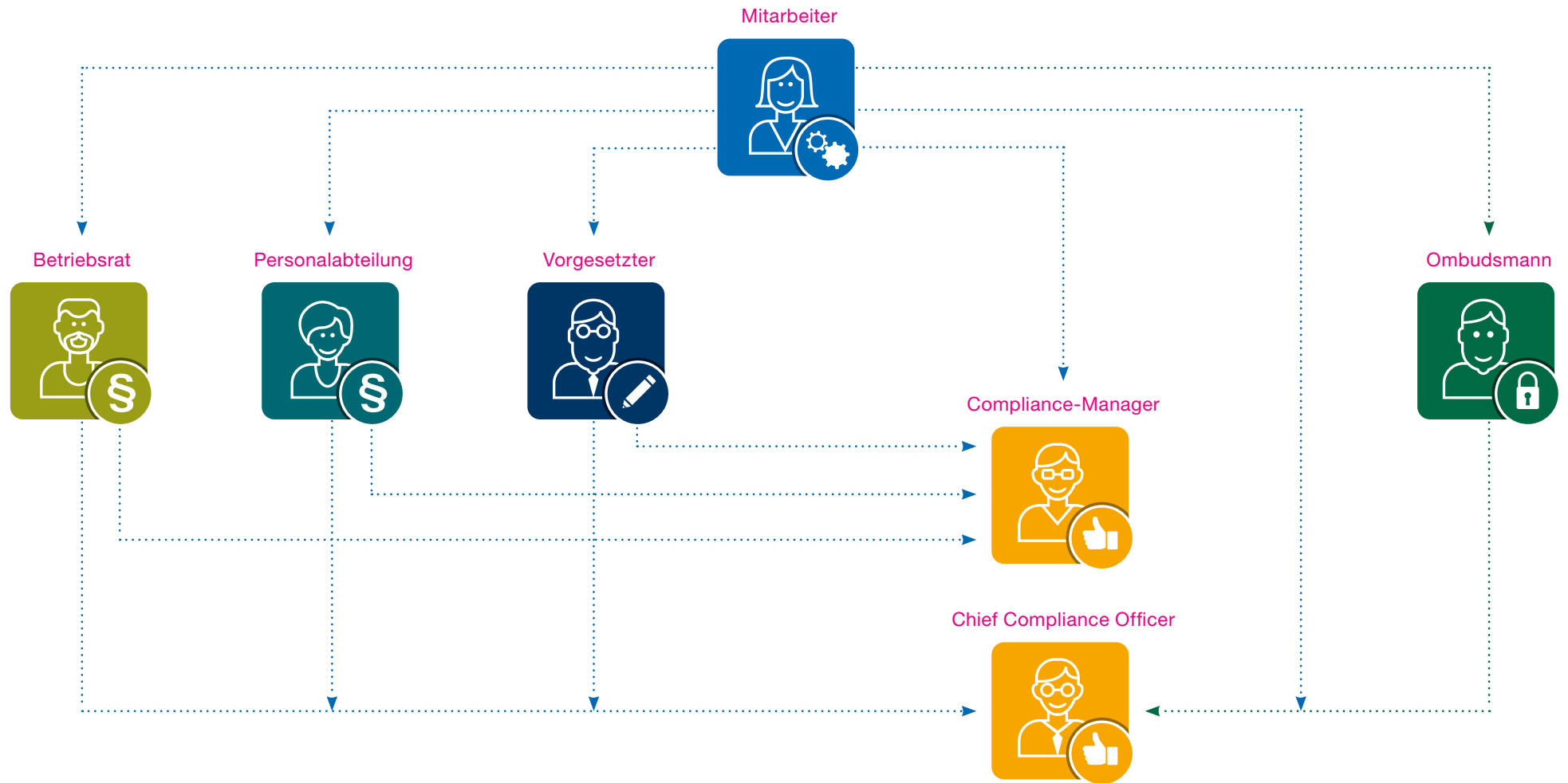
**?** Označil bych rozhodnutí za morální a etické a domnívám se, že je v souladu s normami podniku – a rovněž v souladu s mými vlastními normami?

**?** Jsem v souladu se svými vědomostmi přesvědčen o tom, že rozhodnutí není v rozporu s platným právem?

**?** Jak bych odpověděl, kdyby se mě někdo následující den zeptal na mé rozhodnutí? Mohl bych odpovědět s čistým svědomím?



## Komunikační cesty a kontaktní osoby



+49 5177/85-167  
+49 5177/85-400



[compliance@avista-oil.ag](mailto:compliance@avista-oil.ag)



+49 5171/581-011  
[ombudsmann.avista@versteyl.de](mailto:ombudsmann.avista@versteyl.de)

## Úvod

V centru tohoto příběhu stojí náš podnik a způsob, jak pracujeme a žijeme. Vnitřní principy a hodnoty, a také cíle a očekávání do budoucna se zde setkávají s vnějšími vlivy a se zprávami vysílanými ven. Tato souhra tvoří také jádro naší Corporate Governance. Popisuje **zacházení s neadekvátním chováním, se soutěží, s konfliktem zájmů a s majetkem a informacemi.**

Pokud se zabýváme otázkou, **co nás utváří**, pak stojíme jako podnik nebo jako jednotlivec před výzvou. Otázka, co nás utváří, která se na první pohled zdá být velmi jednoduchá, se rychle stane cestou do naší minulosti. Budeme muset přemýšlet také o svých silných stránkách a maximách. Protože ty nás vedou a tvoří základní pilíře našich podnikatelských vizí a cílů. Jsou závěrečnou částí cesty, na které hledáme podstatu, co nás utváří. Jedná se souhrnně

řečeno o **vzájemný kontakt**. Tyto prvky jsou ale jen jednou (vnitřní) stranou koloběhu, stejně tak jako je levá srdeční komora jen jednou polovinou srdce.

Pokud jste se někdy zabýval svým vnitřním světem a přišel na to, co je základním pilířem jeho vlastní identity, má každý jedinec, stejně jako podnik, potřebu přijít do kontaktu s ostatními. **Proč se zabývat námi**, to je druhá otázka na druhé straně koloběhu. Tato otázka směřovaná ven si klade za cíl stanovit atributy, které jsou primárně vnímány externě. Skládá se z prvků, které jsou směrodatné pro interakci, popř. spolupráci s podnikem. **Popisují kontakt s námi.**

