



Slovenské compliance štandardy

Rámec pre
zodpovedné
podnikanie

Slovak Compliance Circle





Slovenské compliance štandardy

**Rámec pre
zodpovedné
podnikanie**

Na publikáciu sa vzťahujú autorské a licenčné práva. Táto publikácia ani žiadna jej časť sa nesmie reprodukovat', ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať (elektronicky, fotografickou reprodukciou a pod.) bez predchádzajúceho písomného súhlasu majiteľa práv.

Publikácia Slovenské compliance štandardy vznikla pod záštitou záujmového združenia právnických osôb Slovak Compliance Circle, číslo registrácie OU-BA-OVVS1-2013/14537, IČO: 45741999, so sídlom Dvořákovo nábrežie 10, Bratislava 811 02.

Kolektív autorov:

Tibor Deák, manažér firemnej bezpečnosti, TESCO STORES, a.s.

Jozef Filko, CISA, CIPP/E, CDPSE, manažér a konzultant, beluga s.r.o

JUDr. Andrea Grijpma, General Counsel Eastern & Northern Europe, Continental Matador Rubber, s.r.o.

Mikuláš Hodovanec, Msc, líder služieb Corporate Intelligence, KPMG Slovensko spol. s r.o.

JUDr. Martin Jacko, advokát, riadiaci partner, Lansky, Ganzger, Jacko & Partner, s. r. o.

Ing. Viliam Kačeriak, Risk and Assurance Manager, WWF

JUDr. Ing. Ľuboslav Parihužič, vedúci oddelenia Compliance a financial crime processing, Tatra banka a.s.

JUDr. Martin Podkonický, vedúci oddelenia Právo a Compliance, Jaguar Land Rover Slovakia s.r.o.

Ing. Ivan Skaloš, ST & TMCZ Group Compliance Officer, Slovak Telekom, a.s.

Doc. Ing. Dušan Steinhauer, PhD, odborný asistent, Ekonomická univerzita v Bratislave

Mgr. Zuzana Svrčeková, špecialista pre Compliance, OSRAM, a.s.

Mgr. Marek Šimončíč, General Counsel, Atos IT Solutions and Services s.r.o.

Mgr. Ľubica Vandáková, Group Compliance Officer, HB Reavis Slovakia a.s.

Ing. Ján Vittek, riaditeľ odboru Compliance, Tatra banka a.s.

Grafický dizajn a zalomenie @ daren&curtis, s.r.o

Tlač @ DOLIS GOEN, s.r.o.



Obsah

Príhovor	6
I. Úvod do témy compliance	8
I. 1. Úvod a história	8
Korene compliance.....	8
Konečne nielen USA	11
Nové zákony na Slovensku	12
Ako sme na tom.....	13
I. 2. Urobme si jasno v pojmach	15
Compliance.....	15
Compliance program	16
Ďalšie dôležité pojmy	16
I. 3. Compliance v praxi	17
Posvietiť si na riziká	18
Neustála kontrola	20
Compliance ako súčasť organizačnej kultúry.....	20
I. 4. Kľúčové prínosy compliance.....	22
Riziká, ktoré compliance znižuje	22
Príležitosti ktoré compliance prináša	23
II. Rámec pre úspešný compliance program	24
II. 1. Model – 6 základných elementov.....	26
Kultúra compliance a etiky	27
Posúdenie compliance rizík.....	27
Compliance pravidlá a postupy	28
Organizácia compliance.....	28
Komunikácia, tréning a vzdelávanie.....	29
Priebežný dohľad a správna reakcia	30
II. 2. Kultúra compliance a etiky	31
Hodnoty	32
Tón z hora.....	32
Podpora compliance officera	33
Vplyv stredného a nižšieho manažmentu	34
Nastavenie očakávaní od samého začiatku.....	34
Komunikácia.....	35
Dôvera a ochota prehovoriť.....	35
Transparentnosť.....	36
Kedy spozornieť	36

II. 3.	Posúdenie compliance rizík.....	37
	Posúdenie kontextu	38
	Identifikácia rizík.....	39
	Hodnotenie rizík, identifikácia inherentného rizika	41
	Výskyt	41
	Dopad.....	42
	Hodnotenie.....	44
	Zmierňovanie rizík a reziduálne riziko	46
	Kontrolné aktivity.....	47
	Evidencia rizík a akčný plán.....	48
	Akčný plán	48
II. 4.	Compliance pravidiel a postupy.....	50
	Prečo sú nevyhnutné?.....	50
	Podstata a účel.....	50
	Obsah	51
	Štruktúra.....	52
	Variety compliance pravidiel.....	54
	Efektívnosť compliance pravidiel	55
II. 5.	Organizácia compliance	56
	Zodpovednosť vrcholového manažmentu	56
	Vymedzenie zodpovedností compliance officera a compliance tímu.....	57
	Zdroje pre efektívny výkon.....	60
	Garantom compliance je každý zamestnanec	61
	Integrácia compliance do spoločnosti	62
	Externé záujmové skupiny a dotknuté osoby.....	63
II. 6.	Komunikácia, tréningy a vzdelávanie	63
	Nie len návod, ako sa rozhodovať	64
	Kompetencie	65
	Zvoliť správnu formu.....	66
	Zverejňovanie interných predpisov.....	66
	Firemný intranet, e-mail, sociálne siete	67
	Newsletter, nástenky, letáky, hry.....	67
	Osobné konzultácie.....	67
	Etické linky.....	68
	Tréningy	69
	Externá komunikácia.....	71
	Rozprávajte o realite	71
	Pre malé firmy kľúčový element	72
	Dôvera a otvorenosť.....	72
II. 7.	Priebežný dohľad a správna reakcia	73
	Audit, monitoring a vyhodnocovanie programu	73
	Audit a monitorovanie	74
	Monitorovanie.....	74
	Audit	75
	Etické linky.....	76
	Reakcia.....	77
	Evidencia a dokumentácia.....	78
	Certifikácia.....	79





Vážení čitatelia, profesionáli, compliance officeri, manažéri a CEOs.

Dostáva sa Vám do rúk publikácia, ktorá je vďaka svojmu odbornému zameraniu jedinou svojho druhu, nakoľko sa venuje doposiaľ v slovenskej odbornej literatúre nepopísanou problematikou compliance. Publikácia je výsledkom kolektívnej autorskej práce členov združenia Slovak Compliance Circle. Jej obsah formujú autori postupne od samotného vzniku združenia v roku 2013.

Autori sú poprední slovenskí compliance officeri pôsobiaci predovšetkým v nadnárodných korporáciách, ktorí sa rozhodli svoje odborné skúsenosti s problematikou compliance zdieľať predovšetkým s členmi združenia Slovak Compliance Circle. Nakoniec sa však ukázalo, že publikácia a jej teoretický a praktický význam môže nájsť svoje uplatnenie v rozmanitej oblasti riadenia rizík či corporate governance aj mimo členskej základne. Preto sa kolektív autorov rozhodol túto publikáciu sprístupniť širokej odbornej verejnosti vo forme knižnej publikácie.

Cieľom tejto publikácie je priniesť pohľad compliance officera na problematiku compliance, objasniť dôvody jej nevyhnutnosti v súkromných spoločnostiach a poskytnúť aj malým a stredným podnikateľom zrozumiteľný návod na zavedenie konkrétnych procesov. Publikácia nie je vyčerpávajúcím príbehom o compliance, ten sa buduje roky a podlieha trendom či obmedzeniam regulovaných odvetví. Téma compliance je predovšetkým o firemnej kultúre, hodnotách, integrite, transparentnosti a dôvere budovanej z najvyšších poschodí. Preto sa spoliehame na to, že túto publikáciu vezmú do rúk nielen vedúci a riadiaci pracovníci firiem, ale každý jeden človek, ktorý s touto problematikou pracuje. Dúfame, že publikácia osloví aj študentov, ktorí tvoria budúcnosť nového podnikateľského prostredia na Slovensku.

Želám si, aby sa táto publikácia objavila na stoloch všetkých, ktorí denne presadzujú etické a morálne princípy vo svete biznisu.



JUDr. Martin Sasinek
Predseda predstavenstva SCC





Úvod do témy compliance

I. 1. Úvod a história

Pod termínom compliance sa najčastejšie rozumie dodržiavanie pravidiel, zákonov, smerníc, resp. predpisov všeobecne. V spojení s firemnou kultúrou pod týmto pojmom rozumieme nielen snahu o integritu pri dodržiavaní predpisov, ale v širšom ponímaní aj etické rozhodovanie v spoločnosti. Pre zabezpečenie compliance spoločnosti zavádzajú compliance programy¹.

Korene compliance

História compliance siaha až do 19. a začiatku 20. storočia v Spojených štátoch amerických. Rozvoj ekonomiky a vznik veľkých úspešných spoločností so sebou priniesol aj niekoľko problémov na trhu a bolo nevyhnutné určiť pravidlá, ktoré budú firmy dodržiavať. Americký kongres sa situáciu snažil regulovať zavedením reforiem a prijatím legislatívy stanovujúcej nové pravidlá, ktoré mali zabezpečiť spravodlivé trhové podmienky a chrániť investorov. Známy je tzv. Shermanov protimonopolný zákon z roku 1890, vďaka ktorému sa začali kontrolovať veľké korporácie a zakázali sa praktiky poškodzujúce hospodársku súťaž². Postupne bol do praxe zavedený aj zákon o cenných papieroch, požiadavky na zverejňovanie finančných údajov, opatrenia proti podvodom. Narastajúca komplexnosť predpisov spôsobila, že spoločnosti si museli nájsť svoj spôsob, ako zabezpečiť ich dodržiavanie a vyžadovať ho aj od svojich zamestnancov.

Vnímanie dôležitosti dohľadu nad dodržiavaním pravidiel sa prirodzene zintenzívnila vždy po vypuknutí nejakého škandálu. Takým bola aj kartelová dohoda významných výrobcov elektrosúčiastok (General Electric, Westinghouse a ďal-

šie menšie spoločnosti) začiatkom 60. rokov minulého storočia. Výrobcovia si medzi sebou rozdelili zákazky a mohli tak manipulovať s cenami vo svoj prospech. V súdnom procese bolo obvinených 45 riaditeľov z 29 spoločností, niektorí z nich boli nakoniec dokonca aj uväznení³. Po prepuknutí škandálu nový výkonný riaditeľ firmy Westinghouse zriadil oddelenie, ktorého úlohou bolo výlučne zabezpečiť dodržiavanie protimonopolných predpisov⁴. Tento moment možno pokladať za začiatok dejín moderných compliance programov.

Kolískou compliance sú Spojené štáty americké. Tu boli uzákonené prvé zákony chrániace efektívnu a spravodlivú hospodársku súťaž: Shermanov protimonopolný zákon z roku 1890 a protikorupčný zákon FCPA z roku 1977.

Neskôr sa jedným zo zákonov, ktoré mali významný dopad na rozvoj compliance, stal prvý protikorupčný zákon v Spojených štátoch amerických, tzv. Foreign Corrupt Practices Act z roku 1977 (FCPA). Predtým neexistoval žiadny predpis, ktorý by spoločnostiam zakazoval ponúkať úplatky, za ktoré ako protihodnotu získavali zákazky. Schváleniu zákona FCPA predchádzal škandál Watergate⁵ odhaľujúci nekalé praktiky pri prezidentskej kampani Richarda Nixona. Kauza odhalila financovanie politických aktivít z čierneho fondu a americkí vyšetrovatelia neskôr prišli na to, že mnohé veľké spoloč-

¹ Pre definície a vysvetlenia pojmov súvisiacich s compliance viď kapitolu I.2.

² Kodifikovaný 15 U. S. C. §§ 1-38; napr. Cornell Law School. Sherman Antitrust Act. Dostupné na: https://www.law.cornell.edu/wex/sherman_antitrust_act

³ Bližšie napr. Cabral, L. (2010). GE and Westinghouse. Leonard N. Stern School of Business New York University. Dostupné na: <http://luiscabral.net/economics/teaching/gewestinghouse.pdf>

⁴ Biegelman, M. T. (2008). Building a World-Class Compliance Program: best practices and strategies for success. John Wiley & Sons: New Jersey.

⁵ Napr. Wikipedia – Watergate scandal. Dostupné na: https://en.wikipedia.org/wiki/Watergate_scandal

nosti získavali štátne zákazky v zahraničí práve vďaka úplatkom zahraničným štátnym úradníkom z podobných neoficiálnych fondov. Takéto konanie v tom čase nebolo možné sankcionovať. Až uzákonením zákona FCPA sa korupcia stala protizákonnou. FCPA má exteritoriálny charakter⁶- jeho dopad má celosvetový efekt.

Postupne mnohé spoločnosti zaviedli compliance programy, ktorých ultimátnym cieľom bolo najmä predchádzať porušeniam zákonov. Dodržiavanie protikorupčnej legislatívy sa stalo jedným z ich základných elementov. Ďalším krokom, ktorý prispel k budovaniu compliance povedomia v Spojených štátoch amerických bolo v roku 1991 rozšírenie smernice o vynášaní rozsudkov, tzv. Federal Sentencing Guidelines, o ustanovenia týkajúce sa trestných činov páchaných organizáciami⁷ (Federal Sentencing Guidelines for Organisations, FSGO). Cieľom FSGO je zabezpečiť, aby organizácie neprofitovali z nekalých praktík a aby zodpovedným implementovaním efektívneho compliance programu predchádzali a zabraňovali výskytu takýchto praktík. Frustrácia z toho, že napriek existencii usmernenia otriaslo Amerikou viacero obrovských korporátnych škandálov a prijatie zákona Sarbanes-Oxley Act⁸ mali za následok poslednú významnejšiu úpravu FSGO v roku 2004. Usmernenie definuje sedem minimálnych požiadaviek, ktoré by mal firemný compliance program spĺňať a ktoré sú nutným predpokladom na to, aby jeho existencia mohla predstavovať poľahčujúcu okolnosť pri vymieravaní trestov za porušenia zákona. Práve o tieto odporúčania sa opiera mnoho dokumentov a usmernení zaoberajúcich sa dobrou praxou v compliance.

V roku 2001 vypukol škandál energetického gigantu Enron. Zistilo sa, že finančné výkazy tejto akciovej spoločnosti boli systematicky manipulované. Investori tak nemali reálne informácie o skutočnom stave spoločnosti. Po odhalení nekalých praktík ceny akcií klesli takmer na nulu a výsledkom bol bankrot. Vyše 20 tisíc zamestnancov stratilo prácu, asi 1,5 milióna investorov – jednotlivcov aj organizácií – prišlo o investície a úspory. Jedna z celosvetovo najväčších auditorských spoločností Arthur Andersen, ktorá bola aj audítorom Enronu sa v dôsledku škandálu dobrovoľne vzdala svojej licencie.

V roku 2002 bol aj vďaka prípadu Enron v Spojených štátoch schválený tzv. Sarbanes Oxley Act (SOX). Zaviedli sa opatrenia, ktoré mali obmedziť možnosť manipulácie finančných údajov u akciových spoločností a definovala sa osobná zodpovednosť riaditeľov za správnosť finančných výkazov. Podobný zákon v nasledujúcich rokoch prijali aj ďalšie krajiny (Kanada, Nemecko, Južná Afrika, Francúzsko, Austrália, India, Japonsko, Taliansko, Izrael, Turecko).

Konečne nielen USA

K rozvoju compliance predpisov prispela aj Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD). Po prijatí Dohovoru o boji s podplácaním zahraničných verejných činiteľov v medzinárodných obchodných transakciách⁹ v roku 1997 vznikla v členských aj ďalších krajinách potreba prijať alebo sprísniť protikorupčnú legislatívu. OECD tiež od svojich členov požaduje, aby chránili oznamovateľov nekalých praktík a aby bolo právne možné potrestať organizácie páchajúce trestné činy vďaka trestnej zodpovednosti právnických osôb.

Viaceré krajiny sveta sa v posledných rokoch snažia zaviesť prísnejšie pravidlá a vyžadujú od spoločností aktívny prístup v boji proti porušovaniu predpisov. Medzi aktuálnejšie príklady patrí aj britský UK Bribery Act z roku 2011, ktorý niektorí analytici označili za najprísnejší protikorupčný zákon sveta. Umožňuje stíhanie jednotlivcov alebo organizácií s väzbami na Spojené kráľovstvo bez ohľadu na to, v ktorej krajine sa korupcia udiala. Zákon definuje vinu za zlyhanie obchodnej organizácie, ak nebola

⁶ Netýka sa len občanov USA a amerických firiem, ale aj spoločnosti, ktoré sú na nejakým spôsobom naviazané. Príkladom sú slovenské spoločnosti, ktorých materské spoločnosti sú kótované na americkej burze.

⁷ Bližšie napr. Ferrell, O. C., LeClair, D. T. and Ferrell, L. (1998). The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Framework for Ethical Compliance. Journal of Business Ethics. Dostupné na: <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/FSGO%20-%20A%20Framework.pdf>

⁸ Napr. soxlaw.com (2020). The Sarbanes-Oxley Act. Dostupné na: <https://www.soxlaw.com/>

⁹ OECD (1997). Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions Adopted by the Negotiating Conference on 21 November 1997. Dostupné na: http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf

schopná zabrániť korupcii z jej radov. Na prijatie zákona však nenadviazali silné mechanizmy jeho vymáhania, ako to bolo v prípade FCPA.

Téma compliance sa nevyhýba ani krajinám, kde je korupcia vnímaná ako veľmi rozšírená. Dôkazom je aj novela ruského protikorupčného zákona z roku 2013, ktorá predpisuje spoločnostiam obchodujúcim v Rusku zavedenie protikorupčných opatrení ako vymenovanie osoby alebo oddelenia zaoberajúceho sa prevenciou korupcie, zriadenie etického kódexu, prevencia a riešenie konfliktu záujmov alebo prevencia pred použitím falšovaných dokumentov.

Nové zákony na Slovensku

Slovensko v posledných rokoch prijalo niekoľko zákonov, ktoré by mali prispieť k vyššej úrovni transparentnosti a etického správania v rámci podnikateľského prostredia:

- Zákon o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti (č. 307/2014 Z. z.), ktorý chráni zamestnancov pred prípadnými postihmi za oznámenie kriminality alebo inej protispoločenskej činnosti. Okrem iného zaviedol pre spoločnosti povinnosť určiť zodpovednú osobu, ktorá prijíma a preveruje podnety.
- Zákon o registri partnerov verejného sektora (č. 315/2016 Z. z.), tzv. protischránkový zákon, vyžaduje transparentnosť vlastníctva firiem obchodujúcich so štátom.
- Zákon o trestnej zodpovednosti právnických osôb (č. 91/2016 Z. z.) upravuje základy trestnej zodpovednosti právnických osôb, druhy trestov ukladaných právnickým osobám a postup orgánov činných v trestnom konaní a súdov v trestnom konaní proti právnickým osobám. Existencia efektívneho compliance programu môže mať vplyv na mieru zodpovednosti.
- Novela zákona o ochrane pred legalizáciou príjmov z trestnej činnosti a o ochrane pred financovaním terorizmu (č. 52/2018 Z. z.), ktorá zakladá právnickým osobám povinnosť zapísať do obchodného registra aj identifikačné údaje o konečnom užívateľovi (užívateľoch) výhod právnickej osoby.

Ako sme na tom

Zavádzanie compliance programov je v slovenských pomeroch typické hlavne pre tie spoločnosti, ktoré sú súčasťou medzinárodných koncernov. Tie im v tomto smere stanovujú isté povinnosti a poskytujú know-how. Takéto spoločnosti majú spravidla solídny systém formálnych pravidiel a procedúr týkajúcich sa compliance. To však pre úspešné fungovanie compliance programu do praxe nestačí, je nutné vytvoriť compliance kultúru.

U lokálnych firiem je systematický prístup ku compliance skôr zriedkavý. Zaujímavým, avšak nie až tak rozšíreným javom sú lokálne spoločnosti, vybudované a vedené silnou osobnosťou, ktorá svojimi postojmi a konaním jasne a aktívne komunikuje postoj k etickým princípom, vyžaduje ich aplikáciu naprieč firmou a definuje tak kultúru compliance v spoločnosti. Zatiaľ čo u malých spoločností môže byť viac-menej celé compliance postavené na tomto pilieri, s rastúcim počtom zamestnancov je dôležité zavádzať primerané formálne mechanizmy (vyhodnocovanie rizík, predpisy a procesy, monitorovanie)

Výzvou súčasnosti je zavedenie efektívneho compliance programu, ktorý je súčasťou firemnej kultúry a nie len formálnym súborom povinných dokumentov.

