

*Милош ТАЊЕВИЋ\**

*Милош БОГДАНОВИЋ\*\**

## КОМПЛАЈАНС ФУНКЦИЈА – ЕТИЧКО ЛИЦЕ ПРИВРЕДЕ

### *Резиме*

*Комплајанс је корпоративна функција која треба да допринесе равнотежи између профита и одрживог пословања. Она подразумева низ правила која обавезују све запослене у компанији, са циљем да се пословање односно понашање менаџмента и запослених уподоби са одређеним стандардима, пре свега у областима које због своје осетљивости захтевају посебну видљивост и третман. Имајући у виду сложеност и значај ове функције, као и чињеницу да је недостатак прецизне регулативе и смерница условио различита схватања њене надлежности, методологије и организације, у раду ћемо указати на различите приступе овој функцији, као и на њен циљ, организацију и могуће правце развоја. Посебна пажња посвећена је вредностима које комплајанс функција штити и етичким начелима на којима почива, а која су темељ привредне климе у свакој земљи. С тим у вези, истакнут је значај који ова функција има за целокупну привреду и друштво у целини, уз закључак да њена суштина почива у најдубљим етичким принципима, односно култури часног пословања.*

*Кључне речи:* комплајанс, етика, култура, привреда.

### **Увод**

Препознавање комплајанс функције у компанијама, њено оснаживање и развој, интеграција са осталим елементима интерних контрола, односно унутрашњег надзора, од посебног су значаја за оздрављење привредне и инвестиционе атмосфере у Србији. Међутим, упркос значају и актуелности, чини се да ова тема још увек није добила оно место које у научној и стручној јавности заслужује. С тим у вези, намера нам је да отво-

---

\* Председник Удружења за усклађеност у пословању

\*\* Секретар Удружења за усклађеност у пословању

римо неограничена поглавља истраживања овог привредног феномена, са жељом да се, пре свега, стручна и пословна јавност навикне на сва могућа лица ове функције, да разуме њену природу и генезу, циљ и домет, појавне облике и могуће правце развоја. Верујемо да ће се након што назначимо одреднице ове функције у компанијама и подсетимо се вредности које она штити, закључак о њеном значају наметнути сам, а даље теоријско и практично истраживање постаће спонтано и неминовно.

Комплајанс функција, као и уосталом корпоративно управљање не привлачи пажњу само због значаја који има за економски раст и развој већ и због великог броја афера и злоупотреба у које су били умешани високи пословни кругови појединих светских компанија. Наиме, од када је Sutherland увео појам криминала „белог оковратника“<sup>1</sup> у криминологију, постало је јасно да ранији стереотипи, по којима сиромашни представљају највећи број преступника једноставно не одговара истини. Овај аутор скренуо је пажњу на дефиниције девијантног понашања моћних људи, наводећи да „преступници са белом крагном“ врше дела која су по друштво много опаснија од злочина конвенционалног криминала<sup>2</sup>. Посебна опасност овог вида криминала, а која је у вези са специјализацијом и професионализацијом његових извршилаца, огледа се у чињеници да се ова дела врше прикривено, на веома вешт и стручан начин који треба да створи привид о законитом и савесном пословању, при чему и објективни услови пословања често погодују оваквим појавама. Уједно, са развојем унутрашњих и опште светских тржишних и других пословних односа, јављају се и нови облици и форме незаконитих и друштвено штетних понашања у привреди, који су много профитабилнији и у исто време много мање ризикантни са аспекта откривања, а за које не постоје адекватни механизми супротстављања. Са друге стране, криминалу „белог оковратника“ веома су блиска она дела којима корпорације крше норме којима је њихово пословање регулисано (криминал корпорација). Због тога поједини аутори сматрају да је криминал „белог оковратника“

---

1 Овај аутор под појмом криминал „белог оковратника“, подразумева криминал који врше лица са престижним и високим друштвеним статусом у оквиру занимања која обављају, који се обично јавља у области привредног пословања, а чије су форме испољавања најчешће у машинијама у вези са купопродајом разних акција, лажним исказивањем финансијског стања и пословања појединих корпорација, или у подмићивању пословних партнера, непосредном или посредном подмићивању државних чиновника, у циљу осигурања повољних пословних аранжмана, као и у проневерама, ненаменском трошењу средстава, пореским утајама и слично. Видети: E. H. Sutherland, *White Color Crime*, Druden, New York, 1949, стр. 7

2 Више о томе: Н. Тањевић, „Привредни криминал у условима економске транзиције“, Институт за упоредно право, Београд, 2012, стр. 34.

