



BROŠURA

/ ŠT. 5

# OBVLADOVANJE TVEGANJ ZA SKLADNOST

## VSEBINA

- 3**  
ČEMU JE NAMENJENO OBVLADOVANJE TVEGANJ ZA SKLADNOST
- 4**  
KAKŠEN JE POSTOPEK ANALIZE TVEGANJ ZA SKLADNOST
- 8**  
OPREDELITEV VLOG
- 9**  
DOLOČANJE PODROČIJ TVEGANJ ZA SKLADNOST
- 11**  
OPIS IN OCENA TVEGANJ ZA SKLADNOST
- 13**  
DOLOČANJE STRATEGIJE TVEGANJ
- 14**  
POSODOBITEV REGISTRA TVEGANJ ZA SKLADNOST
- 14**  
ZAKLJUČEK IN PRIPOROČILA LITERATURE

### PROFIL STROKOVNE SKUPINE

V strokovni skupini »Integrated Compliance« - Integrirana skladnost (\*BCM, nemškega združenja pooblaščenec za skladnost) poleg opisa minimalnega standarda za integrirani sistem vodenja skladnosti proučujemo najboljše prakse pri integraciji različnih zahtev v podjetju. Vprašanje uvajanja različnih zahtev za skladnost z enotnim pristopom in metodologijo ter njihovo vključevanje v procese podjetja s čim manj dodatnega truda za zaposlene je izziv za številne odgovorne osebe za skladnost. Člani strokovne skupine se intenzivno ukvarjajo s temi in drugimi težavami, ostalim članom združenja pa nudijo tudi rešitve in strokovno pomoč, kot je ta brošura.

Od februarja 2015 sta Jenny Schmigale in Patrick Wegener prevzela vodenje strokovne skupine (op: Nemške organizacije pooblaščenec za skladnost, BCM, vodilnega strokovnega združenja v Nemčiji izključno za interne pooblaščenca za skladnost. Informiranje, mreženje in krepitev poklicnega statusa BCM razume kot svoje ključne kompetence v korist članov.).

Prevod in strokovni pregled zagotovil:

EISEP – Evropski inštitut za skladnost in etiko poslovanja, Slovenija. Prevod smo prilagodili tudi tako, da ustreza že uveljavljeni terminologiji s področja skladnosti in splošnega upravljanja v slovenskem jeziku. Po strokovnem vidiku ocenjujemo, da dokument ustreza uveljavljenim mednarodnim smernicam in dobrim praksam glede upravljanja tveganj za skladnost, ki so bili tudi naše vodilo pri strokovni kontroli prevoda. Kjer smo menili, da so potrebna dodatna pojasnila k tekstu, smo dodali opombo, ki se začne s kratico op. in je navedena v ležeči pisavi, v oklepajih.



## ČEMU JE NAMENJENO OBVLADOVANJE TVEGANJ SKLADNOSTI



Standardi in specifikacije, kot so ISO 19600 (op: *Compliance Management Systems – Guidelines, Sistem upravljanja skladnosti – Smernice*), IDW PS 980 (op: *Standard revidiranja za področje sistema upravljanja skladnosti, nemškega revizijskega inštituta IDW - Institut der Wirtschaftsprüfer*) ali UK Bribery Act, navajajo obvladovanje tveganj za skladnost kot osnovo vsakega sistema upravljanja skladnosti. To velja tudi za »model petih stebrov«, ki ga je razvila strokovna skupina BCM »Integrated Compliance«. Opisuje splošno veljavno strukturo sistema vodenja skladnosti, ki je sposoben obravnavati skoraj vsako temo skladnosti in dokazljivo izpolnjuje zahteve glavnih predpisov. Opredelitev, vrednotenje in dokumentiranje ključnih tveganj za skladnost, kateremu je izpostavljeno podjetje pri poslovanju, podpira ustrezno prilagoditev sistema upravljanja skladnosti po meri posamezne družbe in tako omogoča učinkovito uporabo virov.

Skladnost v smislu te brošure je opredeljena z zunanjimi in/ali notranjimi zahtevami, ki izvirajo iz veljavnih predpisov ter zavez, s katerimi skladnost je obvezno zagotoviti. S tveganji za skladnost opredeljujemo verjetnost in učinke, da tega cilja ne bomo dosegli,

npr. če se zaposleni ne držijo nekaterih zunanjih ali notranjih pravil, kar lahko povzroči gospodarsko škodo ali izgubo ugleda.

Ta brošura predstavlja preprosto orodje za prepoznavanje, vrednotenje in obvladovanje tveganj za skladnost kot osrednji element integriranega sistema upravljanja skladnosti. Novim odgovornim osebam za skladnost bi morala prikazati mogoče pristope k tej pomembni nalogi upravljanja skladnosti in že izkušenim odgovornim osebam za skladnost predstaviti ideje o tem, kako izboljšati analizo tveganj za skladnost.

