



# Skladne prakse

POVZETA JAVNA IZDAJA

**KAKO DVIGNITI UČINKOVITOST SISTEMA  
SKLADNOSTI IN KORPORATIVNE INTEGRITETE?**

ŠT. 5-APRIL-2024

Redna izdaja strokovnih vsebin s področja  
skladnosti in etike pri poslovanju



**eisep**

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST  
IN ETIKO POSLOVANJA

## KAKO DVIGNITI UČINKOVITOST SISTEMA SKLADNOSTI IN KORPORATIVNE INTEGRITETE? Za pooblaščenca za skladnost, člane uprav in nadzornih svetov



Veliko podjetij, vodij in strokovnjakov se ukvarja z vprašanji o tem, kako vzpostaviti sistem upravljanja skladnosti, kako sploh opredeliti, upravljati, izvajati in spremljati korporativno integriteto, pri čemer si izberejo določen referenčni standard. In to je pravilen, profesionalen pristop.

Kar mnogi pri tem zgrešijo je osredotočanje na samo kljukanje zadev s seznama formalno-tehničnih zahtev ali elementov programa skladnosti po referenčnem standardu ali regulativi. Medtem, ko bi se morali osredotočati na kvalitativne vidike delovanja teh elementov in kakšen učinek imajo kot celota na poslovanje v smislu obvladovanja slabih tveganj ter doseganja drugih želenih rezultatov in koristi podjetja.

Zato ni čudno, da mnoga podjetja in vodje oživljajo vzpostavitev sistema skladnosti in etike poslovanja kot časovno potratno, vzdrževanje le-tega pa zgolj kot finančni strošek, povrh vsega pa še administrativno obremenjujoče.

**V tej izdaji Skladnih praks zato izpostavljam pomen (samo)ocenjevanja zrelosti in učinkovitosti posameznih elementov programa skladnosti in etičnosti poslovanja ali korporativne integritete (v nadaljevanju enotno: sistem skladnosti in etike poslovanja) ter kako ta deluje kot celota, integrirana v širše poslovanje. Saj to je tisto kar naredi etično organizacijo in prinaša etično premijo ali kot rečemo na inštitutu: donosnost na integriteto.**

**Vpise novih članov za letni program 2024 imamo odprte le še do konca meseca aprila. V kolikor še niste član strokovne skupnosti EISEP je zdaj še priložnost, da se nam pridružite z izpolnitvijo pristopne izjave!**

**Celotna izdaja Skladnih praks je dostopna članom EISEP in naročnikom. Širši javnosti so vedno dostopne skrajšane javne izdaje, v katerih se trudimo da bralcem še vedno zagotavljamo koristne vsebine.**

Več informacij o članstvu v strokovni skupnosti EISEP:

<https://www.eisep.si/clanski-paket/>

Pristopna izjava k EISEP članstvu:

<https://www.eisep.si/clanstvo/pristopna-izjava/>

Poskusna brezplačna naročnina na celotno izdajo Skladnih praks za nečlane:

<https://www.eisep.si/skladne-prakse-narocnina/>

Članom EISEP je dostopna celotna aprilaska izdaja Skladnih praks ter vse predhodne. V njih podrobneje obravnavamo predstavljene situacije pri delu na področju skladnosti in etike poslovanja. Polna izdaja vključuje tudi celotno metodo za samo-oceno zrelosti in učinkovitosti sistema skladnosti in etike poslovanja.

Upamo, da vam bo v pomoč pri vašem delu na področju zagotavljanja, usmerjanja ali nadzorovanja skladnosti poslovanja in korporativne integritete!



Vabimo vas tudi k prijavi na osrednji letni dogodek, **Simpozij strokovnjakov za skladnost, ki bo potekal 30. in 31. maja, 2024, v Ankaranu**. Simpozij pripravljamo kot **poglobljeno delovno srečanje in umik** za izmenjavo strokovnih izkušenj in znanja v osredotočenem in prijetnem okolju.

