



# Skladne prakse

POVZETA JAVNA IZDAJA  
**OBVLADOVANJE INTERNIH AKTOV**  
ŠT. 6-MAJ-2024

Redna izdaja strokovnih vsebin s področja  
skladnosti in etike pri poslovanju

Ta izdaja je nastala v sodelovanju z avtorico  
Urško Titan iz odvetniške družbe Titan o.p., d.o.o. (Titan Law)  
Članica odbora svetovalcev EISEP



**eisep**

EVROPSKI INŠTITUT ZA SKLADNOST  
IN ETIKO POSLOVANJA

## OBVLADOVANJE INTERNIH AKTOV



Tokratna izdaja obravnava zagotavljanje skladnosti poslovanja na nivoju vzpostavitve ter rednega pregledovanja oziroma posodabljanja internih aktov, kar je pravzaprav eden osnovnih gradnikov v sistemu skladnosti.

Čeprav bi to moral biti prvi korak vsake organizacije in vsake odgovorne osebe, ki stremi k skladnosti (lastnega) poslovanja, pa je slednje pogosto razumljeno zgolj kot nepotrebna birokracija in odvečno delo, ki je zaradi tovrstnega pristopa nemalokrat med zadnjimi na seznamu odprtih nalog ali pa s seznama celo izpade. Brez vzpostavitve postopkov, ki so ustrezno dokumentirani, z jasno opredeljenimi pooblastili in obveznostmi, ter vključujejo potrebne kontrole, gre le vprašanje časa, kdaj in v kakšnem obsegu bodo sledile (nadaljnje) kršitve oziroma napake.

Spodnji primer izhaja iz predpostavke, da gre za organizacijo, ki je visoko regulirana ter predmet rednih pregledov s strani regulatorja. Regulativa, ki ureja njeno poslovanje, je obsežna tako na evropski kot tudi nacionalni ravni, vključuje razne mednarodne standarde, ki jih mora organizacija dosegati, ter pogosto podrobno določa posamezne postopke, ki jih je potrebno nadalje konkretizirati glede na strukturo posamezne organizacije. Ne glede na predstavljeno izhodišče pa v nadaljevanju navedeno velja tudi za druge, manj regulirane panoge in organizacije, saj je ustrezno evidentiranje postopkov v prvi vrsti namenjeno organizaciji sami, preglednosti in strukturiranosti njenega poslovanja ter kot takšno ključno za upravljanje in zmanjševanje številnih tveganj.

Situacija je anonimizirana, z nekaterimi izmišljenimi elementi, zaradi zaščite identitete posameznikov in organizacije, izhaja pa iz značilnih in realističnih okoliščin pri poslovanju podjetij iz raznovrstnih dejavnosti. Pod opis situacije podajamo primer strokovnega mnenja skladnosti, ki bi bil v konkretnem primeru del poročila posameznega izvedenega pregleda skladnosti. Upamo, da vam bo v pomoč pri vašem delu na področju zagotavljanja, usmerjanja ali nadzorovanja skladnosti in etičnosti poslovanja.



**Celotna izdaja Skladnih praks je dostopna članom EISEP in naročnikom. Širši javnosti so vedno dostopne skrajšane javne izdaje, kot je ta.**

Obrazec za poskusno naročilo ene celotne izdaje Skladnih praks boste našli na tej povezavi:

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

## OPIS PRIMERA / SITUACIJE

Ob izvajanju rednega pregleda skladnosti poslovanja določenega oddelka je služba za skladnost ugotovila, da pomemben in kompleksen postopek, ki se na tem oddelku redno dnevno izvaja, ni zajet z internimi pravili, obstoječa pravila za ostale postopke pa od njihovega sprejema dalje niso bila pregledana oziroma posodobljena.

Ob odsotnosti konkretnih internih operativnih navodil se postopek izvaja (zgolj) na podlagi ustnega izročila in v pisni obliki ni (jasno in določno) opredeljen, prav tako niso opredeljene obveznosti in pooblastila posameznih zaposlenih s tem v zvezi ter roki za izvedbo posameznih opravil kot tudi ne, katera materialna podlaga se še mora upoštevati in uporabiti pri njegovem izvajanju (v konkretnem primeru slovenska in evropska zakonodaja).