Ta pristop in metodologija sta načeloma primerna za organizacije, ki nimajo obvladovanja tveganj ali imajo le osnovno obvladovanje tveganj za skladnost. Podjetja z obstoječim sistemom za obvladovanje tveganj lahko najdejo tudi drugačne pristope, kako lahko tveganja za skladnost bolje vključijo v metodologijo celostnega obvladovanja tveganj v svojem podjetju.

## KAKŠEN JE POSTOPEK ANALIZE TVEGANJ SKLADNOSTI

Preden se tveganja za skladnost lahko uporabijo za prilagoditev sistema upravljanja skladnosti, jih je treba čim prej identificirati, ovrednotiti in dokumentirati. Smiselno in sorazmerno lahko postane prepoznavanje, ocenjevanje, dokumentiranje in nadzor tveganj za skladnost del procesov, kot je razvoj izdelkov, vstopanje v nove poslovne odnose, procesne in strukturne spremembe ali pripojitve in prevzemi.

Obstajajo različni pristopi k ugotavljanju tveganj za skladnost. Po eni strani je mogoče na podlagi poslovne strategije oz. poslovnega modela (pristop od zgoraj navzdol) prepoznati tveganja posameznih oddelkov v podjetju. Lahko pa se organizirajo delavnice za identifikacijo tveganj na vseh vpletenih področjih (pristop od spodaj navzgor). Te delavnice lahko izvaja funkcija za obvladovanje tveganj, funkcija skladnosti ali obe skupaj (*op: priporočamo, da je k tem delavnicam narejen nek izobraževalni uvod, na katerem se kategorije tveganj za skladnost predstavijo v specifičnem in relevantnem kontekstu za organizacijo, se predstavijo tudi drugi temeljni pojmi, povezani z opredelitvijo možne škode zaradi neskladnosti in značilne dejavnike tveganj za skladnost*).

Za ugotavljanje tveganj za skladnost je mogoče uporabiti tudi različne druge vire. Sem spadajo: sporočila za javnost, informacije raznih združenj, informacije o panogi, primerjalne analize, revizijska poročila (zunanja in notranja), rezultati sistema notranjega nadzora (*op: vključno s pregledi skladnosti*), pritožbe strank, informacije poslovnih partnerjev in dobaviteljev (*op: kot tudi historični podatki npr. o preteklih prekrških in sankcijah, ugotovitev regulatorjev, večjih sporih, kadrovskih in pravnih evidencah o storjenih internih kršitvah in sprejetih ukrepih*).

Opisani pristopi lahko nato temeljijo na razviti strukturi tveganj oziroma kategorizaciji (npr. glede na pravno področje ali poslovno dejavnost). To udeležencem pomaga pri prepoznavanju ustreznih tveganj in zagotavlja, da se upoštevajo tudi ključna področja, specifična za podjetje.

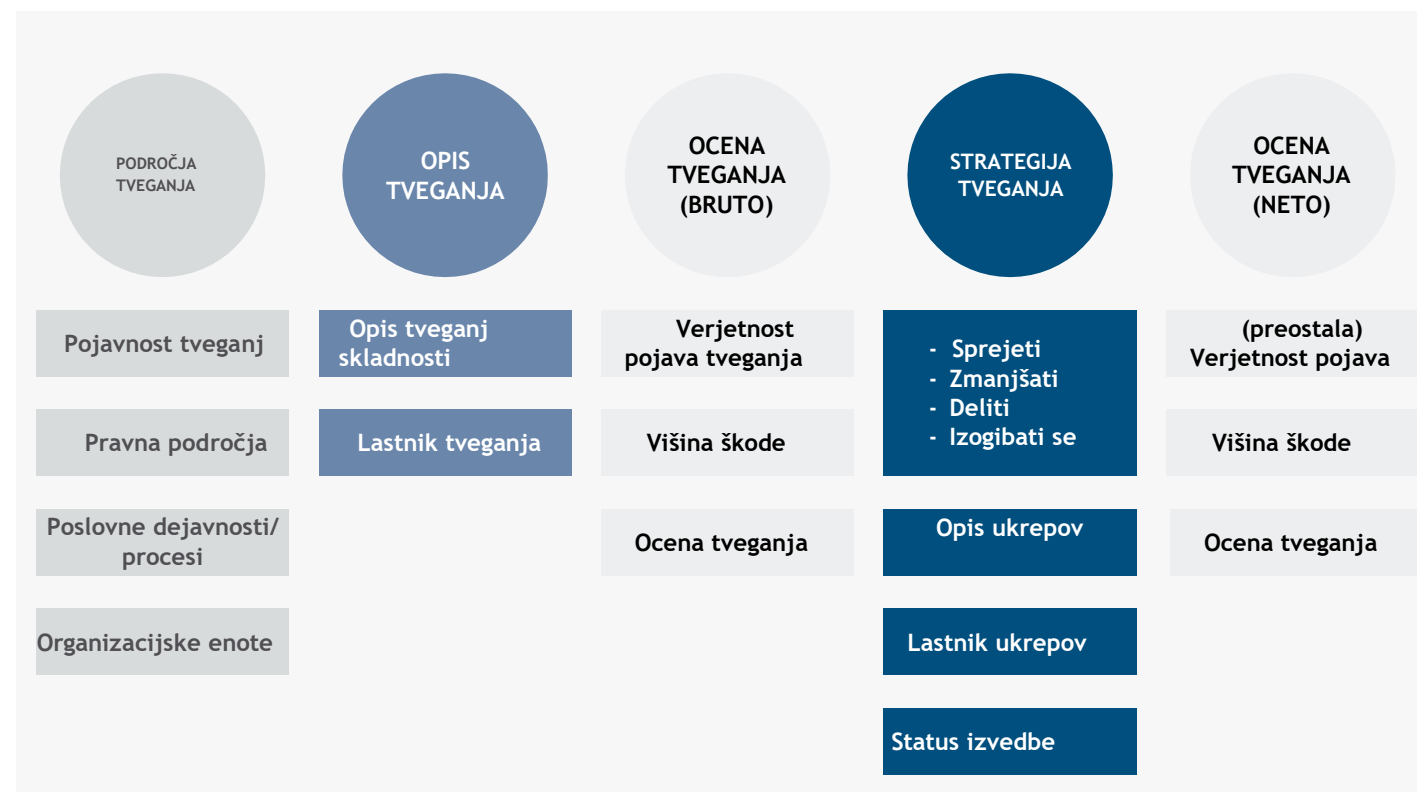
Naslednji koraki opisujejo postopek in so podrobneje opisani v naslednjih poglavjih brošure storitev:

- **Opredelitev vlog**
- **Določanje področij tveganj skladnosti**
- **Opis in ocena tveganj skladnosti**
- **Določanje strategije tveganj**
- **Posodobitev registra tveganj skladnosti**



Priporočljivo je dokumentirati rezultate petih korakov. Za to je primeren register tveganj. Ta zagotavlja pregled vseh tveganj za skladnost in poleg opisa tveganja za vsako tveganje vsebuje ustrezne dodatne informacije o opisu tveganja, oceni tveganja, strategiji obvladovanja tveganja in ukrepih.

Tako pridobljen pregled pomaga k hitremu pregledu celotnega stanja tveganj. Pomembno je, da podatke prilagodite podjetju. Naslednja slika prikazuje možne elemente:



Slika 1: Oblikovanje registra tveganj

## Nadaljnje možnosti prikaza registra tveganj:

Področja tveganja, strukturirana v skladu z enim ali več od teh štirih stolpcev				Opis tveganja		Ocena tveganja - bruto			Strategija tveganja	Ukrepi			Ocena tveganja - neto		
Pojavne oblike tveganj za skladnost	Pravna področja	Poslovne dejavnosti/procesi	Organizacijske enote	Opis tveganj skladnosti	Lastnik tveganja	Verjetnost pojava	Višina škode	Ocena tveganja	Strategija tveganja	Opis ukrepov	Lastnik ukrepov	Status ukrepa	Verjetnost pojava	Višina škode	Ocena tveganja
Varovanje osebnih podatkov	Predpisi o varstvu osebnih podatkov	Trženje in prodaja	Hčerinsko podjetje 1						Sprejeti			Izvedeno			
Boj proti korupciji	Predpisi, ki urejajo prepoved korupcije	Nabava	Hčerinsko podjetje 2	Darila, provizije, posredniki...	G. Müller (vodja nabave)	Verjetno	Izjemno	Zelo visoko	Zmanjšati			V teku	Malo verjetno	Izjemno	Srednje
Poštene poslovne (prodajne) prakse	Protimonopolno pravo Potrošniško pravo	Distribucija	Hčerinsko podjetje 3						Deliti			Ni se začelo			
Konkurenca in kartel	Konkurenčno pravo	Razvoj	Ključni podizvajalec 1						Izogibati se						
Finance in davki	Zakonodaja o pranju denarja	Finance	Ključni podizvajalec 2												
Varnost pri delu in varovanje okolja	Predpisi s področja varnosti pri delu	Proizvodnja													
Zlorabe trga finančnih instrumentov	Zakonodaja trga finančnih instrumentov, borzni predpisi.	...													
Tehnična skladnost ali skladnost izdelkov in storitev															
Kritični/občutljivi podatki podjetja															
Tveganja, specifična za poslovno področje															
Kultura (etičnost)															

Ref. #	Opis tveganja	Lastnik tveganja	Organizacijske enote	Poslovne dejavnosti/procesi	Pravno področje	Ocena tveganja - bruto			Strategija tveganja	Ukrepi				Ocena tveganja - neto		
						Verjetnost pojava	Višina škode	Ocena tveganja	Strategija tveganja	Opis ukrepov	Lastnik ukrepov	Datum zapadlosti	Status ukrepa	Verjetnost pojava	Višina škode	Ocena tveganja
1	Če se ugodnosti, kot so pogostitve in darila, uporabijo za vpliv na odločitve o oddaji naročila, se to lahko šteje za podkupovanje ali korupcijo in vodi v kazenski postopek.	G. Müller (vodja nabave)	Hčerinsko podjetje 2	Nabava	Zakon o korupciji (op: Kazenski zakonik)	Verjetno	Izjemno	Zelo visoko	Zmanjšati	1. Oblikovanje smernic o darilih in gostoljubju 2. Izobraževanje zaposlenih glede smernic 3. Vzpostaviti register daril...	Skladnost Kadrovska služba	15.3.16	1. Izvedeno 2. V obdelavi	Malo verjetno	Izjemno	Srednje



## OPREDELITEV VLOG

Pred izvajanjem obvladovanja tveganj za skladnost je treba jasno opredeliti vloge in njihove odgovornosti, tako da se vsi vključeni zavedajo svojih odgovornosti.

