

COMPLIANCE: Implementacija CMS-a u javnim poduzećima

– od smjernica *Ministarstva financija* i preporuka OECD-a *Ministarstva pravosuđa, uprave i digitalne transformacije* do stvarne prakse



DR.SC. SANJA OŽIĆ

Hrvatska udruga za
usklađenost poslovanja

U 2024. i početkom 2025. doneseni su važni dokumenti za **osnaživanje funkcije praćenja usklađenosti poslovanja u javnom sektoru RH** – *Smjernice za funkciju praćenja usklađenosti poslovanja* Ministarstva financija i *Priručnik za primjenu smjernica OECD-a u društvima javnog sektora* Ministarstva pravosuđa, uprave i digitalne transformacije.

Dokumenti predstavljaju komplementarne temelje za uspostavu funkcije praćenja usklađenosti i **implementaciju sustava upravljanja usklađenošću (CMS) u javnom sektoru.**

Smjernice Ministarstva financija definiraju operativne mehanizme za praćenje usklađenosti, Priručnik Ministarstva pravosuđa, uprave i digitalne transformacije pruža strateški okvir za rješavanje šireg spektra upravljačkih izazova i osiguranje održivosti u javnom sektoru.

Uspostava funkcije praćenja usklađenosti u javnim poduzećima suočava se s izazovima **nedostatka stručnog kadra, ograničenih resursa i dinamičnog poslovnog okruženja.**

Usklađenost poslovanja u javnim poduzećima često karakterizira **reaktivan pristup, nerazvijena organizacijska kultura i nedostatak definiranih i implementiranih etičkih standarda.**

Zahtjevno regulatorno okruženje, osobito u specijaliziranim područjima poput zaštite podataka (**GDPR**) i javne nabave (**JN**), **traži stalnu edukaciju i redovitu reviziju internih procedura usklađenost.**

Brze tehnološke promjene zahtijevaju od javnih poduzeća **sustavna ulaganja u digitalnu infrastrukturu i kontinuirano usavršavanje zaposlenika.**

FUNKCIJA PRAĆENJA USKLAĐENOSTI POSLOVANJA I CMS

03

HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

DR.SC. SANJA OŽIĆ

Funkcija praćenja usklađenosti i sustav upravljanja usklađenošću (CMS) čine dvije **nerazdvojive komponente učinkovitog upravljanja rizicima i usklađenošću u javnom sektoru.**

CMS postavlja organizacijski okvir kroz **alate, procese i kontrole**, dok **funkcija praćenja usklađenosti** osigurava njihovu svakodnevnu primjenu – od **praćenja propisa i procjene rizika do edukacije i izvještavanja.**

Bez operativne funkcije CMS ostaje neaktivan, a **bez CMS-a funkcija praćenja usklađenosti gubi strateško-operativnu podršku i dosljednost u provedbi.**

PROCJENA TRENUTNOG STANJA I RAZUMIJEVANJE ZAHTJEVA ZA USKLAĐENOŠĆU

04

HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

Uspostava učinkovitog sustava upravljanja usklađenošću (CMS) započinje **analizom zahtjeva iz Smjernica Ministarstva financija** i procjenom trenutačne razine usklađenosti poslovanja. **GAP analizom** identificiraju se **područja s nedostacima** te **resursi i kompetencije** potrebni za učinkovitu implementaciju CMS-a. Javna poduzeća pritom trebaju **prilagoditi strukturu i procese svojoj djelatnosti**, kako bi CMS bio primjenjiv i održiv u praksi.

Preporuka:

Provedite sveobuhvatnu **analizu postojećih politika, procedura i internih kontrola** s ciljem prepoznavanja područja s **povećanim rizikom od regulatornih i etičkih povreda**. Analiza treba obuhvatiti **organizacijsku strukturu, operativne procese, unutarnje kontrole i komunikacijske tokove**.

DR.SC. SANJA OŽIĆ

ANGAŽMAN UPRAVE I NO, NEOVISNOST FUNKCIJE PRAĆENJA USKLAĐENOSTI

05

HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

Uspješna provedba CMS-a i uspostava funkcije praćenja usklađenosti započinje jasnim i aktivnim angažmanom rukovodstva. **Uprava i NO moraju prepoznati strateški značaj usklađenosti, osigurati adekvatne resurse te definirati politiku** koja postavlja temelje za odgovorno i transparentno poslovanje. **Neovisnost i transparentnost ključni su za vjerodostojnost i operativnu učinkovitost funkcije praćenja usklađenosti poslovanja.**

Preporuka:

Izradite **politiku usklađenosti** koja jasno definira **ciljeve, načela i obveze svih razina upravljanja** te promiče **kulturu integriteta i odgovornosti**. Uključivanjem uprave, menadžmenta i zaposlenika u proces izrade politike osigurava se **širi uvid u organizacijske izazove** i povećava njezina **primjenjivost u praksi**.