Kauzy slovenských firiem najmä z oblasti porušovania hospodárskej súťaže komunikované v posledných rokoch však dokazujú, že požiadavky na zvýšenú obozretnosť nemožno ignorovať a že aj slovenské úrady porušovanie pravidiel riešia.

Zásada: Preveruj svojho partnera!¹⁰

Dôkaz širokého záberu compliance môžeme ilustrovať na regulátornej požiadavke dodržiavať zákony o vykonávaní medzinárodných sankcií, či zákony o ochrane pred legalizáciou príjmov z trestnej činnosti a o ochrane pred financovaním terorizmu. Napriek tomu, že názvy oboch noriem môžu evokovať, že sa nedotýkajú priemerných podnikateľských subjektov na Slovensku, opak môže byť pravdou. Navyše tuzemských podnikateľských jednotiek sa môže týkať aj porušenie zahraničných predpisov bez ohľadu na pôvod, veľkosť, oblasť podnikania, či štátnu príslušnosť.

V roku 2018 sa v slovenských médiách objavila správa, že malý štvorročný podnik s právnou subjektivitou spoločnosti s ručením obmedzeným so sídlom v Bratislave sa dostal na sankčný zoznam Amerického ministerstva financií. Dôvodom mal byť pokus o obídenie sankcií USA. Najlepším prostriedkom zníženia rizika, by bola v tomto prípade prevencia a dôsledné preverenie svojho obchodného partnera.

V súčasnosti sa objavuje aj ďalšia výzva pre čestné podnikanie. Zákonov a štandardov je už pomerne veľa a mnohí sa v nich nevedia orientovať. Žiadny predpis však nevie zaručene zabezpečiť to, aby všetky spoločnosti a ich zamestnanci tieto princípy rešpektovali. Povinné predpisy je možné splniť formálnymi internými smernicami, procesmi a umelo vytvorenými dokumentmi. Ale vytvoriť naozaj efektívny compliance program je veľkou výzvou súčasnosti. Existencia takéhoto compliance programu v spoločnosti môže zavážiť aj pri prípadných súdnych sporoch a prokurátori resp. sudcovia by ho pri vyšetrovaniach mali dôkladne analyzovať. Poľahčujúcou (až vyvíňujúcou) okolnosťou môže byť silný program s plnou podporou manažmentu a neustála snaha konať v súlade so zákonmi.

¹⁰ Zdroj: pravda.sk (2018). USA uvalili sankcie aj na slovenskú firmu. Dostupné na: <https://ekonomika.pravda.sk/ludia/clanok/481229-usa-uvalili-sankcie-aj-na-slovensku-firmu/>
 Zákon č. 289/2016 Z. z. o vykonávaní medzinárodných sankcií. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2016/289/>
 Zákon č. 297/2008 Z. z. o ochrane pred legalizáciou príjmov z trestnej činnosti a o ochrane pred financovaním terorizmu. Dostupné na: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/297/20180101.html>

I. 2. Urobme si jasno v pojmoch

Compliance

Ako sme uviedli v kapitole I. 1., termín compliance neznamená len len dodržiavanie pravidiel, zákonov, smerníc a iných predpisov, ale v kontexte firemnej kultúry aj rozvíjanie integrity pri dodržiavaní predpisov a etického rozhodovania v spoločnosti.

Výstižná je aj nasledovná definícia¹¹:

Compliance je výsledkom toho, že organizácia plní svoje záväzky a tento stav je možné dlhodobo udržať jeho ukotvením v kultúre organizácie ako aj v správaní a prístupe ľudí, ktorí pre ňu pracujú.

Zákony a predpisy, ktoré compliance program pokrýva, sa môžu v jednotlivých spoločnostiach líšiť podľa ich obchodnej činnosti. Mali by tu byť obsiahnuté predpisy, ktoré sú pre danú spoločnosť relevantné a pri ktorých hrozí určité riziko porušenia. Spravidla bývajú súčasťou compliance programu nasledovné oblasti:

- predchádzanie korupcii
- ochrana hospodárskej súťaže
- ochrana osobných údajov
- prevencia legalizácie príjmov z trestnej činnosti
- prevencia inej ekonomickej trestnej činnosti, napr. podvodného konania
- dodržiavanie medzinárodných sankcií a embárg
- príjem a vyhodnocovanie hlásení o protispoločenskej činnosti
- etika a kultúra

Nejde o konečný zoznam oblastí, ktoré compliance pokrýva. Každá spoločnosť by si tieto oblasti mala definovať na základe analýzy rizík, ktorá je opísaná v kapitole II. 3.

¹¹ ISO (2014). ISO 19600:2014. Dostupné na: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en>

Compliance program

Compliance program (v angličtine sa používa pojem compliance management system) predstavuje súbor operatívnych metód, ktoré spoločnosť využíva s cieľom zabezpečiť, aby jej aktivity boli v súlade s legislatívnymi požiadavkami ako aj širšími hodnotami organizácie.¹²

Dobre fungujúci compliance program by mal zabezpečiť

- **prevenciu** pred porušeniami,
- **odhaľovanie** prípadných porušení,
- **reakciu** pri situácii porušenia vrátane ochrany pred negatívnymi následkami, definovania nápravných opatrení a prípadných osobných konzekvencií.

Pozitívnym efektom takéhoto programu by malo byť nastolenie kultúry dôvery, spoľahlivosti a integrity.

V časti II. predstavujeme rámec pre úspešný compliance program a popisujeme jeho kľúčové elementy.

Ďalšie dôležité pojmy

Compliance officer (CO) je zodpovedný za vedenie a fungovanie compliance programu v organizácii. Mal by byť v pozícii nezávislého a objektívneho orgánu, ktorého úlohou je preverovať a vyhodnocovať záležitosti týkajúce sa oblasti compliance. Mal by predstavovať akéhosi poradcu pre vedenie organizácie v otázkach compliance. Jeho zodpovednosti sú široké, zahŕňajú napr. prípravu interných predpisov, identifikovanie aktivít na prevenciu neetického správania, prípravu a realizáciu komunikačnej stratégie o compliance témach atď. Detailnejšie sa zodpovednosťami CO zaoberáme v kapitole II. 5. Organizácia compliance.

Podnikateľská etika je aplikovaná integrovaná normatívna etika, ktorá sa zaoberá interakciami medzi etikou a ekonómiou.¹³

Wikipédia definuje podnikateľskú etiku (business ethics, corporate ethics) ako formu aplikovanej alebo profesionálnej etiky, ktorá skúma etické princípy a morálku, alebo etické problémy, ktoré vyvstávajú v biznis prostredí. Vzťahuje sa na všetky aspekty biznis správania a je relevantná tak pre sprá-

vane jednotlivcov, ako aj celých organizácií.¹⁴

Integrita v kontexte compliance znamená čestnosť, poctivosť, bezúhonnosť.

Compliance kultúra (compliance culture) je tvorená hodnotami, etikou a presvedčením, ktoré existujú naprieč organizáciou a interagujú so štruktúrou a kontrolnými mechanizmami organizácie, aby tak vznikli normy správania, ktoré vedú k výsledkom v duchu compliance.¹⁵

Tón zhora (tone at the top) je termín, ktorý sa používa na označenie toho, akým spôsobom vrcholový manažment prejavuje svoj postoj k hodnotám, etickému správaniu a integrite. Okrem priamej komunikácie k týmto témam sú dôležité aj jeho rozhodnutia, činy a postoje pri strategických otázkach ale aj pri každodennom fungovaní.

I. 3. Compliance v praxi

Definície slova compliance neposkytujú výrazné záchytné body pre vytvorenie si predstavy o tom, čo to v praxi vlastne znamená. Táto kapitola je adresovaná predovšetkým tým, ktorí sa s touto oblasťou ešte v praxi nestretli a radi by pochopili podstatu problematiky. Compliance je totiž veľmi rozsiahla oblasť. V každej organizácii je ťažisko náplne compliance niekde inde – reflektuje typ organizácie, prostredia a hodnotového nastavenia.

Iná z definícií compliance hovorí, že je to stav súladu so zavedenými smernicami/ inštrukciami, požiadavkami alebo legislatívou (požiadavky a povinnosti). Dosaiahnutie tohto stavu zabezpečuje compliance program.

Tematickým jadrom compliance programov je často prevencia korupcie a iné oblasti, ktoré sme uviedli pri definovaní pojmu compliance v kapitole I.2. Netreba

¹² preventivelawyer.org (-)

¹³ Remišová, A. (1999). Podnikateľská etika v praxi - Cesta k úspechu. EPOS: Bratislava, str. 35

¹⁴ en.wikipedia.org. (2020). Business ethics. Dostupné na: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_ethics

¹⁵ Australian Competition and Consumer Commission et al. (2006). Australian standard – Compliance programs. Dostupné na: <https://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/as/as3000/3800/3806-2006.pdf>

však zabúdať, že je veľa ďalších tém a oblastí, v ktorých podnikateľské subjekty musia zabezpečiť napĺňanie právnych požiadaviek. Tu sú opäť iba niektoré z nich:

- ochrana životného prostredia
- požiadavky informačnej bezpečnosti
- požiadavky kybernetickej bezpečnosti
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
- ochrana spotrebiteľských práv
- prevencia diskriminácie – zabezpečenie rovnosti príležitostí.

Ďalej sa pokúsime načrtnúť, čím sa compliance officer a compliance oddelenie zaoberá.

Compliance chráni spoločnosť pred negatívnymi dopadmi rizík tým, že zabezpečuje súlad s právnymi a etickými požiadavkami a štandardami. Tieto riziká potrebuje compliance officer spoznať, ochranu voči nim rozpracovať v compliance programe, ktorý nie je len súborom technických prostriedkov a metód, ale musí preniknúť do kultúry spoločnosti.

Posvietiť si na riziká

Ak chceme dosiahnuť súlad s požiadavkami a povinnosťami, musíme ich poznať. Prvým krokom k súladu je preto správna a včasná identifikácia požiadaviek, povinností, očakávaní. Aké povinnosti má organizácia? Aké legislatívne a regulačné požiadavky musí napĺňať? Aké sú očakávania z pohľadu profesionálnych štandardov v oblasti jej podnikania? Aké obchodné praktiky sú akceptovateľné v danom prostredí?

Keď sú nám požiadavky a povinnosti zrejmé, mali by sme sa pozrieť, čo robíme preto, aby sme ich naplnili a či je to postačujúce. Sú predpisy a procesy vo firme nastavené tak, aby bol súlad zabezpečený? Ak nie, nastavíme ich.

K základným úlohám compliance officera a jeho tímu teda patrí:

- Analyzovať externé prostredie z pohľadu povinnosti a očakávaní – legislatíva, regulácie, etické požiadavky okolia atď.
- Analyzovať interné prostredie a nastaviť ho tak, aby sa súlad zabezpečil. Vychádzame pritom z analýzy rizík. V prvom rade sa preto snažíme zamyslieť nad tým, aké všetky riziká toho, že organizácia nebude v súlade, existujú a zvážime ich význam a prioritu. Zatiaľ čo sa môžeme rozhodnúť nechať nevýznamné riziká nepokryté, voči ostatným je potrebné zabezpečiť ochranu cez kontroly a kontrolné mechanizmy.¹⁶ To znamená, že upravíme procesy, zadefinujeme zodpovednosti a nastavíme reportovacie línie tak, aby sme dané riziko eliminovali, resp. minimalizovali.¹⁷ (Vid' Príklad 1)

Príklad 1 – Identifikácia rizika a nastavenie procesov

Jednou zo základných úloh compliance je plnenie zákonom daných povinností. Príkladom rizika je, že organizácia nezaznamená existenciu novej právnej úpravy, ktorá má na ňu dopad. Aby sa tomu vyhla, zavedie zodpovednosť pre referenta na právnom oddelení monitorovať všetky pripravované zákony a úpravy zákonov s cieľom identifikovať tie, ktoré sa organizácii týkajú a môžu znamenať potrebu vykonať isté zmeny. Ďalším rizikom je, že novú legislatívu spoločnosť zaeviduje, ale už nezabezpečí súlad s ňou. Preto musia byť jasne stanovené postupy čo robiť v prípade, keď sa zistí, že v súvislosti s novou legislatívou je potrebné vykonať opatrenia vo firme. Konkrétna situácia: V roku 2015 vstúpil na Slovensku do platnosti tzv. Zákon o whistleblowingu.

Úlohou ľudí, zodpovedných za compliance v danej organizácii bolo postrehnúť blížiacu sa legislatívnu zmenu, identifikovať jej dopad na organizáciu, zmapovať existujúcu situáciu v spoločnosti (Má spoločnosť zavedenú linku na ohlasovanie nekalej činnosti? Zodpovedá existujúce riešenie konkrétnym požiadavkám zákona?), identifikovať potrebné zmeny (určiť „zodpovednú osobu“) a zabezpečiť ich implementáciu a to všetko v termíne stanovenom zákonom.

¹⁶ O vyhodnotení rizík sa viac dočítate v kapitole II. 3. Posúdenie compliance rizík

¹⁷ Viac o nastavení procesov a predpisov nájdete v kapitole II.4. Compliance pravidiel a postupy

Neustála kontrola

Interné aj externé prostredie podlieha neustálym zmenám. Tie, ktoré majú dopad na compliance, treba vedieť včas identifikovať a posúdiť ich možný dopad. Príkladom je nová alebo upravená legislatíva alebo zmena interných procesov (rozšírenie produkcie, prechod na nový IT systém, reorganizácia, atď.).

Nastavenie procesov a interných kontrol preto nie je jednorazovou záležitosťou – potrebujeme ich priebežne kontrolovať. Vplyvom zmien sa môže stať, že existujúca kontrola nie je nastavená optimálne – výsledkom môže byť, že dané riziko nie je ošetrené, alebo naopak, že dané riziko pokrýva viacero kontrol, čo znamená plytvanie zdrojmi.

Okrem správneho nastavenia preverujeme aj to, či sa pravidlá skutočne dodržiavajú, teda napríklad či referent právneho oddelenia z Príkladu 1 naozaj monitoruje plánované legislatívne zmeny.¹⁸

Compliance ako súčasť organizačnej kultúry

Zatiaľ vyzerá popis činností compliance officera veľmi technokraticky. Je to však iba jedna stránka jeho práce. Procesy, predpisy, pravidlá a ich monitorovanie a auditovanie vytvárajú robustný systém, ktorý je síce dôležitý, ale sám o sebe nestačí. Compliance je potrebné preniesť z papiera do každodenného života. Realizácia compliance v praxi je pre compliance officera a jeho tím jednou z najdôležitejších úloh – a zrejme aj najnáročnejšou.

Tu je dôležité pripomenúť, že compliance nie je iba o dodržiavaní zákonov a regulácií. Ide tiež o správanie sa v súlade s etickými normami a očakávaniami, vyplývajúcimi z bežne akceptovaných princípov. Zamestnanci denne čelia situáciám, ktoré možno sú pred zákonom obhájitelné, ale pre spoločnosť a biznis prostredie neželané. Napríklad preto, že deformujú trhové prostredie, spoločnosť alebo majú negatívny vplyv na firemnú kultúru.

¹⁸ Viac v kapitole II.7. Priebežný dohľad a správna reakcia.

Príklad 2 – Keď nejde všetko podľa plánu

Cez etickú linku príde oznámenie, že zamestnanec oddelenia nákupu bol jedným z dodávateľov pozvaný na konferenciu do zahraničia, pričom si mohol zobrať aj rodinných príslušníkov bez toho, aby hradil náklady. Z pohľadu firmy je potrebné nielen preveriť, či je táto informácia pravdivá a aké sú okolnosti tohto prípadu. Je dôležité zvážiť, či zamestnanec mal povedomie o tom, že takéto správanie nie je akceptovateľné a prečo, a tiež či je toto povedomie dostatočné na oddelení nákupu. Je možné, že zamestnanec vedome konal v rozpore s pravidlami – z pohľadu firmy došlo k individuálnemu zlyhaniu. Avšak je možné, že zamestnanec na tejto veci nevidel nič zlé, pretože je to bežnou praxou aj u jeho kolegov, ktorí to jednoducho považujú za jeden z benefitov svojho zamestnania. V oboch prípadoch treba zvážiť, ako v budúcnosti takým prípadom predísť, a, samozrejme, vyvodiť dôsledky – jednak voči zamestnancovi (napomenutie, rozviazanie pracovného pomeru) a jednak voči dodávateľovi (ukončenie spolupráce, sankcie). Veľmi dobrým preventívnym účinkom pre zabránenie opakovania podobného zlyhania býva jasná komunikácia (v rámci oddelenia, firmy, prípadne aj smerom k obchodným partnerom) o tom, že sa daný prípad vyskytol, bol odhalený a dôsledky boli vyvodené.

Predpisy prakticky nemôžu pripraviť návody pre každú situáciu. Nie je zriedkavým javom, že zamestnanci čelia situáciám, ktoré je veľmi ťažké vyhodnotiť a rozhodnúť sa. Poznať formálne zadefinované pravidlá nemusí stačiť. Najlepším spôsobom, ako pomôcť zamestnancom robiť rozhodnutia a konať v duchu etických princípov, je nastaviť **kultúru v organizácii** tak, aby takéto etické správanie čo najviac podporovala.

Pre compliance kultúru je nenahraditeľný **tón zhora**. Môže mať úžasný dopad na to, ako sa zamestnanci správajú. Formálne zadefinovanie vyznávaných hodnôt môže byť zbytočné, ak správanie vrcholového manažmentu nebude ich jasnou demonštráciou. Preto by si vrcholový manažment mal nechať poradiť od compliance officera, ako vysielat tie správne signály a na čom si dať záležať. Práve od podpory vrcholového manažmentu do veľkej miery závisí úspech alebo

neúspech snahy o zavedenie compliance. Compliance officer by mal byť súčasťou procesu definovania firemných hodnôt.

Nemenej dôležité je nezanedbať **komunikáciu** na tému **compliance**. Pre zamestnancov by compliance nemalo byť iba cudzie slovo vyvolávajúce predstavu formálneho vyplňania rôznych formulárov a byrokraciu. Dobre cielenou a zrozumiteľnou komunikáciou je možné docieľať, že zamestnanci a iné dotknuté osoby správne pochopia zmysel stanovených pravidiel a zodpovednosť ako aj dôvody ich zavedenia. Práve toto pochopenie vytvára základ pre to, aby zamestnanci compliance program akceptovali, čo je nutným predpokladom jeho úspechu. Compliance officeri majú k dispozícii mnoho rôznych nástrojov. V praxi sa osvedčuje komunikácia na menej formálnej úrovni využívajúca kreatívne metódy, ktoré zaujmú: interaktívne tréningy, hry, súťaže a pod.¹⁹

Svoj veľký význam má aj komunikácia smerom von z firmy. Je dôležité deklarovať postoje organizácie aj smerom k biznis partnerom a okoliu. Ak sa napríklad firma vymedzuje striktno voči korupčným praktikám, alebo nezodpovednému environmentálnemu prístupu, mala by takýto prístup jasne komunikovať aj svojim obchodným partnerom.

A na záver: ako zistíme, že práca compliance oddelenia je efektívna? Je to vtedy, keď zamestnanci firmy vedia, aké správanie je žiaduce a sú motivovaní sa tak aj správať, a zároveň vedia, aké rozhodnutia sú neprípustné (a prečo).

I. 4. Klúčové prínosy compliance

Venovať zdroje a pozornosť téme compliance nemôže byť pre podnikateľské subjekty samoúčelné. Aké sú teda jeho hlavné prínosy?

Riziká, ktoré compliance znižuje

Základný prínos compliance vo firme spočíva v rovine riadenia rizík. Tých, ktoré

¹⁹ Viac o komunikácii a tréningoch nájdete v kapitole II.6. Komunikácia, tréningy a vzdelávanie.

vieme prostredníctvom efektívneho compliance programu efektívne riadiť a znížiť na akceptovateľnú úroveň, je veľa, a predovšetkým sú to tie, ktorých možné dopady môžu byť pre spoločnosť zásadné. Tejto rovine sa detailne venuje kapitola II. 3. Posúdenie compliance rizík.