Podjetja določene velikosti oz. podjetja iz reguliranega sektorja (npr. banke, zavarovalnice) imajo pogosto že ločene organizacijske enote za obvladovanje tveganj. Funkcija skladnosti lahko postopke in metodologijo obvladovanja tveganj razširi tako, da vključuje evidentiranje, ocenjevanje in dokumentiranje tveganj za skladnost. Takšna integracija je priporočljiva, da se npr. omogoči popoln register tveganj v celotnem podjetju in ustvarijo sinergijski učinki ter prepreči, da bi se tveganja beležila, ocenjevala in poročala večkrat. Vendar pa je treba jasno določiti, ali naj bi tveganja za skladnost evidentirala v skladu s to metodo funkcija upravljanja tveganj ali funkcija skladnosti ali obe skupaj.

Druga podjetja, npr. mala in srednje velika podjetja iz nereguliranega sektorja pogosto ne morejo in/ali ne želijo ustanoviti neodvisnih oddelkov za obvladovanje tveganj. Kljub temu je tudi za ta podjetja pomembno, da tveganja za skladnost beležijo strukturirano in analitično. Možna zasnova vlog, ki bi temeljila na metodologiji za obvladovanje tveganj, bi lahko bila naslednja:

### Upravljavac tveganj (za skladnost):

Upravljavac tveganj (za skladnost) je v celoti odgovoren za uporabljeno metodologijo upravljanja določene skupine tveganj. Vključno z izvajanjem ciljno usmerjenih usposabljanj glede upravljanja tveganj (npr. za lastnike tveganj). Ta funkcija je odgovorna tudi za usklajevanje dejavnosti obvladovanja tveganj in poročanje o tveganjih. Poleg določenega strokovnega znanja s področja tveganj je za to funkcijo pomembno tudi poznavanje procesov in postopkov v podjetju (*op: vključno s poslovnim modelom, strategijami, poslovnimi plani, ključnimi dejavniki v poslovnem okolju, področja dejavnosti podjetja...*) ter mehkih dejavnikov, kot sta empatija, vplivanje in poznavanje neformalnih mrež v podjetju.

Lastniki tveganja (za skladnost) so v veliki meri odgovorni za določeno tveganje. To vključuje prepoznavanje, redno ocenjevanje in dokumentiranje tveganja ter opredelitev strategije tveganja in vse potrebne ukrepe. To je npr. lahko vodja oddelka. Ni nujno, da je za izvajanje ukrepov izključno pristojen lastnik tveganja, ampak ga je mogoče prenesti na pristojne zaposlene - lastniki ukrepov (*op: kadar je to potrebno iz sistemskih razlogov urejanja področja tveganja, je lastnik ukrepa lahko tudi funkcija skladnosti*).

### Lastnik ukrepov:

Lastnik ukrepov je odgovoren za izvajanje in upoštevanje vnaprej določenih ukrepov, dogovorjenih z lastnikom tveganja, za zmanjšanje tveganja in/ali izboljšanje stanja tveganja (skladnosti). Lastnik ukrepov lastnika tveganja obvesti o statusu izvajanja ukrepov.

### Primer !

Celotna odgovornost za usklajevanje obvladovanja tveganj za skladnost leži npr. na pooblaščenca za skladnost v podjetju, kot upravljavcu tveganj za skladnost. Eno izmed takšnih tveganj za skladnost bi lahko bilo morebitno podkupovanje zaposlenih v nabavni službi, v zvezi z naročanjem. To tveganje bi lahko spadalo na področje odgovornosti vodje nabav, ki bi bil v tem primeru lastnik tega tveganja za skladnost. Kot ukrep za zmanjšanje tveganja bi morali biti vsi zaposleni v nabavi usposobljeni glede smernic za darila in vabila. Te tečaje naj bi izvajala kadrovska služba, ki bi bila v tem primeru lastnik ukrepov.

*Ukrepe je treba razumeti kot ukrepe za izboljšanje sistema obvladovanja tveganj.*

## DOLOČANJE PODROČIJ TVEGANJ ZA SKLADNOST

Eden od ciljev opredelitve področij tveganj je opredeliti sistem, ki se lahko uporablja za prepoznavanje vseh ustreznih tveganj za skladnost. Področja tveganj je mogoče opredeliti z eno ali več naslednjimi kategorijami: pojavne oblike tveganj za skladnost, pravna področja, poslovna področja/procesi in organizacijske enote (*op: v smislu razširjene organizacije*). Izbira strukture je odvisna tako od vrste podjetja in dejavnosti, kot od strokovnega profila pooblaščenca za skladnost. Cilj pa je ustvariti strukturo tveganj iz celotnega seznama področij tveganj, na katera je mogoče razvrstiti vsa tveganja za skladnost organizacije. Priporočljiva je razvrstitev tveganj skladnosti glede na pojavne oblike teh tveganj.