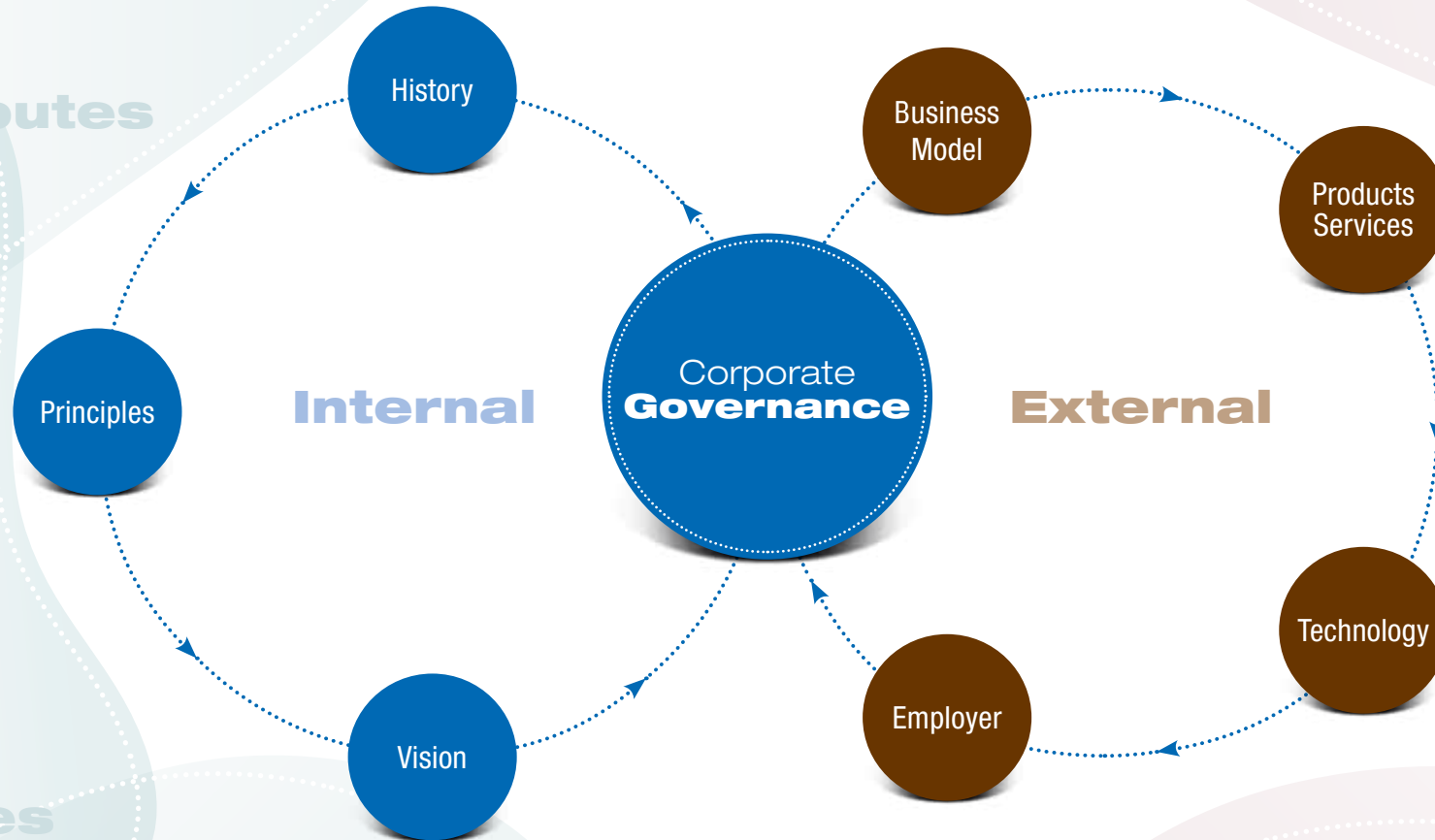


Pace & Detailer

Communication

Attributes

Attributes



Focus & Structure

Branding & Marketing

Attributes

Attributes

Profitability & Efficiency

Awareness & Attraction

Fair-Play!



## Správa a řízení podniku

Řídíme se právním a interním řádem a hodnotami

Nejenže se ve společnosti AVISTA píší první písmena Corporate Governance velká. Na toto téma klademe zvláštní důraz, protože nepřetržitě doprovází naši každodenní práci. To se také odráží v principech a maximách, které nás utvářejí. To, že jsou pro nás ilegální obchody tabu, to vědí zaměstnanci, vedoucí osoby a členové představenstva. Řídíme se právem a zákonem a vyjadřujeme to tak, že máme v podniku etablované vhodné systémy, které zajišťují dodržování právních předpisů v rámci našich obchodních praktik. Pojem compliance chápeme jako „soulad se zákonem“. Jsou to především naše představy o hodnotách a naše historie, které znázorňují jistotu a spolehlivost našeho podniku a prezentují ho jako spolehlivého a loajálního hospodářského partnera. Děláme, co můžeme, abychom dokázali, že se vyplatí investovat do společnosti AVISTA a do spolupráce s ní. Ať už jde o aktivní ochranu zdraví, moderní ekologickou techniku, ochranu přírodních zdrojů, čistotu našich prostor, zajištění kvality našich produktů nebo transparentci. Všechny tyto faktory mají odrážet bezpečnost a spolehlivost. Průběžně dbáme na to, aby byly naše výrobní haly provozovány v souladu s platným právem a abychom činili taková opatření, díky nimž bude zajištěna bezpečnost zaměstnanců a ochrana životního prostředí. I v menších organizačních jednotkách se snažíme získat v tomto směru vyjádření externích odborníků. Jsme proti práci dětí

a proti nucené práci a dbáme na dodržování zákonných ustanovení týkajících se práv zaměstnanců. Naši zaměstnanci se angažují nejrozličnějšími způsoby v podnikových dobrovolných činnostech. Přitom jsou pyšní na to, že mohou pracovat v podniku, který není jen dobrým sousedem, ale který se orientuje na budoucnost a jedná v souladu se zákonem.

AVISTA je striktně proti praktikám, ke kterým patří dohody o ceně nebo jiné podobné kartelové dohody. Za tímto účelem školíme své zaměstnance a podáváme jim informace, jak by se v takových situacích měli zachovat. Kromě toho vedeme zaměstnance k tomu, aby nepřijímali žádné osobní dary nebo platby a aby také žádné nedávali. Korupce a další formy podplácení, popř. úplatnosti do našeho podniku nepatří a jsou za ně udělovány sankce. Stejně tak podnik AVISTA neobchází daňové zákony a jiné regulační předpisy, zvláště co se týče zákonodárství v oblasti odpadů a životního prostředí a rovněž v oblasti exportu. Tyto praktiky neodpovídají etickým zásadám podniku a interpretaci, jak má fungovat obchodní model firmy AVISTA. S těmito principy jsme v souladu s mezinárodně uznávanými stanovami, které se vyznačují intenzivním a odpovědným vedením podniku.

<sup>1</sup>Pod pojmem práce dětí se rozumí zaměstnání dětí pod věkovou hranicí, jak ji stanoví příslušný národ (zpravidla 14 – 16 let).