Odgovorna oseba (vodja oddelka), ki bi interna navodila morala pripraviti oziroma obstoječa pravila redno pregledovati, se sklicuje na obilico drugega dela, zaznati pa je tudi nenaklonjen odnos do tovrstnih obveznosti. Slednjih niti ne jemlje resno, temveč jih dojema kot nepotrebno 'papirologijo'. Obenem zatrjuje, da za obstoj internih pravil glede priprave internih aktov ni vedela, postopki v okviru obravnavanega oddelka pa da so povsem utečeni in se normalno odvijajo brez še enega izmed že tako številnih aktov. Kot še dodaja, marsikaterega od korakov izvaja sama in ne vidi potrebe, da bi sama sebi pisala navodila.

Gre za visoko regulirano organizacijo, za katero obveznost opredelitve internih postopkov obstaja že v zakonodaji. Obenem to področje že več let urejajo tudi interna pravila obravnavane organizacije, ki določajo tako obveznosti skrbnika akta in drugih zaposlenih s tem v zvezi kot tudi osnovne strukturne vidike glede samih aktov (kot npr. njihovo obliko, hierarhijo, postopek sprejemanja, posodabljanje vsebine). Glede na to, da je dolžno ravnanje vključeno tako v interna pravila kot tudi regulatorne zahteve, opustitev predstavlja njihovo kršitev. Potrebno je razjasniti, za kakšno kršitev, kako jo nasloviti kot tudi, katere ukrepe je potrebno sprejeti, tako na ravni konkretnega oddelka, katerega poslovanje je predmet pregleda, kot tudi morebiti na nivoju celotne organizacije. Smiselno je še preveriti, kako v bodoče dvigniti kulturo organizacije in zavedanje odgovornih zaposlenih.

Služba za skladnost mora pripraviti ustrezno poročilo, vključno s predlogom vodstvu organizacije, kako naj ukrepa v konkretnem primeru.

## PRIPRAVA POROČILA OZIROMA PRIPOROČIL SKLADNOSTI

Uvodoma lahko ugotovimo, da **so vzpostavljena interna pravila**, ki jasno določajo, da morajo biti interni postopki ustrezno popisani v obliki internih aktov, določeno je tudi, kdo je odgovoren za njihovo pripravo. Ob izvajanju rednega pregleda skladnosti je bilo ugotovljeno, da je ena izmed oseb, ki so praviloma odgovorne za pripravo teh dokumentov, **to dolžnost opustila in s tem kršila tako interna pravila kot tudi regulatorne zahteve**.

Odgovorna oseba ob tem sicer zatrjuje, da za to svojo obveznost ni vedela, da ni bila vključena v izobraževanja s tega področja oziroma da izobraževanj ni bilo, obenem pa glede na to, da sama izvaja večino postopkov, ki so predmet obravnave, ne vidi dodane vrednosti v njihovi vključitvi v pisni dokument.

Nadalje je potrebno razjasniti naravo oziroma obseg kršitve, kakšna tveganja so povezana s tem in kakšne so bile morebitne druge neposredne posledice opisane kršitve. Ob tem je kot tudi sicer pri zagotavljanju skladnosti poslovanja potrebno upoštevati **oba vidika ukrepanja**, tako **individualno (represivno)** v konkretnem obravnavanem primeru, kot tudi **sistemske (preventivno)**, ki je usmerjeno v preprečevanje morebitnih novih, podobnih kršitev.

### Dejanske okoliščine

Podrobneje je potrebno raziskati dejanske okoliščine primera, zlasti npr.:

- ali je bila odgovorna oseba seznanjena z internimi pravili;
- ali je bilo izvedeno interno izobraževanje;
- ali gre za novejši postopek;
- ali gre za splošno prakso ali osamljen primer;
- ali so nastale druge neposredne škodljive posledice (na kar se navezuje naslednja točka);
- kakšen je odnos osebe do opustitve oziroma kršitve.

