



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

TOREK ZA SKLADNOST

Osrednja tema: Upravljanje s tveganji za skladnost

6. in 13. april, 2021 (Zoom)

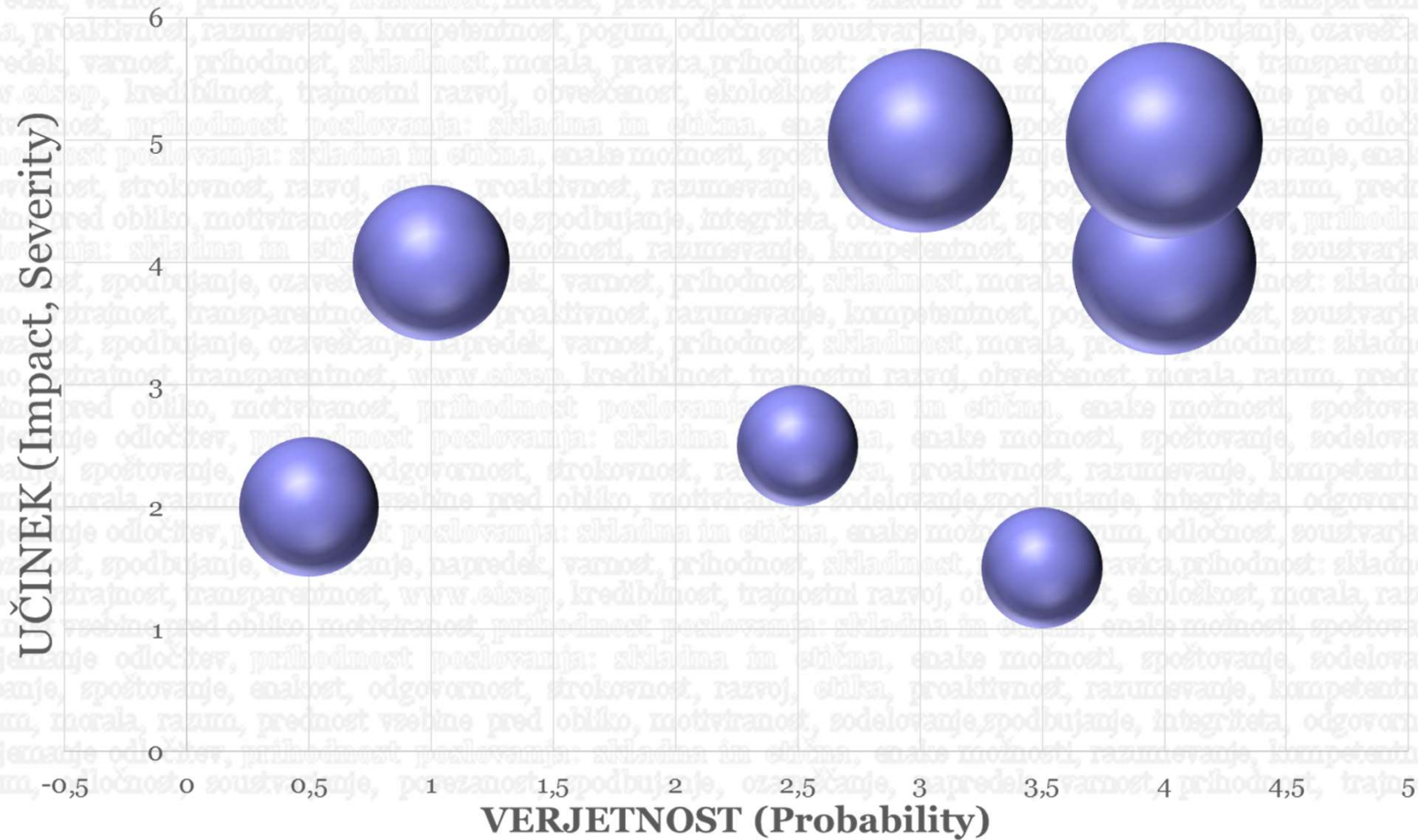
Vodi: Andrijana Bergant



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

OCENA TVEGANJ: temelji na kriterijih za stopnjo verjetnosti (kako pogosto?) in stopnjo učinka (kako hude so lahko posledice?)



