



SIEMENS



El Sistema de Compliance de Siemens

Prevenir – Detectar – Responder y Mejora Continua

Todos los derechos reservados | © Siemens AG 03.2013 | L7-Z746

Siemens AG
Corporate Legal and Compliance
Wittelsbacherplatz 2
80333 Múnich

www.siemens.com/compliance

Índice

Prólogo	4
Introducción: El Sistema de Compliance de Siemens	6
I. La Organización de Compliance	8
II. Responsabilidad de la Dirección	10
III. Prevenir	12
III.1. Gestión de riesgos de Compliance	13
III.2. Políticas y procedimientos	13
III.3. Formación y otras acciones de comunicación	15
III.4. Consejo y apoyo	16
III.5. Integración en el proceso de personal	17
III.6. Collective Action y Siemens Integrity Initiative	17
IV. Detectar	19
IV.1. Canales de denuncia «Tell us» y ombudsman	19
IV.2. Investigaciones de Compliance	20
IV.3. Controles de Compliance	21
IV.4. Seguimiento y revisiones de Compliance	21
IV.5. Auditorías de Compliance	21
V. Responder	22
V.1. Consecuencias de una conducta no ética	23
V.2. Remediación	23
V.3. Seguimiento global de casos	24
VI. Mejora continua	25
VII. Perspectiva	26

Prólogo

Solo los negocios limpios son negocios Siemens

Para Siemens, compliance no se limita únicamente al cumplimiento de la ley y de las normativas internas de la compañía cuya piedra angular es el Código de Conducta en los Negocios en Siemens. Nos proporciona la base para todas nuestras decisiones y actividades y constituye la pieza clave de la integridad en los negocios. Compliance no es un programa: es nuestra manera de hacer negocios.

Prevenir la corrupción, las infracciones contra la competencia leal así como otras actividades de negocio impropias, es de máxima prioridad para Siemens. Nuestro principio básico es: Solo los negocios limpios son negocios Siemens. Esto significa el estricto cumplimiento de todas las leyes y normativas además de los principios de conducta ética en los negocios tal y como se establecen en el Código de Conducta en los Negocios en Siemens, de obligado cumplimiento para todos los empleados de Siemens a nivel mundial.

Compliance es un componente integral y permanente de nuestros procesos de negocio. El Sistema de Compliance de Siemens estará siempre en continuo desarrollo. Su eficiencia y aplicabilidad práctica deben ser mejoradas permanentemente y el análisis de riesgos deberá irse adaptando a un entorno de negocio en constante evolución.

El Monitor de Compliance independiente, el exministro alemán de finanzas Dr. Theo Waigel, designado por Siemens en el marco de los acuerdos alcanzados con las autoridades estadounidenses, ha acompañado este proceso desde el ejercicio 2009. El mandato de cuatro años del Monitor de Compliance concluyó en octubre de 2012 con la presentación de su cuarto informe anual. Su actividad y, en especial, sus recomendaciones han supuesto una importante contribución para la mejora del Sistema de Compliance de Siemens y para integrar compliance de forma permanente en nuestra empresa.

1. Por motivos de simplificación se utiliza el término "empleados" para referirse a empleadas y empleados.

Durante el ejercicio 2011, definimos cuatro Prioridades de Compliance para el desarrollo del Sistema de Compliance que abarcan proyectos y otras medidas de mejora.

Para el ejercicio 2013 hemos revisado las Prioridades de Compliance de la siguiente forma:

Apostar por la Integridad

Nuestro objetivo es seguir fomentando la responsabilidad en la gestión empresarial respecto a compliance así como continuar promoviendo las prácticas empresariales responsables en nuestros mercados mediante Collective Action y la Siemens Integrity Initiative.

Comprometidos con el Negocio

Deseamos impulsar el Sistema de Compliance para fomentar el crecimiento sostenible y como ventaja competitiva.

Gestionar Riesgos y Aseguramientos

Estamos perfeccionando continuamente la gestión de riesgos de compliance con el fin de proporcionar medidas de aseguramiento fiables a nuestras unidades de negocio.

Centrados en la Eficiencia

Estamos centrados en aumentar la eficiencia de la operativa de compliance y la colaboración.

En esta publicación nos gustaría proporcionarle un conocimiento detallado del Sistema de Compliance de Siemens: su evolución, sus elementos, así como nuestra labor constante para promover su desarrollo.

Estamos deseando recibir sus comentarios y sus preguntas.

Dr. Hans-Jörg Grundmann
Chief Compliance Officer

Dr. Klaus Moosmayer
Chief Counsel Compliance



Dr. Hans-Jörg Grundmann
Chief Compliance Officer

Dr. Klaus Moosmayer
Chief Counsel Compliance



Introducción: El Sistema de Compliance de Siemens

El actual Sistema de Compliance de Siemens se elaboró en los años 2007 y 2008, inicialmente como respuesta a las investigaciones penales llevadas a cabo por la Fiscalía de Munich, por la Comisión del Mercado de Valores y por el Ministerio de Justicia de EE.UU. y por otras numerosas autoridades de inspección en todo el mundo. En el contexto de estas instrucciones y de las investigaciones internas independientes llevadas a cabo por el bufete estadounidense Debevoise & Plimpton entre enero 2007 y enero 2009, se identificaron infracciones sistemáticas y continuadas de las leyes anticorrupción y de la normativa contable en un gran número de áreas de negocio y empresas del grupo de Siemens durante muchos años, tal

y como reflejan de forma evidente los documentos elaborados por las autoridades estadounidenses para el fallo final en EE.UU. el 15 de diciembre de 2008.²

El cierre de las diligencias contra la Empresa en Alemania y EE.UU. solamente fue posible porque, tal y como manifestaron las autoridades estadounidenses, Siemens no solo inició su propia investigación sobre las malas prácticas del pasado y colaboró plenamente con las autoridades públicas, sino también porque en menos de dos años desarrolló un nuevo programa de compliance detallado y lo puso en práctica a escala mundial.