Tveganja je mogoče prepoznati z enim od naslednjih štirih pristopov:

### a) Pojavne oblike tveganj za skladnost:

Gre za možne oblike ali vrste tveganj za skladnost (npr. proti-korupcija, konkurenca in karteli, varnost pri delu in varstvo okolja, varstvo podatkov). Prednost opredelitve pojavnih oblik tveganj je v tem, da niso izključno vezane na specifične pravne norme, zato jih je mogoče uporabiti tudi čez državne meje. Poleg tega je mogoče opredelitev pojava tveganj prilagoditi organizaciji podjetja, njegovi dejavnosti ipd.

### b) Pravna področja:

Druga možnost je razvrstitev glede na pravna področja, ne da bi poimenovali točno določene zakone. Pri proučevanju pravnih področij bodite previdni, saj lahko zelo hitro postanejo preveč podrobna. Poleg tega je težko zagotoviti popolnost ali ažurnost, ko so omenjeni posebni zakoni, npr. posebej za mednarodno delujoča podjetja (*op: lažje pa je ta opredeliti z nekaterimi mednarodnimi predpisi, ekstra-teritorialnimi ali evropskimi, kar je priporočljivo za primer da predstavljajo veliko tveganj,e glede na dejavnost in druge specifikne poslovanja in organizacije konkretnega podjetja*).

Pravno področje	Mogoča tveganja
Predpisi o varstvu podatkov	Ravnanje z osebnimi podatki, uporaba v nasprotju z namenom
Zakonodaja o pranju denarja	Dolžnost skrbi glede na stranke, »poznavanje stranke (KYC)«
Protimonopolno pravo	Določanje cen, omejevalni pogoji za dobavitelje
Predpisi o korupciji	Podkupnina, podkupljivost, dodeljevanje ugodnosti funkcionarjem
Konkurenčno pravo	Zavajajoče oglaševanje, dogovarjanje s konkurenti

Slika 4: Pravna področja in mogoča tveganja

### c) Poslovna področja/procesi:

Opredelitev tveganj skladnosti na podlagi poslovnih področij/procesov omogoča med-procesni pogled na tveganja in pomaga prepoznati pojave tveganj. Spodnja slika prikazuje primer, kako je mogoče oblikovati dodelitev glede na poslovna področja ali procese (na dejavnosti temelječa struktura):

### Primer: Dodelitev glede na poslovna področja/procese (na dejavnosti temelječa struktura)

Naredite seznam vseh dejavnosti podjetja. Primer:

<p><b>1 Razvoj</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.1. standardnih izdelkov</li> <li>• 1.2. rešitev, prilagojenih strankam</li> </ul> <p><b>Nabava</b></p> <p><b>2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.1. kataloških izdelkov dobaviteljev iz EU</li> <li>• 2.2. kataloških izdelkov dobaviteljev z majhnim tveganjem iz držav, ki niso članice EU</li> <li>• 2.3. kataloških izdelkov dobaviteljev iz držav z nizkimi standardi človekovih pravic</li> <li>• 2.4. posamezno izdelanih kosov tehnoloških partnerjev</li> </ul> <p><b>Proizvodnja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.1. notranja s strani lastnih zaposlenih</li> <li>• 3.2. notranja s strani zunanjih zaposlenih</li> <li>• 3.3. zunanja v podjetjih v EU</li> <li>• 3.4. zunanja v državah s cenejšo proizvodnjo</li> </ul>	<p><b>4 Distribucija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4.1. EU B2C</li> <li>• 4.2. EU B2B</li> <li>• 4.3. Države zunaj EU z velikim tveganjem za korupcijo</li> </ul> <p><b>5 Osebjje - kadrovske zadeve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5.1. Zaposlovanje novih zaposlenih</li> <li>• 5.2. Ocenjevalni procesi, razvoj zaposlenih</li> <li>• 5.3. Plače, nadure, dopusti</li> <li>• 5.4. Odpovedi, sodni postopki</li> </ul> <p><b>Finance</b></p> <p><b>6</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 6.1. Računovodstvo</li> <li>• 6.2. Davki</li> <li>• 6.3. Združevanje denarnih sredstev (cash pooling)</li> <li>• ...</li> </ul>
--	--

Slika 5: Primer seznama vseh dejavnosti podjetja

#### Prednosti:

- Dejavnosti podjetja so pomemben vir možnih tveganj. Brez poslovnih aktivnosti namreč ni tveganj.
- Ker podjetja vedo, kaj delajo, je realno pripraviti skoraj popoln seznam dejavnosti podjetja. Večina dejavnosti je pogosto že dokumentiranih.
- Seznam se lahko uporablja za vsa poslovna tveganja. Obvladovanje tveganj za skladnost je tako mogoče preprosto vključiti v druge sisteme upravljanja tveganj v podjetju.
- To je že uveljavljen pristop k obvladovanju tveganj npr. HSE.<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Zdravje, varnost in okolje (Health, Safety and Environment).