Je však dôležité uviesť, že compliance riziká, ktorým firma čelí, nemusia ohrozovať iba ju ako právnickú osobu. Compliance chráni aj jej štatutárnych zástupcov a ďalšie osoby, ktoré sú v súvislosti s podnikaním firmy viazané rôznymi povinnosťami, napr. povinnosť odbornej starostlivosti pri jej vedení.

Príležitosti, ktoré compliance prináša

Príležitosti, ktoré správne uchopené compliance spoločnosti prináša, sa týkajú hlavne jej vnímania v očiach jej okolia a všetkých osôb, ktoré majú na podnikanie spoločnosti vplyv, resp. podnikanie spoločnosti ich ovplyvňuje (stakeholderi). Táto príležitosť pre spoločnosť spočíva v tom, že sa stáva dôveryhodnejšou.

Dôveryhodnejšou smerom do vnútra, čo sa prejaví na celkovej atmosfére spoločnosti, otvorenejšej spolupráci a rozhodnutiach, ktoré skutočne smerujú k napĺňaniu obchodnej stratégie.

Dôveryhodnejšou smerom navonok, čo sa prejaví pritiahnutím lepších uchádzačov o zamestnanie, lepších dodávateľov i strategických partnerov, ale aj zákazníkov, ktorým záleží na spolupráci so spoľahlivým partnerom. Compliance program sa tak pre spoločnosť môže stať konkurenčnou výhodou, ktorá ju nielen pozitívne odlíši od konkurencie, ale môže byť aj akcelerátorom dobrých vzťahov s regulačnými orgánmi, akcionármi/vlastníkmi, médiami a ďalšími stakeholdermi jej podnikania, a môže zlepšiť aj prístup k externým zdrojom kapitálu. V podnikateľskom prostredí je veľa príkladov spoločností, ktoré to dokazujú.



II. Rámec pre úspešný compliance program

Zavádzanie compliance programov do firiem podnikajúcich na Slovensku má dva hlavné impulzy. Prvým je celosvetový vývoj²⁰ – ten k nám preniká predovšetkým prostredníctvom lokálne pôsobiacich nadnárodných spoločností a vychádza z rastúcej komplexnosti prostredia z pohľadu legislatívnych a regulatórnych požiadaviek na spoločnosti. Druhým impulzom je dlhodobo neuspokojivá situácia s podnikateľskou etikou na Slovensku, ktorá sa prejavuje v zníženej akceptácii neetického konania firiem zo strany občianskej spoločnosti, a týka sa hlavne malých a stredných firiem. V ich prípade nie je implementácia compliance programov diktovaná zahraničnou materskou firmou, ale je výsledkom uvedomenia si dôležitosti compliance a princípov, ktoré v sebe nesie pre dlhodobo udržateľný rozvoj vlastnej organizácie ako aj celého prostredia.

Téma udržateľnosti je čoraz viac viditeľná v požiadavkách kapitálového trhu na podnikateľskú činnosť financovaných firiem. Predovšetkým je potrebné spomenúť požiadavku zohľadňovania a zladovania všetkých relevantných ekonomických, ekologických a spoločenských faktorov pri rozhodovaní spoločnosti (ESG stratégia²¹), kde má rešpekt voči zákonom a integrita v ich napĺňaní nezameniteľné miesto.

Dá sa predpokladať, že v najbližších rokoch pribudne ďalší motivačný prvok, a to liberáčne dôvody vzťahujúce sa k trestnej zodpovednosti právnických osôb²².

Avšak, bez ohľadu na motivačný faktor, hlavné je zaviesť compliance program, ktorý je naozaj účinný. Teda taký, ktorý ide za hranicu formálne

(zákonom, regulátorom atď.) stanovených požiadaviek. Jeho charakter veľmi výstižne zachytáva výrok: „Úspešný compliance program adresuje literu zákona, zatiaľ čo presadzuje jej ducha“.²³

Prvú časť takejto charakteristiky je možné zabezpečiť cez nastavenie procesov, zavedenie predpisov a formálnych pravidiel. Na zavedenie týchto prvkov potrebuje compliance officer (okrem vlastných odborných predpokladov) predovšetkým mandát a zdroje.

Presadenie ducha zákona je úloha oveľa ťažšie uchopiteľná. Také niečo je náročné zachytiť do formálnej podoby (predpisu). A na samotnú implementáciu nestačí iba oficiálny mandát – je tu nutná skutočná podpora zhora. Prax ukazuje, že práve táto časť je najnáročnejšia a jej zvládnutie je určujúce pre úspešnosť celého compliance programu.

Slovenský zákon o trestnej zodpovednosti právnických osôb je účinný relatívne krátko. Slovenský zákon o trestnej zodpovednosti právnických osôb je účinný relatívne krátko. Doposiaľ nie je v danej problematike ustálená v podmienkach Slovenskej republiky judikatúra a prax súdov. Na strane druhej, veľmi významným zdrojom pre správne pochopenie tejto problematiky je rozhodovacia činnosť súdov v Českej republike. V praxi môže pomôcť sledovať vývoj doktríny trestnej zodpovednosti právnických osôb v Českej republike najmä s poukazom na výklad liberačných dôvodov niektorými súdmi. Ide najmä, nie však výlučne, o vysvetlenie liberačných dôvodov s poukazom na prijatie vnútorného manažmentu riadenia rizík resp. compliance programu. V zahraničí (najmä v USA a vo Veľkej Británii) je možné dosiahnuť zníženie trestu a postihov aj v prípade preukázania skutočnosti, že spoločnosť mala zavedený **účinný** compliance program. Pre dosiahnutie zmiernenia trestu však nestačí preukázať formálnu existenciu compliance programu, ale predovšetkým jeho efektívnosť, jeho účinnosť.

²⁰ Globálny rozmach compliance a jeho príčiny sú bližšie popísane v kapitole I.1. Úvod a história.

²¹ EU Regulation 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector. Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02019R2088-20200712>

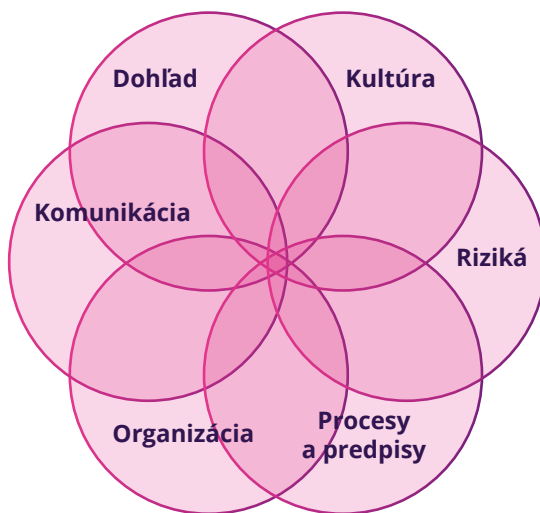
²² Zákon o trestnej zodpovednosti právnických osôb (91/2016 Z. z.) je v platnosti od júla 2016.

²³ Australian Competition and Consumer Commission et al. (2006) - Australian standard on Compliance programs. Dostupné na: <https://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/as/as3000/3800/3806-2006.pdf>

II. 1. Model – 6 základných elementov

Neexistuje presný návod na to, ako by mal efektívny compliance program vyzerat – aby bol reálne účinný, musí byť ušitý na mieru danej organizácii a súčasne aj špecifikám jej prostredia. Je však možné načrtnúť rámec definujúci základné princípy predstavujúce bázu pre efektívny compliance program. Táto kapitola Slovenských compliance štandardov definuje a predstavuje takýto rámec. Konfrontovali sme všeobecné odporúčania s všeobecne akceptovanou praxou v lokálnych podmienkach a doplnili o skúsenosti lokálnych odborníkov aktívnych v tejto oblasti. Výsledkom je koncept založený na šiestich základných pilieroch, ktoré sú vzájomne poprepájané.

Obrázok II.1.-1: Rámec pre úspešný compliance program – 6 základných elementov



Kultúra compliance a etiky

Kultúra predstavuje základ pre primeranosť a efektívnosť compliance programu. Má vplyv na to, aký význam prikladajú zamestnanci súladu s požiadavkami a tým aj na ich ochotu správať sa v duchu compliance.

Compliance kultúra je formovaná prístupom a správaním manažmentu a postavením dozorného orgánu (tón zhora). Opiera sa o spoločné hodnoty. Podmienkou je, že sú jasne prítomné v reálnom každodennom správaní sa vrcholového manažmentu.²⁴

Hodnoty je potrebné pretaviť do cieľov. Dnes sa k etike a integrite hrdo hlásia mnohé firmy. Táto skutočnosť musí byť reflektovaná aj v biznis cieľoch spoločnosti.

Posúdenie compliance rizík

Poznajúc svoje compliance ciele, organizácia pristupuje k vyhodnoteniu rizík. To vychádza z analýzy všetkých významnejších oblastí v rámci spoločnosti s cieľom identifikácie a zmapovania rizík súvisiacich s compliance. Ďalším krokom je vyhodnotenie rizík – zváženie ich pravdepodobnosti a možného dopadu - a následná prioritizácia. Niektoré riziká je možné nechať nepokryté. Ide predovšetkým o tie, ktoré majú nevýznamný dopad, extrémne nízku pravdepodobnosť výskytu, alebo nastavenie náležitej prevencie by bolo príliš nákladné vzhľadom na ich pravdepodobnosť alebo dopad. Pre všetky ostatné je nutné preveriť, či existujú kontrolné mechanizmy a ak nie, navrhnúť ich a implementovať.

Vyhodnocovanie rizík by malo v spoločnosti fungovať bez ohľadu na compliance. Predovšetkým stredné a väčšie spoločnosti majú spravidla implementovaný systém riadenia rizík, ktorého základom je mapovanie a vyhodnotenie rizík. Podstatným faktorom pre úspešné a prínosné vyhodnocovanie rizík je systematickosť. Je k nemu potrebné pristupovať periodicky a priebežne udržiavať aktuálny register rizík.

²⁴ IDW (2020). IDW PS 980. Dostupné na: <https://www.idw.de/idw/verlautbarungen/idw-ps-980/43124>

Compliance pravidlá a postupy

Najhmatateľnejšími zložkami compliance programu sú procesy, predpisy a opatrenia. Spoločnosť prostredníctvom nich definuje želané, príp. neželané vzorce správania ako aj súbor kontrolných mechanizmov, ktoré vo vzájomnej súčinnosti vytvoria predpoklad minimalizácie nekonformného správania.

Existujú predpisy, ktorých charakter je primárne naviazaný na compliance, – napr. etický kódex. Avšak podobne ako pri vyhodnotení rizík, každá firma má zavedený systém viac či menej formálnych procesov a predpisov aj bez ohľadu na compliance. Z pohľadu compliance je podstatné, aby existujúce predpisy pre jednotlivé oblasti reflektovali potreby compliance, t. j. aby pokrývali compliance riziká.

Procesy a predpisy majú definovať povinnosti, zodpovednosti a línie reportovania pre všetky skupiny zamestnancov. Z obsahového hľadiska sú dôležitou súčasťou predpisov pravidlá pre prevenciu a tiež včasnú identifikáciu a reakciu pri incidentoch, vrátane nápravných a disciplinárnych opatrení. Pre účel dlhodobej udržateľnosti compliance programu je nutné ukotviť mechanizmus zabezpečujúci periodickú kontrolu nastavených procesov a zapracovanie nevyhnutných zmien v prípade identifikácie nedostatkov alebo incidentov.

Z pohľadu compliance sú typicky dôležité interné predpisy pokrývajúce napr. tieto oblasti: nákup, predaj, dary a sponzorstvo, spravovanie zmlúv, podpisové práva, rozdelenie právomocí, konflikt záujmov, rôzne oblasti účtovníctva (prijaté faktúry, cestovné náhrady, stravné, náklady na reprezentáciu) atď.

Organizácia compliance

Ďalším z pilierov úspešného compliance programu je vhodná a jasná organizácia compliance. Spoločnosť musí prijať rozhodnutie o organizačnom aj kompetenčnom vymedzení compliance funkcie aj ľudí, ktorí ju vykonávajú, – napr. nezávislosť a charakter compliance officera, ktorý môže byť primárne vnímaný ako „trusted advisor“, alebo „policajt“, kontrolujúci a vyvádzajúci zodpovednosť.

²⁵ Obe tieto roviny sú súčasťou praxe compliance officera, avšak z dlhodobého pohľadu nie je možné zabezpečiť, aby bol vnímaný rovnocenne z oboch týchto uhlov.

Koncept organizácie compliance by sa mal zaoberať predovšetkým nasledujúcimi oblasťami:

- Postavenie a rola compliance officera – jeho zodpovednosti, kompetencie, línie reportovania.
- Postavenie a rola compliance tímu – kľúčové zodpovednosti, oblasti a spôsoby interakcie s ostatnými zložkami vo firme, rozpočet (napr. pre ad-hoc potreby právnej, komunikačnej či forenznej podpory).
- Stanovenie individuálnych povinností a zodpovedností v oblasti compliance pre každého zamestnanca. To znamená, že okrem zodpovedností viazucich sa k danej konkrétnej pozícii zahŕňa tiež všeobecné požiadavky na osobnú integritu.
- Rola jednotlivých organizačných zložiek spoločnosti v rámci compliance programu, definovanú predovšetkým cez ich špecifiká z pohľadu compliance (špecifické riziká a prístup k ich riadeniu) a spôsob spolupráce s compliance tímom.
- Využívanie IT systémov a databáz v rámci compliance aktivít.
- Presah mimo spoločnosť: požiadavky na biznis partnerov a spôsob riadenia biznis vzťahov z tohto pohľadu.

Prakticky všetky tieto oblasti by mali byť zachytené v interných predpisoch a smerniciach.

Komunikácia, tréning a vzdelávanie

Organizácia potrebuje komunikovať všetkým relevantným cieľovým skupinám (napr. zamestnanci, tretie strany) pravidelne, v jasnej a zrozumiteľnej forme, informácie o základných pravidlách, zákonoch a, predpisoch, ktoré sa vzťahujú na podnikanie spoločnosti ako aj o procesoch, požiadavkách a, očakávaniach, ktoré má spoločnosť vo vzťahu k dotknutým osobám v súvislosti so zavedeným compliance programom, a o princípoch, ktorými sa majú riadiť.

Bez dobrej komunikácie nie je možné vytvoriť compliance kultúru. Od úrovne komunikácie závisí, ako zamestnanci pochopia nie len konkrétne pravidlá, ale aj všeobecnejšie princípy a kontext. To je určujúcim faktorom toho, do akej miery budú mať zamestnanci sklon správať sa v duchu compliance. Pri menších firmách je komunikácia dominantným elementom

compliance programu – ruka v ruke s compliance kultúrou často nahrádza formálne zložky (vyhodnotenie rizík, interné predpisy atď.).

Existuje široká paleta komunikačných kanálov a nástrojov, ktoré je možné využiť. Nestačí však informácie predkladať zamestnancom cez interné predpisy, pravidelný klasický tréning alebo e-mailovú korešpondenciu. Úspech implementácie compliance programu závisí od toho, do akej miery sa podarí dotknuté osoby zapojiť. Interaktívne e-learningy, hry, IT aplikácie pre mobilné zariadenia, súťaže, štruktúrované diskusie so zamestnancami atď. pomôžu získať pozornosť a účinnejšie tak zvyšovať povedomie o compliance otázkach.

Stratégiu komunikácie by mal pripravovať compliance officer spolu s oddelením ľudských zdrojov a/alebo internej komunikácie a v prípade externej komunikácie smerovanej na biznis partnerov spolupracovať s oddeleniami nákupu, predaja, risk manažmentu a podobne. Nenahraditeľnú rolu má vrcholový manažment a signály, ktoré vysiela, tzv. tón zhora.

Cieľom je nastaviť kultúru otvorenej, na dôvere založenej komunikácie. Compliance officer v takom prostredí bude vnímaný zamestnancami ako interný konzultant, na ktorého sa môžu obrátiť s rôznymi dilemami a neistotami.

Priebežný dohľad a správna reakcia

Úspešný compliance program obsahuje mechanizmy, ktoré zabezpečia jeho dlhodobú udržateľnosť. Nestačí jednorazovo vyhodnotiť riziká, nastaviť procesy a informovať o tom zamestnancov. Celý program musí byť nastavený tak, aby v prípade identifikovaného zlyhania zabezpečil potrebu prehodnotenia rizík, úpravu procesov a vyvodenie zodpovednosti. Zostať pasívny a čakať na zlyhanie je nesprávnou stratégiou.

Priebežné monitorovanie a auditovanie compliance programu preverí, či sú kontrolné mechanizmy zavedené správne, či zodpovedajú aktuálnym rizikám a potrebám a tiež to, či stanovené pravidlá a postupy zamestnanci v praxi dodržiajú.

V prípade, že dochádza k porušeniam interných predpisov a zásad compliance, je v záujme organizácie dozvedieť sa o tom čím skôr. Každá aspoň

stredne veľká spoločnosť by mala mať zavedený kanál pre reportovanie compliance incidentov a súvisiacich podozrení – tzv. etickú linku a aktívne vytvárať povedomie o jej existencii a druhu správania, ktoré je žiaduce reportovať.

Compliance program musí jasne definovať pravidlá a postupy pre dôslednú a efektívnu reakciu pre prípad výskytu alebo podozrenia z porušenia compliance – preverenia podozrenia, určenie okolností, možných príčin a zodpovedností, náležité vyvodenie zodpovednosti a súvisiacu komunikáciu.

Každý z kľúčových elementov nášho rámca pre úspešný compliance program je detailnejšie rozpracovaný v nasledujúcich kapitolách.

II. 2. Kultúra compliance a etiky

Kultúra vybudovaná na princípoch compliance a etiky je bázou úspešného compliance programu. Zavádzať program bez zavedenia takejto kultúry je ako budovať dom na piesku.

Compliance program musí preniknúť kultúru spoločnosti, inak nebude účinný.
Compliance tím nemôže zostať izolovaným ostrovom, vedenie spoločnosti musí predstavovať vzor správania a byť hlavným ambasádorom hodnôt ako integrita, transparentnosť a férovosť.

Nastavenie pravidiel a robustných kontrolných mechanizmov neprinesie želaný efekt, ak budú zamestnanci akékoľvek pravidlá a postupy súvisiace s compliance vnímať iba ako formality, ktoré treba dodržať. Docieliť for-

málny súlad s pravidlami nie je až také ťažké. Skutočnou výzvou je dostať princípy integrity do povedomia ľudí a do ich konania pri každodennom fungovaní, inými slovami im vštepiť akýsi vnútorný kompas. Ak v tomto spoločnosť neuspeje, jej compliance riziká hlavne z dlhodobého hľadiska zostávajú nepokryté. Z compliance sa stáva časovaná bomba. Akékoľvek úsilie a zdroje využívané v organizácii na formalistické dodržanie compliance pravidiel prestávajú náklady bez pridanej hodnoty. Okrem toho v takomto prostredí môže byť compliance vnímané ako prekážka k dosahovaniu biznis cieľov. Pointou compliance je však poskytnúť podporu a umožniť dlhodobý rozvoj biznisu. Aby compliance program mohol plniť tento účel, je potrebné ukotviť ho v prostredí compliance kultúry, vybudovanej na presadzovaní etického konania, integrity a zodpovednosti. Tie by mali byť súčasťou hodnôt, ku ktorým sa organizácia hlási.

Compliance kultúru je možné definovať ako súbor hodnôt, etiky a presvedčení, ktoré existujú v celej spoločnosti a súvisia so štruktúrami a kontrolnými mechanizmami spoločnosti. Ich cieľom je vytvárať normy správania, ktoré vedú k dosiahnutiu súladu.²⁶

Charakteristické prvky compliance kultúry sú:

Hodnoty

Sformulovanie a oficiálne deklarovanie firemných hodnôt je už bežnou praxou. Je stručným vyjadrením toho, aké správanie a postoje si spoločnosť ctí, presadzuje a požaduje od svojich zamestnancov. V podnikateľskom prostredí sa dá pozorovať istý konsenzus pri zdôraznení významu hodnôt ako integrita, etické konanie, zodpovednosť a angažovanosť. Okrem toho súbor vyznávaných hodnôt konkrétnej spoločnosti spravidla obsahuje aj hodnoty reflektujúce konkrétne prostredie, zameranie a priority spoločnosti.