синоним за криминал пословних људи, што га чини невидљивим и што умањује његов значај и опасност, при чему се користе појмови као што су бизнис и корпорацијски криминал.<sup>3</sup> Без обзира на назив који се користи за овај вид криминала, суштина је у пажљивом планирању незаконитости од стране пословних људи, са намером да се повећа профит заобилажењем или директним кршењем закона.

Изазови данашњег времена, велики број скандала у корпоративном свету, чињеница да преварне шеме у области привреде еволуирају, мењају се и прилагођавају савременим условима условљавају потребу да се препознају фактори ризика, уоче симптоми незаконитости у пословању, процене последице, проуче најважнији облици, трендови и технике извршења криминалних радњи и предузму активности у циљу њиховог спречавања и сузбијања. Такође, треба имати у виду да постоје бројна понашања у области привредних делатности у којима се корупција и остали негативни феномени у привреди прикривају облицима морално проблематичних или чак социјално прихватљивих понашања, а која, иако су несумњиво штетна по економске односе, нису прописана као јавноправни деликти. Најзад, и радње компанија неретко се могу подвести под легалне токове, а да и тада начела савесности и поштења остају погажена.

Данас је неспорно да се пословање не може руководити искључиво бескрупулозним стицањем профита, већ да треба да почива на најдубљим етичким принципима, превентивном деловању и подизању свести о значају ових принципа код свих тржишних ученика. Учесталост, односно свеprisутна могућност корупције, сукоба интереса, прикривених трошкова, прања новца, кршења правила конкуренције и других облика злоупотреба у компанијама и обимна регулатива на националном и европском нивоу стављају „поштовање прописа” и „функцију контроле законитости (усклађености) пословања” у први план.

## **I Развој, организовање и значај комплајанс функције**

Оно што се данас уобичајено подразумева као комплајанс - функција контроле усклађености пословања, свакако почива на једној друштвеној равни, а проистекло је из сједињавања појединих принципа корпоративног управљања и социолошких теорија великих филозофа и мислилаца (од Русоа до А. Еционија). Најпре је, на најразвијенијим

---

3 З. Мршевић, „Организовани криминалитет“, Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд, 1993, стр. 95.

тржиштима модерне привреде уочена потреба да се пословање не може искључиво руководити бескрупулозним стицањем профита, већ на један умерен и одржив начин, базиран на фер односима између учесника и поверењу<sup>4</sup>. Увиђа се да најдубљи етички принцип може бити једина основа за раст, без обзира на то што се разне форме неадекватног пословања могу спроводити у правним оквирима, на штету друштва и испод радара регулатора. Циклуси у којима се након криза и афера доноси рогобатна и строга регулатива, почев од индустрија оружја, хране, фармације па све до финансија, указују несумњиво на мањак превентивног делања, односно мањак свести о начину на који се спроводи одрживо пословање. Такође, уочена је и рањивост на неетичко понашање у самосталним процесима који прате скоро сваку индустрију, а на први поглед представљају само везивна ткива између продаваца односно пружалаца услуга и корисника тј. потрошача – превоз и логистика, набавка, продаја, посредовање, поверавање пословних процеса трећим лицима, уговарање на даљину, оглашавање, маркетинг и сл.<sup>5</sup>

Пракса је показала да су поједине компаније грубо занемаривале систем интерних контрола, што је за последицу имало банкротства и финансијске ломове, различите врсте санкционисања и рехабилитационих поступака (након чега су биле приморане да значајно инвестирају у контролне механизме), као и бројне судске поступке са несагледивим материјалним и друштвеним последицама<sup>6</sup>. Друге су пак биле прудентне и способне да спрече инциденте са крупним последицама, све захваљујући комбинацији инструмената за превенцију кршења процедура и прописа, односно непоштене праксе. С тим у вези, доказано је да Смитова „невидљива рука“<sup>7</sup> ипак заслужује један суптилни механизам контроле, који би представљао контратежу необузданој тржишној утакмици. Стога је управо функција комплајанса установљена да допринесе равнотежи између профита и одрживог пословања.

