

**HRVATSKA UDRUGA ZA
USKLADENOST POSLOVANJA**

COMPLIANCE I KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA

LIPANJ 2025

DR.SC. SANJA OŽIĆ



▼ **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**



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



▼ 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



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



▼ **Financijska i tržišna kriza**

Loše financijsko upravljanje i
pokrivanje stvarnog stanja mogu
destabilizirati poslovanje.

📌 Revizorski propusti i manipulacija
izvještajima

📌 „Kreativno računovodstvo“ za
pokrivanje gubitaka

📌 Nelikvidnost zbog neadekvatnog
financijskog planiranja

📌 Kršenje propisa o sprječavanju
pranja novca (AML)

📌 Nepravilnosti u javnoj nabavi



▼ **Kriza odnosa sa zaposlenicima**

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

📌 Zapošljavanje suprotno antidiskriminacijskim zakonima

📌 Etičke povrede profesionalnih standarda

📌 Kontinuirani odlazak zaposlenika zbog toksične organizacijske kulture

📌 Narušeno povjerenje i odbijanje rada zbog nesigurnih uvjeta



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



Prevenција

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

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



Detekcija i Reakcija

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

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



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
izađe snažnije.**



DR.SC.
SANJA OŽIĆ