## Řešení střetu zájmů

Když stojí soukromý zájem v rozporu se zájmem podniku

- ✔ Střety zájmů je nutné včas sdělit nadřízenému, aby bylo možné dosáhnout transparence a aby nemohlo dojít k žádnému podezření
- ✔ Nezapojte se do procesu rozhodování, pokud by byly ve hře střety zájmů, popř. pokud by ve hře mohly být
- ✘ Zadávání zakázky blízké osobě, ačkoli nemá dostatečnou kvalifikaci
- ✘ Výkon zaměstnání, které je v konkurenčním vztahu s prací u podniku nebo které má negativní vliv na schopnost zaměstnance věnovat práci v podniku nutný čas a pozornost

## Řešení nepatřičného obchodního chování

Když je moc/vliv zneužit k vlastnímu prospěchu  
Když je ovlivněno chování protějšku za účelem získání neoprávněné výhody

- ✔ Stále se řiďte platným právem a interními směrnicemi
- ✔ V případě nejistoty nebo podezření se obraťte na nadřízenou osobu, na oddělení compliance nebo na poradenský systém
- ✔ Zacházejte šetrně s výdaji na příspěvky, dárky a pozvání
- ✔ Sám si vždy položte otázku, zda byste to v soukromém životě s vlastním majetkem udělal také tak
- ✔ U každého druhu příspěvku, dárku a pozvání dbejte na nejvyšší možnou transparenci
- ✔ Jasně odmítnete nepřiměřené obchodní jednání a ohlaste jej
- ✔ Informujte se o obchodních partnerech a jejich praktikách
- ✘ Darování příspěvků, dáreků nebo pozvánek obchodním partnerům, aniž by byl sledován oprávněný obchodní účel nebo jejich přijímání
- ✘ Poskytování nebo přijímání příspěvků, dáreků nebo pozvánek, pokud to neodpovídá běžnému obchodnímu zvyku a pokud to není sociálně adekvátní
- ✘ Poskytování nebo přijímání dáreků ve formě finanční hotovosti (nebo podobných peněžitých dáreků jako např. platebních karet, šeků atd.)
- ✘ Přijímání nebo poskytování pohoršující služby
- ✘ Padělání nebo požadování padělání dokumentů
- ✘ Provádění plateb, aniž by byl prověřen obchodní partner

## Zacházení se soutěží

Když jsou sjednávány dohody omezující soutěž

Když se zneužívá moc na trhu

- ✔ Vytvářejte v podniku transparenci, co se týče způsobu práce, a neúčastněte se rozhovorů a jednání, kde dochází k neadekvátní komunikaci
- ✔ Informujte se podle nejlepšího vědomí a svědomí o tom, co je v soutěži dovoleno a co ne, protože i když všechny zákony týkající se práva hospodářské soutěže a kartelového práva nemusí být známy, představují pro podnik značné riziko v oblasti financí a reputace
- ✘ Přistoupení na sladěné chování s konkurencí nebo ve sdružení podniků, které má zjevně za cíl omezení hospodářské soutěže nebo které směřuje k omezení soutěže (např. dohody o ceně, rozdělení území atd.)
- ✘ Předepisování obchodníkům, jaké prodejní ceny mají stanovit za dané produkty

## Zacházení s majetkem a informacemi

Když dojde k účelovému odcizení

- ✔ Spolupráce plná důvěry, která respektuje a chrání soukromou sféru našich zaměstnanců a obchodních partnerů
- ✔ Použití osobních údajů pouze pro zákonné obchodní účely
- ✔ Ochrana hmotných a nehmotných majetkových hodnot podniku (věci, obchodní informace, patenty, podklady, atd.) před krádeží a nepatřičným zacházením nebo nezákonnými účely
- ✔ Spolupráce při úředně nařízených šetřeních
- ✔ Používání zdravého rozumu a profesionalita rovněž při prezentaci podniku navenek
- ✘ Předávání obchodních tajemství a interních informací třetím osobám
- ✘ Používání osobních údajů bez souhlasu dané osoby k účelům, pro které nebyly určeny (např. použití fotografie na členském průkazu na fotokoláž)
- ✘ Krádež nebo úmyslné poškození majetku podniku
- ✘ Ničení podkladů, které je podle zákona nutné uchovávat
- ✘ Opozorné veřejné vyjadřování se k podniku z pozice zaměstnance (také na internetu)

- 
- ✓ Řídíme se platným právem a zákony
  - ✓ Jednoznačně odmítáme nelegální obchody
  - ✓ Etablujeme v podniku vhodné systémy, tak abychom zajistili soulad se zákonem
  - ✓ Jsme zodpovědným hospodářským partnerem
  - ✓ Zastáváme bezpečnost a zodpovědnost
  - ✓ Dbáme na aktivní ochranu zdraví zaměstnanců
  - ✓ Investujeme do moderních ekologických technik
  - ✓ Chráníme přírodní zdroje, když je to možné
  - ✓ Nepřetržitě usilujeme o zajištění kvality
  - ✓ Jednáme transparentně
  - ✓ Jsme dobrým sousedem
  - ✓ Jsme proti práci dětí a proti nuceným pracím
  - ✓ Neúčastníme se dohod o cenách nebo jiných kartelových dohod
  - ✓ Nepřijímáme ani osobní dary, ani platby, ani dary či platby nerozdáváme

Pace &  
Detailer

**Attributes**

Focus &  
Structure

**Attributes**

Profitability &  
Efficiency





## Historie

A nyní se ještě jednou vraťme na začátek. Co nás utváří? AVISTA je podnik s tradicí. Od raných padesátých let dvacátého století se náš podnik s hlavním sídlem v Dollbergenu (Německo) zabývá tím, že shromažďuje použité oleje, znovu je zhodnocuje speciálními technologiemi a vyrábí nová maziva. Tato dlouhodobá existence podniku a její zkušenosti v daném odvětví, které má sotva nějaký jiný srovnatelný podnik, dělá z podniku zdravého konkurenta na trhu s dobrou pověstí.

Podnik je charakteristický kontinuální expanzí do Evropy a do USA a stálým vývojem technologií. Také podniky, které se staly v průběhu let součástí rodiny AVISTA, za sebou mají chvályhodnou a dlouholetou tradici v oboru. I tyto společnosti za sebou mají úspěšný vývoj, a to ještě v době, kdy nebyly součástí skupiny AVISTA OIL.

Ačkoli se podmínky a nároky časem změnily, zachovala si společnost AVISTA své ctnosti. Ale co přesně jsou vlastně tyto ctnosti? Jsou to principy a maximy, podle kterých my, AVISTA, fungujeme.