DR.SC. SANJA OŽIĆ

Procjena rizika kao temelj učinkovitog CMS-a

Procjena rizika proces je **prepoznavanje pravnih, reputacijskih i operativnih prijetnji** te osigurava stabilan **okvir za upravljanje usklađenošću**.

Učinkovito **mapiranje rizika** omogućuje javnim poduzećima da proaktivno djeluju, identificiraju slabosti i usmjere resurse na najkritičnija područja.

Preporuka:

Definirajte **opseg analize i uključite sve relevantne dionike** – upravu, pravne i financijske timove, IT, GDPR i javnu nabavu. **Izradite registar obveza** koji uključuje zakone, podzakonske akte, interne akte, politike i strategije.

Smjernice Ministarstva financija i preporuke OECD-a primjenite kao referentne izvore!!!

Izradite **matricu rizika** (vjerojatnost × utjecaj) te **koristite digitalne alate za vizualizaciju i praćenje**. Na temelju analize razvijte **program usklađenosti i akcijski plan** s jasno **određenim odgovornostima, rokovima i mehanizmima evaluacije**.

Organizacijska kultura i edukacija kao pokretači učinkovitog CMS-a

Uvođenje CMS-a u javnim poduzećima često nailazi na **otpor zbog percipiranog administrativnog opterećenja i nedovoljnog razumijevanja** važnosti usklađenosti. Dugoročni uspjeh implementacije ovisi o **prilagodljivosti CMS-a promjenama i sustavnom jačanju kulture integriteta, odgovornosti i transparentnosti na svim razinama poduzeća.**

Preporuka:

Zaposlite **stručnjake za usklađenost, optimizirajte raspodjelu internih resursa** i po potrebi uključite **vanjske savjetnike. Kultura usklađenosti** gradi se **primjerom uprave, jasnom komunikacijom i sustavima nagrađivanja etičnog ponašanja.** Osigurajte **redovite edukacije zaposlenika o zakonodavnom okviru, etičkim standardima i mehanizmima za prijavu nepravilnosti,** čime se jača njihova aktivna uloga u očuvanju integriteta poslovanja.

Sustavna izvješća o usklađenosti omogućuju upravi **donošenje informiranih odluka** te pravodobno **poduzimanje korektivnih i preventivnih mjera**. **Tehnološka rješenja**, uključujući digitalne alate i umjetnu inteligenciju, sve više **pridonose preciznosti, brzini i transparentnosti procesa praćenja usklađenosti**.

Preporuka:

Uspostavite sustav praćenja temeljen na redovitim, **strukturiranim izvješćima** s jasno definiranim **pokazateljima stanja usklađenosti**, za **upravu i nadzorni odbor**. Integrirajte **unutarnje i vanjske revizijske mehanizme** te definirajte **ključne pokazatelje uspješnosti (KPI)**. **Dokumentirajte sve aktivnosti** funkcije praćenja usklađenosti, a **digitalizacijom procesa** omogućite **napredno praćenje, analizu i prilagodbu regulatornim promjenama** u stvarnom vremenu.

Implementacija **funkcije praćenja usklađenosti poslovanja** i sustava upravljanja usklađenošću (**CMS**) u javna poduzeća **nadilazi regulatorne zahtjeve** – ona **predstavlja strateški alat za jačanje institucionalne otpornosti, etičnosti i učinkovitosti poslovanja u javnom sektoru.**

Sustavno upravljanje usklađenošću, utemeljeno na standardu **ISO 37301**, omogućuje **proaktivno prepoznavanje i upravljanje rizicima, povećava povjerenje dionika te optimizira interne procese** na načelima odgovornosti i transparentnosti.

Primjena smjernica Ministarstva financija i preporuka OECD-a pruža javnim poduzećima **strukturirani, ali fleksibilan okvir koji objedinjuje operativne mehanizme i strateški nadzor.**

Pretpostavke uspješne implementacije CMS-a u javnim poduzećima uključuju **jasno opredjeljenje rukovodstva, kontinuiranu edukaciju zaposlenika, neovisnost funkcije praćenja usklađenosti te pouzdanu digitalnu podršku.**



[link https://www.linkedin.com/pulse/compliance-implementacija-cms-a-u-javnim-poduze%C4%87ima-od-o%C5%BEi%C4%87-phd-inwif/?trackingId=HspnyZ1TNGoBjrx1dlCMoA%3D%3D](https://www.linkedin.com/pulse/compliance-implementacija-cms-a-u-javnim-poduze%C4%87ima-od-o%C5%BEi%C4%87-phd-inwif/?trackingId=HspnyZ1TNGoBjrx1dlCMoA%3D%3D)

HVALA NA POZORNOSTI !

autor: Dr.sc. Sanja Ožić
sanjaozic7@gmail.com

Hrvatska udruga za usklađenost poslovanja (HUZUP/CCA)

E-mail: info@complianceassociation.hr

Web stranica: www.complianceassociation.hr

Za dodatne informacije ili specifične upite, možete se obratiti putem e-maila: predsjednistvo@complianceassociation.hr