Desde la implantación del Programa de Compliance en toda la empresa, hemos seguido mejorándolo y lo hemos transformado en un sistema de gestión de compliance. Hemos convertido compliance en parte integral y permanente de nuestros procesos de negocio.

El nuevo Sistema de Compliance se basa en una metodología clara que debe integrar todas las actuaciones de compliance del Grupo.

En este sentido, el siguiente principio aplica a todas las actividades:

Compliance no es un programa, es la forma de hacer negocios promoviendo la integridad en Siemens.

A continuación se resumen la Organización de Compliance de Siemens y los elementos clave del nuevo Sistema de Compliance.

El Sistema de Compliance de Siemens

Prevenir

Detectar

Responder

Responsabilidad de la Dirección

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Riesgos de Compliance • Políticas y procedimientos • Formación y comunicación • Consejo y apoyo • Integración en el proceso de personal • Collective Action | <ul style="list-style-type: none"> • Canales de denuncia «Tell us» y Ombudsman • Controles de Compliance • Seguimiento y revisiones de Compliance • Auditorías de Compliance • Investigaciones de Compliance | <ul style="list-style-type: none"> • Consecuencias de una conducta no ética • Remediación • Seguimiento global de casos |
|---|---|--|

Indicadores de compliance y otras informaciones referentes a compliance en Siemens

En nuestras memorias anuales³ y nuestros informes de sostenibilidad⁴ publicamos periódicamente los indicadores de compliance y otros datos sobre la evolución de compliance en Siemens. Los indicadores actuales están disponibles asimismo en el área de Compliance de la página web Siemens Global.⁵ Los informes financieros⁶ de Siemens contienen datos sobre los procesos judiciales.

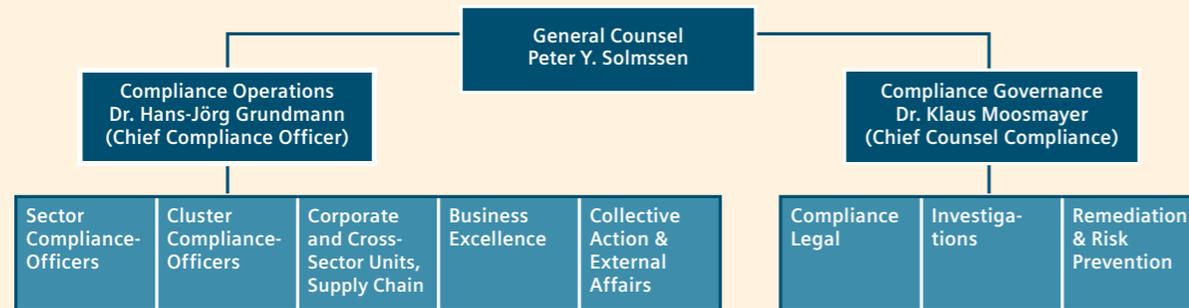
- Estos documentos están disponibles para su descarga en
2. www.siemens.com/press/en/events/2008-12-pk.php
 3. www.siemens.com/investor/en/financials.php
 4. www.siemens.com/sustainability/en/sustainability/reporting/current_reporting.htm
 5. www.siemens.com/sustainability/en/core-topics/compliance/facts-figures
 6. www.siemens.com/investor/en/financials.php

I. La Organización de Compliance

A principios de 2007, la Organización de Compliance de Siemens contaba únicamente con unos pocos abogados en la sede central y con aproximadamente 60 Compliance Officers en las áreas de negocio y en las regiones, quienes, en su mayoría, desempeñaban su cargo como una actividad secundaria.

Esta situación ha cambiado drásticamente. Actualmente, varios cientos de empleados trabajan a tiempo completo en una sola organización, encabezada por el Chief Compliance Officer Dr. Hans-Jörg Grundmann y el Chief Counsel Compliance Dr. Klaus Moosmayer, los cuales reportan directamente al responsable de Corporate Legal & Compliance y miembro del Comité de Dirección, Peter Solmssen.

La Organización de Compliance de Siemens



Las funciones de la Organización de Compliance

Apoyamos el éxito del negocio sostenible.

- Comunicamos la especial importancia de compliance para Siemens de forma continua.
- Integramos a nivel global de la compañía, la experiencia requerida para evitar la corrupción y otras infracciones contra la competencia leal en tres pilares (Prevenir, Detectar, Responder).
- El incumplimiento de leyes, de normativas o procesos de Siemens conlleva un riesgo de sanciones o de daños contra la reputación de Siemens. Aseguramos que las denuncias reportadas sobre incumplimientos de compliance son gestionadas, analizadas y remediadas adecuadamente junto con los departamentos correspondientes y la dirección.
- Tenemos la competencia para definir directrices sobre las investigaciones internas y la aplicación de sanciones disciplinarias.
- Impulsamos iniciativas de Collective Action con el fin de crear condiciones de mercado justas para los negocios limpios.

La Organización de Compliance de Siemens

Los empleados de compliance se distribuyen entre la Casa Matriz del Grupo, los Sectores y Divisiones y las Empresas Regionales. El riesgo de compliance asociado al negocio en cuestión juega un papel fundamental en la asignación de los recursos.

Chief Compliance Officer

En esta organización vertical, los Compliance Officers en todo el mundo reportan en última instancia al CCO, quien toma decisiones relacionadas con sus evaluaciones, la carrera profesional y la remuneración. Todos los Compliance Officers tienen responsabilidades claramente asignadas, dependiendo de sus áreas (Unidades Corporativas, Sectores, Divisiones y Regiones). Los Cluster Compliance Officers dirigen la Organización de Compliance en las regiones de Siemens en todo el mundo.