✓ Víme, odkud přicházíme, a známé své silné stránky

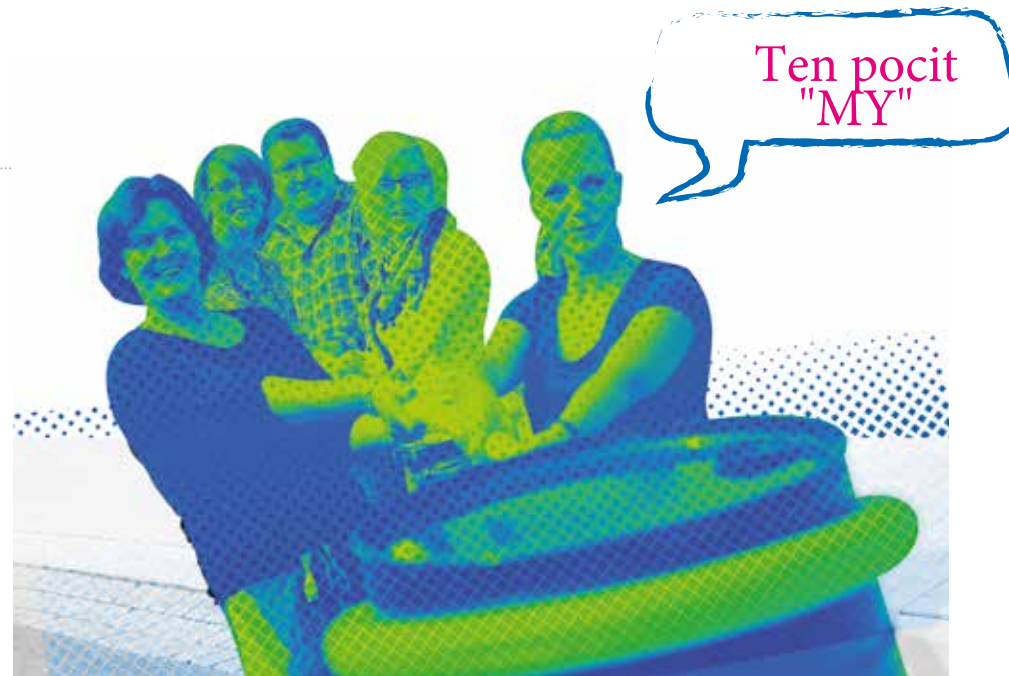


## Rychlost a stupeň detailu

Vztah rychlosti a stupně detailu při realizaci plánu

Toto je ve společnosti AVISTA umožněno díky otevřené, jednoznačné, čisté a uctivé komunikaci. Tento druh komunikace neumožňuje pouze otevřenou diskusi o problémech, ale podněcuje u každého zaměstnance ochotu a schopnost komunikovat.

Zaměstnanci oceňují přátelskou atmosféru v podniku, možnost samostatné práce a krátké cesty vedoucí k rozhodnutí, které utváří silnější pocit sounáležitosti se zaměstnavatelem AVISTA. Vedle skutečnosti, že se stále ještě jedná o „plátce mzdy“, je podnik AVISTA také něco jako měřítko osobního životního stylu. To se odráží rovněž ve výpovědi, kdy mluvíme o tom, že pracujeme v tzv. „working family“. Díky dlouhodobé příslušnosti k podniku má spousta zaměstnanců objemné znalosti, proto samotní zaměstnanci často hledají řešení a jsou zapojováni do procesů rozhodování. Nadřazení



✓ **Komunikujeme otevřeně, jednoznačně, čistě a s úctou**

✓ **Ceníme si přátelské atmosféry**

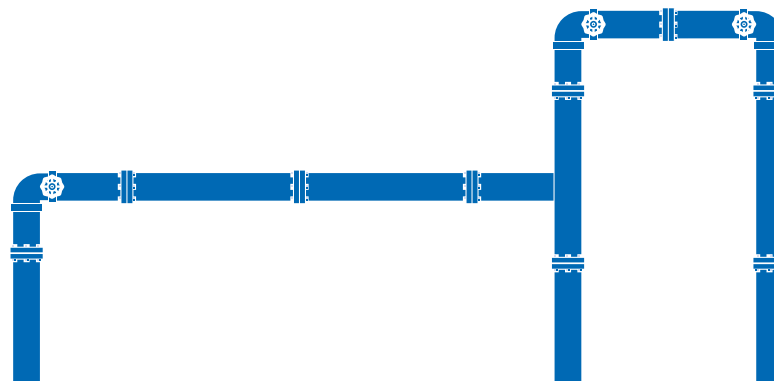
✓ **Máme rádi samostatný přístup k práci**

✓ **Jsme pyšní na vědomosti svých zaměstnanců**

✓ **Zapojujeme své zaměstnance do procesu rozhodování**

✓ **Jsme kolegiální a ochotní pomoci**

jsou si vědomi toho, že sebevědomý zaměstnanec ví, co si smí dovolit a co se od něj požaduje, aby splnil požadavky a očekávání. Silné stránky jsou doplněny kolegiální a ochotou pomoci. Jak jinak by bylo možné čelit výzvám než v týmu, který drží pospolu a je pyšný na své činnosti. Samozřejmě je zde nutný management konfliktů. Tento pocit sounáležitosti se často odráží v jednání a výpovědích zaměstnanců. Deviza společnosti AVISTA a jejích organizačních složek zní: „My to zvládneme“. To je možné obzvláště tehdy, když se pracuje společně a když je podporován týmový duch. O existující kolegialitě svědčí rovněž společné mimopracovní aktivity.



---

Ale i my čelíme při dodržování maxim stále novým výzvám. Zvláště první léta nového tisíciletí přinesly ve formě rozšíření a zvětšování podniku mnoho změn. Mezinárodní srůstání je dalším příběhem, který dokládá náš úspěch. Nicméně naše jednotlivé organizační složky zůstávají samostatně jednajícími součástmi a čelí vlastním výzvám, se kterými se musí vypořádat. Tím je podpořena jak soudržnost skupiny, tak sounáležitost v rámci národní jednoty. To s sebou ovšem nese řadu pro-blémů, které je třeba řešit. Vzhledem k tomu, že existuje množství menších samostatných jednotek, které jsou spolu propojeny, vzniká řada komplikací a třecích ploch. Společnost AVISTA je otevřená novým věcem a rozumí tomu, že nové generace a mezinárodní zaměření společnosti s sebou přináší i nové mentality, a to po všech stránkách. Důležitý je v této souvislosti trvalý optimismus. Vše tohle ovšem vyžaduje, aby byl tok informací

**! Chceme čelit novým výzvám**

---

**! Chceme zlepšit komunikaci**

---

**! Chceme redukovat své kvóty chybovosti a chceme se z chyb poučit**

v podniku lépe koordinován. Kontinuální vylepšování komunikace na základě využití různých médií a metod neslouží jen zajištění transferu vědomostí, ale redukuje rovněž kvóty chybovosti. Kdo umí mluvit o chybách, může se z nich poučit. Uvědomit si to je ale dlouhý proces, který nicméně musí proběhnout, pokud chce člověk učinit do budoucna pokrok a úspěšně zvládnout všechny výzvy. Podmínkou je jednotný názor na strategii a vize. Aby tyto strategie mohly být aplikovány a aby mohly být realizovány vize, musí být strategie i vize hmatatelné pro všechny účastníky.

Kromě toho chce společnost AVISTA dále posílit pospolitost kolegů tím, že bude díky opatřením směřovaným na konkrétní cílové skupiny posílena otevřená komunikace napříč jednotlivými částmi podniku. V popředí musí stát pocit příslušnosti k podniku, aby nebyla ohrožena pospolitost kolegů. To se ale podaří pouze v případě, když budou otevřeny závory a zrušeny blokády. Nepomůže tohle pouze proklamovat. Věrohodnost je zde důležitá jak pro vnitřní vztahy, tak pro vnější vztahy.

**! Chceme i nadále posilovat sounáležitost**

---

**! Chceme rušit blokády a být otevřeni novým věcem**

## Zaměření a struktura

Individuum je potřeba postavit do centra, aniž bychom zapomněli na celek

Hesla jako „místo mluvení konat“ a „zůstat u míče“ nesvědčí jen o vytrvalosti a ochotě pracovat, ale odrážejí i osobní nasa-zení a motivaci našich zaměstnanců. Důležité je hlavně převzetí odpovědnosti, stanovení cílů a výdrž. Jen tak se podaří neztratit z očí celek. Přitom je důležité společné řešení v rámci týmů vytvořených napříč odděleními. Všichni musí držet pospolu a táhnout za jeden provaz nejen v nouzových situacích nebo v dobách krize. Jsou to především tyto situace, které posílí pocit sounáležitost a identifikace s podnikem. Ale i v dobách, kdy je na obzoru mnoho výzev a změn, jsme dokázali, že naši kvalifikovaní a školení zaměstnanci disponují odbornými vědomostmi a že mohou figurovat jako odborníci pro sester-ské společnosti. Společnost AVISTA je velmi pyšná na to, že má v podniku k dispozici tuto cennou kompetenci a široké know-how.

sy jejich adaptace do zaměstnání a individuální možnosti rozvoje jsou jen několik z mnoha argumentů, které přispívají k tomu, aby byly upevněny vědomosti ve vlastní budově, aby byly rozmnožovány a prohlubovány, aniž bychom zapomínali na celek.