Полазећи од најдоминантијег схватања комплајанса<sup>8</sup> (тзв. регулаторни аспект ове функције), који подразумева тежњу компанија да се

---

4 М. Тањевић, „Комплајнс функција – статус и перспектива“, Банкарство, вол. 47, бр. 1, 2018, стр. 120.

5 М. Тањевић, *op. cit.*, стр. 122.

6 Foreign corruptice practice akt, Enron, Parmalat, Lehman brothers..

7 У питању је метафора осмишљена од стране Адама Смита, којом је описивао ненамерне друштвене користи појединачних користољубивих акција.

8 Под појмом законитост пословања (*Compliance*) у најширем смислу речи подразумева се „поштовање прописа“, дакле закона, уговорних обавеза, као и интерних прописа друштва и директива

ускладе са стандардима, политикама и законима, лако се може увидети да ће се конкретни поступци компанија разликовати како међу јурисдикцијама тако и различитим гранама привреде. Стога, као предуслов надградње једног посебног, специфичног комплајанс система у конкретној компанији, потребно је разумети фундаменте, социјалне компоненте једног корпоративног процеса, развити посебан осећај за препознавање осетљивих процеса који директно или индиректно допиру до корисника, купца, уговорне стране, инвеститора или регулатора.

На почетку, сматрамо нужним напоменути да комплајанс функција (позната и као перманентна контрола, унутрашњи надзор, усклађеност) није одређена називом, већ управо принципима прудентности и сензитивношћу компанијске материје којом се бави, а која ће је разликовати од сличних корпоративних института са којима ће често, у смислу процеса, долазити у додир (безбедност, људски ресурси, унутрашња ревизија, правна служба, итд.). Иако њени корени досежу до самих почетака корпоративног управљања и првог раздвајања власника од управљача капиталом, данашњи „изглед“, опсег и методи, формиран су углавном на темељима глобално утицајне регулативе настале пре свега на развијеним тржиштима САД и ЕУ<sup>9</sup>.

Осим у случају када је то предвиђено посебним законом (на пример, као што је случај са Законом о банкама) компаније су слободне да послове бављења етички и репутационо осетљивим темама организационо уреде по својој вољи. Ово значи да се комплајанс функција може организовати као инокосни орган, али и као тим, одељење, сектор, сходно обиму и потребама посла. Такође, могуће је организовање функције кроз различите организационе делове компаније. Није погрешно уколико се функција успоставља самостално или пак у оквиру неког сектора попут правних послова, финансија, ризика, људских ресурса или безбедности, али водећи рачуна о избегавању сукоба интереса лица која су задужена за управљање комплајанс ризиком (ова лица не могу истовремено преузимати ризик!). С тим у вези, пракса познаје различите формате овог организационог дела, поделе послова унутар њега, организационе припадности као и разлике у

---

9 Овде мислимо пре свега на ФАТФ препоруке, бројне ЕУ директиве које регулишу прање новца, тржиште капитала и заштиту инвеститора, заштиту података и сл., документи УН и СЕ који се односе на борбу против корупције, Базелски документи, којима се на општи начин налаже банкама односно регулаторима, да у своје правне оквире унесу фер третман клијената, транспарентност у пословању (са посебним акцентом на економским ефектима трансакције односно пословног односа), заштиту конкуренције и управљање ризицима који могу нарушити финансијске показатеље, репутацију и поверење заинтересованих страна и сл.