Ugotovljeno je bilo, da je odgovorna oseba bila seznanjena z internimi pravili, saj so bila ta ob sprejemu in na ustrezen način posredovana vsem, ki jih zadevajo (vključno tej osebi), bila pa so tudi (in so še) interno objavljena in tem osebam tudi nadalje dostopna. On-line izobraževanje na to temo je bilo izvedeno.

Podobnih primerov v obravnavani organizaciji do sedaj ni bilo zaslediti, zato kaže, da gre za posamičen primer. Neposrednih škodljivih posledic zaenkrat prav tako ni bilo zaznati, se pa s tem povečujejo številna tveganja oziroma možne posledice.



## Za kakšno kršitev gre in (možne) posledice

Gre za kršitev s področja regulatorne skladnosti, saj gre po eni strani za kršitev internih pravil, po drugi strani pa tudi za kršitev zakonodaje oziroma širše regulative. Posledično gre za področje, ki je predmet regulatornih pregledov in nadalje predstavlja dodatno izpostavljenost tudi z vidika sankcij s strani regulatorja.

S tem povezani riziki se v odsotnosti jasnih in natančnih navodil tako v konkretnem primeru kot tudi s sistemskega vidika odražajo zlasti v sledečem:

- pooblastila in obveznosti posameznih zaposlenih niso jasno določena in razmejena;
- zaposleni nimajo natančnih navodil, prepuščeni so lastni presoji v konkretnem primeru;
- ni osnovnih kriterijev ravnanja zaposlenih, kar je težavno tudi v primeru morebitnih napak;
- v primeru sprememb predmetne zakonodaje oziroma regulative je njihova implementacija otežena ali celo nemogoča, ni mogoče presoditi, ali so postopki skladni z zahtevami zakonodaje in regulative oziroma internimi pravili;
- postopki so nepregledni, naraščata možnost napak;
- večja (nesprejemljiva) odvisnost organizacije od posameznih zaposlenih, problem (nepreprečnost) znanja ter večje tveganje zlorab;
- težave pri uspešni ruti zaposlenih, nezmožnost nadomestitve ali njihova bistvena odsotnost;
- nezmožnost postopnega razvoja kritickega spada neprrofesionalno, kar negativno vpliva na ugled organizacije;
- večja izpostavljenost v primeru, da regulatorja in ministrstvo ugotovijo.

Obrazložitve opustitev pomena tudi na področju kadrov, saj opisi del in nalog posameznih delovnih mest v pretežni meri izhajajo ravno iz ustreznih internih aktov, ki na operativnem nivoju opredeljujejo konkretne naloge zaposlenih, s tem pa tudi njihove obveznosti in pooblastila.

Zgoraj navedeno je v reguliranih organizacijah pogosto tudi zahteva zakonodaje, ki je na področju kadrov umesljena kot npr. obveznost pisne dokumentiranosti postopkov in pravi ravnanja zaposlenih, nezmožnost organizacije od njenih zaposlenih oziroma zagotovitev nadomestljivosti posameznih zaposlenih ter ustrezno uspešno njihovo nadomestitev.

Ob tem naj izpostavimo, da bi bila situacija bistveno bolj zapletena že, če bi odgovorne osebe (vredje običajno) namerno zlorabile in bile del časa bistveno odločne jih pogosto nezmožnosti za delo, ali, če nekoliko bolj problematično, če bi jo bilo zaradi zlorabe potrebno opustiti, pri čemer razen te osebe obravnavanih postopkov nihče ne bi znal (v celoti) izvesti.

## Sistemski vidiki ukrepanja

Da bi preprečili morebitno drugo podobno praznino internih aktov, je smiselno preveriti:

- ali ima organizacija ustrezno in dovolj natančno popisane svoje poslovne procese, iz katerih je moč nadalje ugotoviti, ali morda še kateri ni vključen in opisan v okviru internih aktih organizacije;
- ali obstaja register internih aktov/pravil organizacije, ki je po možnosti avtomatiziran in omogoča dodatne kontrole, oziroma ali se vanj dosledno vključuje vse interne akte organizacije;
- ali in kdo izvaja preglede ali so interni akti vsaj enkrat letno pregledani in po potrebi posodobljeni;
- ali so interni akti (vključno z obravnavanimi internimi pravili) dostopni vsem, ki jih zavezujejo;
- ali je izobraževanje bilo izvedeno in za koga ter kdaj je bilo nazadnje izvedeno;
- katere dodatne kontrole bi bilo potrebno uvesti, kot npr.:
  - ob letnem pregledu skladnosti se preveri, ali so bili vsi interni akti v obdobju zadnjega leta najmanj enkrat pregledani oziroma posodobljeni;
  - ob implementaciji novih / posodobljenih predpisov se preverijo, ali so vsi odgovorni za pripravo ustreznih internih aktov oziroma njihovih posodobitev;
  - če je to možno glede na strukturo / hierarčijo organizacije, se za preverjanje dodatno preiskava katero od oseb, ki je odgovorna za to, ali so mnogi odgovorni interni predpis na operativnem nivoju, oziroma če struktura organizacije tega ne omogoča, se razvidno skipli odgovornosti med različnimi pravnimi ali kadrovske službe oziroma službe za skladnost;
- ali je potrebno dognati novo kulturo na tem področju.

## VSEBINA PRIPOROČILA:

*Ker je bila kršitev odkrita v okviru rednega pregleda skladnosti, izvedenega glede obravnavanega oddelka oziroma procesa, bo priporočilo, ki je navedeno v nadaljevanju, del poročila o izvedenem pregledu.*

### Pravna podlaga

Uvodoma povzemamo, da Pravilnik o strukturi in skrbništvu internih aktov, sprejet 10. maja 2021, med drugim skladno z zahtevami relevantne zakonodaje določa, da morajo biti interni postopki ustrezno dokumentirani, da morajo biti obveznosti in pooblastila zaposlenih v zvezi s temi postopki jasno in nedvoumno določena, da morajo biti skladno s slednjim pooblastila zaposlenih tudi ustrezno tehnično ali drugače omejena. Nadalje Pravilnik o kadrih, ki vključuje tudi sistemizacijo delovnih mest, določa, da mora biti opis del in nalog jasno določen z internimi akti, ki opredeljujejo postopke na operativni ravni, da mora biti nadomeščanje ustrezno zagotovljeno ter da odgovorne osebe (vodje oddelkov oziroma direktorji enot) s sprejemom in izvajanjem potrebnih kontrol in ukrepov zagotovijo neodvisnost organizacije od posameznih zaposlenih.

Zaposleni so bili o sprejemu Pravilnika o strukturi in skrbništvu internih aktov obveščeni ob njegovem sprejemu dne 10. maja 2021, izobraževanje s področja, ki ga ureja pravilnik, je izvedla kadrovska služba dne 17. maja 2022. Izobraževanje je bilo specifično, namenjeno zgolj za skrbnike internih aktov oziroma njihove nadrejene. Vodja oddelka, ki je bil predmet pregleda, se izobraževanja ni udeležil, je pa po elektronski pošti po izvedenem izobraževanju prejel gradivo, ki je povzemalo predstavitev. Pravilnik je stopil v veljavo z dnem 1. junij 2021.

### Okoliščine

Ob rednem pregledu službe za skladnost je bilo ugotovljeno, da za proces, ki se redno, dnevno izvaja v enoti, ki je bila predmet pregleda, operativna navodila niso bila sprejeta. Ob bežnem pregledu preostalih procesov, ki se izvajajo v okviru te enote, a niso bili predmet tega pregleda, je bilo nadalje ugotovljeno, da tudi operativna navodila za druge procese te enote, ki so sicer bila sprejeta, od njihovega sprejema dalje niso bila pregledana oziroma po potrebi posodobljena. Odgovorna oseba, tj. vodja enote, je ob tem navedla, da ni vedela za obstoj tovrstnih zahtev, niti internih niti regulatornih, kot tudi ne za svoje s tem povezane obveznosti, obenem pa je še dodala, da se ji ne zdi smiselno 'sami sebi pisati navodil'. Navedeno zbuja dodatno skrb, saj je ob takšnem odnosu težko pričakovati, da bo odgovorna oseba spremenila svoje ravnanje v prihodnje.