OSNOVNI OKVIR UPRAVLJANJA TVEGANJ ZA SKLADNOST

1. Prepoznavanje – identifikacija **relevantnih** tveganj
2. Analiza; zbiranje in razvrščanje **podatkov***
3. Opredelitev; **specifičen** opis tveganj*
4. Ocena tveganja (*kdo oceni?*); po verjetnosti in učinku – v naprej opredeljeni **kriteriji***
5. Razvrščanje po prioriteti (*določa s čim se bomo več ukvarjali, osnova za planiranje dela skladnosti*)
6. Načrt aktivnosti za obvladovanje => spremljanje
7. Redno posodabljanje ocene tveganj in kontrol!

...
REGISTER TVEGANJ IN KONTROL ZA SKLADNOST - po procesih!

ANALIZA **PODATKOV**

- **o preteklih kršitvah** (prekrški in druge ugotovitve organov nadzora, pregona in inšpekcij, večji sodni spori)
- **kadrovske evidence in podatki** (o disciplinskih ukrepih in vrstah kršitev, pritožbah zaposlenih, fluktuaciji, klimi, oceni vodij*)
- **ugotovitve revizije**
- **druge obstoječe zbirke** (npr. izjave zaposlenih o nasprotju interesov – povezane osebe, evidence o prejetih darilih, druga poročila in obvestila funkciji skladnosti, lastne ugotovitve iz nadzorov skladnosti, prijav zaposlenih ipd.)

SPECIFIČNA OPREDELITEV IN OPIS TVEGANJ ZA SKLADNOST

- Zakaj je to tveganje relevantno za družbo?
- V katerih procesih se lahko pojavlja?
- Pri katerih poslih ali poslovnih aktivnostih se lahko pojavlja?
- Glede katerih produktov in storitev...?
- Kateri so **dejavniki** višjega ali nižjega tveganja?
- V kakšni **konkretni obliki** se lahko pojavlja to tveganje (*npr. oblika prevare: komercialni popusti se lahko zlorablajo za koristi zaposlenih; oblika korupcije ali nasprotja interesov: nabavnik lahko favorizira dobavitelja, zaradi lastne koristi; pri javnih naročilih: tveganje dogovarjanja z naročnikom; kršitev varstva potrošnikov: zaznane so bile nepoštenne prodajne prakse; kršitev človekovih pravic pri delu: uporaba podizvajalcev, ki uporabljajo najete delavce ipd.*)?
- Katere so **možne negativne posledice**, ki so za nas pomembne?

POSLEDICE REALIZIRANIH TVEGANJ ZA SKLADNOST

OPREDELITEV ŠKODE *(pri KRITERIJIH za ocene tveganj po učinku!)*

- Poškodovanje notranje morale, odnosov, integritete...
 - ⇒ *negativen vpliv na zavzetost in storilnost, povečanje absentizma*
- Poškodovanje ljudi, okolja in premoženja ter s tem povezani postopki
- Uvedba postopkov nadzora, preiskav (*administrativno in psihološko breme*)
- Uvedba postopkov o prekršku, odškodnine, kazenske ovadbe
- Izguba sredstev podjetja (prevare), zmanjšanje bonitetnih ocen
- Izguba priložnosti sklepanja poslov, bojkot potrošnikov
- Uvrstitev na črno listo mednarodnih finančnih organizacij – omejitve v poslovanju
- Denarne in druge kazni, omejitve, izguba financiranja
- Izgube ali odklonitve bančnih garancij, zavarovanj
- Administrativno breme in druge ovire
- Poškodovanje ali izguba ugleda... (*negativno poročanje medijev, objava sankcij s strani nekaterih regulatorjev, širjenje negativnih novic po družbenih omrežjih, širjenje neformalnih govoric znotraj podjetja ali v industriji...*)