Do programa Simpozija, kaj boste tam pridobili, možnosti nastanitve in do prijavnice lahko dostopate na tej povezavi:  
<https://www.eisep.si/eisep-simpozij/>

### PODROBNEJŠI OPIS SITUACIJE IN KRITERIJI OCENE ZRELOSTI IN UČINKOVITOSTI PROGRAMA SKLADNOSTI IN ETIKE POSLOVANJA

Recimo, da ste pooblaščenka za skladnost in prišli ste v novo podjetje, kjer se od vas pričakuje, da boste dopolnili obstoječ program skladnosti in etike, s katerim pa vodstvo ni zadovoljno. Ko pristojno članico uprave vprašate o njihovih pričakovanjih in ciljih glede tega programa, ni preveč konkretna. In to je pogosto situacija, da višje vodstvo ter organ upravljanja in nadzora ne zna povsem konkretno opredeliti kaj glede tega pričakuje. Vedo samo, da z obstoječim stanjem niso zadovoljni, ker morda niso bili zadovoljni z bivšim pooblaščencom ali pa je bilo veliko pritožb s strani nosilcev procesov in funkcij o prevelikih zahtevah ali nerealnem administrativnem bremenu. Medtem, ko so njihove pritožbe lahko na mestu je možno tudi, da je njihova percepcija o tem kakšen naj bi bil sistem skladnosti in etičnosti poslovanja ter kaj in kako naj bi deloval pooblaščenec za skladnost. Najverjetneje pa je realnost nekje vmes na tem spektru.

V takšni situaciji vam bo sistematičen in ciljno usmerjen pristop ter vaša profesionalna drža pomagala najprej raziskati in oceniti obstoječ program skladnosti in njegove vrzeli, kot tudi kakšni so cilji organizacije in vodstva na področju skladnega in etičnega poslovanja. Čemu sledijo, kaj so ključne vrednote, kaj pa jih najbolj skrbi.

**Program skladnosti in etike poslovanje je potrebno zasnovati in nato upravljati ter ves čas spremljati, usmerjati in izboljševati s ciljem, da podjetje in vodstvo dosega (zakonite in legitimne) cilje, kot so:**

- Izognitev globam za hujše kršitve ter drugim sankcijam iz naslova tveganj za nastanek prepovedanih praks, ki so v vse bolj reguliranem, kompleksnem in globalno prepletenem svetu za veliko organizacij zelo visoka, celo usodna;
- Zaščita pred pravno odgovornostjo pravne osebe in odgovornih oseb za prekrške in kazniva dejanja;

- Krepitev in zaščita ugleda podjetja, vodstva in zaposlenih, včasih tudi celotnega sektorja;
- Doseganje standardov in pričakovanj (mednarodnih) poslovnih partnerjev, regulatorjev in drugih deležnikov, da sploh ohrani poslovanje in nato pridobi nove poslovne priložnosti;
- Ohranitev bonitetne ocene ali njeno povišanje;
- Uveljavitev standarda etičnega ravnanja, v skladu s korporativnimi vrednotami (in univerzalnimi etičnimi načeli) po celotni organizaciji;
- Pritegnitev in zadržanje talentov (ki brez izjeme želijo delati za etično podjetje!)
- In končno tudi:
- Doseganje DONOSNOSTI NA INTEGRITETO ali ETIČNO PREMIJO (<https://worldsmoethicalcompanies.com/>), v katero bo podjetje zavzeto vlagalo dragocene resurse.



Če program skladnosti ne napreduje na lestvici zrelosti in ni učinkovit, v smislu prispevanja k zgoraj naštetim ciljem, se vlaganje časa, energije, financ in drugih resursov upravičeno zdi potratno. In da ne bo pomote: to ni odgovornost le pooblaščenca za skladnost ali direktorice službe za korporativno integriteto ali odgovornost le člana ali predsednice uprave ali katerekoli druge ene osebe. Vsak od teh ima v tem sistemu ključne naloge in odgovornosti za zakonito in etično poslovanje in pooblaščenca oseba za to področje ima specifičen mandat za upravljanje sistema skladnosti in etičnosti poslovanja. Vendar mora prav vsak od notranjih deležnikov dobro razumeti in dostaviti svojo odgovornost, da bo sistem učinkovito prinašal zelene rezultate in koristi za podjetje.