Tón z hora

To, či sa podarí firemné hodnoty vryť do charakteru spoločnosti závisí od toho, ako sa s nimi stotožnia zamestnanci, resp. dotknuté osoby. Hodnoty

²⁶ Australian Competition and Consumer Commission et al. (2006). Australian standard – Compliance programs. Dostupné na: <https://www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/as/as3000/3800/3806-2006.pdf>

nestačí sformulovať a deklarovať, je nutné preukázať oddanosť princípom, ktoré predstavujú.

Kľúčovú rolu tu zohráva vedenie spoločnosti, predovšetkým CEO (Chief Executive Officer), členovia riadiaceho orgánu (predstavenstvo), prípadne členovia vrcholového manažmentu. Tieto osoby svojím konaním vysielajú dôležité signály a to tak svojim zamestnancom, ako aj externým zainteresovaným skupinám i verejnosti. Rozhodnutia, ktoré prijímajú, stanoviská, ktoré vydávajú, rovnako ako každodenné správanie v bezprostrednom styku s okolím sú citlivo vnímané a konfrontované s očakávaniami. Konanie vedenia spoločnosti musí byť potvrdením deklarovaných hodnôt. Ak to tak nie je, v lepšom prípade si zamestnanci a okolie odnesú pocit, že to spoločnosť s prezentovanými hodnotami nemyslí až tak vážne. V horšom prípade to môže zapôsobiť ako výzva k dosahovaniu cieľov bez ohľadu na prostriedky.

Ak spoločnosť kladie dôraz na osobnú integritu, nie je vhodné, aby mala na významných pozíciách človeka všeobecne známeho pochybnými praktikami. Ak spoločnosť tvrdí, že netoleruje neetické správanie, nestačí sa jednoducho tváriť, že také správanie v spoločnosti neexistuje.

Samozrejme, súčasťou riadenia spoločnosti je aj prijímanie ťažkých a kontroverzných rozhodnutí, ktoré môžu byť hlavne z diaľky ľahko interpretovateľné ako v kontraste s vyznávanými hodnotami. Takéto situácie je potrebné vhodne podchytiť vopred. Má ich sprevádzať dobre premyslená komunikácia. Angažovanosť zástupcov zamestnancov na rozhodovacom procese, ak je to prakticky možné, automaticky zvyšuje dôveryhodnosť a šancu pochopiť postoje a rozhodnutia vedenia.

Podpora compliance officera

CEO, resp. riadiaci orgán majú rozhodujúci vplyv pri formovaní vnímania dôležitosti compliance officera a compliance programu. Compliance agenda je v rámci spoločnosti oveľa intenzívnejšie vnímaná, ak:

- Compliance officer pravidelne dostáva priestor na riešenie compliance agendy na stretnutiach predstavenstva a senior manažmentu.
- Compliance officer je zahrnutý do procesu prijímania dôležitých

rozhodnutí, a jeho prítomnosť na kľúčových aktivitách spoločnosti je samozrejmosťou.

- CEO využíva rôzne príležitosti na zdôrazňovanie dôležitosti dodržiavania etických princípov pri každodennom fungovaní spoločnosti.
- CEO berie compliance officera ako partnera, vníma jeho odporúčania a aktívne sa zaujíma o jeho rady odporúčania a názory, a zohľadňuje ich pri riadení spoločnosti.

Ide o dôležité signály poukazujúce na to, že vedenie spoločnosti berie compliance agendu vážne.

Vplyv stredného a nižšieho manažmentu

Tón zhora má pre kultúru spoločnosti nezastupiteľný význam. Vyšší manažment stanovuje víziu, ciele, princípy fungovania, predstavuje istý vzor. Pretavenie týchto princípov do praxe a priame vedenie zamestnancov pri ich každodenných situáciách je však najmä na pleciah stredného a nižšieho manažmentu. Ten je k radovým zamestnancom bližšie a priamo ich vedie. Prestavuje bezprostredný vzor. Je dôležité, aby jeho konanie bolo konzistentné s tónom udávaným vedením. Manažéri na tejto úrovni si musia byť vedomí svojej zodpovednosti v tomto smere. To má zabezpečiť tréning, rôzne druhy vzdelávania a pravidelná spätná väzba cez hodnotiaci proces. Nutnou podmienkou úspešného zvládnutia tejto ich role je to, že sú sami stotožnení s hodnotami spoločnosti a princípmi compliance. Ich osobnostné predpoklady túto rolu zvládnuť je potrebné posudzovať už pri ich výbere na danú pozíciu.

Nastavenie očakávaní od samého začiatku

Schopnosť a ochota ľudí compliance kultúru nielen akceptovať, ale byť jej princípom oddaní, má byť jedným z kritérií výberu zamestnancov. Táto potreba sa týka zamestnancov na všetkých úrovniach, no obzvlášť intenzívna je pri vyšších riadiacich pozíciách, resp. ľuďoch, ktorí sa o ne uchádzajú. Spoločnosť musí už pri prvom kontakte s kandidátmi vyslať jednoznačný signál o tom, že osobná integrita je u kandidátov dôležitá rovnako ako odborné schopnosti. Dôraz na túto stránku výkonu má byť priebežne zdôrazňovaný rôznymi spôsobmi – predovšetkým v rámci compliance vzdelávania a hodnotiaceho procesu.

Komunikácia

K vytvoreniu kultúry postavenej na etických princípoch nestačí definovať súbor hodnôt a zabezpečiť, aby ich zamestnanci vedeli na počkanie vymenovať. Výzvou je vzbudiť u zamestnancov skutočný záujem a docieľiť vytvorenie povedomia predovšetkým o tom, prečo je dôležité riadiť sa spoločnými hodnotami. Až potom je možné očakávať, že sa zamestnanci s nimi stotožnia. Nudné, štandardizované, všeobecné alebo príliš technické rok čo rok sa opakujúce compliance školenie pre všetkých zamestnancov k tomuto cieľu nepovedie. Je dôležité jednotlivé skupiny zamestnancov osloviť im blízkym jazykom, cez príklady reflektujúce situácie, ktorým reálne čelia a rozumejú, a využívať pri tom rôzne kanály a inovatívne metódy komunikácie. Tejto téme sa venujeme v kapitole II. 6. Komunikácia, tréningy a vzdelávanie.

Dôvera a ochota prehovoriť

Ak hovoríme o komunikácii – tá nemôže byť jednosmerná. Indikátorom compliance kultúry je vôľa a schopnosť zamestnancov otvorene hovoriť o compliance problémoch a o etických dilemách, aktívne hľadať odpovede na rôzne výzvy pracovného života a upozorňovať na riziká. Ak to zamestnanci robia, je to znakom istej úrovne povedomia o otázkach compliance a vnímania dôležitosti princípov integrity a etiky. Zároveň to zrejme znamená, že majú dostatočnú dôveru v spoločnosť – v to, že ich hlas bude vypočutý a nebudú za poukázanie na potencionálne problémy postihovaní. A to je mimoriadne dôležité.

Táto dôvera sa nenadobúda jednoducho. Okrem konzistentných signálov manažmentu, spomínaných vyššie, ju pomáhajú budovať skúsenosti s tým, ako spoločnosť v skutočnej praxi takúto aktivitu oceňuje a ako sa s podobnými situáciami spoločnosť vysporiadala v minulosti. Nástrojmi na jej budovanie sú napríklad:

- Pozitívna motivácia: Bežným príkladom je ponúknutie finančnej, resp. materiálnej odmeny pre ohlasovateľa podvodného či neetického správania. Tento prístup má však svoje plusy aj mínusy. Existujú aj iné možnosti stimulu – vytvorenie takej atmosféry, kde človek demonštrujúci osobnú integritu nie je vnímaný ako outsider, ale „trend-setter“. Napríklad verejnú ocenenie konania ľudí, ktorí si v zložitej situácii vybrali v zmysle compliance tú správnu, nie (nutne) jednoduchšiu cestu.

- Otvorenou komunikáciou o tom, že ak sa vyskytne problém, spoločnosť to nemarginalizuje, ale dôsledne vo veci koná. Prejavom nulovej tolerancie neetických praktík nie je popieranie ich výskytu, ale systematická snaha o ich identifikovanie a riadne vysporiadanie sa s nimi.
- Aktívny záujem compliance oddelenia a vedenia o dilemy, s ktorými sa zamestnanci bežne/denne/často stretávajú a otvorená debata o nich – napríklad prostredníctvom programov ako dialóg o integrite, skupinové sedenia moderovaná externými osobami atď.

Transparentnosť

Transparentnosť pomáha vytvárať dôveru zamestnancov k vedeniu a okolia k spoločnosti ako takej. Pôsoje vedenia, dôvody prijatých obchodných, organizačných a iných rozhodnutí (predovšetkým tých „ťažkých“), zavádzanie pravidiel, plány spoločnosti, dosiahnuté výsledky – to všetko sa bezprostredne dotýka zamestnancov a rôznych záujmových skupín. Preto musí byť zdola, resp. zvonku dostatočne čitateľné.

Manažment spoločnosti, hlavne ak je stabilný a dlhodobo spoločnosť riadi, ľahko nadobudne pocit, že kultúru spoločnosti najlepšie pozná a dobre jej rozumie. To je prakticky možné iba pri malých firmách, resp. firmách s hierarchicky veľmi plytkou organizačnou štruktúrou. S rastúcou vzdialenosťou medzi vedením a bežnými zamestnancami sa schopnosť vedenia realisticky vnímať kultúru a rozumieť jej rýchlo znižuje. Preto je vhodné pravidelne siahnuť po prostriedkoch, ktoré pomôžu objektívne zhodnotiť klímu spoločnosti. Typickým nástrojom sú prieskumy. Tie možno skombinovať s rozhovormi s vedením ako aj reprezentatívnymi vzorkami zamestnancov, realizovanými a vyhodnocovanými nezávislými expertami.

Kedy spozornieť

Existujú okolnosti a štádia vývoja spoločnosti, kedy je obzvlášť potrebné intenzívne sa otázkou organizačnej kultúry a jej vplyvu na compliance zaoberať:

- Pri spoločnostiach, kde je veľká vzdialenosť medzi riadiacim útvarom nastavujúcim víziu a fungovanie compliance (často presahujúca hranice mnohých krajín a kultúr), je nevyhnutné brať do úvahy

- kultúrne a iné špecifiká jednotlivých organizačných zložiek a zabezpečiť, aby boli hodnoty a želané princípy komunikované tak, aby bolo zabezpečené ich konzistentné vnímanie naprieč organizáciou.
- Pri fúziách a akvizíciách môže dôjsť k stretu úplne odlišných compliance kultúr. Riziká vyplývajúce z tohto javu môžu presiahnuť biznis benefity transakcie. Je preto odporúčanou praxou pred prijatím rozhodnutia vykonať kultúrny audit a tiež vykonanie takzvaného hĺbkového preverenia integrity (Integrity due diligence).
 - Časté výmeny na kľúčových postoch. Kultúra by mala byť dostatočne pevná na to, aby bola zabezpečená kontinuita aj pri častejších, resp. masívnejších zmenách manažmentu spoločnosti.

II. 3. Posúdenie compliance rizík

Každá spoločnosť čelí rizikám. Riziko je laicky vnímané ako pravdepodobnosť, že nastane udalosť, ktorá nie je želaná. Štandardy typicky využívané pre riadenie rizík definujú riziko ako akúkoľvek udalosť, ktorá môže nastať a mať negatívny dopad na dosiahnutie cieľov²⁷ alebo ako dopad náhodných vplyvov na ciele organizácie.²⁸ V praxi sa často stretávame s pojmami ako riziko platobnej neschopnosti, reputačné riziko, riziko nesplnenia dodávky a pod. Podľa predmetu zamerania, veľkosti a celkovej komplexity činností môže obchodná spoločnosť (akákoľvek entita) čeliť rôznym rizikám. Riadením rizík sa spoločnosť musí zaoberať bez ohľadu na compliance. Vyhodnocovanie compliance rizík je logicky podstatnou zložkou compliance programu a má svoje špecifiká. Z pohľadu spoločnosti je však súčasťou celkového systému riadenia rizík viažucich sa na strategické a operatívne ciele. Väčšie firmy teda potrebujú zosúladiť hodnotenie compliance rizík s logikou hodnotenia rizík. Menším podnikom, ktoré taký systém nemajú zavedený, môže táto kapitola poslúžiť ako istý návod.

²⁷ COSO Enterprise risk management – Integrated framework. Dostupné na: <https://www.coso.org/pages/erm-integratedframework.aspx>

²⁸ ISO norma 31000 Risk management. Dostupné na: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

Základné prvky riadenia rizík sú:

- Posúdenie kontextu
- Identifikácia rizík
- Hodnotenie rizík, identifikácia inherentného rizika
- Zmierňovanie rizík, reziduálneho riziko
- Evidencia rizík a akčný plán

Tieto kroky pomôžu spoločnosti vnímať celé spektrum compliance rizík, ktorým spoločnosť čelí, vrátane miery ich hrozby a dopadu ako aj dôvodom výskytu. Umožní tiež klasifikovanie a prioritizovanie rizík, ich mapovanie na existujúce procesy a kontroly a zodpovedné osoby a v konečnom dôsledku umožní efektívne riadiť minimalizáciu ich dopadu na akceptovateľnú úroveň. Hlavným cieľom pritom nie je samotný proces identifikácie a hodnotenia rizík, ale ich skúmanie a aktívne riadenie.

Posúdenie kontextu

Proces riadenia rizík začína posúdením kontextu v ktorom spoločnosť pôsobí a rozvíja svoje aktivity. Špecifiká prostredia (spoločnosť, ekonomika, legislatíva, regulácie), vlastný biznis model a jeho kľúčové charakteristiky (produkty, kľúčové vstupy, štruktúra zákazníkov, licencie atď.), záujmové skupiny, atď. spolu so stanovenou stratégiou, cieľmi a prioritami určujú, ktoré oblasti compliance majú byť v centre záujmu spoločnosti (AML, korupcia, ochrana osobných údajov/informačná bezpečnosť, bezpečnosť práce atď.).

Aplikujeme základnú logiku riadenia rizík – ak compliance riziká identifikujeme, hodnotíme ich dopad aj našu pripravenosť im čeliť. Prijímame opatrenia na ďalšie znižovanie pravdepodobnosti či veľkosti negatívnych dopadov a potom monitorujeme zmeny, ktoré vplývajú na ich účinnosť. Je to

nikdy nekončiaci cyklus, bez ktorého žiadny účinný compliance program nevznikne.

Následne je potrebné zvážiť, ktorých procesov sa identifikované oblasti compliance významne dotýkajú. V záujme zabezpečenia vyššej efektivity má význam sa zaoberať predovšetkým tými procesmi, ktoré v sebe nesú významnejšie compliance riziká. Niektoré oblasti majú rizikový potenciál viac menej v každej spoločnosti, iné sú výraznejšie v istých typoch spoločností či odvetviach. Spoločnosť poskytujúca služby, ktorej podstatná časť predaja je naviazaná na verejný sektor, alebo pre svoju činnosť potrebuje rôzne licencie a povolenia štátnych orgánov, čelí vysokému riziku aktívnej korupcie. Naopak, výrobná spoločnosť, ktorá dodáva výrobky materskej firme, avšak nakupuje lokálne zdroje a služby, je vystavená hlavne pasívnej korupcii. Iným príkladom je konflikt záujmov, ktorý predstavuje hrozbu prakticky pre každú spoločnosť.

Celkovým cieľom tohto kroku je zabezpečiť kompletnosť a efektívnosť procesu analýzy rizík – to znamená aby analýza rizík pokryla všetky relevantné oblasti compliance a to čo najefektívnejším spôsobom.

Identifikácia rizík

Ak chce spoločnosť riziká riadiť, musí ich poznať. Identifikácia rizík je základným prvkom posúdenia rizík a prvým krokom k identifikácii tzv. inherentného rizika – celkového rizika, ktorému by spoločnosť čelila pri abstrahovaní od existencie akýchkoľvek kontrol a zmierňujúcich mechanizmov.

Pre identifikovanie (zdrojov) rizík nestačí intuitívny prístup. Je potrebné zvoliť si určitý systém a ten potom aplikovať konzistentne jednotlivo nad organizačnými zložkami a podnikom ako celkom. Každý prístup má viacero výhod i nevýhod. Hodnotenie organizácie ako celku často vedie k „slepotě“. Logicky je možné vykonávať ho len na úrovni najvyššieho riadenia kde môžu chybať podnety zdola. Pri prílišnom rozdrobení procesu identifikácie rizík na jednotlivé organizačné zložky zase dochádza k nízkej flexibilitate, proces sa naťahuje a dochádza k skresľovaniu interpretácie toho istého rizika.

Pri skúmaní rizík je potrebné zvoliť úroveň detailu zodpovedajúcu procesom, nie útvarom. Ide o to, aby identifikácia rizík netrpela nedostatočnosťou uhlov pohľadu, ale zároveň nimi nebola predimenzovaná. Každá správna organizácia pozná svoje procesy (výroba, obchod, obstarávanie, IT podpora a pod.) a zároveň má určený tím zodpovedajúci za každý proces. Proces môže smerovať naprieč viacerými útvarmi, avšak musí mať svojho vlastníka. Ak proces patrí dvom útvarom, existuje riziko, že v kritických momentoch sa k nemu nebude hlásiť ani jeden. Efektívna identifikácia rizík bez poznania procesov nie je možná.

Osnovou pre identifikáciu rizík v rámci procesov je ich základné rozdelenie. To na vysokom detaile závisí od viacerých faktorov: predmet činnosti, veľkosť organizácie, komplexnosť činností. Zčať je možné napr. podľa zdroja výskytu neželanej udalosti. Tu sa dostávame k deleniu na:

- Externé riziká
- Interné riziká

Externé riziká v zásade vznikajú bez priamej príčinnej súvislosti s činnosťou organizácie. Na pravdepodobnosť nastania týchto rizík nemá organizácia žiaden alebo len minimálny vplyv. Napriek tomu je dobré poznať ich a mať pripravený plán ako sa s nimi vysporiadať. Môžeme ich deliť na:

- Legislatívne
- Trhové
- Vyššia moc

Z pohľadu compliance sú dôležité predovšetkým prvé dve.

Interné riziká sú protipólom externých. Organizácia ako aj jej jednotlivé súčasti sú nutným predpokladom ich existencie. Môžeme ich deliť na:

- Pracovnoprávne
- Finančné
- Prevádzkové
- Iné

Každá z vyššie uvedených kategórií v sebe zahŕňa ďalšie konkrétnejšie riziká. Úroveň detailu, do ktorej by sme mali pri analýze rizík ísť, je daná existenciou protipatrenia²⁹. Ísť do príliš detailnej úrovne však môže byť kontraproduktívne – príliš veľa rizík a kontrol, ktoré treba riadiť ako aj strata synergií môžu

znamenat náklady neúmerne prínosom. Platí, že pokiaľ chceme pomenovať riešenie, potrebujeme poznať problém. Rozhodnutie o primeranej úrovni akceptovateľného rizika je preto základom úspechu.

Hodnotenie rizík, identifikácia inherentného rizika

Výsledkom vyššie popísaného kroku je identifikácia populácie rizík spoločnosti³⁰. Pre efektívne riadenie potrebujeme poznať význam jednotlivých rizík, čo umožní ich prioritizáciu. Štandardným prístupom hodnotenia významu je zváženie dvoch faktorov:

- **výskyt** udalosti tzn. pravdepodobnosť výskytu, resp. frekvencia negatívnej udalosti
- **dopad** v prípade výskytu jednotlivej udalosti

Niekedy spoločnosti zvažujú aj ďalšie faktory, napr. ako rýchlo môže udalosť nastať, resp. ako rýchlo sa s jej dopadmi vie spoločnosť vysporiadať. Prídanie každého faktora pridáva dimenziu hodnotenia a tak rádovo zvyšuje komplexnosť a teda náročnosť modelu hodnotenia rizík.