✓ **Zůstáváme u míče a jsme vytrvalí**

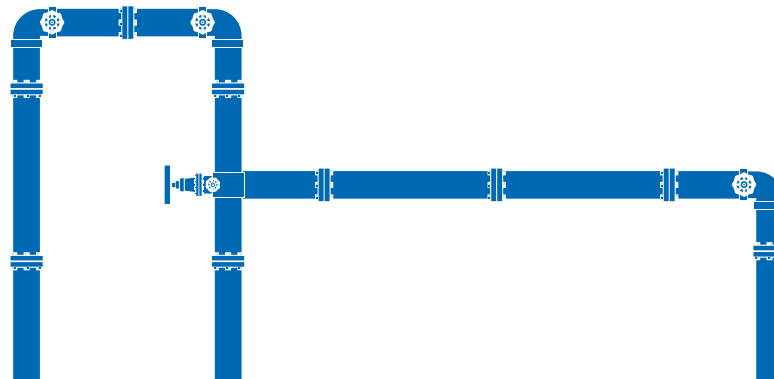
✓ **Rádi pracujeme v týmech napříč odděleními**

✓ **Přebíráme odpovědnost, stanovujeme si cíle a řídíme se jimi**

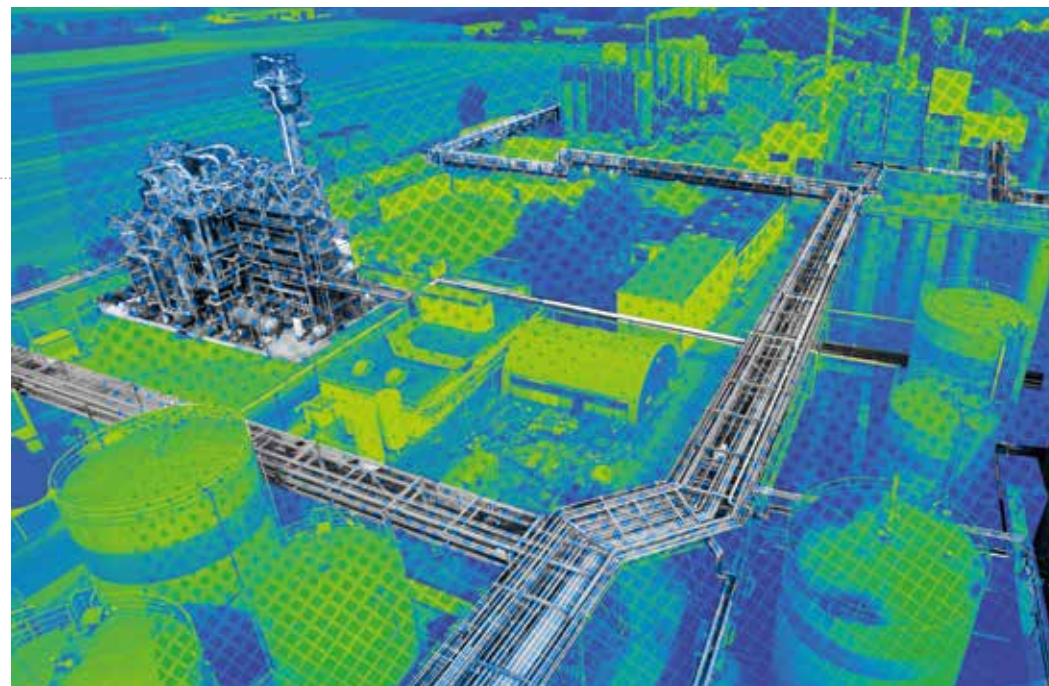
✓ **Držíme pospolu a táhneme za jeden provaz**

✓ **Jsme pyšní na své know-how a na schopnosti našich zaměstnanců**

Zaměstnanci navíc díky své angažovanosti a díky svému vědění přispívají k posouvání podniku dopředu. I v rámci me-zinárodních fúzí se ukázalo, že na obou stranách pracují „normální“ lidé, a to zcela podle motta „bud sám sebou“. „Každý den se přiučím něco nového“ – to je heslo, kterým se řídí zaměstnanci, ačkoli již za sebou mají dlouholeté pracovní zkušenosti. Toto heslo svědčí o ochotě učit se novému, což je součástí kultury podniku. Zásadní je kromě dobrého vzdělávání ve vlastní budově vytvořit i odpovídající rámcové podmínky pro osoby, které s výkonem povolání teprve začínají, nebo pro osoby, které změnilly obor. Podpora mladých zaměstnanců, proce-



I do budoucna se chce podnik starat o své nové zaměstnance a vzdělávat je, a to rovněž nebo obzvláště s ohledem na to, že mladí lidé přinášejí nové nápady. Chceme ale vzdělávat i vlastní zaměstnance a rozvíjet jejich dovednosti. I ti musí být podporováni a musí na ně být kladeny nároky, aby se dále rozvíjeli. Sem patří právě koncentrace na vlastní silné stránky. Na programu stojí lepší využívání know-how, přijímání inovací, podpora týmového myšlení a rovněž konsekventní realizace započatých opatření a důvěra v přenechávání rozhodování zaměstnancům a osobám na vedoucích pozicích. Nicméně víme, že nic nepadá z nebe nebo že nesmíme brát věci jako samozřejmé. Pokrok musí být spojen také s výkonem. Takový výkon musí být odpovídajícím způsobem ohodnocen. Protože mají jednotlivé organizační složky přehlednou velikost, musíme zajistit, aby neneslo příliš velkou odpovědnost jen několik málo jedinců, ale aby



**!** Chceme lépe rozdělovat úkoly, abychom byli efektivnější

**!** Chceme se soustředit na své silné stránky

**!** Chceme dodávat odvahu nadřízeným, aby činili rozhodnutí

**!** Chceme adekvátně oceňovat dobrý výkon

**!** Chceme i nadále podporovat své stávající zaměstnance a nově nastupující zaměstnance

byly úkoly a odpovědnost rozděleny spravedlivě, čímž lze docílit efektivnější práce. I když je někdy integrace do struktury skupiny AVISTA spojena s prací navíc a s tlakem, stejně u všech účastníků převažují výhody integrovaného obchodního modelu. Jednotlivým organizačním složkám neposkytuje tento model pouze jistotu, ale nabízí i efektivní řešení v jiných oblastech, která by samostatně nebyla proveditelná.

## Efektivita a ziskovost

Jak docílit optimálního vztahu mezi výkonem a výsledkem

Jako hospodářský podnik jsme samozřejmě hnáni i ekonomickými faktory. Jsme si ale vědomi toho, že to často souvisí s růstem a zvýšeným výnosem a že to musí rovněž být přínosné pro blaho podniku a zaměstnanců. Podnik byl schopný vyvíjet se pozitivně po celá desetiletí díky odvaze činit změny a díky schopnosti inovace.