V nadaljevanju predstavljamo primer, kako lahko podjetje oceni zrelost in učinkovitost programa skladnosti in etike poslovanja, ki jo načeloma izvede (ali preko zunanjega izvajalca zagotovi) pooblaščenec za skladnost ali drug usposobljen strokovnjak. **Da podjetje na osnovi takšne ocene lahko sprejme in izvede potrebne ukrepe za dvig zrelosti in izboljšanje učinkovitosti tega sistema, se približa uveljavljenim standardom etičnega podjetja in zvišuje svojo ETIČNO PREMIJO.**

#### MODEL SAMO-OCENE ZRELOSTI IN UČINKOVITOSTI SISTEMA SKLADNOSTI IN KORPORATIVNE INTEGRITETE

Ocena ali samo- ocena zrelosti in učinkovitosti sistema skladnosti in etičnosti poslovanja vključuje spodaj prikazane elemente tega sistema in izbrane stopnje zrelosti, katere smo na inštitutu razvili opirajoč se na preizkušene metode in uveljavljene standarde, kot so pretežno:

- ISO 37301:2021, Compliance management systems
- Worlds' Most Ethical Companies – evaluation framework, Ethisphere
- Maturity Levels of Ethics and Compliance Program, Ethics nad Compliance Initiative
- Integriteta voditeljstva 5-zvezdic ([www.5stil.com/](http://www.5stil.com/))
- Slovenske smernice korporativne integritete

Naš model pa sledi edinstveni kombinaciji elementov in meril, razvitih s strani inštituta. Zaradi omejenosti formata te strokovne izdaje pa ne vključuje vseh meril, korakov in metod, ki jih pri takšni oceni uporabljamo.

#### Prikaz 1: Lestvica zrelosti z opisom meril za ocenjevanje

1	Nerazvit	Element sistema upravljanja skladnosti ali sistem kot celota ni vzpostavljen formalno ali dejansko ustrezno.
2	V zgodnjem razvoju	Je pretežno vzpostavljen na formalni ravni (v politikah, pravilnikih, drugih splošnih notranjih aktih).
3	Srednje razvit	Je v celoti vzpostavljen na formalni ravni. Je pretežno implementiran tudi v dejanskih procesih in v poslovni praksi. Obstaja veliko prostora za izboljšave, zlasti glede implementacije in uveljavitve v dejanskih procesih.
4	Dobro razvit	Je v celoti vzpostavljen na formalni ravni. Je tudi implementiran in uveljavljen v dejanskih procesih ter v poslovni praksi. Obstajajo znaki (kazalniki), da je sistem dobro utečen, kakovosten in konsistenten ter da ima pozitivne učinke/koristi za poslovanje.
5	Optimalen, odličen	Je v celoti vzpostavljen na formalni ravni, z nekaj elementi, ki so celo nadstandardni. V dejanski praksi posamezni elementi in sistem skladnosti in etike deluje učinkovito na ravni odličnosti in je del organizacijske kulture. Je robusten del širšega sistema notranjega upravljanja, dobro integriran v procese in poslovne prakse na vseh ravneh. Aktivnosti na tem področju so dobro načrtovane, učinkovito izvedene in temelječe na pristopu ocene tveganj za skladnost in etiko poslovanja ter usmerjene k ciljem organizacije iz naslova skladnosti in korporativne integritete. Organizacija spremlja učinke (koristi) programa skladnosti in integritete tudi z izvajanjem rednih internih raziskav o kulturi skladnosti in etike. Podjetje informacije o kulturi ter oceni tveganj za skladnost in integriteto redno spremlja in jih obravnava tudi z vidika priložnosti za krepitev konkurenčnih prednosti. Podjetje dosega konkretno izkazane poslovne koristi, zaradi svoje odličnosti na področju upravljanja sistema skladnosti in etike poslovanja.