Hodnotiace škály pre jednotlivé faktory musia byť starostlivo zadefinované. Mali by umožniť konzistentný prístup k hodnoteniu rôznymi osobami, v rôznych organizačných jednotkách a v čase. Najčastejšie sa využívajú trojbodové alebo päťbodové škály, pričom kritéria pre jednotlivé body škály musia byť čo najjasnejšie stanovené.

Výskyt

Pri hodnotení rizika výskytu môžeme pre definície škály využiť pravdepodobnosť, s akou k danej udalosti dôjde. Pri niektorých udalostiach je vhodné zvoliť ako hodnotiaci parameter frekvenciu výskytu za stanovené obdobie. Príklad škál pre hodnotenie výskytu udalosti je uvedený v Tabuľke II. 3.-1:

²⁹ Ak napríklad hovoríme o riziku korupcie, nie je možné zvoliť jedno účinné protiopatrenie, a ak, tak len vo veľmi vysokom detaile, ktorý je nemerateľný. Inak je potrebné ošetriť riziko aktívnej a pasívnej korupcie. Každá z nich má navyše mnohé formy, schémy a možné dôvody a tie sa pretavujú na nižšej úrovni do špecifických rizík, vyžadujúcich špecifické protiopatrenia.

³⁰ V angličtine sa často používa pojem risk universe

Tabuľka II. 3-1: Príklad škály pre hodnotenie výskytu udalosti

Hodnotenie výskytu udalosti				
Rating	Ročná frekvencia		Pravdepodobnosť nastania v % ³¹	
	Popis	Ukazovateľ	Popis	Ukazovateľ
5	Často	Očakáva sa, že riziko nastane do 6 mesiacov	Takmer určite	>75 % +
4	Pravdepodobne	Očakáva sa, že riziko nastane do 18 mesiacov	Pravdepodobne	50 % do 75 %
3	Možno	Riziko môže nastať do 36 mesiacov	Možno	25 % do 50 %
2	Nepravdepodobne	Riziko môže nastať do 54 mesiacov	Nepravdepodobne	<25 %
1	Zriedkavo	Je nepravdepodobné, že riziko nenastane do 5 rokov	Zriedkavo	<1 %

Zdroj: KPMG

Dopad

Zatiaľ čo pravdepodobnosť výskytu negatívnej udalosti je pomerne dobre kvantifikovateľná, pri dopade je často nutné komplexnejšie posúdenie okolností. Finančná strata je iba jedným z možných dopadov. Často nie je možné riadiť sa iba kvantitatívnymi indikátormi, ale je potrebné zohľadniť aj tie kvalitatívne. Napríklad:

- dopad na reputáciu
- súdne spory, žaloby, pokuty a tresty
- fluktuácia zamestnancov, ich výkonnosť a motivácia
- počet identifikovaných compliance incidentov
- dopad na zdravie zamestnancov
- prevádzkové problémy, neefektívnosti a podobne

³¹ Napr. počas trvania projektu.

Tabuľka II. 3.-2: Príklad škály pre hodnotenie dopadu udalosti

Hodnotenie dopadu rizík		
Rating	Popis dopadu	Popis ukazovateľov
5	Závažný	Finančný: > 1 mil. EUR; odňatie eurofondov → Prevádzkový: potenciál pre 12+ mesačné oneskorenie, významnú revíziu plánov organizácie → Ľudské zdroje: odchod viacerých expertov a/alebo vrcholových manažérov → Reputácia/stakeholderi: dlhodobá kritika a negatívna publicita doma aj v zahraničí, strata dominancie na trhu, strata dôvery stakeholderov → Strategický: významné zlyhanie organizácie, väčšina cieľov nemôže byť dosiahnutá
4	Veľký	→ Finančný: > 0,5 mil. EUR; pozastavenie eurofondov → Prevádzkový: potenciál pre 6+ mesačné oneskorenie dodávok, významný dopad na plány dodávok → Ľudské zdroje: odchod manažérov a odborníkov, strata reputácie dobrého zamestnávateľa → Reputácia/stakeholderi: kritika a negatívna publicita trvajúca viac dní, pokles dôvery stakeholderov → Strategický: strata organizačnej funkcionality a kapacít, niektoré ciele nemôžu byť dosiahnuté
3	Stredný	→ Finančný: > 0,2 mil. EUR; drobné pokuty a penále → Prevádzkový: potenciál pre 3+ mesačné oneskorenie dodávok, časté zmeny plánov dodávok → Ľudské zdroje: odchod odborníkov, negatívna atmosféra a zvýšená nespokojnosť zamestnancov → Reputácia/stakeholderi: mierna ujma na reputácii a/alebo dôveryhodnosti s negatívnou mediálnou publicitou → Strategický: značný dopad na ciele
2	Malý	→ Finančný: > 0,1 mil. EUR; pokuty a penále → Prevádzkový: potenciál pre 1+ mesačné oneskorenie dodávok, sporadické zmeny dodávok → Ľudské zdroje: zhoršujúca sa atmosféra a vznikajúca nespokojnosť zamestnancov → Reputácia/stakeholderi: ujma na reputácii na lokálnej úrovni → Strategický: mierny dopad na ciele
1	Zanedbateľný	→ Finančný: > 30 tis. EUR; → Prevádzkový: mierne problémy a ojedinelé zmeny v pláne dodávok → Ľudské zdroje: ojedinelé prejavy rastúcej nespokojnosti zamestnancov → Reputácia/stakeholderi: ujma na reputácii jednoducho napravitelná vhodnou komunikáciou → Strategický: bezvýznamný dopad na ciele

Zdroj: KPMG

Hodnotenie

Ďalším krokom je ohodnotenie každého rizika z populácie rizík z pohľadu jednotlivých zvolených hodnotiacich faktorov (dopad, výskyt) s využitím zadaných škál a následné celkové hodnotenie.

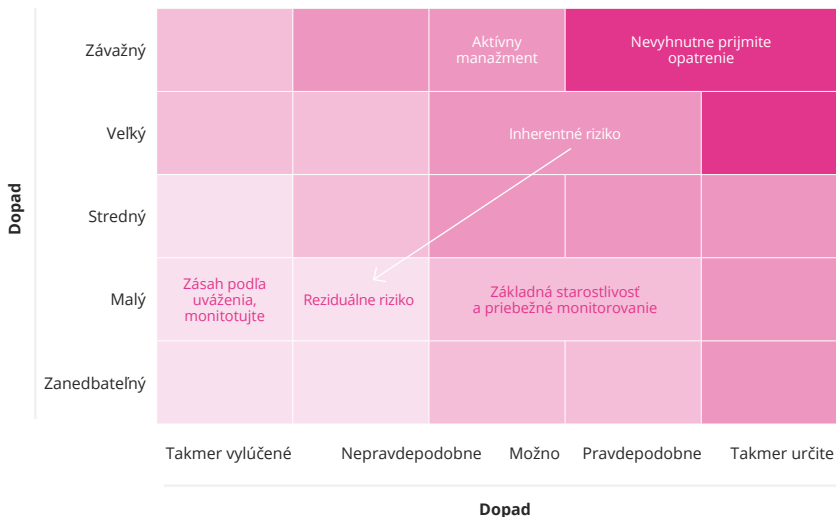
Celkové hodnotenie jednotlivých rizík vychádza z kombinácie hodnotení pre jednotlivé uvažované faktory (výskyt, dopad). V niektorých prípadoch je hodnotenie jednoznačné: riziká s vysokou (nízkou) pravdepodobnosťou výskytu a zároveň veľkým (malým) dopadom predstavujú vysoké (malé) riziko. Pre mnohé prípady však vyhodnotenie nie je také priamočiare a je potrebné dôsledne ich zvážiť. Udalosti, ktoré sú síce málo pravdepodobné, ale môžu znamenať výraznú škodu, alebo také, ktoré sa opakujú často, ale ich dopad je malý, treba individuálne posúdiť.

S výnimkou malých spoločností nemôže celé hodnotenie ležať na pleciach compliance tímu. Ak má čo najpresnejšie vystihovať realitu, je nevyhnutné zvážiť pohľady dotknutých osôb, ktoré do jednotlivých procesov vstupujú, reflektovať názory a postrehy ľudí z rôznych oddelení. V praxi sa využíva niekoľko metód na ohodnotenie rizík, napríklad pohovory, workshop (zástupcovia z rôznych oblastí), prieskumy, benchmarking.

Vyššie popísané vyhodnotenie dopadu má kvalitatívny charakter. Pre významné riziká môže byť vhodné previesť aj kvantitatívne ohodnotenie, ak je možné dopad a riziko dostatočne spoľahlivo kvantifikovať.

Pre ďalšie kroky je vhodné zvoliť praktický nástroj prezentácie výsledkov hodnotenia rizík. Typickým nástrojom je tzv. mapa rizík.

Tabuľka II. 3-3: Mapa rizík



Zdroj: KPMG

Najlepšie protiopatrenie je spoľahlivý proces sám. Ak existuje riziko úrazu v prípade vstupu do určitého rizikového priestoru, výstražná tabuľa vyrieši možno 80 % prípadov, avšak v 20 % okolností stačiť nebude nikdy. Vysoko rizikové pracoviská musia byť oddelené od voľného pohybu osôb mechanicky – stenou, riadeným vstupom a pod. Hodnotenie rizík je príležitosťou pre prísun nápadov, ktoré vec riešia vo svojej podstate, nie vo svojich dopadoch. Najťažšia vec je vymyslieť niečo jednoduché - toto krédo úspešných

technologických firiem platí aj tu. Pasívny výpočet rizík nemá významnú pridanú hodnotu. Prvou reakciou na zaznamenané riziko má vždy byť otázka: ako to urobiť lepšie?

Umiestnením jednotlivých rizík podľa výskytu a dopadu získame prehľad o štruktúre inherentného rizika. Takáto vizualizácia jednotlivých rizík umožňuje ich prioritizáciu a pomáha prijať rozhodnutia o spôsobe ich riadenia. Prihliadajúc na ciele a zdroje by sa spoločnosť mala rozhodnúť, ktorými rizikami sa bude ďalej detailnejšie zaoberať. Pre tie, ktoré sa nachádzajú v žltej zóne, sa môže spoločnosť rozhodnúť akceptovať riziko, nakoľko úsilie, ktoré by bolo vynaložené na ich ďalšie zníženie, by zrejme prevyšovalo prínos. Rizikám v červenej zóne treba jednoznačne venovať pozornosť – vyhodnotiť existenciu a efektívnosť kontrolných mechanizmov a v prípade potreby prijať ďalšie protopatrenia. Tie v oranžovej oblasti vyžadujú individuálny prístup a rozhodnutie, či riziko akceptovať, alebo ošetriť. Rozhodnutie môže uľahčiť presnejšie kvantifikovanie dopadu, ak je to možné a tiež pohľad na to, aký je pomer nákladov a prínosov³² možných protopatrení.

Istou nástrahou pri tomto postupe je do značnej miery subjektívny prístup tak pri ohodnotení dopadu, ako aj pri určení pravdepodobnosti výskytu. Platí to najmä pri rizikách, ktoré vznikli len nedávno, a hodnotiteľ sa musí spoliehať na vlastný kvalifikovaný odhad.

Zmierňovanie rizík a reziduálne riziko

Keď spoločnosť získa dobrú predstavu o inherentnom riziku, mala by ho preskúmať v kontexte existujúcich protopatrení a kontrolných mechanizmov. Je pre dané riziko nastavená kontrolná aktivita, ktorá ho eliminuje/znižuje? Funguje efektívne?

Pre riziko, pre ktoré nebolo identifikované existujúce protopatrenie, je potrebné zanalyzovať možnosti a prijať isté rozhodnutia. Poznáme 4 základné prístupy:

³² Vo forme zníženia výskytu alebo dopadu.

- vyhnutie sa riziku (napr. vzdanie sa určitých aktivít)
- zníženie rizika (zavedenie mechanizmov, ktoré znížia výskyt a/alebo dopad)
- zdieľanie/transfer rizika (napr. poistenie)
- akceptácia rizika

Jednotlivé možnosti vyhodnotíme z pohľadu ich efektu na zníženie výskytu a dopadu ako aj súvisiacich nákladov (benefity vs. náklady). Manažment, berúc do úvahy mieru ochoty spoločnosti akceptovať riziko, prijíma rozhodnutia o tom, ako s jednotlivými rizikami naloží a prijme opatrenia na ich realizáciu.

Je zrejmé, že 100 % eliminácia všetkých rizík nie je možná a je nutné akceptovať istú mieru rizika. Pareto princíp funguje univerzálne aj v tomto prípade – elimináciou 20 % objemu rizík šetríme 80 % nákladov. Naopak, prílišné „ladenie“ nepodstatných rizík viaže 80 % energie, avšak vo výsledku rieši len 20 % rizikových nákladov.

Výsledkom vyššie uvedeného procesu je v konečnom dôsledku rozdelenie rizík do dvoch kategórií:

- riziká, ktoré je možné eliminovať
- riziká, ktoré nie je možné eliminovať objektívne a tiež také, ktoré manažment akceptuje (napr. pre neprimerané časové a finančné náklady). Tieto riziká spolu tvoria tzv. **reziduálne riziko**.

Podstatným prvkom riadenia rizík je prijatie rozhodnutia o tom, či existujúce reziduálne riziko neprekračuje akceptovateľný limit (ang. Risk appetite). V prípade, že áno, je potrebné opäť analyzovať možnosti a prijať rozhodnutie o nastavení ďalších kontrolných mechanizmov a protiopatrení.

Kontrolné aktivity

Kontrolné aktivity zahŕňajú interné predpisy, procesy a nastavenia zabezpečujúce, že konkrétne protiopatrenia k jednotlivým rizikám sú náležite realizované. Napríklad ak chce spoločnosť znížiť riziká súvisiace s konfliktom záujmu svojich zamestnancov, zavedie mechanizmus, v rámci ktorého každý zamestnanec pri nástupe a ďalej v pravidelných intervaloch dáva prehľad

senie o (ne)existencii vzťahov predstavujúcich možný konflikt záujmov.

Evidencia rizík a akčný plán

Potreba prehľadnej a dôslednej dokumentácie rizík vychádza z dvoch hlavných dôvodov:

- Praktický efektívny a systematický prístup k riadeniu rizík – vhodne navrhnutý register rizík umožňuje prehľadné prezentovanie dôležitých informácií a jednoduchý prístup k nim.
- Dokumentácia rizík a preukázanie krokov ich efektívneho riadenia pre účely budúcich previerok, dopytov rôznych kontrolných alebo regulačných orgánov a pod.

Veľké spoločnosti majú spravidla zavedené IT riešenie pre celkové riadenie rizík. V takom prípade je vhodné pre účel evidencie a riadenia compliance rizík využiť existujúce nástroje. Spoločnosti, ktoré nemajú špeciálny IT nástroj na riadenie rizík si môžu register vytvoriť v im vyhovujúcom formáte. Praktický nástroj predstavujú napr. tabuľkové editory (napr. Microsoft Excel a iné), ktoré umožňujú pracovať so zachytenými informáciami a prezentovať ich rôznymi spôsobmi. Rozsah a detail evidovaných informácií určujú viaceré faktory – veľkosť firmy, regulované vs. neregulované odvetvie, komplexnosť prostredia, kapacita atď. Malé firmy nemusia nevyhnutne vytvárať rozsiahly a komplexný register rizík. Príklad registra rizík je v Tabuľke II. 3. – 4.

Akčný plán

Dôvody pre zavedenie akčného plánu:

- potreba zaznamenať kto, čo a kedy bude realizovať
- zabezpečenie dostatočných personálnych a finančných zdrojov
- riadenie a kontrola vykonaných opatrení

Základné princípy:

- **Kto:** Vypracúva ho spravidla³³ vlastník procesu. Je predtým potrebné jasne vymedziť kompetencie a právomoci a informovať všetkých relevantných zamestnancov.

³³ Alternatívou je externé riešenie, dodávka na kľúč je vecou hodnotiteľa, avšak celkovú zodpovednosť nesie manažment organizácie.

- **Kedy:** Bezprostredne po spracovaní evidencie rizík, najmenej však 1-krát ročne a následne priebežne po hodnotení rizík. Taktiež vždy pri konfrontácii s nevidovaným rizikom.
- **Prehodnotenie:** Vyhodnotenie plnenia podľa dohodnutých termínov, minimálne raz ročne.
- **Čo obsahuje:** merateľné ciele, vlastníkov úloh, odhadovaný časový harmonogram.
- Plán je potrebné **schváliť** a zabezpečiť jeho **komunikáciu** s dotknutými ľuďmi. Dotknuté útvary musia mať možnosť sa oboznámiť so stavom plnenia. Výstupom z odpočtu plnenia akčného plánu vo väčších podnikoch by mal byť materiál predkladaný predstavenstvu aj dozornej rade.

Tabuľka II. 3.-4: Príklad evidencie rizík

Ciele pre určitú oblasť								
Cieľ A Cieľ B Cieľ C								
Riziko #	Riziká ohrozujúce ciele (Referencia na cieľ)	Pravdepodobnosť nastania rizika	Dopad rizika	Kategorizácia (celkové hodnotenie reflektujúce dopad a výskyt)	Činnosti, ktorými je riadené riziko alebo KPI (preventívne kontroly a odpovede na riziká)	Reziduálne riziko	Akčný plán	Monitorované kým
1	Popis rizika 1				- Činnosť i. - Činnosť ii. - Činnosť iii.			
2	Popis rizika 2				- Činnosť i. - Činnosť ii. - Činnosť iii.			
3	Popis rizika 3				- Činnosť i. - Činnosť ii. - Činnosť iii.			

II. 4. Compliance pravidlá a postupy

Compliance pravidlá a postupy (ďalej „pravidlá a postupy“) tvoria neopomenuteľnú časť compliance programu³⁴. Ich cieľom je vytvorenie a správne nastavenie súboru právnych a technicko-organizačných opatrení a pravidiel zameraných na minimalizáciu compliance a iných súvisiacich rizík vyplývajúcich pre spoločnosť z titulu jej pôsobenia na trhu. Pravidlá a postupy vychádzajú z analýzy compliance rizík spoločnosti a prijatých protipatrení.³⁵

Prečo sú nevyhnutné?

Hlavným motívom zavedenia compliance pravidiel a postupov je potreba definovať akceptovateľné ako aj neakceptovateľné princípy správania sa a poskytnúť dotknutým osobám³⁶ návod na to, ako konať a akému konaniu sa vyhýbať. Je na mieste zdôrazniť, že efektívny compliance program cez svoje pravidlá nevyžaduje súlad iba so zákonom, ale aj s etickými normami a všeobecne rešpektovanými pravidlami.

Ďalším podstatným dôvodom zavádzania konkrétnych pravidiel a postupov je bezprostredný vplyv nadnárodných korporácií na svoje dcérske spoločnosti, či novovzniknutý dopyt spoločnosti ako takej. Významnú úlohu môže zohrať aj atmosféra v danej krajine, ktorá vytvára relatívne silný tlak na adekvátne prijímanie a následné efektívne pretavovanie pravidiel etického správania do biznis praxe.

Podstata a účel

Tento fundamentálny prvok compliance programu predstavuje súbor nastavených pravidiel a postupov v rámci spoločnosti zameraný na dodržiavanie všeobecne záväzných právnych predpisov spojených s jej činnosťou, ako aj na vytvorenie a dodržiavanie jej záväzných interných noriem – odborných aj etických. Ide o preventívny prostriedok, ktorý slúži na predchádzanie nezákonného a neetického konania. Pravidlá a postupy by v princípe mali

byť nastavené tak, aby bolo jasne odlišené zákonné a právne prijateľné konanie od nezákonného alebo právne neprijateľného konania. Dôraz je na aktivizácii a vyzdvihnutí prostriedkov zabraňujúcich nezákonnému konaniu a nabádajúcich na zákonné a právne konformné konanie.

Zadefinovanie pravidiel je podstatnou súčasťou pozdvihnutia všeobecného povedomia o záležitostiach týkajúcich sa compliance³⁷ u každého zamestnanca spoločnosti bez ohľadu na jeho pracovné resp. funkčné zaradenie. Existuje mnoho prostriedkov ako osobné školenia, online tréningy, fingované kontroly (tzv. mock audits) ako o ukotvených pravidlách a princípoch informovať a dostať do povedomia dotknutých osôb.