Zde hraje též důležitou roli flexibilita. Flexibilita nám umožňuje jednat v různých situacích podle nároků, ať už jde o interní pracovní postupy nebo o kontakt se zákazníkem. Díky svému mezinárodnímu postavení máme rovněž možnost reagovat flexibilně na změny na trhu. Na základě diverzity v rámci skupiny nabízíme zákazníkům možnost kvalitativně rovnocenných variant různých služeb v různých regionech světa. Samo-

stresových situacích se v podniku AVISTA orientujeme na řešení. To umožňuje dynamika skupin, která utváří synergie a posiluje kooperaci.

Předpokladem je, aby byly úkoly správně rozděleny. Tak se mohou zaměstnanci vzájemně nahrazovat. Důležitým prvkem je přiřadit správným zaměstnancům tu správnou práci, aby se mohli realizovat a současně ideálním způsobem přispívat k úspěchu podniku. Důležitým předpokladem dlouhodobého úspěchu je v neposlední řadě kultura podniku AVISTA, která si cení spolupráce, a nikoli rivality.

✓ Máme odvahu měnit

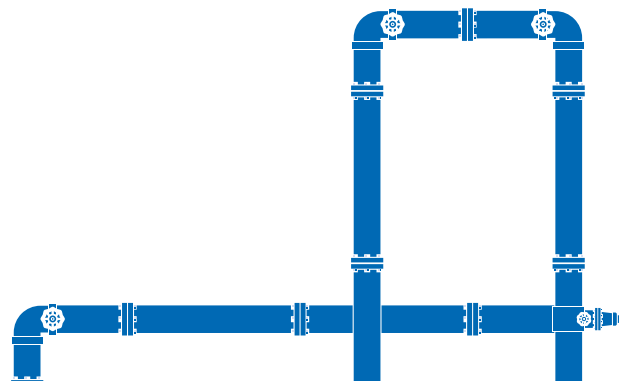
✓ Reagujeme flexibilně a dokážeme se přizpůsobit

✓ K otázkám přistupujeme analyticky

✓ Problémy řešíme společně

zřejmě je jasné, že flexibilita nesmí být prosazovaná za každou cenu, nesmí poškodit marži, bezpečnost dodání nebo bezpečnou likvidaci odpadu.

Ale efektivita a ziskovost jsou patrné také v interních procesech. Problémy rozpoznáme – přijímáme – řešíme. To se nám daří mimo jiné tím, že k otázkám přistupujeme analyticky. Problémy se dají mnohdy řešit v malých celcích a je možné je často vyřešit rychle. Heslem mentality malých skupin při řešení problémů je věta: „Problémy řešíme společně.“ V některých případech jsou problémy zkoumány až k jádru. Také ve



Je jasné, že i zde je co zdokonalovat. V tomto ohledu si musíme opakovaně klást otázku, jak dosáhnout optimálního vztahu mezi výkonem a výsledkem. Důležitou roli zde hraje dlouhodobé plánování postupu. Snažíme se rovněž rozšiřovat svůj rozhled.

Kooperace s jinými odvětvími jsou stejně tak prospěšné jako spolupráce s cizími podniky z téže branže. Učení se od jiných lidí je stejně tak důležité jako aktivní a konstruktivní zpracování uznání a kritiky. Jsme pyšní na to, že řešení problémů v malých týmech funguje dobře. Musíme se ale naučit konsekvantněji realizovat řešení i ve větších týmech. Jedná se o úkol, který není vždy snadný, se kterým se ale chceme vypořádat. Rovněž je naším cílem naučit se kontinuálně řešit malé problémy, aby z nich nevznikaly problémy velké. Orientace na řešení a rychlé reakce mohou mít totiž

ním místě je ale vize podpory vnitřní komunikace a sdílení informací, abychom nebyli na cestě k efektivitě a zisku sami sobě překážkou.

**! Chceme mít široký rozhled**

**! Uznání i kritiku chceme vždy zpracovat konstruktivně**

**! Chceme se učit od sebe samých i od jiných**

**! I ve větších týmech chceme lépe nalézat řešení**

**! Svou síť chceme lépe využívat a dále ji rozšiřovat**

**! Chceme spolu otevřeně sdílet informace**

následky, se kterými člověk nepočítá. I proto je vztah výkonnosti a zisku měřen vůči určitému nároku na kvalitu.

I v budoucnu chceme dbát na to, abychom své zaměstnance ve zvýšené míře aktivně zapojovali do procesů rozhodování a abychom v procesech dosáhli vyšší efektivity. Přitom si rovněž klademe za cíl lepší využití a rozšíření své sítě, protože každodenní přezkoumávání vlastních silných stránek vede k jejich lepšímu využití. Zcela na prv-



Každý člověk se určitě už někdy sám sebe ptal, jak ho vnímají ostatní. Stejně tak se touto otázkou zabývají také podniky. Co podněcuje zákazníky, dodavatele, investory a další účastníky k tomu, aby se námi jako podnikem vůbec zabývali? Co nabízíme jiného, než mohou nebo chtějí nabídnout ostatní?

Zde, tj. na vnější straně koloběhu společnosti AVISTA, se jedná o atributy, které jsou vnímány zvenjšku. Je to na jedné straně **povědomí a přitažlivost**, *subjektivní poznání a přitažlivost, kterou vyzařujeme*. Na druhé straně je to také **komunikace**, *definovaná jako cílená srozumitelnost navenek*. Ale rovněž náš cílený **branding a marketing**, *který má náš podnik díky jasným poznávacím znamením připravit na vnější skutečnosti*.



# Communication

## Attributes

Co se našich hlavních aktivit týče, jsme vertikálně integrovaným podnikem působícím ve sběru a zpracování použitého oleje a současně jsme výrobcem kvalitních maziv. Naším obchodním modelem uzavíráme koloběh, který není pouze ekologický a inovativní. Naš model umožňuje také to, že stále víc lidí říká: „Z použitého oleje vyrábíme to nejlepší, co se dá“ nebo: „Co děláme, je správné“.

Jako podnik jsme vždy byli názoru – a ten názor zastáváme i nyní –, že by se kvalitní suroviny měly díky moderním technologiím recyklovat a že by se z nich měly vyrábět nové kvalitní produkty. Toto

ekologické stanovisko není pouze sloganem, který stojí nad našim obchodním modelem. Naši zaměstnanci žijí tento „zelený proces“ a stojí si za ním. Přitom jsou pyšní na to, že jsou součástí velkého celku. Jsou nadšení, že se podnik rozvíjí dál v mezinárodním měřítku.

Schopnost podniku prosadit se do budoucna vyžaduje flexibilitu a mnohostrannost. A může jít třeba o likvidaci odpadu, inženýrské práce, vývoj výroby nebo odbytu. Díky svému obchodnímu modelu zvládáme také minimalizovat rizika, abychom i nadále zůstali stabilním obchodníkem. Těžištěm naší každodenní

práce je rozšiřování portfolia služeb a produkce ve všech organizačních složkách. Je nám jasné, že je k tomu zapotřebí ochota udržet si široký rozhled a rovněž zvýšení prezence zákazníků a rozvoj nových obchodních vztahů na všech úrovních.