PRIKAZ SPECIFICIRANIH TVEGANJ PO PRIORITETI - PRIMER

Prioriteta (1-5)	Tveganje	Opis / dejavniki tveganja	Verjetnost (1=na vsakih 10 let; 5=večkrat letno)	Učinek (1=zanemarljive posledice; 5=možen kazenski pregon, hujša premoženjska škoda, bojkot potrošnikov, visoke kazni...)
4,5 (kritično)	KORUPCIJA	<p>Družba ima velik proračun za nabavo izdelkov in še zlasti storitev. Zaradi poslovnega modela vitke organizacije, je večje število storitev dano v zunanje izvajanje, pri katerem obstaja odnos visoke odvisnosti in visokih transakcij.</p> <p>V preteklosti je bilo ugotovljeno, da imajo skrbniki ključnih kupcev pogoste socialne, tudi zasebne stike z naročniki.</p> <p>Družba nastopa tudi pri javnih naročilih na tujih trgih.</p> <p>Na tujih trgih družba pri urejanju formalnosti in pridobivanju licenc v zvezi s poslovanjem uporablja lokalne posrednike.</p>	4 (tveganje, da pride do podkupovanja se verjetno lahko realizira vsako leto)	5 (v primeru realizacije tveganja, je podjetje lahko izpostavljeno kazenskemu postopku, dolgotrajnim preiskavam; verjetno je, da bi o tem poročali osrednji mediji, zaradi česar bi nastala občutna izguba na ugledu; verjetno je, da bi tuji poslovni partnerji prekinili dolgoročna strateška sodelovanja, zaradi česar bi prišlo do hujših motenj v dobavi, pa tudi izgube trgov; poslabšala bi se bonitetna ocena; podjetje bi lahko izgubilo bančne garancije...) <i>*Bolj napredne metode ocene učinka lahko vključujejo monetarno oceno opisanih izgub. Bo pa to specifično za vsako podjetje posebej.</i>

NAČRT OBVLADOVANJA TVEGANJ - PRIMER

Vrsta tveganja	Stopnja kritičnosti tveganja	Odgovorna oseba, lastnik tveganja	Obstoječe kontrole, obvladovanje (če jih imamo)	
NASPROTJE INTERESOV ČLANOV NADZORNEGA SVETA	3	SEKRETAR NADZORNEGA SVETA / PREDSEDNIK NADZORNEGA SVETA	<ul style="list-style-type: none"> i. ČLANI NS SO PISNO SEZNANJENI Z OKOLIŠČINAMI, KI LAHKO PREDSTAVLJAJO NASPROTJE INTERESOV ii. REDNO PODPISUJEJO IZJAVO O NEODVISNOSTI iii. KVARTALNO SE POSODABLJA SEZNAM POVEZANIH OSEB ČLANOV NS 	
Aktivnosti za obvladovanje preostalega tveganja			Odgovorna oseba	Rok za realizacijo
<ul style="list-style-type: none"> i. PRAVILA IN POSTOPKI IZOGIBANJA NASPROTJU INTERESOV SE VKLJUČIJO V POSLOVNIK NADZORNEGA SVETA iii. PRED VSAKO SEJO SEKRETAR NS PREVERI ALI PRI KATERI OD TOČK DNEVNEGA REDA KAKORKOLI NASTOPA SUBJEKT, KI BI BIL OSEBA, UVRŠČENA NA SEZNAM POVEZANIH OSEB. O TEM NAREDI ZAZNAMEK NA ZAPISNIK SEJE NS 			SEKRETAR NS / PREDSEDNIK NS	30. Junij, 2021

Iz diskusije...