Každý zamestnanec potrebuje rozumieť princípom compliance programu, ktoré súvisia s jeho prácou. Potrebuje usmerenie ktoré je aktuálne, konzistentné, jasné, uchopiteľné a v praxi aplikovateľné.

Popri vyššie spomenutej preventívnej funkcii compliance pravidiel a postupy plnia taktiež:

- Identifikačnú funkciu – jednoznačné pomenovanie konkrétnych rizík.
- Ochrannú, resp. autoreparačnú funkciu – definovanie kontrolného a sankčného mechanizmu za porušenie pravidiel vrátane stručného popisu prípadných dôsledkov nezákonného správania³⁸. Účelom je nekonformné konanie napraviť a zamedziť jeho opakovaniu.

Obsah

³⁴ IDW používajú pojem Compliance program práve pre súboru predpisov a postupov (policies and procedures). V odbornej literatúre sa však tento pojem používa v širšom kontexte a tak ho používame aj my. Pre viac informácií viď kapitola I.2. Urobme si jasno v pojmoch.

³⁵ Viac o analýze rizík sa dočítate v kapitole II.3. Posúdenie compliance rizík.

³⁶ Zamestnancom spoločnosti ako aj subjektom, ktoré sú či už v priamej alebo nepriamej interakcii s ňou.

³⁷ vrátane právneho povedomia.

³⁸ Napr. vyvodenie zodpovednosti za škodu voči zamestnancovi, pracovno-právne postihy, vyvodenie trestnej zodpovednosti atď.

Pravidlá a postupy môžu na prvý pohľad predstavovať pomerne zložitý komplex procesov a informácií. Netvorí ich iba dokumenty vytvorené výhradne pre účely compliance – mnoho pravidiel súvisiacich s compliance je súčasťou interných smerníc a predpisov, ktoré existujú primárne z iných dôvodov. Dôležitou úlohou pri príprave compliance pravidiel a postupov je usporiadanie jednotlivých tém do prehľadného a logicky štruktúrovaného celku. Obsah a znenie reflektuje rôzne potreby a ciele spoločnosti, pričom majú definovať a pokryť predovšetkým:

- Hodnoty, vyznávané etické princípy a želané/neželané vzorce správania – jasne a stručne pomenované základné princípy definujúce vyžadované ale aj neakceptovateľné vzorce správania (napr. odmietnutie korupčných praktík, nahlasovanie informácií o porušovaní compliance pravidiel atď.).
- Kontrolné mechanizmy pre jednotlivé identifikované compliance riziká – medzi najbežnejšie v praxi využívané mechanizmy patria napr. tzv. kontrola štyroch očí, nastavenie schvaľovacieho procesu a schvaľovacích limitov ako aj rozdelenie právomoci.
- Definovanie zodpovedností – predstavuje zadefinovanie jasného a prehľadného modelu³⁹ vrátane detailného popisu eskalácie a reportovania v prípade, ak nastane akýkoľvek compliance incident.
- Sankcie za porušenia – môžu byť rôzneho charakteru, uplatnené voči dotknutým osobám ako dôsledok zmluvnej⁴⁰ alebo aj zákonnej zodpovednosti⁴¹. Pri ich uplatňovaní treba prihliadať na konkrétne okolnosti daného porušenia. Odporúča sa takéto postihy v primeranej miere interne komunikovať a tým demonštrovať reálnu oddanosť nastaveným pravidlám. V neposlednom rade je možné taktiež uplatniť sankcie v podobe trestnej zodpovednosti, a to tak fyzických ako aj právnických osôb.
- Udržateľnosť procesov mechanizmus pre periodickú kontrolu nastavených procesov a zapracovanie nevyhnutných zmien v prípade identifikácie nedostatkov alebo incidentov.

Štruktúra

Kľúčovým dokumentom compliance programu je základný kódex (spravidla označovaný ako etický kódex). Ten by mal v stručnosti a zrozumiteľne

pomenovať celú podstatu compliance programu – vyznávané hodnoty, kľúčové pravidlá, stimuláciu k žiadanému spôsobu správania (ohlasovanie incidentov, konzultovanie v prípade nejasností), informáciu o etickej linke atď., aby na jednej strane jasne deklaroval svoj postoj k etike a čo najviac pomohol dotknutým osobám robiť rozhodnutia v súlade s ním.⁴³

Okrem etického kódexu tvoria compliance pravidlá štandardne aj osobitné smernice, z ktorých niektoré môžu byť vytvorené priamo pre účely compliance (napr. dary, príspevky a občerstvenia, alebo preverovanie obchodných partnerov), zatiaľ čo ostatné existujú primárne pre iné účely, pričom reflektujú aj riziká súvisiace s compliance (napr. obstarávanie, obeh účtovných dokumentov). Vo viacerých prípadoch smernice upravujú aj oblasti, ktoré nie sú detailnejšie upravené príslušným právnym poriadkom.⁴⁴ Nižšie uvádzame príklady oblasti, ktoré sú z pohľadu compliance dôležité⁴⁵:

- Etická linka – nahlasovanie protispoločenskej/nezákonnej činnosti⁴⁶
- Konflikt záujmov
- Preverovanie obchodných partnerov
- Predaj (aktívna korupcia)
- Obstarávanie (pasívna korupcia)
- Dary, príspevky a občerstvenie
- Ochrana osobných údajov/informačná bezpečnosť
- Pranie špinavých peňazí
- Ochrana hospodárskej súťaže

Na ilustráciu stručne uvedieme, čo by mala ako základné náležitosti obsahovať smernica upravujúca dary, príspevky a občerstvenie. Keďže ide o právnym poriadkom viac-menej neregulovanú oblasť pre súkromnú

³⁹ Často sa využíva tzv. maticový model.

⁴⁰ Pokuta uložená za porušenie zmluvnej povinnosti na základe zmluvného ustanovenia zmluvným partnerom resp. disciplinárny postih zamestnanca podľa internej smernice spoločnosti (napr. pokarhanie, výpoveď, okamžité skončenie pracovného pomeru).

⁴¹ Napr. pokuta za porušenie konkrétnej zákonnej povinnosti.

⁴² V zmysle zákona č. 91/2016 Z. z. o trestnej zodpovednosti právnických osôb, ktorý nadobudol účinnosť 1.7.2016.

⁴³ Aj tu často platí, že menej je niekedy viac. Je známe, že etický kódex smutne presláveného Enronu mal 65 strán.

⁴⁴ Napríklad oblasť darov, príspevkov a občerstvenia.

⁴⁵ Viaceré z týchto oblastí budú detailne rozpracované v ďalších vydaniach Slovenských Compliance štandardov

⁴⁶ V anglicky hovoriacich krajinách známy výraz whistleblowing.

sféru, je v prvom rade nevyhnutné zadefinovať jednotlivé pojmy. Následne je taktiež nevyhnutné stanoviť konkrétne limity a obmedzenia (najmä finančné), a to s prihliadnutím na veľkosť spoločnosti, na jej organizačnú štruktúru ako aj na konkrétnu pracovnú pozíciu. Treba zároveň pri tom do úvahy brať viaceré okolnosti ako napríklad periodicitu poskytovania darov, okamih poskytnutia (dôležité najmä pre obchodníkov, či sa dar poskytuje v čase uchádzania sa o nejakú zákazku) a subjekt, ktorému sa dar poskytuje. Samozrejme treba jednoznačne stanoviť schvaľovaciu maticu, t. j. kto schvaľuje pre konkrétnu pozíciu, prípadne naviazať schvaľovanie aj v závislosti od hodnoty daru a taktiež pomenovať, kto má právo kontrolovať celý schvaľovací model tak, aby bola zabezpečená udržateľnosť jednotlivých procesov.⁴⁷ Aby smernica plnila ochrannú funkciu, musí obsahovať taktiež sankčný mechanizmus resp. postihy v prípade jej porušenia.

Varianty compliance pravidiel

Zloženie pravidiel a postupov musí reflektovať špecifiká, predovšetkým rizikový profil spoločnosti a jej prostredia. Spoločnosti obchodujúce s verejným sektorom, musia venovať oveľa viac pozornosti problému aktívnej korupcie. Finančné inštitúcie venujú veľkú pozornosť praniu špinavých peňazí.

Nadnárodné koncerny a veľké spoločnosti majú svoje interné compliance pravidlá a postupy väčšinou spracované komplexne. Dávajú priestor na detailné definovanie a pokrytie compliance aspektov konkrétne pre jednotlivé oblasti. Vo väčšine prípadov bývajú tieto pravidlá a postupy prevzaté z materských spoločností. V tejto súvislosti sa vyskytuje v praxi problém s tým, že prevzaté pravidlá a procesy nereflektujú vôbec alebo sčasti lokálne špecifiká. V rámci takýchto spoločností sú procesy pre niektoré typicky rizikové oblasti najmä z pohľadu korupcie a podvodov (napríklad predaj, nákup, správa majetku) detailne rozpracované. V rámci globálnych spoločností je bežné, že ich procesy sú v plnej miere automatizované a čoraz častejšie spracované v podobe (navzájom poprepájaných) online nástrojov.

Na druhej strane, malé a v intenciách slovenského trhu často aj stredne veľké spoločnosti nemajú priestor (či už z finančných, administratívnych alebo časových dôvodov) detailne rozpracovávať všetky oblasti a tak je

veľmi dôležité formálne zdefinovať a komunikovať želané princípy a vzorce správania a poukázať na najdôležitejšie oblasti. Táto problematika býva potom v rámci malých a stredných spoločností riešená v stručnosti v etickom kódexe a detaily resp. požiadavky na konformné správanie sa konkrétnej spoločnosti sú následne komunikované neformálne.

Efektívnosť compliance pravidiel

Pre účely zabezpečenia efektívnosti implementovaných compliance pravidiel je nevyhnutné urobiť isté opatrenia zo strany spoločnosti, a to tak interne vo vzťahu k zamestnancom ako aj externe vo vzťahu k obchodným partnerom, prípadne tretím osobám, ktoré sú v určitom vzťahu so spoločnosťou.

Z interného pohľadu sa odporúča aby spoločnosť zaviazala svojich zamestnancov dodržiavať compliance pravidlá zorganizovaním osobného alebo online školenia a následným podpisom zápisnice zo školenia s priloženými compliance pravidlami.⁴⁸ Z praktických skúseností je taktiež vhodné, aby oboznamovanie zamestnancov s compliance pravidlami bolo kontinuálne, t. j. nielen pri nástupe do pracovného pomeru ale priebežne v určitých pravidelných intervaloch. V neposlednom rade je nevyhnutné, aby bol aj pri uplatňovaní konkrétnych compliance pravidiel zamestnancami spoločnosti zabezpečený pravidelný reporting napr. prehlásenia o neexistencii konfliktu záujmov, nahlasovanie prijímania resp. poskytovania darov a občerstvenia, nahlasovanie business stretnutí.

Spoločnosť však môže nepriamo šíriť tzv. dobrú prax aj navonok a to voči svojim obchodným partnerom prípadne iným osobám, s ktorými je v nejakej podobe vo vzájomnom vzťahu. V praxi je bežné, že spoločnosť pri nadväzovaní kontaktov resp. pri uzatváraní obchodných vzťahov automaticky trvá na tom, aby obchodný partner ako protistrana akceptoval compliance pravidlá spoločnosti (štandardne v nejakej skrátenej forme⁴⁹ alebo s odvoľkou na základný compliance dokument, akým je etický kódex) a zaviazal

⁴⁷ V praxi sa často používa tzv. RACI model.

⁴⁸ S poukazom na § 84 zákona č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov.

⁴⁹ Označovaný napr. ako supplier charter, supplier kódex atď.

sa ich dodržiavať, pričom na druhej strane ich následné porušenie zo strany obchodného partnera býva dôvodom na ukončenie obchodného vzťahu. Dokumenty pokrývajúce compliance pravidlá by mali byť pravidelne aktualizované a umiestnené tak, aby boli jednoducho dostupné všetkým dotknutým osobám.

Zásadným faktorom efektívnosti pravidiel je ich prehľadnosť a ľahká aplikovateľnosť. Aj veľké spoločnosti s komplexnou internou legislatívou musia túto prijímať vo forme, ktorá je pochopiteľná a užívateľsky prijateľná.

Pokiaľ spoločnosť z pohľadu svojho riadenia (governance) kombinuje viac prístupov, napr. líniové (hierarchické) riadenie s procesným riadením alebo projektovým riadením (či tradičná Waterfall metodológia alebo metodológia agilného riadenia projektov⁵⁰), pravidlá musia v primeranej miere adresovať a zaväzovať zamestnancov vo všetkých týchto prístupoch, aby zamestnanci mali jasné a konzistentné rámce a usmernenia pre všetky svoje pracovné aktivity bez ohľadu na to, v ktorom móde ich vykonávajú (líniové pracovné úlohy, procesné alebo projektové zodpovednosti).

II. 5. Organizácia compliance

Ak má compliance program fungovať, spoločnosť musí zvážiť, rozhodnúť a primerane komunikovať, kto a akým spôsobom bude compliance aktivity v rámci spoločnosti vykonávať. Štruktúra compliance a spôsob jej začlenenia do spoločnosti sa líši prípad od prípadu v závislosti od mnohých faktorov – vnímanie compliance rizika, prístup presadzovaný materskou spoločnosťou, veľkosť, hodnotové nastavenie, regionálne a kultúrne špecifiká, oblasť podnikania, atď.

Zodpovednosť vrcholového manažmentu

Celkový model riadenia a organizácie firmy spravidla definuje a prijíma štatutárny orgán – vedenie spoločnosti. Podobne v prípade konceptu organizácie compliance by to mal byť štatutárny orgán, vrcholový manažment,

prípadne jeho člen, kto má kompetenciu spraviť ho záväzným pre celú spoločnosť. Vedenie spoločnosti musí nie len poznať obsah compliance programu a rozumieť jeho nastaveniu, ale aj niesť zodpovednosť za jeho implementáciu a efektívne fungovanie. Zatiaľ čo konkrétne hierarchicky nižšie postavené osoby nesú zodpovednosť za každodennú operatívnu týkajúcu sa compliance programu, jedna alebo viacero osôb z najvyšších úrovní spoločnosti nesú celkovú zodpovednosť za fungovanie compliance programu.⁵¹

Vymedzenie zodpovedností compliance officera a compliance tímu

Ak spoločnosť svoje compliance riziká hodnotí ako závažné, je potrebné, aby sa ich riadeniu aktívne venovali konkrétni zamestnanci.

Compliance officer

Compliance officer je zamestnancom spoločnosti, zodpovedným za zavedenie, neustály rozvoj a prevádzku compliance programu spoločnosti. Má byť zamestnancom na primeranej manažérskej úrovni, s prístupom k strednému a vrcholovému manažmentu, s možnosťou predkladať návrhy na rozhodnutie vedeniu spoločnosti. Compliance officer musí mať pre výkon svojej práce prístup k informáciám o činnosti spoločnosti vrátane citlivých údajov spoločnosti, zápisov zasadnutí rozhodovacích orgánov spoločnosti, zmlúv a pod. Zároveň musí mať možnosť zasiahnuť do rizikového obchodného alebo interného rozhodnutia v dostatočnom predstihu pred jeho prijatím, aby mal možnosť situáciu posúdiť a relevantne poradiť.

Na naplnenie tejto kľúčovej úlohy nestačí iba dostatočná formálne stanovená kompetencia, compliance officer si musí svojím prístupom získať dôveru zamestnancov spoločnosti, aby sa v prípade pochybností na neho s dôverou obracali. Z tohto dôvodu musí compliance officer disponovať aj osobnostnými predpokladmi – osobnostná zrelosť, stabilita, vysoká osobná integrita, zodpovednosť, spoľahlivosť a čestnosť, ako aj schopnosťou chápať problém v širších súvislostiach. Okrem vlastnej osobnosti compliance office-

⁵⁰ Agile Project Governance

⁵¹ Overview of the federal sentencing guidelines for organizations and corporate compliance programs, strana 19. Dostupné na: <https://www.scribd.com/document/186862897/OVERVIEW-OF-THE-FEDERAL-SENTENCING-GUIDELINES-FOR-ORGANIZATIONS-AND-CORPORATE-COMPLIANCE-PROGRAMS>LAWRENCE-D-FINDER-HAYNES-AND-BOONE-LLPA-MICHAEL-WAR

ra podporujú vnímanie jeho autority zamestnancami na všetkých úrovniach aj signály vychádzajúce od vrcholového manažmentu – priamo či nepriamo tieto signály poukazujú nielen na dôležitosť prikladanú oblasti compliance ale aj na dôveru vkladajú do compliance officera.

Na druhej strane, v prípade že compliance officer zistí porušenie, musí mať možnosť navrhnúť alebo v mene podniku pristúpiť k uplatneniu/navrhnutiu adekvátneho postihu, a to s ohľadom na závažnosť porušenia a mieru aj povahu zavinenia (úmysel, nedbanlivosť). Zároveň je vhodné zabezpečiť, aby mal compliance officer pri najrizikovejších situáciách nielen poradnú funkciu, ale tieto situácie podliehali jeho posúdeniu a schváleniu (resp. zamietnutiu).

Compliance tím bez expertízy, dostatočných zdrojov, postavenia a kompetencie, ale aj silnej podpory nemôže spoločnosť efektívne chrániť. Pri tejto úlohe sa konfliktu medzi rolou poradcu a policajta nedá vyhnúť, ale dá sa s ním vysporiadať práve prostredníctvom profesionality, nestrannosti, a osobných ľudských kvalít.

Compliance officer teda plní náročnú dvojité úlohu poradcu aj „policajta“. Z dlhodobého hľadiska je však ťažké, ak nie nemožné, zastávať obe tieto role rovnocenne. Úvahy o tom, zdôraznenie ktorej z týchto polôh je žiadúce, by mali byť reflektované v celkovom nastavení compliance programu.

Compliance officer musí byť vo svojej práci nezávislý od obchodných a prevádzkových zložiek podniku, a to do takej miery, ako to organizačný model spoločnosti dovoľuje. Compliance officer nesmie týmto zložkám organizačne a disciplinárne podliehať, ani nesmú mať vplyv na jeho ciele a ohodnotenie.

V optimálnom prípade compliance officer zodpovedá vlastníčkovi podniku s rozhodujúcim vplyvom, prípadne jeho zástupcovi (napr. valné zhromaždenie, dozorná rada, compliance officer materskej spoločnosti), pričom organizačne a disciplinárne podlieha štatutárnemu orgánu (predstavenstvo, konateľ). Ak to z relevantných dôvodov nie je možné alebo praktické, zodpovedá vedeniu podniku (CEO, generálny riaditeľ, CFO, príp. člen vrcholového manažmentu zodpovedný za riadenie rizík). Je vhodné prijať taký model, aby compliance officer nebol odvolateľný jediným človekom.

Ak má spoločnosť dozorný orgán (dozorná rada, audítorský výbor), compliance officer podáva správy o svojej činnosti tomuto orgánu. Na tieto orgány sa compliance officer obracia aj v prípade, že je na výkon jeho práce vyvíjaný neprimeraný nátlak.

Je prípustné, aby v odôvodnených prípadoch funkciu compliance officera vykonával vedúci zamestnanec so zodpovednosťou aj za iné oblasti, napr. za ochranu osobných údajov, program prevencie pred legalizáciou príjmov z trestnej činnosti a financovaním terorizmu, program boja proti podvodnému konaniu, ochranu hospodárskej súťaže, celkové riadenie rizík podniku alebo právnu službu, t.j. funkciami primárne zameranými na prevenciu, detekciu a riadenie rôznych rizík.

Výkon funkcie compliance officera však nesmie byť spojený so zodpovednosťou za obchodné, nákupné či prevádzkové aktivity. Nakoľko compliance officer má často priamy alebo nepriamy vplyv na rozhodnutia spoločnosti, výkon tejto funkcie nesmie byť spojený so zodpovednosťou za vnútornú kontrolu, resp. interný audit.

Compliance tím

Compliance officer musí, podľa miery compliance rizík, disponovať primeranými dodatočnými ľudskými zdrojmi na ich riadenie. Pri výbere zamestnancov na tieto pracovné miesta nestačí klásť dôraz iba na ich vzdelanie a technické vedomosti / zručnosti potrebné pre výkon ich práce. Je nevyhnutné, aby tieto osoby disponovali rovnakými osobnostnými predpokladmi, ako je uvedené pri compliance officerovi.