Nadalje je bilo še ugotovljeno, da drugih neposrednih kršitev ni bilo zaznati oziro-



ma verjetno do morebitnih drugih škodljivih posledic ni prišlo in se s tem poveza-  
na tveganja še niso uresničila. So pa bila izkazana določena odstopanja v izvajanju  
postopkov v praksi.

Iz nadaljnjih ugotovitev izhaja, da je register internih aktov ustrezno vzpostavljen,  
glede na pridobljene informacije se interni akti dosledno ob njihovem sprejemu  
vključijo v register, ki je tudi dostopen zaposlenim. Slednje omogoča, da so zapos-  
lenim interno sprejeta pravila ravnanja vselej dostopna.

Register poslovnih procesov je vzpostavljen, na njegovi strukturi temelji tudi struk-  
tura registra internih aktov, kar sicer omogoča izvajanje kontrolnih pregledov na  
ravni obstoja aktov, vendar se ti pregledi še ne izvajajo.

## Priporočila

V okviru primera, obravnavanega v izvedenem pregledu, priporočamo:

- Vodstvo organizacije naj zaradi kritične PRAVILNIKA o strukturi in delovitosti in-  
ternih aktov ter PRAVILNIKA o kadrih zoper odgovorne osebe sprejme ustrezne  
disciplinske ter druge kadrovske in organizacijske ukrepe. Priporočamo, da  
se vodstvo predhodno posvetuje s pravno in kadrovske službo, pri določan-  
ju ukrepov pa naj upošteva tudi neprimerni odnos odgovorne osebe do  
obravnavane osebe oziroma kritične.
- Rok, ki bo določen za odpravo kritične, ne sme biti daljši od 2 mesecov. Zara-  
di zagotavljanja splošne ozaveščenosti in druge kulture priporočamo, da se  
sprejemljen ukrep o ugotovljeni kritični interno objavi.

Na sistemski ravni pa priporočamo sledeče:

- Služba pristojna za organizacijske zahteve (zlasti kadrovska služba, odvisno  
od strukture organizacije), naj usklajevanje s področja zagotavljanja sklad-  
nosti internih aktov vključi v svoj vsakoletni načrt usklajevanj in jih redno  
objavi temu stroju. Usklajevanje je smiselno tudi vnaprejšnjem objavo, torej  
dosti za osebo, odgovorne za pripravo internih aktov, običajno pa je smiselno  
usklajevanje izvesti tudi šele, za vse zagotoviti, saj se s tem druga splošna  
ozaveščenost in zavedanje, da morajo biti interni postopki podani v ustrezni  
pravni obliki.
- Služba, pristojna za organizacijske zahteve, naj v sodelovanju s pravno služ-  
bo in službo za skladnost podrobneje pregleda register poslovnih procesov  
in register internih aktov, njegovo strukturo ter predlaga oziroma zagotovi  
morebitne dopolnjevanje, vključno z avtomatiziranimi opombami ter podrobneje  
opredeli postopke usklajanja obeh registrov (zlasti z vidika pregledovanja ter  
prilagoditve).

- Direktorji ustreznih vodstvenih organizacij morajo zagotoviti primarno kontrolo, da njim podlegajo vseje enoti svoje procese ustrezno pisno dokumentirajo v okviru operativnih navodil ter skrbijo za ustrezno implementacijo sprememb tudi na ravni internih aktov.
- Služba za skladnost ter notranja revizija naj v svoj letni načrt dela vključita redni letni pregled registra internih aktov, ki naj vključuje dlasti preverbo (a) ali se glede na poslovne procese interni akti popolni (b) smišlu, da zajemajo vse poslovne procese in postopke; ter (c) ali so interni akti najmanj enkrat letno pregledani in po potrebi posodobljeni.

## Opozorilo

Predstavljeno mnenje je en primer odziva na situacijo, ki ima lahko poleg opisanih še vrsto drugih predpostavk in prisotnih okoliščin, zaradi katerih bi mnenje lahko bilo tudi drugačno. Zato odsvetujemo njegovo direktno uporabo na vašo situacijo, ki skoraj zagotovo ne more biti identična.

Upamo pa in vas spodbujamo, da predstavljen pristop in značilna merila uporabite tudi sami pri vašem tehtanju morebitnih nasprotij interesov, glede na vašo specifično poslovno realnost.

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).