**Prikaz 2: Osnovni model (samo)ocene zrelosti in učinkovitosti sistema skladnosti in etičnosti poslovanja**

Element sistema skladnosti in etike poslovanja	Opis/zahteva	Kazalniki zrelosti in učinkovitosti
<p><b>1. Zavezanost</b></p>	<p>Organi vodenja in nadzora v družbi bodo v strateških in ključnih korporativnih dokumentih ter v vsakodnevnem delovanju jasno in eksplicitno poudarjali svojo lastno zavezanost ter dolžnost drugih deležnikov k skladnosti poslovanja in korporativni integriteti.</p> <p>Vodstvo dejavno spodbuja in promovira pomen skladnosti in korporativne integritete ter učinkovito korigira nepravilnosti.</p>	<p>Družba ima jasno in konkretno opredeljene zaveze glede skladnosti poslovanja in korporativne integritete.</p> <p>Zahteve družbe glede skladnosti in etike poslovanja so vključene v pogodbe s ključnimi partnerji (izvajalci, posredniki, agenti, dobavitelji, kupci ipd.).</p> <p>Družba izvaja učinkovit sistem disciplinskega, pravnega in drugega odzivanja na kršitve, obenem pa vidike skladnosti in integritete vključuje v sisteme ocenjevanja in nagrajevanja uspešnosti pri delu in pri napredovanjih.</p> <p>Družba ima opredeljene konkretne cilje glede skladnosti in integritete pri poslovanju, katere tudi spremlja, ocenjuje in se na tej osnovi odziva.</p> <p>Sistem skladnosti in etike poslovanja (ali korporativne integritete) je opredeljen v korporativnem dokumentu najvišje ravn, kot je Politika skladnosti poslovanja in korporativne integritete, Kodeks dobrega poslovnega ravnanja, Kodeks za poslovne partnerje ipd.</p> <p>Vodstvo na osnovi korporativnih dokumentov spremlja delovanje tega sistema, zahteva preudarnost odgovornosti na vseh ravneh, se učinkovito odziva na ugotovljena ne skladnosti.</p> <p>Vodstvo jasno in proaktivno komunicira zaposlenim ter drugim deležnikom o pomenu skladnosti in integritete na vseh ravneh poslovanja in ob različnih poslovnih priložnostih: strateških konferencah, kolegijih vodstev, kolegijih komercial, interni reuaj, intranetu ter v drugih korporativnih komunikacijah.</p> <p>Vodstvo zagotavlja, da funkcijo skladnosti izvaja strokovno kompetentno in osebnostno primerno osebje z ustreznimi izkušnjami, ki ima tudi ustrezno podporo.</p>
<p><b>2. Strateški pristop</b></p>	<p>Vodstvo upošteva cilje s področja skladnosti in integritete v strategiji družbe.</p> <p>Organa vodenja zagotovi, da se zahtevani standardi glede skladnosti poslovanja in korporativne integritete, skupaj z vrednotami družbe, zagotovijo smiselno in sorazmerno enako tudi v odvisnih družbah in na vseh trgih, kjer je družba prisotna s svojim poslovanjem, posredno ali neposredno.</p> <p>Organ vodenja v sodelovanju s pooblaščenecem vzpostavi mehanizem za redno in celovito prepoznavanje tveganj za korporativno integriteto, njihovo vrednotenje ter sistematičen in neodvisen nadzor nad učinkovitostjo izvajanja ukrepov za obvladovanje teh tveganj. Specifičen poudarek je dan področjem tveganj za nastanek prepovedanih praks, kot so:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podkupovanje in korupcija</li> <li>• Prevare</li> <li>• Proti-konkurenčno delovanje</li> <li>• Obstrukcija (oviranje uradnih postopkov, lažni ali izkrivljeni podatki v korporativnih razkritjih ali poročanju).</li> </ul>	<p>Strateške smernice družbe upošteevajo vidike skladnosti in etičnosti poslovanja.</p> <p>Družba ima zase specifično opredeljena, ocenjena in posodobljena tveganja za skladnost in integriteto pri njihovem poslovanju, upošteevaje geografsko prisotnost, vrsto in naravo dejavnosti, poslovni model, profil kupcev in poslovnih partnerjev, značilnosti svoje prodajne in dobavne mreže, značilnosti produktov ter pomembne spremembe pri svojem poslovanju.</p> <p>Podjetje informacije o tveganjih za skladnost in integriteto uporablja celo kot krepitev konkurenčnih prednosti.</p> <p>Merila uspešnosti odvisnih družb in ključnih poslovnih partnerjev vključujejo vidike usklajenosti z zahtevami korporacije glede skladnosti in etike poslovanja.</p> <p>Pri prepoznavanju, vrednotenju in obvladovanju tveganj za skladnost in korporativno integriteto, pooblaščenec ob podpori višjega vodstva:</p> <p>A. uporablja ustrezne metode, dobre prakse in poklicnih ter etične standarde;</p> <p>B. pri prepoznavanju in vrednotenju tveganj uporablja različne vire za dobavo informacij in različne tehnike dela, vključuje vsaj en kazalnik kršitev korporativne integritete in identifikira možna tveganja za korporativno integriteto, verjetnost njihovega nastanka ter resnost možnih posledic, kot tudi scenarije nastanka kršitev;</p> <p>C. posebno pozornost nameni ustreznosti izvajanja postopkov, ki se nanašajo na odkrivanje in preprečevanje podkupovanja v blaginji in tujni, izboljšanje podjetja, preprečevanje podkupovanja, pranja denarja, trgovanja z notranjimi informacijami, napredna interesov ter na uredbni problematiki delni, gostujube in poslovnih partnerjev, političnih prispevkov, donacij in sponzorstev, drugih oblik prevar, kot tudi ostrega postopkov ali dejanja nelegalne konkurence;</p> <p>D. s svojimi ugotovitvami, predlogi in priporočili za odpravo tveganj, ostrova nepravičnosti, pravičnosti in pravičnosti vzpostavi organe vodenja in nadzora ter vzpostavi sistematično spremljanje izvajanja in učinkoviti delovanja ukrepov za obvladovanje ugotovljenih tveganj za skladnost in korporativno integriteto.</p>