#### Slabosti:

- Enako tveganje za skladnost bi lahko veljalo za več opredeljenih dejavnosti, zato bi bilo večkrat navedeno ali morda ne bi bilo upoštevano v celoti.
- Iz preprostega opisa dejavnosti podjetja ni vedno mogoče izpeljati vseh tveganj skladnosti (op: nekatera tveganja se namreč nanašajo na organizacijo kot celoto, na njen poslovni model, strategijo, značilnosti poslovne mreže in partnerstev...).

#### d) Organizacijske enote:

Razvrstitev po organizacijskih enotah omogoča, da pri evidentiranju tveganj ne bodo prezrte nobene organizacijske enote podjetja. Uporaba obstoječe strukture govori v prid identifikaciji v organizacijskih enotah. Pomanjkanje med-procesnega upoštevanja tveganj za skladnost je lahko neugodno, če se ta ne evidentirajo ali ne konsolidirajo (op: če se obravnavajo 'silosno').

## OPIS IN OCENA TVEGANJ ZA SKLADNOST

### a) Opis tveganja

Tveganje je treba opisati čim konkretnje in na splošno razumljiv način, opis mora vsebovati informacije o vzrokih in posledicah (op: gre za relevantno in specifično-situacijsko opredeljeno tveganje, upošteva značilnosti podjetja, njegove dejavnosti in organizacije). Kot pripomoček za formulacijo lahko uporabimo naslednji vzorec:

[posledice] ...

Primeri formulacije tveganj za skladnost:

- Če se dva zaposlena iz prodajnega oddelka dveh konkurentov dogovorita za cene (npr. med sejmom), je to lahko kartelni sporazum ter za podjetje lahko povzroči velike globe in škodo ugledu.
- Če lahko donacije (npr. za nazaj) ocenimo kot podkupovanje, lahko to povzroči kazenski postopek.
- Če se ugodnosti, kot so gostoljubje in darila, uporabijo za vpliv na odločitve o sprejemu ponudbe pri naročanju, se to lahko šteje za podkupovanje ali korupcijo in vodi v kazenski postopek.
- Če prodajalec izvozi blago, za katerega je potrebna odobritev, ne da bi ga preveril, je to lahko nezakonit izvoz.

in posledično kazenski postopek.

Opomba: Zlasti pri prvem zapisovanju tveganj skladnosti je mogoče pripraviti **obrazec za evidentiranje tveganj** in nato prenesti tveganja v splošni register tveganj.

### b) Ocena tveganja

Ocena tveganj mora temeljiti na vrednotenju učinka, to je škode (op: negativnih posledic na podjetje) in verjetnosti nastanka. Za to se lahko uporabijo različne ocenjevalne lestvice (npr. 3-, 4- ali 5-stopenjske). Zadevno podjetje se mora odločiti, katera razvrstitev je najbolj smiselna.

### Vrednotenje škode:

Pri ocenjevanju škode je smiselno upoštevati kvalitativna merila za tveganja skladnosti. Na primer, za to bi lahko uporabili ali prilagodili lestvico COSO ERM.

Lestvica učinka		
Ocena	Deskriptor	Opredelitev
5	Izjemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančna izguba v višini XXM milijonov EUR ali več (op: zaradi sankcije, odtujitve sredstev, odškodnine, izgube poslov, pogodb ipd.)</li> <li>• Dolgoročno negativno poročanje mednarodnih medijev; odločilna izguba tržnega deleža</li> <li>• Pomemben pregon zaradi kaznivega dejanja in denarne kazni, sodni postopki, vključno s skupinskimi tožbami, zaprtje vodilnih delavcev</li> <li>• Znatne poškodbe ali smrtne žrtve zaposlenih ali tretjih oseb, kot so stranke ali dobavitelji</li> <li>• Odhod več višjih vodij</li> </ul>
4	Velik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančna izguba v višini XX milijonov EUR do XX milijonov EUR</li> <li>• Dolgoročno negativno poročanje domačih medijev; pomembna izguba tržnega deleža</li> <li>• Prijava regulatorju, ki zahteva večji projekt za korektivne ukrepe</li> <li>• Potrebna omejena hospitalizacija zaposlenih ali tretjih oseb, kot so stranke ali dobavitelji</li> <li>• Odhod nekaterih višjih vodij, visoka fluktuacija izkušenih kadrov, podjetje ni izbrani delodajalec</li> </ul>
3	Zmeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančna izguba v višini XXM EUR do XX milijonov EUR</li> <li>• Kratkoročno negativno poročanje domačih medijev</li> <li>• Prijava kršitve regulatorju z zahtevo po takojšnji izvedbi korektivnega ukrepa</li> <li>• Potrebna ambulantna obravnava zaposlenih ali tretjih oseb, kot so stranke ali dobavitelji</li> <li>• Razširjene težave z moralo zaposlenih in visoka fluktuacija kadrov</li> </ul>
2	Majhen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančna izguba v višini XX tisoč EUR do XXM EUR</li> <li>• Lokalna okrnitev ugleda</li> <li>• Incident, ki ga je treba prijaviti regulatorju, brez nadaljnjih ukrepov</li> <li>• Brez poškodb ali majhne poškodbe zaposlenih ali tretjih oseb, kot so stranke ali dobavitelji</li> <li>• Splošne težave z moralo zaposlenih in povečanje fluktuacije kadrov</li> </ul>
1	Postranski	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančna izguba v višini do XX tisoč EUR</li> <li>• Hitra odprava neugodnega poročanja domačih medijev</li> <li>• Brez prijav regulatorju</li> <li>• Brez poškodb zaposlenih ali tretjih oseb, kot so stranke ali dobavitelji</li> <li>• Nezadovoljstvo nosameznih zaposlenih</li> </ul>