Na trzích, kde jsme aktivní, máme zpravidla ve sběru a recyklaci použitého oleje vedoucí postavení. To si vyžaduje stálý rozvoj a posilování pozice na trhu. I nadále chceme zůstat hlavním partnerem našich zákazníků. Odpovídajícím způsobem jsou nepostradatelnou součástí našeho dlouhodobého zaměření investice do technologií, kapa-

city a kvality a rovněž organický a anorganický růst.

Abychom i do budoucna zvýšili stupeň známosti naší značky, budeme stále pracovat na vylepšování svého uzavřeného hospodářského koloběhu a posilovat známost své značky a podniku AVISTA.

## Branding & Marketing

## Attributes

## Awareness & Attraction

## Naše služby a produkty

Čím by ale byl náš obchodní model bez příslušných služeb a produktů?! Vedle sběru různých odpadních látek obsahujících olej nabízíme svým zákazníkům také navazující služby, kterými je náš řetězec tvorby hodnot prodlužován. Naše produkty a náš servis zaujmou svou vysokou kvalitou, bezpečností, profesionalitou a flexibilitou. Snažíme se vždy pracovat se zaměřením na řešení a na zákazníka a snažíme se zohledňovat jejich přání. Jsme symbolem kontinuity a spolehlivosti. Toho si cení naši partneři, kteří si k nám vytvořili dlouhodobé zákaznické vztahy.

Vedle svého mezinárodního vystupování a svých cest odbytu jsme ale i nadále regionálně činným podnikem, ať už sídlíme kdekoli. Tím se vyznačuje mnohostrannost našeho portfolia a díky tomu jsme také konkurenceschopní. Jsme si vědomi toho, že musíme stále znovu kontrolovat svou nabídku a čelit novým výzvám. Velmi rádi přesvědčujeme své obchodní partnery a veřejnost o tom, že kvalita produktů znovu zhodnoceného použitého oleje částečně převyšuje kvalitu produktů z jiných zdrojů. K modernímu vystupování patří inovativní cesty odbytu, online obchod a modernizace produktů, dále pak blízkost zákazníkovi, rychlá pomoc a pozitivní marketing. Výzvu vidíme hlavně v tom, abychom dostáli nárokům na všech úrovních a aby současně běžely všechny procesy stabilně, aby se zvyšoval stupeň známosti podniku a značky a abychom neztratili soustředěnost na hlavní zaměření obchodu. Tím, že jsme v tom, co děláme, odborníky, chceme také přiblížit zákazníkům své poradenské služby. Naším cílem je také rozšířit portfolio produktů a služeb v jednotlivých organizačních složkách tak, aby byly pro zákazníka vytvořeny možnosti navíc.

## Naše technologie

Vše pozitivní, co utváří naše produkty, by nemohlo existovat bez jedinečné technologie a výzkumu a vývoje, který probíhá přímo v rámci společnosti AVISTA. Podnik AVISTA se odjakživa snaží vnést do branže technický pokrok. K tomu potřebuje investice jak do přístrojů, tak do oblasti lidského faktoru. Stálý vývoj je odpovídající konsekvencí našich snah zlepšit produktivitu. Inovativní technika a maximální výsledky za současného dodržení ekologických a bezpečnostních standardů způsobují, že společnost AVISTA zůstává jedním z nositelů technologie ve zpracování použitých olejů. To podmiňuje rovněž zvyšování efektivity jednotlivých technologií vůči srovnatelným technologiím. Díky tomu, že je náš proces recyklace použitých olejů téměř bez odpadu, jsme v tomto ohledu vzorovou firmou.



## Naši lidé

---

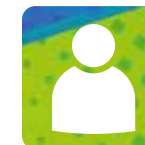
Na závěr této cesty do externího vnímání podniku AVISTA docházíme k důležitému, možná dokonce nejdůležitějšímu, fakto-ru každého podniku: k lidem.

Na otázku, co je pojátkem mezi zaměstnanci a podnikem, popř. co je pojátkem mezi zaměstnanci samotnými, jsme od zaměstnanců obdrželi řadu různých odpovědí. Pro všechny zaměstnance je to samozřejmě jejich zaměstnavatel a poskytovatel výplaty. AVISTA je ale mnohem víc než pouze tím. Podnik zaměstnanci totiž hodnotí také jako starostlivého a sociálního zaměstnavatele, se kterým se lze identifikovat. Lidé zde pracují rádi, rádi se setkávají s milými a ochotnými kolegy, se kterými v týmu mohou řešit problémy a výzvy.

Je zde patrný pocit sounáležitosti, ke kterému je třeba pocitu jednoty, motivace ve smyslu „my to zvládneme“. Nejenže zaměstnance práce pro společnost AVISTA baví, u mnohých se v rámci jejich příslušnosti k podniku vytvořilo také propojení mezi zaměstnáním a soukromým životem. Od přátel a známých často slyšávají větu: „Buď rád, že pracuješ, kde pracuješ“. To má samozřejmě své důvody.

Společnost AVISTA zaručuje, co se týče lidského faktoru, bezpečnost, spolehlivost a atraktivitu a umožňuje udržet rovnováhu mezi soukromím a zaměstnáním. Zaměstnanci na základě komplexního obchodního modelu narážejí na mnoho výzev a zabývají se zajímavou oblastí úkolů, čímž vzniká specializovaná skupina zaměstnanců s širokým know-how.

Jsme dobrým zaměstnavatelem, a navíc zaměstnavatelem s budoucností, protože svým zaměstnancům nabízíme možnosti podpory a dalšího vzdělávání. Přes své mezinárodní zaměření je AVISTA ale i regionálním zaměstnavatelem s povahou rodinného podniku. Důvodem je totiž skutečnost, že se mnoho procesů řídí decentralizovaně, aby mohla být zohledněna specifika jednotlivých organizačních složek. Mnoho našich zaměstnanců pochází bezprostředně z regionu, kde má organizační složka své sídlo, takže blízkost pracoviště má pozitivní vliv na pocit soudržnosti a sounáležitosti.



## Otázky & Odpovědi

### 1. Jak se podnik AVISTA staví k tématu rovnosti šancí a k vzájemnému respektu?

Společnost AVISTA odsuzuje všechny formy znevýhodňování na základě původu, barvy pleti, pohlaví, náboženské příslušnosti, sexuální orientace nebo tělesných či duševních omezení.

Zaměstnanci, kteří nedodržují tyto maximy, nevyhovují základním etickým hodnotám podniku AVISTA. Pokud by se zaměstnanci na základě výše zmíněných bodů cítili znevýhodněni nebo pokud by si všimli takového znevýhodňování ze strany kolegů, mohou to nahlásit svým nadřízeným, oddělení compliance nebo ombudsmanovi. Pokud se nadřízení dozví o takovémto znevýhodňování, jsou povinni vyřešit záležitost s konkrétním zaměstnancem a informovat o tom oddělení compliance.

### 2. Na co by měl dbát každý zaměstnanec, pokud společnost AVISTA reprezentuje na veřejnosti?

Zaměstnanci skupiny AVISTA OIL jsou v rámci své činnosti v podniku povinni dodržovat ustanovení, která předepisuje zaměstnavatel a zákonodárce.