Element sistema skladnosti in etike poslovanja	Opis/zahteva	Kazalniki zrelosti in učinkovitosti
<p><b>3. Pooblaščenec za skladnost poslovanja in korporativno integriteto</b></p>	<p>Organ vodenja v soglasju z nadzornim organom kot samostojno in neodvisno funkcijo skladnosti in etike poslovanja (ali korporativne integritete) zaupa enemu ali več vodstvenim delavcem družbe, kot pooblaščenca (vodji, direktorju) za skladnost in korporativno integriteto.</p> <p>Funkcija skladnosti ima neposreden dostop do organov upravljanja in višjega vodstva.</p> <p>Naloge in odgovornosti mora izvajati neodvisno, delovanja funkcije ne sme motiti vmešavanje članov višjega vodstva ali drugih vodij. Funkcija skladnosti mora imeti ustrezno avtoriteto in, ko je to potrebno, zaradi zagotovitve skladnosti ali odpravljanja neskladnosti, mora imeti tudi moč dajanja navodil zaposlenim. Imeti mora potrebno podporo, vključno z informacijskimi orodji, potrebnimi pooblastili, dostopi in ekspertno pomočjo, za učinkovito delovanje.</p> <p><b>Funkcija skladnosti je odgovorna za vsakodnevno upravljanje skladnosti poslovanja. Pri razporeditvi nalog in pooblastil je potrebno upoštevati, da funkcija skladnosti izkazuje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• integriteto in zavezanost k skladnosti,</li> <li>• večino učinkovitega komuniciranja in vplivanja,</li> <li>• sposobnost in držo, da zahteva spoštovanje nasvetov in usmeritev za skladnost in integriteto,</li> <li>• relevantne kompetence za oblikovanje, implementacijo in vzdrževanje sistema upravljanja skladnosti,</li> <li>• poslovna znanja in sposobnosti, da preizkuša stališča in situacije in izzove odkrito razpravo,</li> <li>• strateški in proaktiven pristop k upravljanju skladnosti,</li> <li>• zadostno časovno razpoložljivost za upravljanje nalog in odgovornosti ter</li> <li>• skrbnost nasproti interesom.</li> </ul> <p><b>Funkcija skladnosti lahko predstavlja ena ali več oseb, ki nosijo odgovornosti in pooblastila za operativno upravljanje sistema skladnosti poslovanja, ki vključuje zlasti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• podporo procesu identifikacije zahtev glede skladnosti poslovanja,</li> <li>• dokumentiranje politike in načel ter govorij za skladnost,</li> <li>• proučevanje sistema upravljanja skladnosti s cilji za skladnost,</li> <li>• spremljanje in merjenje, kako uspešno družba dosega skladnost in cilje skladnosti ter kako uspešno je sam sistem upravljanja skladnosti, da se sprejmejo potrebni korektivni ukrepi in se zagotavlja stalno izboljševanje tega sistema,</li> <li>• vzpostavljen poročanje glede skladnosti in sistema dokumentiranja,</li> <li>• zagotavljanje rednega pregleda sistema upravljanja skladnosti,</li> <li>• vzpostavljen sistema za prijavo nepravilnosti ter zagotavljanje, da so vse ugotovitve glede tega razrešene.