1. Pri vprašanju **kdo dokončno oceni tveganja** za skladnost, se kot najboljši presek rešitev izkaže: da pooblaščenec za skladnost, ki koordinira proces ocene tveganj, i.) preliminarno zbere določene podatke na ravni celotne organizacije, ii.) nato se posvetuje glede konkretnih tveganj z lastniki procesov in potem se ponovno iii.) 'vrne' nazaj k celovitemu vrednotenju vseh tveganj v širšem kontekstu, primerjalno in na osnovi vseh zbranih informacij. Uprava se najpogosteje seznanja z usklajeno oceno tveganj, ki pa jo dokončno zaključil pooblaščenec za skladnost. Uprava kvečjemu potrdi usklajene ukrepe za obvladovanje tveganj, saj ti posegajo v poslovanje; nenazadnje potencialna odločitev o izločitvi nekega tveganja za skladnost, če bi njegovo obvladovanje bilo nesorazmerno v primerjavi s koristmi, predstavlja poslovno odločitev.
2. Pogovarjamo se tako o letnem pregledu tveganj za skladnost, kot tudi o **pregledu predvidenih kontrol** / ukrepov za obvladovanje tveganj = o obeh se poroča upravi
3. Pri **soočanju različnih mnenj glede ocene konkretnega tveganja** za skladnost v konkretnem procesu, bodisi po učinku ali po verjetnosti... Npr. funkcija skladnosti tveganje kršitve konkurence oceni s 4, komercialno področje z oceno 2, notranja revizija pa s 5. Matematičen izračun povprečja ni nujno najboljši. Vsekakor je potrebno upoštevati vse povratne informacije relevantnih deležnikov, vendar na način, da ti med seboj soočijo argumente, zakaj konkretnemu tveganju pripisujejo neko stopnjo. Za to pa je potrebno, da ima podjetje predhodno definirane kriterije za vsako stopnjo na lestvici učinka in verjetnosti tveganj za skladnost ter da vsako tveganje za skladnost za svoje poslovanje specifično opredeli (stran 5), vključno z dejavniki, ki to tveganje zmanjšujejo ali povečujejo (primer na strani 7).

Iz diskusije... (2)

1. Izziv točnosti, zanesljivosti in objektivnosti kvalitativnega pristopa (meril in kriterijev) pri ocenjevanju tveganj za skladnost: zbiranje, razvrščanje, analiza in vrednotenje **nefinančnih podatkov** - le te je potrebno opredeliti in čim bolj standardizirati v metodologiji; vrstam relevantnih nefinančnih podatkov (primer na str. 4) je koristno pripisati utež (pomen) pri ocenjevanju tveganja; ponekod pripisati določeno monetarno vrednost v smislu potencialni poslovnih izgub... *(npr. oceniti potencialne izgube v prodaji, kot odziv na neskladnost izdelka; poslovne izgube v primeru umika izdelka iz prodaje; v primeru izgube dela ali celotne licence; zaprtja obrata ali poslovalnice, zaradi odredbe iz naslova nepravilnosti ipd.)*
2. Zavedamo se, da ocenjevanje tveganj za skladnost ni eksaktna znanost. To pa ne sme biti ovira, da se ne lotimo ocenjevanja vsaj na osnovi enostavne metodologije, ki jo s časom in izkušnjami postopoma nadgrajujemo. Težimo k rezultatu, da znamo predstaviti najbolj kritičnih 5 do 10 tveganj za skladnost, določiti kje točno in v kakšni obliki se lahko pojavljajo pri poslovanju, predstaviti logične **argumente** za vsako oceno specifično opredeljenega tveganja za skladnost, po učinku in po verjetnosti, na osnovi opredeljenih kriterijev in zbranih podatkov; ter za ta tveganja z lastniki dotičnih procesov uskladiti kontrole oziroma ukrepe za obvladovanje, jih redno spremljati in prilagajati spremembam.



