

**HRVATSKA UDRUGA ZA
USKLAĐENOST POSLOVANJA**

COMPLIANCE I KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA

LIPANJ 2025

DR. SC. SANJA OŽIĆ



HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

▼ Regulatorna kriza

Kada se u poslovanju prekrši zakon, regulativa ili profesionalni standardi, nastaje ozbiljna pravna i reputacijska kriza.

- Nezakonite radnje uprave ili nadzornog odbora
- Nepostupanje po nalogu regulatornog tijela (npr. HANFA, AZOP)
- Sukob interesa u odlučivanju ili nabavi
- Manipulacija tržištem ili zloupotreba povlaštenih informacija

DR. SC. SANJA OŽIĆ



HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

▼ Etička kriza

Povjerenje javnosti, partnera i zaposlenika može biti narušeno uslijed neetičnog ponašanja.

- 📌 Mobbing ili diskriminacija na radnom mjestu
- 📌 Otkriće korupcije, sukoba interesa ili prikrivenih radnji
- 📌 Neetična krizna komunikacija ili pokušaj zataškavanja
- 📌 Dvostruki standardi prema zaposlenicima ili klijentima
- 📌 Ignoriranje prijava nepravilnosti (whistleblowing)

DR. SC. SANJA OŽIĆ



HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

▼ Kibernetička i sigurnosna kriza

Napadi na IT sustave i kompromitacija podataka mogu ozbiljno ugroziti poslovanje i povjerenje klijenata.

- 📌 Ransomware napad koji paralizira poslovanje
- 📌 Curenje osobnih podataka korisnika
- 📌 Kompromitacija upravljačkih računa ili poslovnih aplikacija
- 📌 Neovlašten pristup internim bazama podataka
- 📌 Neadekvatno upravljanje sigurnosnim ažuriranjima

DR.SC. SANJA OŽIĆ



HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

▼ Kriza lošeg korporativnog upravljanja

Odsustvo učinkovitih mehanizama nadzora, neovisnosti i internih kontrola može rezultirati lošim odlukama, prešućivanjem rizika i dugoročnim štetama.

- 📌 Ignoriranje upozorenja o rizicima od strane uprave
- 📌 Nadzorni odbor bez neovisnosti
- 📌 Nepostojanje sustava za prijavu nepravilnosti (whistleblowing)

DR. SC. SANJA OŽIĆ



HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

▼ Financijska i tržišna kriza

Loše financijsko upravljanje i prikrivanje stvarnog stanja mogu destabilizirati poslovanje.

- 📌 Revizorski propusti i manipulacija izvještajima
- 📌 „Kreativno računovodstvo“ za prikrivanje gubitaka
- 📌 Nelikvidnost zbog neadekvatnog financijskog planiranja
- 📌 Kršenje propisa o sprječavanju pranja novca (AML)
- 📌 Nepravilnosti u javnoj nabavi

DR. SC. SANJA OŽIĆ



HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

▼ Kriza odnosa sa zaposlenicima

Kriza povjerenja i narušavanje organizacijske kulture često nastaje zbog ignoriranja prava zaposlenika i lošeg vođenja ljudskih potencijala.

- 📌 Zapošljavanje suprotno antidiskrimacijskim zakonima
- 📌 Etičke povrede profesionalnih standarda
- 📌 Kontinuirani odlazak zaposlenika zbog toksične organizacijske kulture
- 📌 Narušeno povjerenje i odbijanje rada zbog nesigurnih uvjeta

DR. SC. SANJA OŽIĆ



HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

▼ Kriza lanca opskrbe i kontinuiteta

Nepredviđeni prekidi u lancu dobave i poslovnim procesima mogu ugroziti ispunjavanje ugovornih i regulatornih obveza, kao i reputaciju poduzeća.

- 📌 Zatvaranje ključnog dobavljača bez plana B
- 📌 Prekid rada zbog više sile ili drugih kriznih okolnosti
- 📌 Nedostatak sigurnosnih kopija za kritične funkcije
- 📌 Poremećaji u logistici koji onemogućuju isporuku klijentima

DR. SC. SANJA OŽIĆ



HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

Prevencija

Compliance smanjuje vjerojatnost krize kroz jasna pravila, politike i strukture odgovornosti.

- 📌 Kodeksi ponašanja i Etički kodeksi
- 📌 Politike, interni pravilnici i kontrolni mehanizmi
- 📌 Usmjereno na usklađenost kroz procjene rizika i edukaciju
- 📌 Redovito praćenje regulatornih promjena i prilagodba internih pravila
- 📌 Sustavi za rano prepoznavanje nepravilnosti

DR. SC. SANJA OŽIĆ



Detekcija i Reakcija

Rano prepoznavanje prijetnji i pravovremena reakcija najvažniji su za ograničavanje štete.

- ➡ Redoviti interni auditi i praćenje indikatora rizika
- ➡ Sustavi za prijavu nepravilnosti
- ➡ Savjetovanje uprave tijekom krize
- ➡ Usklađena i etička komunikacija
- ➡ Sprječavanje dodatnih propusta i neetičnih odluka

DR. SC. SANJA OŽIĆ



HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

Učenje

Compliance funkcija zatvara krug učeći iz krize i jačajući sustav za budućnost.

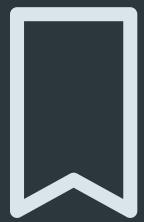
- 📌 Izrada izvještaja i analiza incidenta
- 📌 Ažuriranje politika i procedura
- 📌 Trening i osvještavanje zaposlenika
- 📌 Revizija internih kontrola temeljem naučenih lekcija
- 📌 Uključivanje nalaza u godišnje planiranje i strategiju usklađenosti

DR. SC. SANJA OŽIĆ



HRVATSKA UDRUGA ZA USKLAĐENOST POSLOVANJA

 Učinkovit compliance jača korporativno upravljanje tako što gradi otpornost, sprječava krize i omogućuje poduzeću da iz izazovnih situacija izadje snažnije.



DR. SC.
SANJA OŽIĆ