Chief Counsel Compliance

El Chief Counsel Compliance dirige tres departamentos: Compliance Legal, Compliance Investigations y Compliance Remediation and Risk Prevention. La organización del CCC abarca todo el proceso relativo a los potenciales incumplimientos de compliance, desde el momento en el que se reciben las alegaciones pasando por la investigación, acciones laborales, medidas de remediación así como cualquier procedimiento judicial que pudiera surgir. El Chief Counsel Compliance también es responsable de los aspectos legales respecto a las directrices y los controles de compliance corporativos.

El Chief Compliance Officer y el Chief Counsel Compliance son responsables de forma conjunta del análisis de riesgos de compliance del Grupo e informan también conjuntamente al Comité de Dirección y al Consejo de Vigilancia de la compañía.

No se pretende que la Organización de Compliance esté aislada, sino que permita movimientos de empleados desde y hacia otras unidades operativas de la empresa. El éxito de Compliance depende del trabajo de la Organización de Compliance que debe ser entendido como un paso adelante en la carrera profesional. Para ello se ha creado, en colaboración con el departamento de Recursos Humanos, un programa propio de gestión de competencias que pretende contribuir de manera sistemática al desarrollo de los empleados en la Organización de Compliance.

II. Responsabilidad de la Dirección



Proceso de revisión de Compliance

La responsabilidad de compliance está en la Dirección, mientras que la Organización de Compliance pone a su disposición los procesos necesarios. Para garantizar que esta estructura se mantenga a largo plazo, Siemens ha implantado un proceso de revisión de Compliance en toda la Empresa. Al menos una vez al trimestre, la Dirección y la Organización de Compliance analizan el estado del Sistema de Compliance, su implantación, los principales progresos y los casos más destacados. De esta forma, el proceso de revisión de Compliance recopila las informaciones relevantes obtenidas de las diferentes líneas de reporting y las escala a la Dirección. Esto significa que los informes del CCO y del CCC al Comité de Dirección y al Comité de Compliance del Consejo de Vigilancia se basan en la información y en las conclusiones obtenidas a nivel operativo de negocio y que han sido tratadas con la Dirección a dicho nivel.

El elemento determinante del Sistema de Compliance de Siemens es la responsabilidad de todas las jefaturas de Siemens con respecto a compliance. Esta responsabilidad de la Dirección va más allá de la conducta ejemplarizante de la alta dirección: todos los directivos de nuestra empresa deben dar ejemplo de compliance y garantizar, en su ámbito de responsabilidad, que las decisiones y actuaciones empresariales se tomen siempre conforme a las disposiciones legales vigentes y a nuestros valores y normativas.

Una de las principales conclusiones a las que llegaron las investigaciones internas y externas llevadas a cabo inmediatamente después de darse a conocer las importantes acusaciones de corrupción a finales de 2006, fue que la cultura corporativa respecto a compliance había fallado y había propiciado por tanto una corrupción sistemática. A la vista de esta situación, en el transcurso del año 2007 se produjeron nuevos nombramientos en puestos clave: el Presidente del Consejo de Vigilancia, el Presidente y Consejero Delegado, el General Counsel (que fue nombrado también miembro del Comité de Dirección, con responsabilidad sobre Legal y Compliance), el Chief Compliance Officer y el Director de Auditoría. Prácticamente todo el Comité de Dirección de Siemens AG fue reemplazado. El nuevo Presidente y CEO de Siemens, Peter Löscher, declaró lo siguiente en un discurso pionero:

“Sólo los negocios limpios son negocios Siemens – todos, en todas partes y en todo momento... Compliance como parte de la Responsabilidad Corporativa tiene máxima prioridad.”

Se solicitó a todos los directivos de Siemens que desplegaran este mensaje por toda la empresa. Al 30 de septiembre de 2008, el Comité de Dirección, el Chief Compliance Officer y altos cargos de la Organización de Compliance habían visitado un total de 54 países en una gira de Compliance especialmente orientada a países con un elevado volumen de negocio o con riesgos de corrupción identificados y que por ello son de especial importancia para el éxito del Sistema de Compliance, donde se habló en asambleas de empleados y con la Dirección local sobre la importancia de compliance. Desde entonces se ha dado continuidad a estas actividades.

Una encuesta anónima (Encuesta de Percepción de Compliance) realizada por primera vez entre un grupo representativo de 90.000 empleados en todo el mundo en el verano de 2008 confirmó que el mensaje había calado entre el personal: en más del 80% de las respuestas se indicó que la Dirección hablaba claramente con sus empleados sobre temas de compliance, que se comprendía el Sistema de Compliance y la responsabilidad de los empleados respecto a su cumplimiento y que las infracciones se toman en serio y son debidamente sancionadas. Esta encuesta se repitió en el ejercicio 2009 con el fin de poder realizar un seguimiento de la evolución y mostró una satisfacción aún mayor por parte de los empleados con las medidas de compliance. En 2010, se integró la Encuesta de Percepción de Compliance en la nueva encuesta anual a nivel mundial realizada a prácticamente todo el colectivo de empleados. Los resultados de esta encuesta en años sucesivos han confirmado la consolidación de compliance en la empresa.

III. Prevenir



III.1. Gestión de riesgos de Compliance

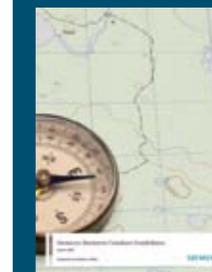
Un análisis detallado de las operaciones de negocio con el fin de detectar a tiempo los riesgos de compliance y la introducción de las medidas apropiadas para la minimización de riesgos son los elementos clave para el éxito de un sistema de compliance. El nuevo proceso de evaluación de riesgos de compliance (Compliance Risk Assessment – CRA), implantado en la compañía desde el ejercicio 2012, constituye una mejora adicional del análisis de compliance y de los procesos de control ya existentes en la empresa. De esta forma, compliance y los procesos de negocio están cada vez más estrechamente interrelacionados.

