

# TOREK ZA SKLADNOST

Redno mesečno srečanje za člane strokovne skupnosti EISEP

STALEN RAZVOJ IN IZBOLJŠAVE SISTEMA ZA SKLADNOST

1. februar, 2022



**eisep**

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST  
IN ETIKO POSLOVANJA

# Kako skrbeti za stalen razvoj in izboljšave sistema upravljanja skladnosti, odgovornosti pooblaščenecv za skladnost.

KORAKI, ki jih moramo opredeliti in prehoditi, da sprožimo in vzdržujemo proces stalnega izboljševanja (in posodabljanja!) sistema upravljanja skladnosti:

**1. Opredeliti moramo cilje za sistem skladnosti** = čemu je program skladnosti in celoten sistem upravljanja okoli tega sploh namenjen?

→ vzpostavimo **povezanost** s kontekstom organizacije, strategijo, poslanstvom, vrednotami, identiteto blagovne znamke... Tako bodo cilji sistema skladnosti imeli največjo vrednost ter bodo smiselni in sprejeti s strani celotnega vodstva ter vseh zaposlenih in drugih deležnikov!

**2. Spremljati in vrednotiti moramo kako učinkovito te cilje dosegamo** v konkretni organizaciji in **kako dobro funkcija skladnosti izpolnjuje** svoje naloge in odgovornosti - model spremljanja in vrednotenja (KPI za skladnost ! )

**3. Opredelimo vsebino in načine kako izboljšati** kakovost in učinkovitost sistema upravljanja skladnosti in delovanja funkcije skladnosti



**eisep**

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST  
IN ETIKO POSLOVANJA

# Kaj je potrebno upoštevati pri opredelitvi ciljev sistema skladnosti in etike poslovanja?

- 1. Pomen predhodne opredelitve obsega delovanja sistema skladnosti**, ki ga želimo upravljati (*področja tveganj, posamezna entiteta – skupina, lokalno – mednarodno, po segmentih dejavnosti*) – to pa je odvisno od konteksta organizacije (vrste in narava dejavnosti, zakonodaja, organiziranost, zahteve in pričakovanja deležnikov, strateške usmeritve, pričakovane spremembe...)
2. Jasna določitev akterjev sistema upravljanja skladnosti in njihove **vloge** !
3. Cilji sistema skladnosti morajo izhajati iz politike skladnosti in drugih zahtev, biti merljivi in skomunicirani, mora se jih spremljati, po potrebi prilagajati in dokumentirati; **Določiti: KAJ** se bo izvajalo, **S ČIM** (viri), **KDO, KDAJ** (roki, časovni mejniki) in **KAKO** (kriteriji vrednotenja uspešnosti)
- 4. Značilni univerzalni cilji** sistema upravljanja skladnosti – primeroma:
  - Organizacija ima jasno definirane vse zahteve glede skladnosti poslovanja (razmejitve: skladnost – pravna funkcija ter vloga lastnikov procesov, upravljavcev poslovnih aktivnosti, področnih strokovnjakov...)
  - Ciljne skupine zaposlenih in odgovorne osebe dobro poznajo in razumejo zahteve glede skladnosti, relevantne po področjih delovanja organizacije
  - Organizacija učinkovito zaznava spremembe zahtev glede skladnosti, vnaprej ocenjuje vplive teh sprememb na poslovanje ter se nanje tudi uspešno prilagaja (spremljanje s strani funkcije skladnosti in zagotovila !)
  - Neskladnosti in kršitve učinkovito in zgodaj zaznavamo ter se nanje ustrezno odzivamo (zmanjševanje negativnih vplivov in sankcioniranje individualnih kršitev ter korenska analiza vzrokov – sistemski ukrepi)
  - Obvladujemo pregled nad ugotovljenimi kršitvami in neskladnostmi, nad morebitnimi odprtimi zadevami, ter nadzorujemo primerno odzivanje nanje (odgovornost pooblaščenca = zagotovila upravi v zvezi z njihovo izpostavljenostjo odgovornosti)
  - Poznamo in obvladujemo najpomembnejša relevantna tveganja za skladnost in integriteto
  - Krepimo kulturo skladnosti in integritete (vprašalniki, raziskave, analize podatkov...)

ISO 37301: 2021: Skladnost je neprekinjen proces in ima za kočni **IZID**, da organizacija uspešno izpolnjuje vse obveze glede skladnosti poslovanja, ki veljajo zanjo.



**eisep**

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST  
IN ETIKO POSLOVANJA

This document is suitable to enhance the compliance-related requirements in other management systems and to assist an organization in improving the overall management of all its compliance obligations.

Figure 1 provides an overview on common elements of a compliance management system.