Ak spoločnosť vlastní rozhodujúci vplyv v iných právnych subjektoch, musí mať compliance officer k dispozícii primerané ľudské zdroje (v spoločnosti a / alebo v dotknutých dcérskych spoločnostiach) tak, aby mohol efektívne riadiť aj compliance riziká týchto spoločností.

Kľúčovým aspektom práce zamestnancov vykonávajúcich compliance agendu je interakcia s ostatnými úsekmi spoločnosti, ako aj externými subjektmi ovplyvňujúcimi compliance riziká spoločnosti. Funkcia compliance officera a compliance tímu by mala byť v spoločnosti rešpektovaná. Prispieť k tomu môže ukotvenie postavenia compliance v interných pravidlách a procesoch, ako aj budovanie compliance kultúry a komunikácia rešpektu k tejto oblasti z najvyšších rebríčkov spoločnosti.

Ak spoločnosť nehodnotí compliance riziká ako závažné alebo existujú relevantné dôvody, prečo nemôže vyčleniť zamestnancov compliance agendy, rolu a zodpovednosť compliance officera a tímu by malo prevziať vedenie spoločnosti (vrcholový manažér zodpovedajúci za právne záležitosti, CEO, vrcholový manažment ako taký, predstavenstvo alebo iný štatutárny orgán). Vedenie zadá primerané pracovné úlohy súvisiace s riadením compliance rizík konkrétnym zamestnancom organizačných zložiek spoločnosti, ktoré týmto rizikám čelia. V takom prípade je podstatné, aby pri plnení týchto úloh dané osoby zodpovedali vedeniu spoločnosti, nie svojmu prípadnému priamemu nadriadenému.

Zdroje pre efektívny výkon

Na efektívne riadenie compliance rizík spoločnosti nestačia iba primerané ľudské zdroje. Je nevyhnutné, aby spoločnosť pri svojom finančnom plánovaní vymedzila rozpočet pre prípad potreby externého právneho posúdenia, konzultácie alebo forenznej služby.

Zamestnanci compliance agendy musia mať nielen kompetenciu v prípade potreby prístup k citlivým údajom spoločnosti, ale aj nástroje potrebné na výkon tejto kompetencie – potrebné fyzické prístupy, prístupy do relevantných informačných systémov, výpočtovú techniku, prípadne iné špecifické pracovné vybavenie.

Veľmi dôležitý je aj prístup k zdrojom, ktorými disponujú niektoré iné organizačné zložky, napr. k prostriedkom internej komunikácie, IT vývojovým kapacitám potrebným na rozvoj digitálnych nástrojov využívaných v rámci compliance programu spoločnosti.

Garantom compliance je každý zamestnanec

Bolo by však nesprávne konštatovať, že za súlad s právnym poriadkom, internými predpismi a zásadami etického podnikania zodpovedajú iba vybraní zamestnanci spoločnosti. Rovnako, ako je to v prípade naplňania obchodných cieľov, aj na naplnenie tohto cieľa má väčší či menší vplyv každý jeden zamestnanec. Každý zamestnanec tiež môže svojím konaním vystaviť spoločnosť riziku.

Spoločnosť musí u svojich zamestnancov budovať compliance povedomie od prvého pracovného pohovoru, cez adaptačný program zamestnancov až po jeho zdôrazňovanie v bežnom pracovnom živote:

- Výberový proces – medzi všeobecné požiadavky na výber zamestnanca musia byť zaradené a v priebehu výberového procesu primerane overené požiadavky na osobnú integritu, zmysel pre zodpovednosť a česťnosť. Dôraz na tieto požiadavky musí narastať priamo úmerne s dôležitosťou a rizikovosťou pracovnej pozície.
- Adaptačný program – nie je podstatné, či adaptácia zamestnanca na pracovné prostredie spoločnosti je systematický proces, kedy zamestnanec absolvuje rôzne školenia, alebo naopak, či adaptácia prebieha až v priebehu pracovného výkonu. Podstatné je, aby spoločnosť zabezpečila, aby zamestnanec od prvého momentu vnímal svoju spoluzodpovednosť za úspech spoločnosti tým, že svoju prácu bude vykonávať v súlade s všeobecne záväznými a internými predpismi, ako aj všeobecnými zásadami etického podnikania.
- Každodenná práca - ako jej rámec slúžia interné predpisy a pokyny. Spoločnosť ich musí formulovať tak, aby bola zrejماً ich záväznosť pre daného zamestnanca, ako aj to, že spoločnosť od zamestnanca vyžaduje ich dodržiavanie. Spoločnosť svoje predpisy prijíma tak, aby boli jasne interpretovateľné, a to od najvyššej úrovne kompetenčného modelu spoločnosti (kto v danej situácii koná, rozhoduje, podpisuje,

- kontroluje), až po operatívne smernice, manuály a pracovné postupy.
- S postupom rastie zodpovednosť – jedným z kľúčových faktorov úspešnosti zavedenia compliance kultúry je správny tón zhora a tón „v strede“. ⁵² Manažment (vrátane toho na nižších úrovniach) má nenahraditeľnú úlohu v šírení princípov compliance v praxi; Vlastným správaním by mali potvrdzovať, že hodnoty a etické princípy spoločnosť nedeklaruje iba na papieri. Každý zamestnanec, ktorý nastupuje na manažérsku pozíciu, by si mal byť tejto role a svojej zodpovednosti vedomý.

Integrácia compliance do spoločnosti

Compliance officer a jeho tím pomáhajú spoločnosti vytvoriť vnútorné kontrolné prostredie, ktoré bude predchádzať porušeniam zákona či iným compliance problémom. Ich činnosť viac či menej zasahuje do všetkých oblastí spoločnosti. Nimi nastavované a riadené kontrolné mechanizmy sú súčasťou procesov ďalších organizačných zložiek spoločnosti. Mnohí zamestnanci ostatných organizačných zložiek spoločnosti sa na prevádzke tohto kontrolného prostredia priamo zúčastňujú (vykonávajú v rámci svojej práce automaticky kontroly cielené na elimináciu compliance rizík). ⁵³ Vyjadrenie compliance môže byť nevyhnutným krokom v rámci štandardného procesu niektorého oddelenia.

Compliance program nie je samoúčelná záležitosť. Naopak, jeho úspech závisí aj od efektívneho integrovania do každodennej činnosti spoločnosti. V niektorých oblastiach fungovania spoločnosti vznikajú prirodzené trecie plochy medzi compliance a inými oddeleniami. Na operatívnej úrovni sa môžu záujmy compliance niekomu javiť v protiklade s okamžitými obchodnými záujmami spoločnosti ⁵⁴. Je preto veľmi dôležité zadefinovať postavenie compliance funkcie v rámci celej spoločnosti a jej prepojenie a vzťah s ostatnými organizačnými zložkami, predovšetkým s tými s významným compliance rizikovým profilom. Prostriedkom pre formálne ukotvenie sú smernice a organizačná štruktúra.

Zodpovednosť za výkon niektorých elementov compliance programu môže byť vo väčšej či menšej miere prenesená na iné oddelenia. Napríklad pri

komunikácii compliance tém so zamestnancami môže mať významnú úlohu oddelenie ľudských zdrojov, vzdelávania či internej komunikácie. Komunikácia s obchodnými partnermi býva spravidla realizovaná cez oddelenia nákupu alebo predaja. Zodpovednosť za compliance aspekty však ostáva na compliance oddelení, ktoré by malo aktivity ostatných oddelení koordinovať.

Externé záujmové skupiny a dotknuté osoby

Niektoré časti kontrolného prostredia môžu prevádzkovať aj zamestnanci externých dodávateľov (napr. bezpečnostnej služby), ktorí sa takto tiež v širšom zmysle stávajú súčasťou compliance organizácie. Isté očakávania z pohľadu compliance musia spĺňať aj obchodní partneri spoločnosti.

Externí stakeholderi by mali poznať očakávania, ktoré voči ním spoločnosť v súvislosti s compliance má. Mali by mať prístup k všetkým relevantným informáciám a komunikačným kanálom. Na strane spoločnosti samotnej je nutné definovať, kto (interne) má akú rolu a zodpovednosť pri koordinácii (riadení) compliance externých stakeholderov.

II. 6. Komunikácia, tréningy a vzdelávanie

Ak sa spoločnosť rozhodne pre implementáciu compliance programu, jedným z najdôležitejších nástrojov ako zabezpečiť jeho efektívne fungovanie je komunikácia. Ani komplexné predpisy a prepracované procesy nemusia priniesť požadovaný efekt, ak všetko ostane iba na papieri. Efektívna komunikácia by mala priviesť systém formálnych opatrení a pravidiel „k životu“.

⁵² Viac v kapitole II.2. Compliance kultúra

⁵³ Príkladom môžu byť nákupcovia, ktorí sa pozorne zameriavajú na reputáciu a stabilitu nového dodávateľa, alebo pracovník kvality, prípadne finančný/biznis analytik, ktorí hľadajú anomálie v obchodných aktivitách spoločnosti a zistené podozrenie/problém nahlásujú compliance tímu.

⁵⁴ Neakceptovanie klienta alebo zákaz istých predajných techník môže byť krok zamestnancami predaja vnímaný ako kontraproduktívny z obchodného hľadiska, pokiaľ zamestnanci nevnímajú širší kontext a riziká súvisiace s klientom/predajnou technikou.

Predmetom komunikácie relevantným cieľovým skupinám, v pravidelnej, jasnej a zrozumiteľnej forme, sú informácie o predpisoch, pravidlách, princípoch zachovania sa v určitých situáciách súvisiacich s podnikaním spoločnosti, ako aj o procesoch, požiadavkách a očakávaníach, ktoré má spoločnosť vo vzťahu k dotknutým osobám v súvislosti so zavedeným compliance programom. Predmetom však, naopak, môžu byť aj vhodne podané informácie o prípadoch, kedy spoločnosť a jednotlivci zlyhali, a teda adresovať čoho by sme sa mali do budúcnosti vyvarovať.

Hlavným cieľom komunikácie je dosiahnutie povedomia v spoločnosti, že compliance program nepredstavuje pre spoločnosť bariéru alebo brzdu úspešného podnikania, ale napomáha jej udržateľnému rozvoju. Tréningy a vzdelávanie v oblasti compliance musia sprostredkovať hmatateľné, konkrétne návody na reakciu v dilemových, rizikových situáciách.

Prostredníctvom výberu vhodných foriem komunikácie je možné doceliť, že dotknuté osoby správne pochopia zmysel a podstatu compliance programu spoločnosti, dôvody jeho zavedenia, požiadavky na správanie ako aj práva a povinnosti, ktoré im z compliance programu vyplývajú. Práve toto pochopenie vytvára základ pre jeho akceptáciu zo strany dotknutých osôb, čo je nutným predpokladom úspechu programu.

Nie len návod, ako sa rozhodovať

Komunikácia by pri zavedení compliance programu mala mať „vyšší“ cieľ, ako iba dávať návod, ako sa v istých situáciách rozhodovať. V ideálnom prípade by mala dotknuté osoby dostatočne zaujať, čo výrazne pomôže zvýšiť ich prah citlivosti na okolnosti, kde je potrebné uplatniť princípy súvisiace s compliance.

Príklad:

Dodávateľ hardware ponúkne nákupcovi na základe dobrého vzťahu možnosť uplatniť si zľavu, ak si bude kupovať hardware pre osobné účely. Nákupca často vyhodnotí situáciu tak, že uplatnením zľavy predsa firme nijakým spôsobom neuškodí. Nevníma rozmer oslabenia vlastnej nezávislosti vo vzťahu s obchodným partnerom.

Vďaka kultúrnemu a historickému pozadiu v našom prostredí je miera tolerancie neetického správania pomerne vysoká. Dá sa povedať, že neetické praktiky sú v istej forme tak silno zažitú do nášho každodenného fungovania (v práci aj mimo nej), že často (ne)etický rozmer konania ani nevnímame. Napríklad tlač súkromných materiálov v práci je považovaná za banalitu, ktorá nestojí za pozornosť. Vybavovanie súkromných záležitostí v pracovnom čase je tiež samozrejmosťou. Nezriedka sú pri tom neoprávnené využívané firemné zdroje (napr. auto, telefón atď.). Mnohým pritom ani nenapadne vnímať túto situáciu ako etickú dilemu. Zaužívané vzorce správania v danom prostredí ľudia často nepodrobujú úvahám o etickom rozmere. Pomocou automatickej a jasnej racionalizácie (*Robia to tak všetci. Robilo sa to tak vždy. Nikomu týmto neublížim.*) tak prežívajú na pracoviskách praktiky, ktoré podkopávajú snahu o nastavenie etickej atmosféry v spoločnosti.

Je kľúčové naučiť dotknuté osoby, ako sa zachovať v rôznych situáciách predstavujúcich riziko z pohľadu compliance. Minimálne rovnako dôležité je však doceliť, aby zamestnanci vôbec dokázali rozpoznať, že takej situácii práve čelia. Je náročné, ak nie nemožné, podchytiť to formálne cez predpisy a popisy procesov. Preto je rola komunikácie a tréningu nenahraditeľná.

Kompetencie

Za nastavenie komunikačnej stratégie v rámci compliance programu je spravidla zodpovedný compliance officer. Pomerne bežnou praxou je ale aj to, že z pohľadu komunikácie so zamestnancami túto agendu primárne rieši

oddelenie ľudských zdrojov alebo (v prípade väčších firiem) oddelenie internej komunikácie – vždy však v súčinnosti s compliance officerom/compliance oddelením. Podobne pri komunikácii smerom k obchodným partnerom je súčasťou procesu oddelenie nákupu, predaja, podpory predaja a pod.

Od osôb zodpovedných za prípravu a realizáciu komunikácie compliance programu sa samozrejme očakáva, že sú vnútorne stotožnené s hodnotami, princípmi, pravidlami a cieľmi a compliance programu a zároveň budú vzorom pre ostatných zamestnancov, pokiaľ ide o ich rešpektovanie, dodržiavanie a presadzovanie.

Zvoliť správnu formu

Cieľom komunikácie je prijateľnou formou oboznámiť dotknuté osoby s jednotlivými predpismi, pravidlami a témami zahrnutými do compliance programu v jasnej, zrozumiteľnej a zdokumentovanej podobe. Tým sa má zabezpečiť jeho lepšie pochopenie zo strany všetkých dotknutých osôb a následne vytvoriť priestor pre otvorenú diskusiu o jednotlivých compliance témach pri riešení konkrétnych zadaní a problémov.

Adresátni komunikácie by mali byť všetci zamestnanci spoločnosti, ako aj jej obchodní partneri⁵⁵, u ktorých spoločnosť považuje z určitých dôvodov (napr. rizikové obchodné transakcie z pohľadu korupcie) za dôležité, aby si compliance program osvojili.

Pri komunikácii jednotlivých tém a problémov dotknutým osobám týkajúcich sa alebo súvisiacich s compliance programom je možné využiť nasledovné kanály toku informácií:

Zverejňovanie interných predpisov⁵⁶

Na to, aby bol compliance program záväzný pre dotknuté osoby, je zo strany spoločnosti nevyhnutné sprístupniť resp. zverejniť interné predpisy obsahujúce informácie o hodnotách, cieľoch, pravidlách, požiadavkách, očakávaníach

⁵⁵ V tejto kapitole je podstatné mať na zreteli, že pre mnohé spoločnosti je komunikácia s obchodnými partnermi rovnako dôležitá ako komunikácia s vlastnými zamestnancami. Typickým príkladom sú externé distribučné kanály (predajcovia áut, finanční poradcovia atď.). Preto tu používame termín „dotknuté osoby“.

⁵⁶ V rámci organizácie resp. v rámci obchodných vzťahov

a procesoch súvisiacich s compliance programom (napr. Etický kódex, predpis o disciplinárnych opatreniach v prípade porušenia compliance programu a pod.). Dotknuté osoby my mali byť s predpismi oboznámené už pri vstupe do zamestnaneckého pomeru, resp. zmluvného vzťahu, v prípade potreby aj opakovane (periodicky alebo pri zmene vzťahu/okolností/predpisu). Všetky predpisy by mali byť sprístupnené dotknutým osobám, ktorých sa týkajú tak, aby k nim mali kedykoľvek prístup. O zmenách v predpisoch je potrebné systematicky informovať.

V prípade dôležitých predpisov by mali dotknuté osoby písomne potvrdiť, že s takýmito predpismi boli oboznámené. Okrem zásadných právnych aspektov to vedie k zvýšenej pozornosti dotknutých osôb a ich lepšiemu uvedomeniu si vlastnej zodpovednosti.

Firemný intranet, e-mail, sociálne siete

Firemný intranet, e-mail a spoločnosťou využívané sociálne siete sú vhodnou platformou na komunikáciu compliance programu a tém, ktoré sú jeho súčasťou. Umožňujú zamestnancom získať aktuálne informácie o compliance programe, vrátane detailnejšieho rozpracovania jednotlivých relevantných tém a procesov ako aj zdieľanie skúseností pri riešení konkrétnych problémov (napr. cez FAQ).

Newsletter, nástenky, letáky, hry

Tieto metódy umožňujú komunikáciu konkrétnych tém a otázok, ktoré spoločnosť považuje za nevyhnutné osobitne zdôrazniť svojim zamestnancom. Vytvárajú priestor na predstavenie compliance tém pútavým spôsobom. Je možné ich veľmi efektívne využiť predovšetkým pre budovanie povedomia o praktických aspektoch a súvislostiach compliance.

Osobné konzultácie

Osobné konzultácie môžu prebiehať medzi osobou zodpovednou za compliance agendu a jednotlivým zamestnancom spoločnosti, medzi nadriadeným a podriadeným zamestnancom alebo zamestnancami navzájom. Cieľom je hľadať riešenie konkrétnych tém, praktických otázok, reálnych problémov z praxe a poskytovať relevantné informácie súvisiace s témou compliance. Zamestnanci sú nezriedka v situácii, ktorú by radšej konzultovali s nezávislou osobou ako s vlastným nadriadeným. Mali by mať takúto

možnosť a byť si jej vedomí. Poverenou nezávislou osobou môže byť napr. compliance officer alebo iná osoba formálne zodpovedná za otázky etiky a integrity v spoločnosti. Takáto osoba by mala byť v každom prípade všeobecne vnímaná ako dôveryhodná a prístupná. Každému zamestnancovi musí byť ľahko dostupná informácia, kto je jeho compliance officerom a ako ho môže kontaktovať (napr. cez Intranet).

Etické linky

Etické linky (tzv. hotline) – predstavujú podstatný pilier každého dobrého compliance programu. Na rozdiel od väčšiny vyššie uvedených nástrojov ide o komunikáciu smerom od dotknutej osoby a je iniciovaná s cieľom poukázať (v dobrej viere) na porušenia alebo podozrenia z porušenia zákonných alebo etických pravidiel.

Vo všeobecnosti sú etické linky považované za najefektívnejšiu metódu odhalovania hospodárskej kriminality a neetického správania. Lokálna prax však poukazuje na to, že kultúrne špecifiká a nastavenie spoločnosti zatiaľ bránia efektívnejšiemu praktickému uplatneniu etických liniek v našich podmienkach. Aj to je dôvod vynakladať dostatočné úsilie na budovanie povedomia dotknutých osôb (a spoločnosti ako takej) v otázkach etiky a integrity.

Existuje viacero variant technických prevedení: prostredníctvom špeciálne zriadených telefonických liniek alebo e-mailových adries, na ktoré môžu zamestnanci adresovať svoje oznámenia. Niektoré firmy umožňujú anonymné nahlasovanie, niektoré vyžadujú identifikáciu oznamovateľa. Hlásenia

môžu byť adresované zodpovednej osobe v rámci spoločnosti, alebo je agenda kompletne prenesená na externého špecialistu (napr. ombudsmána). V každom prípade by mal byť stanovený presný postup pre nakladanie s takto získanými informáciami. Pre budovanie dôvery je nevyhnutné, aby bol každý oznamovateľ informovaný o tom, ako sa s jeho informáciou naložilo. Akékoľvek odvetné opatrenia zo strany zamestnávateľa, resp. nadriadeného voči oznamovateľovi sú neakceptovateľné!