- Anualmente en el marco del CRA, los CEO y los directivos de otras funciones clave de las unidades de negocio determinan de manera sistemática los riesgos de compliance en su unidad, en colaboración con el Compliance Officer responsable. El CRA se lleva a cabo en las reuniones de trabajo para cuya preparación se tienen en cuenta la estrategia comercial y la planificación, indicadores relevantes, informes de la auditoría interna y los casos de compliance. Se analizan los riesgos de compliance identificados en el CRA, se definen las medidas de mitigación y se nombran a los responsables de su implantación. Donde se considera necesario, las unidades de negocio informan al área de gestión de riesgo de la empresa (Enterprise Risk Management – ERM) sobre los riesgos identificados en el CRA workshop.
- Estos análisis se integran en la evaluación de riesgos de compliance a nivel de Grupo (CoRiA), que tiene como objetivo detectar riesgos de compliance sistemáticos y recurrentes en toda la compañía a nivel mundial en la fase más temprana posible. Este análisis de riesgos de compliance a nivel de Grupo tiene en cuenta, además de los resultados del CRA, los resultados de los controles de compliance y de las investiga-

ciones de casos concretos, entre otros. En el marco del análisis de riesgos de compliance, se informa al Siemens Risk Management sobre los riesgos relevantes para el conjunto de la empresa y se elaboran e implantan las medidas mitigadoras correspondientes.

III.2. Políticas y procedimientos

El Código de Conducta en los Negocios en Siemens⁷, cuya versión revisada se aprobó por el Comité de Dirección en enero de 2009, es el elemento clave del Sistema de Compliance de Siemens. En él se definen las normas de conducta esenciales que van más allá de los aspectos relacionados con la ley de defensa de la competencia y la lucha contra la corrupción. Adicionalmente hay normas específicas de Compliance que tratan aspectos importantes como, por ejemplo, compliance en las transacciones de M&A (fusiones y adquisiciones), patrocinios y donaciones.



El Código de Conducta en los Negocios en Siemens

7. Disponible para su descarga en www.siemens.com/bcg

A lo largo del año 2008 quedó patente que una proliferación de normativas tendía a socavar la confianza de los empleados en lugar de suponer una ayuda real. Compliance corría el riesgo de ser considerado demasiado burocrático. Por este motivo, en los últimos años hemos simplificado las normativas principales de compliance,

manteniendo el nivel de exigencia e integrándolas en los procesos de negocio.

Como ejemplo cabe destacar la nueva normativa sobre Socios Comerciales. Hasta mediados de 2008 era preciso que todos los pagos y contratos con consultores de negocio en una función de apoyo a las ventas fuesen autorizados por el Chief Compliance Officer en Alemania, después de que estas operaciones fuesen previamente analizadas en un largo proceso por parte de la Dirección y los Compliance Officers de las unidades afectadas. El origen de esta práctica fue una moratoria decretada a comienzos de 2007 según la cual se había detectado que el uso de estos consultores era uno de los métodos más

utilizados para desviar dinero de la empresa para prácticas de corrupción. No obstante, este procedimiento presentaba numerosos inconvenientes. Quedó evidente que era demasiado burocrático y complejo, no realizaba distinciones respecto al riesgo real de compliance asociado a un consultor concreto y no tenía en cuenta la posibilidad de que los pagos irregulares pudiesen realizarse también a través de otros socios comerciales como agentes de venta, agentes de aduana y socios consorciales. Por esta razón, a mediados de 2008 se optó por un nuevo enfoque respecto a la normativa sobre Socios Comerciales. Todos los socios comerciales que llevaran a cabo una función de intermediación entre Siemens y el cliente debían ser sometidos a

un análisis de riesgos unificado en una herramienta global para el conjunto de la compañía.

En base a una serie de indicadores de riesgo definidos – como por ejemplo el riesgo de corrupción en el país en el que se realiza el trabajo – se establece el nivel de riesgo (riesgo alto, medio o bajo) para el socio comercial, que determinará el procedimiento posterior a seguir (due diligence, aprobaciones necesarias y cláusulas contractuales obligatorias). Alrededor de 17.000 socios comerciales evaluados a través de este proceso se encuentran registrados actualmente en la herramienta y son gestionados de acuerdo con su nivel de riesgo antes de realizar pago alguno o al establecimiento de una nueva relación contractual. Esto demuestra la aceptación de este procedimiento basado en la evaluación de riesgos en las operaciones de negocio. Un proceso similar aplica al proceso de autorización del negocio de proyectos de Siemens (Limits of Authority). Los posibles pedidos ya no se evalúan solamente en base a sus riesgos financieros y técnicos, sino también en base a sus riesgos específicos de compliance.

Tras varios años de aplicación práctica, en el ejercicio 2011 perfeccionamos la normativa sobre Socios Comerciales sobre la base de las experiencias adquiridas, adaptándola a los nuevos riesgos identificados.