Slika 6: Primer za oceno višine škode po COSO ERM

**Možno tehtanje dejavnikov:**

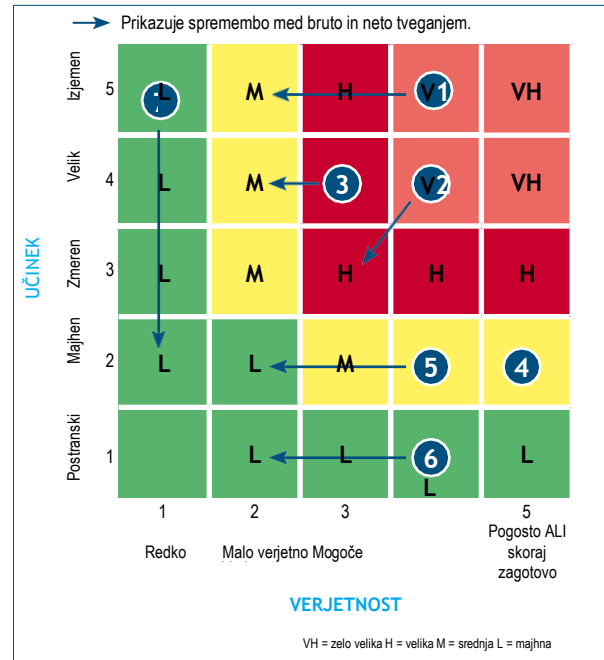
Med ocenjevanjem je mogoče upoštevati še posebej pomembna merila škode (npr. ugled, finančna škoda, mogoče kazni), tako da za ta merila določimo utežne dejavnike in jih uporabimo za izračun škode.

**Verjetnost pojava:**

Lestvico za verjetnost pojava je treba vsekakor prilagoditi posameznemu podjetju. Za izhodišče lahko uporabimo klasifikacijo COSO ERM (glejte sliko: 7). Ocenjena tveganja lahko nato predstavimo v matriki tveganj. To pomaga pri hitrem pregledu kritičnosti in pomembnosti tveganj za skladnost za podjetje (glejte sliko 8).

**Ocena bruto/neto tveganja:**

Ocena bruto tveganja (*op: rečemo lahko tudi 'inherentno tveganje'*) poteka brez upoštevanja obstoječih ali načrtovanih ukrepov, ki vplivajo na tveganje. Ocena neto tveganja (*op: rečemo lahko tudi 'preostalo tveganje'*) pa upošteva obstoječe ali načrtovane ukrepe za zmanjšanje verjetnosti nastanka in/ali višine škode. Kot v primeru matrike (slika 8) je tudi tu tveganje mogoče prikazati kot bruto tveganje.



Slika 8: Matrika za predstavitev tveganj skladnosti

Lestvica verjetnosti				
Ocena	Letna pogostost (op: uporabljena je časovna frekvenca)	Verjetnost (op: uporabljen je odstotek pojavnosti)	Oznaka	Opredelitev
5	Pogosto	Do enkrat na leto ali pogosteje	Skoraj zagotovo	90-odstotna ali večja verjetnost nastanka v življenjski dobi sredstva ali projekta
4	Verjetno	Enkrat na leto do enkrat v x letih	Verjetno	65- do 90-odstotna verjetnost nastanka v življenjski dobi sredstva ali projekta
3	Mogoče	Enkrat v x letih do enkrat v xx letih	Mogoče	35- do 65-odstotna verjetnost nastanka v življenjski dobi sredstva ali projekta
2	Malo verjetno	Enkrat v xx letih do enkrat v xxx letih	Malo verjetno	10- do 35-odstotna verjetnost nastanka v življenjski dobi sredstva ali projekta
1	Redko	Enkrat v xxx letih ali redkeje	Redko	< 10-odstotna verjetnost nastanka v življenjski dobi sredstva ali projekta

Slika 7: Primer za oceno verjetnosti pojava po COSO ERM

Puščica bi lahko na primer pokazala, kakšno je neto tveganje. To vpliva na sprejete ukrepe na bruto tveganje.