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Iz diskusije... (3)

1. Ocenjevanje **tveganja za ugled**: ali ga ocenjevati kot ločeno tveganje, ali izgubo ugleda obravnavati kot škodno posledico drugih vrst tveganj, vključno s tveganji za skladnost... Kdo naj ocenjuje tveganje za izgubo oz. poškodovanje ugleda? *Ugotavljamo da*: Gre za značilno interdisciplinarno področje; podjetja to uvrščajo med strateška tveganja. Učinki poškodovanja ugleda se lahko kažejo kot: bojkot potrošnikov (upad prometa), izguba zaupanja investitorjev (padec cene delnice ali izgube financiranja, pričakovana višja donosnost). Ugled lahko spremljamo s pomočjo: anket (kupci oziroma uporabniki), analizo pritožb in pohval, druge raziskave, odločitve častnih razsodišč, varuhov pravic potrošnikov ipd., skozi press clipping-e. Pomembna je opredelitev deležnikov podjetja in njihovih pričakovanj ter zelene percepcije podjetja – povezava z identiteto blagovne znamke.
2. **Kako pogosto ocenjevati tveganja**: običajno to poteka na letni ravni, nekateri tudi kvartalno ter ob večjih spremembah v poslovanju: organizacijske spremembe, večji incidenti, novi trgi, novi produkti, večje spremembe v organizaciji ipd.
3. Uspešnost obvladovanja tveganj za skladnost povezujemo z opredeljenim **apetitom do tveganj**; tega običajno pripravi funkcija upravljanja s tveganji, v sodelovanju z drugimi področji poslovanja in funkcijami, sprejme pa uprava. Za primer tveganj za skladnost, se apetit v praksi lahko določi kot: ničelna toleranca (ne sme biti nikakršnih kršitev) je običajna za področje korupcije, pranja denarja in financiranje terorizma, mednarodnih ekonomskih sankcij, kršitev človekovih pravic, hujše kršitve regulatornih zahtev (za katere so predpisane najhujše sankcije, vključno npr. z odvzemom licence). Nekatera podjetja imajo dalje opredeljena srednje kritična področja tveganj, ki so velikokrat: varstvo osebnih podatkov, varstvo konkurence, varovanje notranjih informacij ali drugih oblik privilegirane zaupnosti... glede teh lahko tolerira lažje oblike kršitev, za katere oceni, da ne prinašajo resnih groženj. Pri drugih vrstah tveganj za skladnost pa podjetje lahko opredeli, da tolerira določen obseg neskladnosti... Pri čemer je materialnost tveganja lahko določena zelo visoko, npr. 0,5% letnega prometa; ob tem da običajno zraven upošteva še tveganje za ugled.



eisep

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST
IN ETIKO POSLOVANJA

Interes za prihodnje nadaljevanje razprave glede...

- **Tveganje za ugled** (kdo ga ocenjuje, po kakšnem postopku, kriteriji in način vrednotenja tega tveganja, spremljanje kazalcev in merjenje posledic izgube ugleda, obvladovanje groženj za poškodovanje ugleda...)
- ZGD – 1K novela, v povezavi z obveznostjo **obvladovanja poslovs povezanimi strankami**; izzivi: prekrivanje z ZSDH, način zaznavanja poslov/transakcij s povezanimi strankami v realnih procesih, administrativno breme glede vodenja povezanih oseb po različnih zakonodajah; opredelitev standarda 'običajni tržni pogoji'
- (interni) **sistem opozarjanja na kršitve** – pričakovan prenos EU Direktive o zaščiti oseb, ki prijavijo kršitev prava EU; **značilne vrzeli**, glede na obstoječe interne sisteme: krog uporabnikov linije (*velikokrat imajo podjetja omejeno samo na zaposlene*), predpisan rok za povratno informacijo; opredelitev kršitev, ki so predviden predmet prijave; opredeljen interni postopek in ustrezna pooblastila za učinkovito obravnavo prijave in eventualno izvedbo notranje preiskave (*velikokrat imajo podjetja ustanovljene komisije, ki praviloma niso najbolj učinkovite in nimajo opredeljenega točnega postopka in pooblastil za upravljanje s sistemom prijav in za odzivanje na prijave*), opredelitev pristopov zaščite prijavitelja

Nekateri referenčni viri

- **ISO 19600**
- **The Ethics and Compliance Handbook, Ethics and Compliance Officer Association Foundation, 2008 (na voljo članom v EISEP knjižnici, 2 izvoda)**
- **Reputational Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency, Andrea Bonime-Blanc, 2017 (na voljo članom v EISEP knjižnici, 1 izvod)**