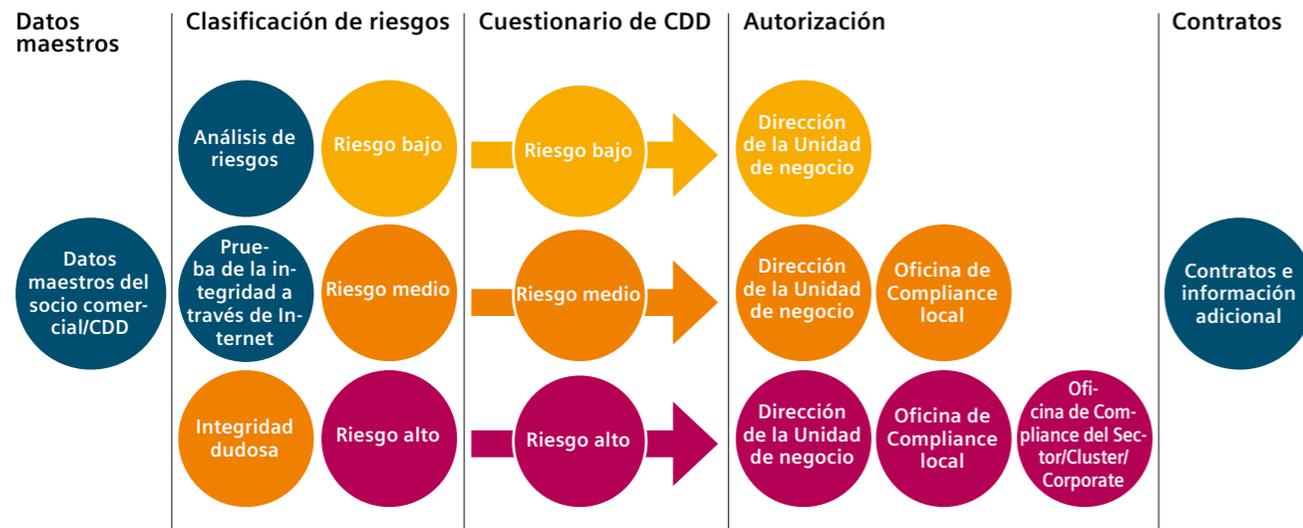
Desde 2009 se han llevado a cabo otros pasos importantes para el desarrollo de las normativas de compliance y que facilitan su aplicación en el día a día. En el ámbito de los **regalos y hospitalidades**, las normativas existentes se revisaron de tal forma que los propios empleados pueden comprobar mediante unas hojas de valoración (“Scorecards”) específicas para cada país si, por ejemplo, una invitación a comer precisa la autorización por parte la jefatura o del Compliance Officer. Inicialmente este chequeo mediante scorecard fue obligatorio para los empleados sin límite de valor y de igual forma para el sector público y el privado. La normativa fue posteriormente modificada en

diciembre de 2010 otorgando de una mayor responsabilidad personal a los empleados y sus jefaturas. Mientras que los regalos y las invitaciones a funcionarios públicos deben seguir comprobándose obligatoriamente con ayuda de la scorecard, el uso de esta herramienta por parte de los empleados para el resto de los casos es opcional.

Los patrocinios, donaciones y afiliaciones son registrados y autorizados en toda la empresa según criterios uniformes a través de una herramienta electrónica.

Todas las normativas de compliance son constantemente evaluadas respecto a su aplicabilidad y adaptadas allí donde se considere necesario. Es fundamental que todas las normativas, nuevas y revisadas, sean de fácil comprensión y de relevancia práctica.

Resumen del proceso de Compliance Due Diligence (CDD) para Socios Comerciales



III.3. Formación y otras acciones de comunicación

Las mejores normativas de compliance resultan ineficaces si los empleados no las conocen y no saben como ponerlas en práctica. Por este motivo, uno de los elementos clave para la implantación de Sistema de Compliance de Siemens es la formación.

Desde 2007 hemos impartido en todo el mundo más de 300.000 cursos de compliance para empleados de los cuales más de 100.000 eran sesiones presenciales con una duración de entre cuatro y ocho horas, y más de 200.000 cursos online para empleados con autorización de firma. La alta dirección participó igualmente en la formación en compliance y hemos dado especial importancia a la formación de empleados con funciones sensibles a nivel de compliance como legal, compras, ventas y gestión de proyectos. Una amplia recopilación de ejemplos didácticos posibilita un enfoque práctico de los cursos presenciales y la adaptación de los contenidos a las expectativas y necesidades específicas de los diferentes grupos objetivo.

Con el fin de garantizar los conocimientos de compliance y una conducta apropiada a largo plazo, las jefaturas y empleados con “funciones sensibles” (p.e. ventas) participan regularmente en formaciones de actualización. Adicionalmente se ha incluido un módulo de compliance en el curso de introducción para todos los nuevos empleados.

Tras el éxito de la implantación del concepto de formador de formadores (“train-the-trainer”), la Organización de Compliance de Siemens y el centro de formación interno están ahora capacitados para llevar a cabo la formación sin necesidad de apoyo externo. Todos los nuevos Compliance Officer en todo el mundo reciben una formación especialmente intensiva mediante un curso introductorio de cuatro días de duración. Para los Compliance Officer más experimentados ofrecemos un curso para expertos en el que se profundiza en temas y aspectos específicos de su trabajo a través de casos prácticos.

Integrity Dialog – nuevo enfoque de los cursos presenciales de compliance

Para el ejercicio 2013 hemos revisado detalladamente el contenido y la metodología de los cursos de actualización de compliance:

La alta dirección de las unidades de negocio recibe la formación por parte del Compliance Officer correspondiente y ellos a su vez despliegan la formación a sus empleados en dependencia directa y estos a quienes a su vez dependen de ellos. Estas sesiones de formación se integran en reuniones y encuentros presenciales en los que se da una importancia fundamental al diálogo entre los directivos y sus equipos. Los contenidos del Integrity Dialog son seleccionados por las unidades de negocio a partir de un catálogo de módulos ofertados para el conjunto de la empresa y los complementan con temas específicos de compliance de su área de negocio.

Además de la formación, Siemens ha introducido una serie de acciones de comunicación adicionales con el fin de asentar compliance a largo plazo en la empresa. Los empleados y la Dirección son informados permanentemente a través de la intranet y el correo electrónico sobre nuevas acciones y desarrollos y la revista para empleados incluye regularmente artículos sobre temas de compliance.

Para cada ejercicio se determinan los mensajes clave y otros elementos esenciales de las actividades de comunicación de compliance de todas las unidades en la estrategia de comunicación de compliance.