Zaměstnanci, kteří v rámci své činnosti reprezentují podnik také navenek, musí dbát obzvláště na to, jak jejich chování vnímají externí osoby. To může totiž vést k bezprostřední tvorbě názorů o zaměstnavateli. Zaměstnanci by si tuto skutečnost měli uvědomovat.

Proto je zásadním cílem chovat se vždy profesionálně a přiměřeně a ztělesňovat podle nejlepšího vědomí a svědomí principy sepsané v tomto kodexu.

### 3. Co společnost AVISTA chápe pod pojmy korupce, podplácení a úplatnost?

Korupce je zneužití svěřené moci k vlastnímu užitku nebo k vlastní výhodě.

Úzce s tím souvisí pojem podplácení, který popisuje slib nebo poskytnutí finanční nebo jiné výhody, díky které má být ovlivněno chování protějšku k vlastnímu prospěchu. Úplatnost popisuje přijetí finanční nebo jiné výhody za ilegální nebo nepřiměřené jednání. Bližší informace k této otázce naleznete ve směrnici oddělení compliance, která se věnuje tématu korupce, podvodu a praní špinavých peněz.

### 4. Jakou roli hrají vedoucí zaměstnanci v oblasti etického chování?

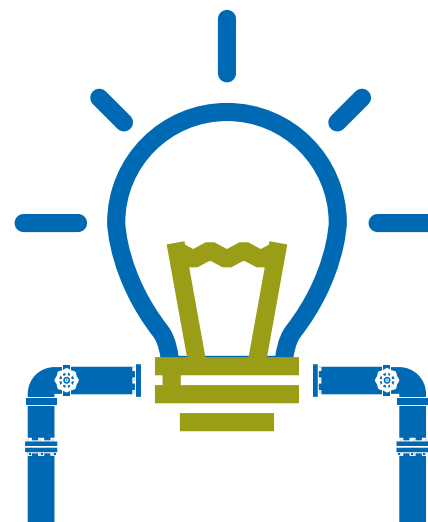
Vedoucí zaměstnanci hrají rozhodující roli v diskusi, jak má vypadat eticky korektní chování ve společnosti AVISTA. Určují směr, kterým by se měli zaměstnanci ubírat.

Tento kodex chování proto platí pro každého člena skupiny AVISTA, a to jak pro zaměstnance, tak pro vedoucí síly a členy představenstva.

### 5. Jakými pravidly se má řídit zaměstnanec, který pracuje u společnosti AVISTA?

Zaměstnanci společnosti AVISTA a jejich jednotlivých organizačních složek se mají řídit etickým kodexem a předpisy, které vyplývají z popisu Compliance Management System. Dále se musí řídit všemi pokyny k postupům a pracovními pokyny, které jsou relevantní pro jejich náplň práce a které vydávají jednotlivé organizační složky.

Kromě toho jsou povinni dodržovat platné právo a zákony.



**6. Smím se obrátit na nadřízenou osobu, když si všimnu, že někdo zadává zakázky blízkým osobám** (a že koupené protiplnění nemá pro společnost AVISTA žádnou přidanou hodnotu nebo minimální přidanou hodnotu)?

.....  
Samozřejmě se smíte obrátit na nadřízeného, pokud Vám připadají něčí praktiky nebo chování podezřelé a pokud máte oprávněné podezření.

Kromě toho je na každém zaměstnanci, jestli se v těchto případech obrátí na oddělení compliance. To přezkoumá podezření, co se týče jeho opodstatněnosti, a případně provede vnitřní šetření, pokud se podezření potvrdí. Zaměstnanci mají také možnost obrátit se na nezávislého ombudsmana, kterému sdělí podezření, přičemž se zachová anonymita informující osoby.

**7. Jak mám reagovat, pokud mi učiní zákazník neseriózní nabídku** (např. pokud mi chce darovat drahý dárek / pokud mi nabídne plnění, které s obchodem nemá nic společného)?

.....  
Neseriózní nabídky, jak je popsáno v otázce, se nedají vždy snadno rozpoznat nebo jako takové identifikovat. Většinou s takovými nabídkami mají zaměstnanci spojený „divný pocit v žaludku“. Tento „pocit v žaludku“ je ovšem čisté subjektivní a nemůže být u každého člověka stejný. Proto se dá otázka, jak mám reagovat, jen velice těžko zodpovědět paušálně.

O některých skutečnostech, které již svou definicí platí za neseriózní, se dočtete ve směrnici ke korupci, praní špinavých peněz a podvodu. Tam jsou také stanoveny konkrétní hranice týkající se dáreků apod.

Tyto skutečnosti a skutečnosti, při kterých vzniká přirozený „divný pocit v žaludku“,

musí zaměstnanci společnosti AVISTA striktně odmítnout.

Musí ale samozřejmě dbát na profesionální chování vůči nabízejícímu. Pokud by tato osoba i nadále trvala na přijetí ne-seriózní nabídky, musí zaměstnanec vyvodit důsledky (např. přerušit schůzku). Dále je pak nutné věc zkonzultovat s nadřízeným, se kterým se probere další postup. Přitom by se měl zaměstnanec poradit s oddělením compliance.

**8. Jste zaměstnanec ve výrobě a znáte velmi dobře technické zařízení a celý areál. Všimnete si, že nejsou učiněna všechna nutná opatření na ochranu zaměstnanců a životního prostředí** (např. že není k dispozici povinné nové ochranné oblečení). **Jak se zachovat?**

.....  
Jako zaměstnanec jste povinen dodržovat na pracovišti předepsané vyhlášky. Proberte své pochybnosti s nadřízenou osobou. V určitých případech budou Vaše pochyby vyvráceny už v rozhovoru s nadřízeným. Pokud nebudete s odpovědí nadřízeného souhlasit, (i) můžete se obrátit na odborného zaměstnance v oblasti bezpečnosti práce, (ii) můžete se obrátit na nadřízeného svého nadřízeného nebo (iii) se můžete obrátit na oddělení compliance, které Vaše podezření prošetří podle svých směrnic.

**9. Opravdu ode mě management očekává, že se budu řídit platnými směrnicemi podniku, i když to třeba povede k tomu, že nedojde k uzavření obchodů nebo že případně bude mít podnik menší obrát?**

.....  
Ano! Naše pověst, naše podnikové hodnoty a bezpečnost zaměstnanců a pracovišť jsou pro nás důležitější než finanční zisk. I když to na první pohled může vypadat neskutečně a nelogicky, dlouhodobě budeme jako podnik úspěšnější, pokud se budeme řídit tímto kodexem a také interními a externími směrnicemi. Pro skupinu AVISTA není důležitý jen finanční výnos, ale i to, jak zaměstnanci činí svá obchodní rozhodnutí a jak jsou schopni se vypořádat s nároky podniku. .



**AVISTA OIL AG**

Bahnhofstraße 82 ♦ 31311 Uetze-Dollbergen  
[www.avista-oil.com](http://www.avista-oil.com)

**Kontakt:**

+49 5177/85-167  
[compliance@avista-oil.ag](mailto:compliance@avista-oil.ag)

**Ombudsmann:**

+49 5171/581-011  
[ombudsmann.avista@versteyl.de](mailto:ombudsmann.avista@versteyl.de)