</li> </ul> <p><b>Funkcija skladnosti mora zagotavljati nadzor nad tem, da:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• so odgovornosti glede izpolnjevanja vseh relevantnih zahtev za skladnost ustrezno skicirane in vključene v organizacijo,</li> <li>• so zahteve za skladnost integrirane v notranje politike, procese in postopke,</li> <li>• je relevantno svetje usposobljeno v skladu z zahtevami,</li> <li>• so vzpostavljeni indikatorji uspešnosti za skladnost.</li> </ul> <p>Pri vsem tem druge osebe v organizaciji niso oproščene lastne odgovornosti za skladnost poslovanja.</p>	<p>Družba ima pooblaščenca, vodjo ali direktorja za skladnost in korporativno integriteto (v nadaljevanju enotno: pooblaščenec), z jasno opredeljenim, pisnim mandatom za opravljanje vseh nalog in odgovornosti, ki so na tem področju potrebne in pričakovane.</p> <p>Pooblaščenec za skladnost je izbran na osnovi relevantnih meril primernosti in ustreznosti, z zagotovljenim programom stalnega razvoja (CPD – Continuous Professional Development)</p> <p>V Politiki o skladnosti poslovanja ali drugem ustreznem korporativnem aktu so ustrezno opredeljene naloge in odgovornosti funkcije skladnosti, kot tudi vloge drugih notranjih deležnikov v sistemu upravljanja skladnosti ter razmerja do njih.</p> <p>Pooblaščenec ima zagotovljen primeren letni proračun (budget) za izvajanje letnega plana dela na tem področju, s katerim je zagotovljena ustrezna kadrovska, informacijska, finančna ter druga podpora, ki je glede na velikost in kompleksnost družbe ter glede na zahteve za skladnost, primerna za učinkovito izvajanje vseh nalog in odgovornosti funkcije skladnosti.</p> <p>Pooblaščenec neposredno poroča organom vodenja in nadzora. <i>Poročanje je redno in konstantno, temelječe na kazalnih uspešnosti in učinkovitosti programa skladnosti ter samega izvajanja funkcije pooblaščenca.</i></p> <p><i>Vsak letno poročilo pooblaščenca vključuje oceno ustreznosti in zadostnosti podpore za izvajanje nalog in odgovornosti funkcije skladnosti ter zagotavljanje učinkovitosti celotnega sistema skladnosti poslovanja in korporativne integritete.</i></p> <p><i>Pooblaščenec ima vzpostavljen dokumentiran sistem izvajanja pregledov skladnosti v procesih, obravnavanja nepravilnosti, obravnavo ugotovitev ter izdelavo in izvedbo priporočil in ukrepov glede vseh skladnosti in integritete pri poslovanju.</i></p> <p><i>Organ upravljanja in nadzora se dejavno opredeljujeta in odlična do poročil, ugotovitev in priporočil pooblaščenca in se odlična tudi na neizpolnjevanje priporočil glede skladnosti in integritete s strani drugih vodij in funkcij v družbi.</i></p> <p><i>Družba ima zagotovljeno, da se sistem skladnosti poslovanja in korporativne integritete redno pregleda in ocenjuje tudi s strani notranje revizije in zunanjih neodvisnih strokovnjakov.</i></p> <p><i>Sklepe redno obravnavajo in se odlična tudi na predlogi za izboljšave sistema skladnosti in korporativne integritete tako, da dosega višjo prihodnjo in učinkovitost tega sistema.</i></p>