III.4. Consejo y apoyo

Dar consejo y apoyar a las unidades de negocio de Siemens se encuentra entre las funciones principales de la Organización de Compliance. Todos los empleados pueden plantear cuestiones relacionadas con la interpretación o la aplicación de las normativas de compliance directamente al Compliance Officer responsable de su unidad de negocio. La colaboración estrecha y de confianza entre los Compliance Officer y las unidades de negocio es requisito indispensable. Además, todos los empleados pueden plantear preguntas sobre las normativas de compliance por correo electrónico a un buzón central gestionado por la Organización de Compliance. Las preguntas recibidas

son reenviadas al experto de compliance correspondiente para su resolución.

III.5. Integración en el proceso de personal

Desde el ejercicio 2011, los directivos en cuyo ámbito de responsabilidad se detecten deficiencias en la puesta en marcha y en la aplicación del Sistema de Compliance, son informados por la Organización de Compliance de este hecho a mitad de ejercicio con la comunicación de una “tarjeta amarilla”. Si no se corrigen las deficiencias, la parte correspondiente de su paga variable ligada al desempeño se verá reducida al cero por ciento.

Otro ejemplo importante de la conexión entre compliance y los procesos de personal es el análisis de compliance de empleados destinados a ocupar funciones clave corporativas o a realizar funciones de compliance, auditoría o legal. Antes de tomar la decisión final, la Organización de Compliance revisa si existe respecto a los candidatos alguna evidencia de una conducta ilícita (por ejemplo investigaciones internas u oficiales en curso) que pudieran impedir su promoción. Este proceso, que está bajo la responsabilidad de los departamentos de Recursos Humanos y Compliance Legal, es explicado claramente a los candidatos de antemano.

III.6. Collective Action y Siemens Integrity Initiative

Una empresa por sí sola únicamente puede lograr resultados limitados en la lucha contra la corrupción. Para obtener avances sustanciales se precisa de una actuación conjunta de todos o, al menos, del mayor número posible de participantes en el mercado y de otros grupos de interés. Por esta razón, para Siemens, compliance va más allá de medidas y procesos internos y más allá de relaciones bilaterales con proveedores y otros socios comerciales.

Ya hace varios años que somos una referencia en Collective Action, esto es aunando fuerzas con empresas, instituciones y otros participantes en todos nuestros mercados en la lucha contra la corrupción. El primer paso fue la “Collective Action Guide” para abordar el tema de la corrupción. Esta guía fue creada por Siemens en colaboración con el World Bank Institute y otros socios y publicada en junio de 2008. Se trata de una guía práctica para el establecimiento y la ejecución de acuerdos con competidores y clientes con el fin de generar una competencia libre de corrupción.

En varios mercados, Siemens y sus socios ya han logrado los primeros resultados tangibles a través de Collective Action: así, por ejemplo, Siemens Argentina ha establecido junto con varios competidores del ámbito de Energy Transmission un pacto de compliance, apoyado por una escuela de negocio local y que incluye, entre otros, mecanismos para la gestión de infracciones de las obligaciones contraídas por los participantes. En Brasil, Siemens apoya, en estrecha cooperación con la ONG local Instituto Ethos, un proyecto de varios años de duración que promueve la transparencia en la concesión de proyectos de infraestructura relacionados con los Juegos Olímpicos de 2016 y la Copa del Mundo de fútbol de 2014. Se han creado, por ejemplo, comités locales que promueven el

“Nuestra cultura de integridad refuerza nuestra posición como proveedor preferente, como empleador de primera elección y como empresa de referencia para los inversores.”



Compliance en la comunicación a empleados: póster con una declaración de Peter Y. Solmssen, miembro del Comité de Dirección y General Counsel

IV. Detectar

concepto "Juegos Limpios". En el ámbito universitario, Siemens da su apoyo a la Anti-Corruption Academy (IACA) para la creación de una Academia de Verano / Máster en Anticorrupción, con el objetivo de fomentar una formación integral y el intercambio de experiencias entre expertos en la lucha contra la corrupción.

Estos y otros ejemplos ponen de manifiesto la necesidad de un compromiso conjunto a largo plazo con competidores, el sector público y la sociedad civil para lograr una competencia leal y erradicar la corrupción.



Siemens Integrity Initiative

Como parte del acuerdo alcanzado con el Banco Mundial en julio 2009, Siemens puso en marcha una iniciativa por la integridad con un presupuesto de 100 millones de US \$. La iniciativa da apoyo a organizaciones y proyectos que luchan contra la corrupción y el fraude con el objetivo de promover la integridad en los mercados y una competencia leal. Los fondos se asignarán en tres rondas de financiación a lo largo de un periodo de 15 años.

La primera ronda de financiación recibió cerca de 300 solicitudes de 66 países. Invitamos a una selección de candidatos a presentar propuestas de proyecto detalladas. Tras un análisis minucioso de dichas propuestas, seleccionamos 31 proyectos con los que se establecieron acuerdos durante el ejercicio 2011. El volumen de la primera ronda de financiación ascendió a 37,7 millones de US \$. Los proyectos se encuentran actualmente en proceso.⁸

8. Más información en www.siemens.com/integrity-initiative



IV.1. Canales de denuncia «Tell us» y ombudsman

Disponer de canales de denuncia fiables para los grupos de interés internos y externos y la protección ante posibles sanciones de aquellos empleados que informan sobre posibles conductas indebidas, son aspectos que contribuyen a que estas conductas se conozcan, se investiguen totalmente y se aclaren. Para llegar a conocer cualquier tipo de infracción de compliance, ponemos a disposición diferentes vías a las personas internas o externas a la empresa que deseen facilitar información. El compliance helpdesk "Tell us", el ombudsman y las denuncias relacionadas con prácticas contables son canales de denuncia seguros a través de los cuales nuestros empleados y los grupos de interés externos pueden proporcionar información de forma confidencial y anónima (según la legislación de cada país), si así lo desean, sobre posibles infracciones.