**Nadaljnje informacije o možnostih ocene tveganja:**

Za nekatera tveganja je smiselno ustvariti različne scenarije za določanje višine škode / verjetnosti nastanka (npr. kakšna vrsta korupcije bi se lahko zgodila pri kateri skupini zaposlenih in na katerih lokacijah?) in nato združiti te v realno splošno tveganje (npr. z izračunom povprečja ali z uporabo najvišje vrednosti v vsakem primeru). V pomoč je lahko tudi analiza zgodovinskih podatkov, npr. z vprašanjem »Kako pogosto se je tveganje pojavilo v zadnjih 3–5 letih?«.

Kljub temu tem informacijam ne bi smeli pripisovati prevelikega pomena glede razvrstitve verjetnosti pojava. V nasprotju z »občutkom za tveganje« so te informacije matematično/statistično manj pomembne, kot nakazuje občutek. Analiza preteklih primerov pa lahko zagotovi izjemno informativne podatke o učinkovitosti obstoječih ukrepov itn.

**DOLOČANJE STRATEGIJE OBVLADOVANJA TVEGANJ**

Po analizi bruto tveganja lahko za vsako tveganje izberemo strategijo obvladovanja tveganja. Na podlagi ustrezne strategije obvladovanja je nato mogoče izvesti ukrepe, ki imajo nato vpliv oz. učinek na neto tveganje.

Strategije obvladovanja tveganja so značilno naslednje:

- 1. Sprejeti:** Vodstvo se odloči, da bo tveganje kot tako sprejelo in ne bo ukrepalo.
- 2. Zmanjšati:** Vodstvo se odloči, da bo tveganje kot tako zmanjšalo. To lahko storimo z ukrepi za zmanjšanje negativnih učinkov, višine škode in/ali verjetnosti nastanka.
- 3. Deliti:** Vodstvo se odloči, da bo tveganje vsaj delno delilo z drugimi strankami. To je mogoče doseči na primer z zavarovalnim merilom tveganja ali prenosom izvajanja neke dejavnosti podjetja na zunanega partnerja (*op: velikokrat se z izločanjem dejavnosti na zunanega izvajalca ne prenesejo nanj tudi tveganja za skladnost, posebej v reguliranih dejavnostih; možno pa je da se tveganje zmanjša, zaradi na primer boljše opreme ali kompetenc partnerja za neko specifično dejavnost ipd.*).
- 4. Izogibati se:** Vodstvo se odloči, da se izogne tveganju. To bi lahko bila na primer odločitev, da se nekateri posli v nekaterih državah ne izvajajo (več).

## POSODOBITEV REGISTRA TVEGANJ ZA SKLADNOST

Sistem obvladovanja tveganj in vse njegove sestavne dele je treba redno posodabljati in nenehno izboljševati. Redni (vsaj letni) in z dogodki povezani pregledi in posodobitve registra tveganj za skladnost so pomembni, da se upoštevajo spremembe v strukturi tveganja in da se sistem upravljanja skladnosti posodablja. Treba je preveriti, katera tveganja za skladnost se spreminjajo glede na oceno in ukrepe. Poleg tega je pregled namenjen tudi ugotavljanju na novo nastajajočih tveganj za skladnost in izvedbi ustreznih ukrepov, da bi se izognili morebitnim pastem.



### ZAKLJUČEK

Sistematično izvedena analiza tveganj za skladnost kot del sistema upravljanja tveganj, zasidranega v podjetju, omogoča učinkovito usklajevanje sistema upravljanja skladnosti na podlagi tveganj za skladnost, ki so ključna in relevantna za podjetje.

Vodstvenim in nadzornim organom omogoča tudi, da dobijo strukturiran pregled tveganj podjetja glede skladnosti in kako jih obravnavajo. To podpira določitev ustreznih in potrebnih ukrepov in na ta način omogoča učinkovito uporabo virov podjetja.

Redno ponavljane ocene tveganj za skladnost pozitivno vpliva na obstoječi sistem upravljanja skladnosti, saj se lahko nenehno prilagaja in izboljšuje. Nova tveganja je tako mogoče prepoznati že v zgodnji fazi, jih upoštevati in vključiti v vsakodnevno delo glede skladnosti (*op: na osnovi specifične opredelitve tveganj za skladnost, njihovi oceni in lokalizaciji v podjetju, bo funkcija skladnosti lahko načrtovala in usmerjala svoje letne aktivnosti, vključno z izvajanjem nadzora skladnosti v bolj rizičnih dejavnostih, izvajanjem ciljnega praktičnega usposabljanja, izdelave podrobnejših smernic in praktičnih priročnikov za zaposlene, poslovne partnerje ipd.*).

### PRIPOROČILA O LITERATURI

Primerne je na primer nadaljnja literatura o opisani metodologiji:

**Curtis, P. / Carey, M.:** Thought Leadership in ERM – Risk Assessment in Practice, Odbor sponzorskih organizacij Treadwayeve komisije (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO), 2012.

**Moosmayer, K.** (urednik): Compliance-Risikoanalyse, München, 2015.

**Kark, A.:** Compliance-Risikomanagement, München, 2013.