Element sistema skladnosti in etike poslovanja	Opis/zahteva	Kazalniki zrelosti in učinkovitosti
<p><b>4. Kodeks in širši sistem upravljanja notranjih aktov</b></p>	<p>Podjetje ima formalno sprejet kodeks ravnanja, katerega vodstvo dejansko implementira in dejavno promovira.</p> <p>Zahteve in pričakovanja Kodeksa ravnanja se nanašajo na celotno vodstvo, za vse zaposlene v ožji in širši organizaciji (odvisne družbe, pogodbeni sodelavci ter ključni poslovni partnerji).</p> <p>Organizacija mora obravnavati zahteve glede skladnosti kot osnovo za vzpostavitev, razvoj, implementacijo, vrednotenje in vzdrževanje sistema upravljanja skladnosti. Organizacija mora identificirati obveze glede skladnosti poslovanja po funkcijah, poslovnih aktivnostih, organizacijskih enotah, da lahko opredeli na koga se zahteve za skladnost nanašajo, oziroma kdo mora sodelovati pri njihovem uresničevanju. Organizacija mora imeti jasno opredeljene korporativne vrednote.</p>	<p>Družba ima sprejet Kodeks ravnanja, ki opredeljuje ter praktično predstavlja korporativne vrednote in obravnava ključna področja tveganj za skladnost in korporativno integriteto.</p> <p>Družba ima sprejete tudi podrejene politike, pravilnike in postopke, preko katerih se vsebinska področja kodeksa podrobneje urejajo in implementirajo v poslovanje, ter se redno posodabljujejo.</p> <p>Identificirane zahteve ali sprememba zahtev glede skladnosti poslovanja se učinkovito prenašajo v procese in redno poslovanje.</p> <p>Družba ima sprejete tudi letne in srednjeročne načrte komuniciranja in ozaveščanja ter izobraževanja s področja vsebin kodeksa, ki jih tudi dosledno izvaja.</p> <p>Kodeks je preveden v relevantne lokalne jezike in predstavljen v internih komunikacijah, na intranetu ter na uradnih spletnih straneh družbe, namenjenih zunanji javnosti in deležnikom.</p> <p>Na izobraževanjih s področja vsebin, ki jih ureja Kodeks ravnanja, je redno prisotnih vsaj 75% vseh zaposlenih ter v obdobju enega leta tudi celotno vodstvo, na vseh ravneh organizacije.</p> <p>Izobraževanje s področja vsebin Kodeksa je redni del postopka sprejema novih ključnih zaposlenih, kot tudi novih ključnih poslovnih partnerjev.</p>
<p><b>Element sistema skladnosti in etike poslovanja</b></p>	<p><b>Opis/zahteva</b></p>	<p><b>Kazalniki zrelosti in učinkovitosti</b></p>
<p><b>5. Spremljanje kršitev, odzivanje nanje in zaščita prijaviteljev</b></p>	<p>Pooblaščenec za korporativno integriteto bo v soglasju z organom vodenja vzpostavil mehanizem, ki bo zagotavljal ustrezen in učinkovit odziv na utemeljeno podana sporočila o kršitvah ali nepravilnostih in bo, ob varovanju identitete prijaviteljev, omogočal obveščanje organa vodenja, po potrebi pa tudi nadzora, o ugotovljenih nepravilnostih in ukrepih.</p> <p>Družba ima vzpostavljen mehanizem zaščite prijaviteljev kršitev skladnosti in korporativne integritete, tudi tistih, ki kljub navodilom (nadrejenih) ali drugih pritiskov niso pripravljeni kršiti poklicnih, pravnih in etičnih standardov, in ki so v dobri veri, oziroma na podlagi utemeljenega sklepanja, da so njihovi podatki resnični, pripravljeni poročati o kršitvah skladnosti in korporativne integritete.