El compliance helpdesk “Tell us” proporciona a los empleados de Siemens y a terceros un canal de denuncia para informar sobre posibles infracciones de compliance. Está disponible las 24 horas del día en prácticamente todos los idiomas de todo el mundo y es gestionado por un operador independiente de Siemens. Esto permite al denunciante facilitar la información de forma anónima y protegida, la cual es inmediatamente remitida al departamento Compliance Legal en formato informe, pero que no permite a Siemens el rastreo de la información contra la voluntad de la persona que la ha facilitado. Todas las informaciones recibidas en el helpdesk son registradas y posteriormente analizadas por un equipo de abogados especializados con el fin de determinar si existen fundamentos de incumplimientos que exijan llevar a cabo otras medidas o una investigación.

Desde principios de 2007, Siemens dispone además de un ombudsman independiente con asistencia legal con el que es posible contactar personalmente. Información sobre las alegaciones al “Tell us” y al ombudsman (muchas de ellas son, por experiencia, del ámbito de Personal) se incluyen en las memorias del ejercicio y en los informes de sostenibilidad de Siemens, así como en la web Siemens Global.

Las informaciones sobre posibles conductas indebidas pueden ser remitidas asimismo a los Compliance Officers correspondientes, así como al Chief Compliance Officer y al Chief Counsel Compliance – y nuestros empleados hacen uso creciente de estas posibilidades.

Quejas y comentarios según el apartado G del Código de Conducta en los Negocios (BCGs) en Siemens

Además de los canales anteriormente expuestos, cualquier colaborador puede presentar una queja personal o informar sobre circunstancias que pueden suponer un incumplimiento del Código de Conducta en los Negocios a su superior jerárquico, al director de Recursos Humanos, a

otra persona o unidad designada a este efecto o al comité de empresa.

Los empleados de Siemens que informen sobre incumplimientos de compliance están protegidos por una directriz especial que salvaguarda a estas personas de ser sancionadas o de otro tipo de represalia si la comunicación ha sido de buena fe.

IV.2. Investigaciones de Compliance

Una de las principales conclusiones resultantes de los análisis que hizo Siemens de las malas prácticas del pasado y de las deficiencias del Sistema de Compliance de Siemens anterior, fue que los indicios existentes sobre conductas indebidas no habían sido investigados a tiempo y con la determinación necesaria. Por este motivo, Siemens ha creado un proceso especial de investigación y lo ha dotado de los recursos necesarios para analizar las posibles infracciones de compliance.

Las alegaciones sobre posibles incumplimientos remitidas a la empresa a través de “Tell us”, el ombudsman o las autoridades, son investigadas bajo la dirección y responsabilidad centralizada del Chief Counsel Compliance. Las investigaciones son llevadas a cabo por el departamento Compliance Investigations o el de Auditoría Interna, con el apoyo de los abogados del departamento Compliance Legal. El procedimiento de investigación tiene en cuenta la presunción de inocencia y es llevado a cabo de acuerdo con los derechos de co decisión del comité de empresa y las normativas sobre protección de datos de carácter personal. Al mismo tiempo, las investigaciones de compliance constituyen una importante fuente para el análisis de riesgos de compliance.

La Organización de Compliance ha publicado directrices que prohíben las investigaciones ilegales o no razonables en la empresa y que establecen reglas claras para asegurar

Proceso de investigaciones de Compliance



un trato justo y respetuoso a los empleados en el marco de los procesos de investigación.

IV.3. Controles de Compliance

Con el objetivo de elevar la eficiencia del Sistema de Compliance se implantó en el conjunto de Siemens un marco de controles de compliance (Compliance Control Framework) que incluye tanto controles anticorrupción como controles antitrust. El Compliance Control Framework es una pieza fundamental del sistema de gestión de riesgos de Siemens.

Todas las jefaturas tienen la obligación de realizar un seguimiento continuo de las operaciones de negocio en su correspondiente ámbito de responsabilidad. En el marco de estos controles, se comprueban determinados proyectos elegidos de manera aleatoria con el fin de verificar que cumplen con la legislación anticorrupción y antitrust.

IV.4. Seguimiento y revisiones de compliance

Los sistemas gestionados por la Organización de Compliance (como por ejemplo, la Business Partner Tool o el Helpdesk) son evaluados permanentemente para poder localizar a tiempo nuevas mejoras. Su capacidad de funcionamiento y su implantación en la empresa son supervisadas mediante análisis de plausibilidad y pruebas aleatorias.

IV.5. Auditorías de Compliance

El departamento independiente Compliance Audit, que reporta directamente al nuevo departamento corporativo de Auditoría Interna, revisa periódicamente la implantación del “Compliance Control Framework” actualizado en diciembre de 2010.

La información sobre posibles áreas de mejora se traslada a la Organización de Compliance desde donde se incorpora a la estrategia de compliance y en el desarrollo del sistema como parte del seguimiento continuo.

V. Responder



V.1. Consecuencias de una conducta no ética

Antes de 2007, solo en contadas ocasiones se adoptaban sanciones disciplinarias en Siemens como respuesta a incumplimientos de la legislación anticorrupción o de defensa de la competencia. Con el nuevo Sistema de Compliance esto ha cambiado sustancialmente. En agosto de 2007 se creó el Comité Disciplinario Corporativo (CDC) destinado a evaluar las conductas indebidas de miembros de la Dirección (detectadas en el transcurso de las investigaciones internas u oficiales) y a emitir recomendaciones de actuación vinculantes. Los procesos se preparan de acuerdo con el derecho laboral por parte del departamento Compliance Legal quien se encarga también de supervisar la posterior aplicación por parte de los departamentos de RRHH en las unidades correspondientes.