V roku 2015 vstúpil na Slovensku do platnosti tzv. zákon o whistleblowingu⁵⁷, ktorý chráni zamestnancov pred prípadnými postihmi za oznámenie kriminality alebo inej protispoločenskej činnosti. Okrem iného zaviedol pre spoločnosti povinnosť určiť zodpovednú osobu, ktorá prijíma a preveruje podnety.

Tréningy

Súčasťou komunikačnej stratégie compliance programu sú aj rôzne formy vzdelávacích a tréningových aktivít. Ich význam spočíva v zvyšovaní povedomia o témach spadajúcich do oblasti compliance, rozvíjaní poznatkov, získavaní zručností pri riešení praktických problémov a väčšej istoty pri zorientovaní sa v možných pracovných situáciách a rozhodovaní o compliance otázkach.

Compliance officer nesie zodpovednosť za rozpracovanie plánu tréningov a zabezpečenie jeho realizácie. Niektoré tréningy by mali byť súčasťou nástupných procedúr pri vstupe do zamestnania, niektoré je potrebné opakovať periodicky. Pri identifikovaní compliance incidentov alebo slabín relevantných interných procesov, ako aj pri zásadných zmenách interného alebo externého prostredia je vhodné zvážiť cielené preškolenie dotknutých osôb.

Školenia by mali byť podľa obsahu orientované na jednotlivé cieľové skupiny zamestnancov podľa ich pracovnej náplne. Dôležité je zamerať sa na

⁵⁷ Zákon č. 307/2014 Z. z. o niektorých opatreniach súvisiacich s oznamovaním protispoločenskej činnosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

zamestnancov v citlivých pozíciách (napr. projektoví manažéri, pracovníci oddelenia nákupu a pod.) a osoby s podpisovým oprávnením.

Praxou sa potvrdila vhodnosť oživenia obsahu školení formou:

- Zpracovania modelových situácií, ktoré živo ilustrujú na školení prezentované princípy, pravidlá, očakávania, pričom je dobré zamerať sa na situácie s presahom na pracovné zameranie danej cieľovej skupiny.
- Interaktívnych prvkov, napr. striedanie prezentácie obsahu s otázkami, malým testom a podobne. Tieto interaktívne prvky sú veľmi vhodné napr. pri prezenčných školeniach vedených cez videokonferenčné platformy.

Medzi základné formáty tréningových aktivít môžeme zahrnúť najmä, ale nie výlučne nasledovné:

Úvodné školenie o compliance programe – iniciované osobou zodpovednou za realizáciu compliance programu pre nového zamestnanca, ktorého cieľom je poskytnúť zamestnancovi na začiatku pracovného pomeru základné informácie o compliance programe v záujme lepšej orientácie zamestnanca v predmetnej problematike. Takéto školenia môžu byť realizované vo forme webovej online prezentácie alebo za fyzickej účasti nového zamestnanca a osoby zodpovednej za realizáciu compliance programu.

Compliance workshop – je formou vzdelávania, v ktorom sa podrobnejšie rozpracúvajú konkrétne compliance témy, ktoré treba riešiť v dôsledku určitých problémov a nedostatkov vyskytujúcich sa v rámci celej spoločnosti alebo jej vybraných oddelení. Cieľom takéhoto workshopu je otvorene diskutovať o problematických témach s cieľom poukázať na ich slabé miesta a na tomto základe prekonzultovať a nastaviť alebo upraviť postupy a procesy na ich odstránenie.

Školenie cez web (e-learning) – využíva sa hlavne v nadnárodných spoločnostiach, resp. koncernoch v prípadoch, kedy je potrebné poskytnúť veľkému počtu zamestnancov pôsobiacich v rôznych krajinách sveta školenie ohľadne nových významných procesov a postupov alebo ich zásadných zmien alebo úprav. Takéto typy školení umožňujú účastníkom prijímať

informácie prostredníctvom moderných komunikačných technológií. Výhodou je časová flexibilita.

Dialóg o compliance, resp. integrite – je fórum pravidelne organizované za účelom udržovania vysokého povedomia zamestnancov o compliance programe, na ktorom majú vedúci zamestnanci spolu so svojimi podriadenými možnosť otvorene diskutovať o rôznych compliance témach za účasti zástupcov vedenia spoločnosti a externých hostí zaoberajúcich sa problematikou compliance. V rámci takýchto stretnutí sa často riešia a diskutujú rôzne praktické prípady z oblasti compliance aj s využitím panelovej diskusie.

Externá komunikácia

Komunikácia compliance programu je kľúčová aj vo vzťahu k tretím stranám, a to najmä obchodným partnerom, nakoľko takýmto spôsobom spoločnosť vysiela jasné signály, že (i) integrita a etické správanie sú súčasťou firemnej kultúry spoločnosti, (ii) spoločnosť netoleruje akékoľvek nezákonné, nekalé a neetické praktiky v správaní svojich obchodných partnerov, (iii) porušenia pravidiel môžu mať negatívne dôsledky nielen na spoločnosť, ale aj obchodného partnera. Pri výbere vhodných foriem komunikácie compliance programu obchodným partnerom treba vychádzať najmä z charakteru obchodov, ktoré spoločnosť s obchodným partnerom realizuje, obchodných modelov spolupráce a rizík súvisiacich s transakciami vykonávanými s obchodným partnerom z pohľadu compliance a integrity. Ako prijateľnú formu komunikácie možno považovať v upravenej podobe úvodné školenie o compliance (a takisto dialóg o compliance a integrite, ktorých základné znaky sú popísané v texte vyššie) či informačné brožúry pre obchodných partnerov so základnými informáciami o hodnotách spoločnosti a jej pravidlách compliance.

Rozprávajte o realite

Pravidlá a inštrukcie, ako postupovať či nepostupovať v modelových príkladoch a návody na vyhodnotenie hypotetických situácií nepochybne majú svoj význam. Avšak učenie sa na reálnych skúsenostiach je nenahraditeľné. Diskutujte o reálnych dilemách, ktorým zamestnanci spoločnosti typicky čelia, alebo sa v minulosti vyskytli.

Nezakrývajte si oči a nebojte sa pomenovať hrozby a pokušenia reálne existujúce v danom prostredí. Nulová tolerancia podvodov/korupcie/ne-etických praktík v žiadnom prípade neznamená, že sa takéto praktiky vo vašej organizácii nevyskytujú, ale naopak to, že si hrozbu ich prítomnosti uvedomujete, aktívne ich odhaľujete a konáte. Nulovú toleranciu preukážete práve tým, že sa nebudete brániť komunikovať o reálnych prípadoch so zreteľom na to, ako bol incident riešený a vinník potrestaný. Prinesiete tým dotknutým osobám reálnu praktickú situáciu a zároveň vyšlete jasný signál následkoch neetického správania.

Netreba zabúdať ani na pozitívnu motiváciu. Vyzdvihnutie ľudí, ktorí svojimi konaniami preukázali vernosť etickým princípom dokáže mobilizovať mnohých ďalších. Pre úspech compliance programu azda nejestvuje lepší impulz, ako urobiť z takýchto ľudí „trend-setterov“. V každom prípade je dôležité, aby vďaka svojej preukázanej integrite neboli takíto ľudia naopak považovaní za „outsiderov“. Samostatným špecifickým nástrojom je finančné odmeňovanie ľudí, ktorí prispeli k odhaleniu nekalých praktík.

Pre malé firmy kľúčový element

V malých firmách je komunikácia absolútne kľúčovým prvkom compliance programu. Otvorená a jasná komunikácia o postojoch lídra k etickým princípom má potenciál suplovať robustné formálne mechanizmy. Základné princípy komunikované a demonštrované na vrchu môžu slúžiť ako dostatočne efektívny kompas pre riešenie rôznych situácií.

Dôvera a otvorenosť

Na záver považujeme za potrebné zdôrazniť, že komunikácia compliance tém musí byť založená na otvorenom dialógu, odbornosti a skúsenosti osôb poskytujúcich informácie o takýchto témach a vzájomnom rešpekte a dôvere medzi osobami zúčastňujúcimi sa na komunikácii.

⁵⁸ Prípadne lídrov. Pri malých firmách spravidla ide o jedného lídra, niekedy malý počet lídrov.

II. 7. Priebežný dohľad a správna reakcia

Audit, monitoring a vyhodnocovanie programu

V predchádzajúcich kapitolách sme si predstavili päť elementov, na ktorých je možné vybudovať compliance program. Ak by sa nám ich všetky podarilo úspešne zaviesť do praxe, mali by sme program, ktorý by mal za existujúcich podmienok chrániť spoločnosť pred compliance rizikami na požadovanej úrovni. Avšak iba za predpokladu, že všetky nastavené pravidlá budú konzistentne dodržiavané a nedôjde k zmenám ktoré by mohli mať dopad na účinnosť compliance programu. Oba tieto predpoklady sú samozrejme nerealistické. Nestačí jednorazovo vyhodnotiť riziká, nastaviť procesy a informovať o tom zamestnancov. Celý program musí byť nastavený tak, aby v prípade identifikovaného zlyhania zabezpečil potrebu prehodnotenia rizík, úpravu procesov a vyvodenie zodpovednosti.

Neexistuje compliance program ktorý by neevidoval zlyhania. Slúžia ako podnet a hnacia sila ďalšieho, neustáleho zlepšovania zavedeného programu. Tieto zlyhania identifikujeme proaktívne – vlastným dohľadom, auditom a monitoringom, alebo, žiaľ, často až vtedy, keď sa prejaví ich záporný dopad na spoločnosť. Aj na takúto situáciu však potrebujeme reagovať, objasniť okolnosti, zmierniť dopady, vyvodiť dôsledky a zobrať si ponaučenie do budúca.

Úspešný compliance program by mal byť schopný sám sa učiť a zlepšovať.

Mal by obsahovať mechanizmy, ktoré zabezpečia jeho dlhodobú udržateľnosť. Preto posledným z kľúčových elementov úspešného compliance programu je priebežný dohľad a adekvátne reakcia na identifikované zlyhania. Ten je na jednej strane postavený na proaktívnom preverovaní účinnosti a správneho nastavenia programu, na druhej strane čerpá z identifikovaných compliance incidentov. Cieľom je zabezpečiť, aby boli nedostatky včas identifikované a následne pri identifikovanom zlyhaní bol odhalený dôvod a zabezpečená náprava vedúca k zlepšeniu systému.

Prvkami efektívneho monitorovania a auditu sú:

- definovanie zodpovedností za monitorovanie a audit
- zabezpečenie primeraných zdrojov – ľudia, technológie, financie
- definovanie monitorovacieho a auditného procesu (plánovanie, opatrenia, testovanie, ukazovatele, vzory správ)
- definovanie línií pre podávanie správ o výsledkoch monitorovania a auditu

Audit a monitorovanie

Audit a monitorovanie predstavujú nástroj na sledovanie kondície, v akej sa compliance program nachádza. Vyhodnocuje dva kľúčové pohľady:

- Sú nastavené a implementované pravidlá primerané? Externé aj interné prostredie spoločnosti čelí kontinuálnym zmenám. Ich dopad na spoločnosť z pohľadu compliance by mal byť systematicky vyhodnocovaný a v prípade potreby by mali byť prijaté primerané opatrenia.
- Sú nastavené pravidlá dodržiavané? Nedodržiavanie compliance pravidiel môže byť prejavom svojvôle zamestnancov. Rovnako však môže indikovať chybu pri dodržiavaní, nepochopenie inštrukcií, slabiny v komunikácii, nedbalosť alebo nežiadúce vplyvy v existujúcej kultúre v spoločnosti.

Monitorovanie

Monitorovanie predstavuje priebežný proces sledovania, analýzy a vyhodnocovania rôznych indikátorov v reálnom čase alebo pravidelne s cieľom okamžite identifikovať prípadné indície o slabinách compliance programu a promptne zareagovať.

Kľúčom k úspechu je definovanie vhodných indikátorov – tie sú špecifické pre rôzne odvetvia, predmet činnosti, región atď. Typickým príkladom je počet hlásení cez etickú linku.

Pod monitoringom sa spravidla rozumie automatizovaný proces postavený primárne na analýze dát. Jeho kvalita je preto závislá od dostupnosti a kvality dát ako aj od využívaných IT systémov. Aj monitoring však môže byť realizovaný manuálne.

Vytvorenie robustného monitorovacieho systému môže znamenať pre spoločnosť nezanedbateľné výdavky. Vyťažiť sa však z neho dá viac, ako iba kontrola stavu compliance programu – týmto spôsobom je možné získavať aj informácie využiteľné pre biznis účely, resp. pre rozhodnutia pri riadení spoločnosti. Môžu tiež nahradiť náročné manuálne kontrolné procesy.

Audit

Audit predstavuje cieleňú kontrolnú aktivitu vykonávanú ex-post – v kontexte tohto dokumentu ide o posudzovanie dizajnu a testovanie účinnosti compliance programu v určitom čase (za určité obdobie), so zameraním na konkrétnu oblasť, proces atď. Príkladom môže byť audit nákupného procesu v určitom období s cieľom preverenia dodržiavania pravidiel transparentnosti pri výbere dodávateľov.

Audit nie je jednorazovou aktivitou, ale systematickým testovaním prostredia. Auditný plán by mal vychádzať z analýzy rizík.⁵⁹ Niektoré oblasti je vhodné testovať periodicky v závislosti od ich rizikového profilu, iné môžu byť zaradené do plánu podľa potreby pri identifikovaných incidentoch alebo na základe výsledkov monitoringu. Aspoň raz za určité obdobie je však potrebné kompletne posúdiť všetky významné riziká.

Testovanie môže prebiehať na rôznych úrovniach, vždy však pri dodržaní zásady nezávislosti. Do istej miery by malo byť súčasťou štandardnej kon-

⁵⁹ K téme analýzy rizík sa viac dočítate v kapitole II.3.

troly vykonávanej v rámci jednotlivých organizačných zložiek pre potreby manažérov zodpovedných za danú oblasť. Compliance oddelenie, resp. osoby zodpovedné za oblasť compliance by mali vykonávať vlastné nezávislé testovanie kontrolných mechanizmov pokrývajúcich compliance riziká. Oddelenie compliance v tomto smere môže využívať aj podporu interného auditu. Avšak rola interného auditu presahuje takúto podporu – interný audit by mal nezávisle vyhodnocovať efektívnosť kontroly, ktorú vykonáva oddelenie compliance. Môže preverovať testovanie realizované osobami zodpovednými za compliance, alebo vykonať vlastné testovanie s tým istým zameraním.

Etické linky

Audit a monitorovanie predstavujú nástroj pre identifikáciu compliance incidentov a slabín kontrolných mechanizmov, ktorý je pomerne náročný na zdroje. Za najefektívnejší spôsob identifikácie prípadov podvodného, resp. neetického správania je dlhodobo vo svete považované ich nahlasovanie, pričom táto metóda je oveľa účinnejšia v spoločnostiach, ktoré majú zavedenú etickú linku.

Renomovaná asociácia ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) dlhodobo vyzdvihuje účinnosť etických liniek pri odhaľovaní podvodného konania. Vo svojom globálnom prieskume tzv. podvodov bielych golierov z roku 2016 zistila, že najčastejším spôsobom odhalenia podvodného konania bolo nahlásenie (39.1 %).

V organizáciách, ktoré mali zavedený oznamovací mechanizmus, bolo toto

per cento výrazne vyššie (47.3 %), ako v organizáciách, ktoré ho nemali (28.2 %). Druhým najúčinnjším spôsobom odhaľovania podvodov v prieskume ACFE bol interný audit – 16,5 %.

Zdroj: ACFE

Zavedenie efektívneho oznamovacieho mechanizmu, je všeobecne považované za jednu zo základných zložiek efektívneho compliance programu.⁶⁰ Úspešnosť zavedenia etickej linky determinuje mnoho faktorov – voľba kanálov pre reportovanie, vytvorenie dostatočného povedomia o existencii linky, budovanie dôvery⁶¹, umožnenie anonymného nahlasovania, jazyk atď.

Podstatným faktorom je budovanie povedomia o integrite a požadovaných vs. neakceptovateľných vzorcoch správania v rámci spoločnosti. Súčasťou toho je aj ochota dotknutých osôb vnímať okolie, aktívne v rámci neho presadzovať žiaduce princípy správania a nahlásiť prípadný výskyt nekalých praktík v súlade s internými pravidlami, čo možno stimulovať využívajúc metódy pozitívnej aj negatívnej motivácie⁶².

Reakcia

Cieľom všetkého úsilia vynaloženého na získavanie informácii o compliance incidentoch a slabinách compliance programu, či už aktívnym (audit, monitoring), alebo pasívnym spôsobom (etickej linka) samozrejme nie je iba zistiť, čo sa stalo, ale aj zabezpečiť odolnosť systému voči podobným prípadom do budúcnosti.

⁶⁰ Pod pojmom „efektívny oznamovací mechanizmus“ máme na mysli nástroj, ktorý zabezpečí, že dotknuté osoby (oznamovatelia / whistlebloweri) majú k dispozícii spôsob, ako môžu pri podozrení z nekalého konania toto bez obáv nahlásiť, prípadne získať radu bez toho, aby sa za to museli obávať odvety zo strany spoločnosti.

⁶¹ Napr. odborným posúdením a dôsledným spracovaním ohlásených udalostí, komunikáciou o identifikovaných a vyšetrených prípadoch atď.

⁶² Viac k tejto téme v kapitole II.2. Kultúra compliance a etiky (časť Dôvera a ochota prehovorit)

Akékoľvek kvalifikované zistenie o incidente by malo automaticky spustiť procesy, ktoré zabezpečia, že bude identifikovaná príčina, okolnosti a modus operandi incidentu, určená zodpovednosť, vykonané opatrenia na minimalizáciu škody, zabezpečené vyvodenie dôsledkov voči zodpovedným osobám ako aj zabezpečená náprava z pohľadu účinnosti compliance programu.

Pri vyšetrowaní incidentov je vhodné zvážiť pomoc externých odborníkov napríklad konzultantov v oblasti forenzných služieb, IT špecialistov a interných alebo externých právnikov. Vedia zabezpečiť nezávislé vyšetrenie incidentu využívajúc expertízu a technológie, na ktoré spoločnosť nemá vlastné zdroje.

Komunikácia o identifikovaných incidentoch v rámci spoločnosti ako aj smerom von k dotknutým osobám a tzv. záujmovým skupinám môže mať zásadný preventívny účinok do budúcnosti. Predstavuje príležitosť jasne sa vymedziť voči neželaným princípom správania a preukázať, že ich spoločnosť nie len netoleruje, ale dokáže efektívne odhaľovať a dôsledne sa s nimi vysporiadať.

Evidencia a dokumentácia

Akékoľvek nedostatky compliance programu by mali byť evidované a ich status sledovaný až do stavu, kedy sa s nimi spoločnosť vysporiada.⁶³ V každom prípade by mala byť stanovená osoba, ktorá za tento proces zodpovedá.

Evidovanie incidentov a systematické zbieranie dát v tomto smere môže poskytnúť v budúcnosti užitočný zdroj pre analýzu a monitoring.

Všetky incidenty by mali byť nielen vyšetrené, zdokumentované a komunikované, ale je potrebné prijať primerané nápravné opatrenia na zlepšenie compliance programu, ako napríklad zlepšenie procesu, nové preventívne a detektívne kontroly, dodatočné školenia, vyvodenie zodpovednosti, ukončenie zmluvy a iné opatrenia, ktoré zabezpečia efektívnejšie fungovanie compliance programu do budúcnosti.

Pre všetky prvky dohľadu a reakcie je mimoriadne dôležitá dokumentácia vykonaných postupov, identifikovaných zistení, dôkazov a relevantných informácií ako aj rozhodnutí a nápravných opatrení.

Certifikácia

Efektívny systém monitorovania a auditu by mal zahŕňať aj pravidelnú a predovšetkým nezávislú certifikáciu programu. Dobrým štandardom je uskutočniť ju aspoň raz za 5 rokov. Certifikáciu môže vykonať napríklad interný audítor, materská/partnerská organizácia alebo externý audítor.

⁶³ To môžeme urobiť rôznymi spôsobmi, napr. zavedením nových kontrolných mechanizmov, zavedením protipatrení, alebo aj akceptovaním rizika.



Vydanie publikácie finančne podporili:



+

LGP

Lansky, Ganzger, Jacko & Partner, s. r. o.

@ Slovak Compliance Circle