</p>	<p>Vzpostavljena je notranja linija za prijavo kršitev skladnosti in korporativne integritete, ki je tudi delujoča; prijave dejansko prihajajo in se ustrezno obravnavajo. To vključuje tudi dokumentiranje prejetih in obravnavanih prijav, rezultate in čas obravnave ter evidenco odzivov organizacije na ugotovljene kršitve, vse disciplinske in popravne ukrepe.</p> <p>Zaposleni in drugi deležniki v poslovnem okolju družbe so obveščeni o notranjem kanalu za prijavo kršitev skladnosti in integritete.</p> <p>Zagotovljeno je tudi anonimno poročanje o kršitvah.</p> <p>Družba ima opredeljene interne postopke in jasno določene vloge pri sprejemu in obravnavi prijav ter odzivanju na ugotovljene nepravilnosti.</p> <p>Družba spremlja kakovost prejetih prijav ter drugo s tem povezano statistiko.</p> <p>Prijave o kršitvah s strani prijaviteljev v delovnem okolju podjetja ni edini vir ugotavljanja nepravilnosti ali kršitev. <i>Uporabljajo se tudi drugi pristopi, kot je analiza pritožb strank, partnerjev in zaposlenih, pregledi skladnosti, ugotovitve notranje revizije in regulatorja, inšpekcij ali drugih organov nadzora.</i></p> <p><i>Družba ima jasno opredeljena kršitva, ki so predstavljena tudi praktično in primeroma, za lažje razumevanje.</i></p> <p><i>Družba zagotavlja konsistentno obravnavo nepravilnosti, ne glede na pozicijo kršitelja.</i></p> <p><i>Odbivanje na prijavi ter ugotovitve je časovno relevantno in sorazmerno, vključuje tudi ustrezno disciplinske in pravne ukrepanje ter odpravljanje ali zmanjševanje tveganja kršitev in njenih posledic.</i></p> <p><i>V primeru kršitev, ki se nanašajo na ključna področja tveganj ali kršitev, ki se pomnožujejo ali v večjem obsegu pojavljajo, družba draga tudi <b>analizo koreninskih vzrokov</b> nepravilnosti, ki je uporabna za izboljšanje notranjih postopkov in pravi vlogi vlogovlastnikov podobnih primerov.</i></p> <p><i>Prijavitelji so učinkovito zaščiteni, tako da ima družba opredeljena konkretna pristopa in ukrepe za zagotavljanje varnosti identitete prijavitelja, njegove lastnosti ter tiskane in digitalne nedotakljivosti.</i></p> <p>V družbi ni primerov povračilnih ukrepov ali pa obstajajo dokazi o dejavnem in učinkovitem odzivu družbe na vsak poskus izvajanja povračilnih ukrepov.</p>

Predstavljena ponazoritev in model sta podana primeroma, izhajamo pa iz uveljavljenih standardov, obsežnih izkušenj in dobrih praks, tudi iz mednarodnega okolja.

Upošteva naravo dejavnosti, organizacije in poslovnega modela vašega podjetja, pa so lahko tukaj predstavljeni kriteriji in modeli tudi nekoliko drugačni.

Upamo pa in vas spodbujamo, da glede na lastne specifike uporabite predstavljene pristope, primere in merila, tudi sami pri vašem delu na področju skladnosti poslovanja in korporativne integritete.

Vaših vprašanj in rešitev, primerov dobrih in slabih praks, na katere bi želeli, da se odzovemo v eni od prihodnjih izdaj Skladnih praks, bomo zelo veseli!  
Prosimo, pošljite jih na: [info@eisep.si](mailto:info@eisep.si).