El CDC está compuesto por personal de gran relevancia: está presidido por el General Counsel de Siemens AG, que también es miembro del Comité de Dirección. Otros miembros son el Director Corporativo de Recursos Hum-

nos, el Director Financiero, el Director del departamento Corporate responsable de los informes financieros del Grupo, el Director de Recursos Humanos, el Director Corporativo de Desarrollo de Ejecutivos, el Chief Compliance Officer y el Chief Counsel Compliance. Además, se incluye en cada caso a las jefaturas de los empleados afectados y que previamente habían participado también en las audiencias de los empleados junto con los representantes del departamento Compliance Legal.

V.2. Remediación

La remediación – el proceso que sigue a las investigaciones finalizadas – persigue dos objetivos:

Un grupo de especialistas de la Organización de Compliance proporciona apoyo a las unidades de negocio y realiza el seguimiento de la implantación de las recomendaciones para garantizar la subsanación de las deficiencias detectadas.

Programa de amnistía

La investigación independiente llevada a cabo por el bufete de abogados estadounidense Debevoise & Plimpton contó con el apoyo de un programa de amnistía acordado con las autoridades de EE.UU. y con la fiscalía de Munich. Duró desde el 31 de octubre de 2007 hasta el 29 de febrero 2008 ofreciendo inmunidad a los empleados no directivos que estuvieran dispuestos a cooperar con la investigación y revelasen prácticas de corrupción.

La oferta de amnistía implicaba la renuncia a reclamaciones por daños y la disolución de la relación laboral de forma unilateral por parte de la empresa. En total, 123 empleados se acogieron al programa de amnistía, la mayor parte de los cuales aportó valiosos datos para el esclarecimiento de infracciones de compliance en el pasado y por lo que obtuvieron la amnistía.

VI. Mejora continua

Al mismo tiempo se determinan posibles deficiencias estructurales en la implantación del Sistema de Compliance y se notifican al departamento de Auditoría Interna y a los responsables de la estrategia de compliance, de forma que las informaciones relevantes de casos pasados puedan incorporarse en el desarrollo del Sistema de Compliance.

V.3. Seguimiento global de casos

Las informaciones remitidas a la Organización de Compliance en toda la empresa sobre posibles infracciones son registradas en una herramienta única de seguimiento. El registro se realiza, dependiendo de la gravedad de la alegación, de manera centralizada por el departamento Compliance Legal o por parte del Compliance Officer correspondiente. Las investigaciones oficiales a nivel mundial deberán notificarse de forma centralizada así como la información acerca de incumplimientos de las leyes anticorrupción o de defensa de la competencia, las actividades que supongan una amenaza de consecuencias materiales y financieras o que puedan suponer un daño a la reputación de la empresa. Todos los casos introducidos en el sistema se analizan en cuanto a su impacto en los estados financieros por parte del departamento de finanzas e impuestos y del auditor externo de la empresa. Asimismo se incorporan a los informes de compliance para el Comité de Dirección y para el Comité de Compliance del Consejo de Vigilancia.

El Sistema de Compliance de Siemens experimenta una evolución continua para poder reaccionar ante los nuevos requerimientos de los procesos de compliance y de las operaciones de negocio. Sin embargo, es clave que se empleen también las fuentes adecuadas. Entre ellas destacan en primera instancia los empleados que pueden realizar comentarios y propuestas para mejorar el Sistema de Compliance. Otra fuente importante son los conocimientos procedentes de las investigaciones de compliance durante la fase de remediación, por ejemplo, el seguimiento sistemático de los casos y las revisiones de compliance anteriormente mencionadas. En las reuniones “Case Radar Meetings”, expertos de la Organización de Compliance analizan mensualmente las informaciones recibidas de toda la empresa sobre posibles conductas indebidas así como sobre el estado de las investigaciones en curso, con el objeto de identificar posibles tendencias.

Las recomendaciones del Monitor de Compliance han proporcionado igualmente valiosas sugerencias para la mejora continua del Sistema de Compliance.

Las prioridades de compliance definen los puntos centrales para el desarrollo continuo del Sistema de Compliance y hacia ellas deben orientarse todas las acciones de mejora. Por tanto, el Sistema de Compliance de Siemens nunca será definitivo, sino que estará sujeto a un proceso continuo de modificación y mejora.



VII. Perspectiva

Compliance se entiende en la actualidad como parte integral de los procesos de negocio de Siemens. La eficiencia y viabilidad del Sistema de Compliance deberán ser mejoradas continuamente y el análisis de riesgos deberá adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución.

El Monitor de Compliance independiente nombrado por Siemens en el marco de los acuerdos con las autoridades de EE.UU., el anterior ministro federal de finanzas Dr. Theo Waigel, ha colaborado en este proceso de forma continua desde el ejercicio 2009 hasta octubre de 2012. Tras cuatro años de trabajo supervisando y evaluando el Sistema de Compliance de Siemens, el Dr. Theo Waigel entregó en octubre de 2012 su cuarto informe de resultados y certificó como en los años precedentes, que el Sistema de Compliance de Siemens, incluyendo sus políticas y procedimientos, ha sido diseñado e implantado de forma adecuada para detectar e impedir infracciones de las leyes anticorrupción en Siemens.

Cara al futuro, continuaremos en nuestro empeño de apoyar decisiones de negocio correctas basadas en la responsabilidad de la Dirección para con compliance y respaldadas por la Organización de Compliance. Compliance no es un programa, es la forma en que hacemos los negocios.

Compliance en Siemens significa mucho más que sacar a la luz las conductas ilícitas del pasado y la implantación de procesos que eviten este tipo de comportamientos en el futuro. Compliance significa actuar de acuerdo con principios claros de integridad y trabajar conjuntamente con otros partícipes del mercado con el fin de promover condiciones justas de mercado. Esta conciencia de lo que es compliance se ha convertido en parte integral de la cultura empresarial de Siemens.