Figure 1 — Elements of a compliance management system

## Kaj v praksi vodenja funkcije skladnosti delamo za stalno izboljševanje, kaj je pri tem pomembno – iz razprave (kaj ste izpostavili)

- **Razmerje zaupanja** – kako ga krepiti? Dobra dvosmerna komunikacija: linijska in mrežna; Kako uprava sprejema opozarjanje na nepravilnosti in koliko si pooblaščenec to upa povedati?! Poudarjati odgovornost za prekršek in kazniva dejanja, poudarjamo tudi KORISTI. Neprestano sporočamo kaj je **osnovni mandat pooblaščenca za skladnost (svetovalna IN kontrolna vloga, zaradi zaščite družbe in odgovornih oseb ter deležnikov)**;
- Pooblaščenca se lahko uveljavimo, si interno pridobimo ugled in zaupanje tako, da dobro razumemo poslovanje in aktualne poslovne aktivnosti, projekte..., pomagamo pri iskanju rešitev, smo del ekipe, da pridemo 'nasproti'... Potem je lažje pokazati meje, kjer ne sme biti kompromisa in povedati kaj so nepravilnosti !
- **Pomen interne komunikacije - Zaupanje med sodelavci, tudi horizontalno in mrežno!** Kar se da v poročilo skladnosti se vsem vpletenim v naprej pove; Pooblaščenec mora biti oseba, ki veliko ve o organizaciji; sodelavci nam lahko povedo stvari, ki si jih sami ne upajo povedati upravi; Gradimo si ugled osebe zaupanja, h kateri drugi lahko pridejo po nasvet in v zaupanju! Drugi v organizaciji zato morajo vedeti kaj skladnost dela (pomen neprestanega komuniciranja).
- **Učinkovito komunicirajte s področja skladnosti** – najprej z interno javnostjo in potem če je treba tudi z zunanjo javnostjo. Še posebej pazimo in poiščemo pomoč strokovnjakov za komuniciranje, ko gre za občutljive teme (npr. vzpostavitev kanala za prijavo nepravilnosti, komuniciranje o internem primeru kršitve, morebitna postrožena pravila, karikiranje lastnih šibkosti z vizualizacijami, ki sprožajo veliko čustev).
- **Kanali izobraževanja – uporabljamo jih več:** intranet, e-izobraževanje (pomembno, da omogočimo možnost za postavljanje vprašanj, dajanje povratnih informacij na e-izobraževanje), usmerjeni v to da smo kot pooblaščenec čim bolj dostopni, praktični, informativni!
- Zakon o prijaviteljih (osnutek) je tudi zastavljen tako, da organizacije najprej interno rešujejo nepravilnosti, zato da stvari ne pridejo ven; če nam to ne uspe pa je zunanji kanal; Poudarjamo to dejstvo in na ta način izpostavimo KORISTI dobro delujočega kanala za interne prijave in interno posvetovanje glede vseh vprašanj in dvomov za skladnost. S tem varujemo ugled, ekonomske ter druge poslovne interese družbe.
- Kako opredeliti VSE zahteve in pričakovanja glede skladnosti poslovanja – izzivi? Pristopamo po principu ocene tveganj. Osredotočamo se na tiste, ki so za našo organizacijo najpomembnejše z vidika poslovanja, narave in vrste dejavnosti ter resnosti posledic neskladnosti z določenimi zahtevami.



**eisep**

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST  
IN ETIKO POSLOVANJA

# Opredelitev KPI-jev za skladnost - kako spremljati in meriti doseganje ciljev skladnosti v celotni organizaciji?

Po procesih, aktivnostih in za samo funkcijo skladnosti; statistično in opisno, kvalitativno.

PRIMERI KPI-jev:

- Koliko prilagoditev internih aktov smo izvedli; s kakšnim obsegom sprememb zunanjih zahtev smo se v organizaciji prilagodili in kako učinkovito (število aktivnosti v akcijskem planu prilagajanja, pravočasnost prevzemanja novih obveznosti in prilagajanja npr.);
- Primerjave števila in utemeljenosti pritožb zaposlenih, strank..., iz naslova nepravilnosti ali kršitev; Število utemeljenih primerov s področja kršitve varstva osebnih podatkov, diskriminacije (kar smo opredelili kot pomembno – Kodeks, Deklaracije ipd.);
- Razkrite (domnevnih) kršitev s strani zunanjih organov ali v javnosti;
- Število udeležencev pri usposabljanjih in uspešno rešenih testiranj s področja skladnosti (nasprotja interesov, korupcija, varstvo osebnih podatkov, notranje informacije...); rezultati preverjanja skladnosti in testiranja kontrol za obvladovanje tveganj;
- Kako se odgovorne osebe odzivajo na priporočila za izboljšanje skladnosti, kako zagotavljajo kritične kontrole in ukrepe za skladnost;
- Hitrost odzivanja na vprašanja in prijave glede skladnosti;
- Število in vsebina ugotovljenih nepravilnosti, hitrost in ustreznost odzivanja nanje;
- Stanje kulture skladnosti in etike, zaupanja v funkcijo skladnosti in interni kanal za prijavo nepravilnosti;
- Rezultati relevantnih 'pričevanj', povedanih pri izhodnem kadrovskem intervjuju (bivših) zaposlenih...

**IMEJTE LOGIČNE, SMISELNE IN ENOSTAVNO RAZUMLJIVE KAZALNIKE, BODITE USTVARJALNI.**



**eisep**

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST  
IN ETIKO POSLOVANJA

# PRISTOPI MERJENJA PO KAZALNIKIH

- Interne raziskave, pogovori
- Pregled logov (avtomatiziranih in ročno dokumentiranih)

Vir informacij nam lahko dajo:

- Zaposleni in vodje
- Stranke
- Poslovni partnerji
- Regulatorji
- Drugi pomembni deležniki



**eisep**

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST  
IN ETIKO POSLOVANJA