погледу расположивих буџетских ресурса. Ови очекивани организациони варијетети не намећу дилеме у вези са извештавањем и именованем руководиоца, колико замагљују појмовну разлику између организационог аспекта и саме функције. Ипак, најважнији услов је да функција буде независна у свом раду, те да о истом неометано извештава највиши орган компаније односно представнике власника, као ултимативне носиоце ризика у пословању. Претходно ће тај орган и установити функцију односно именовати одговорно лице у оквиру те функције. Одступање од овог постулата, значило би негирање саме функције и њене улоге у корпоративном управљању, без обзира о којој индустрији је реч.

Кључни елемент у обликовању комплајанса у компанији представља дефинисање тзв „Програма“.<sup>10</sup> Честа заблуда у пракси је да се реч програм у регулативи тумачи као искључиво један, формални акт таквог назива, са дефинисаним правилима и начелима. Овакво гледиште није одрживо јер појам програм треба разумети генерички, као скуп правила и процедура који конзумирају планове рада, основне вредности компаније и распоред активности у циљу њихове заштите, неvezано за формалне називе аката у којима се овакве ставке прописују. Стога, без обзира да ли ће Програм представљати један или више аката, потребно је да компанија (односно највиши менаџмент) определи и декларише корпус вредности којима је посвећена у свом пословању те да сходно томе дефинише правила и смернице за њихово поштовање, као и методе рада комплајанс функције у циљу управљања ризиком одступања од поменутих вредности – тзв ризиком (не)усклађености. Управо због танке разлике између легалног и поштеног, добре и лоше пословне праксе, транспарентног и нелојалног, дефинисање ризика се не своди само на ризик одступања од правне норме! Он се мора тумачити знатно шире, у правцу ризика губитка поверења (клијената, уговорних страна, инвеститора, регулатора), репутације и сваке врсте губитка.

Даље, програм, схваћен у најширем смислу, у неком од својих делова садржаће и називе области, регулаторних поља или тематских целина и процеса, у којима се осликавају начела која компанија жели да очува (нпр. борба против корупције, заштита потрошача, спречавање превара, управљање сукобом интереса и сл). Једноставно речено, Програм рада функције ће дати одговор и на питање – како комплајанс ради. Овде је такође видљив утицај величине, волумена и разноврсности пословања компаније,

---

10 Видети: <https://www.investopedia.com/terms/c/compliance-program.asp>, претражено 20.04.2019.

па ће се тако једноставнији системи сасвим задовољити (додуше превасходно са правног аспекта) једнократним и описним извештајима о надолазећим ризицима и исто тако паушално одређеним контролама (тзв. другог нивоа одбране према међународно препознатим стандардима). Насупрот томе, иоле сложенији систем, а нарочито онај који претендује на јак и дуготрајан продор на тржиште и широк опсег производа, захтеваће што детаљнију гранулацију и стандардизацију методолошких поступака приликом детекције, мерења и управљања ризиком<sup>11</sup>.

Када је реч о начинима за управљање комплајанс ризиком начелно “све је дозвољено”. Регулатива обично дозвољава компанијама да самостално дефинишу метод управљања овим ризиком, с тим да ограничења, у зависности од индустрије, могу проистећи из посебних прописа. Тада се посредно начин управљања комплајанс ризиком усложњава, јер сходно таквим прописима (нпр у финансијском сектору, играма на срећу, индустрији хране, фармацији и др) потребно је да компаније испуне различите врсте стандарда (квалитет и ниво обраде података, извештавање, однос са конзументима услуга и робе, квалитет производа и сл). Преведено на језик компалајнса, сваки од стандарда који се приликом пословања мора узети у обзир у специфичној области привреде, представљаће својеврстан фактор ризика. Имајући у виду постојећи обим регулативе, без обзира на област пословања, као и динамику тржишта, увиђа се да узимање у обзир свих фактора ризика није могуће без једног сложеног, што је могуће више аутоматизованог калкулисања у процесу процене вероватноће наступања девијације од жељеног стандарда. Свакако ће се у координатном систему матрице за управљање ризиком осликати однос потенцијалне санкције и вероватноће одступања од горе поменутог. На тој основи, комплајанс функција ће бити слободна да даље гранулира како сам стандард (нпр. да ли се процењује могућност одступања од закона, подзаконског акта или од конкретне норме) тако и углове сагледавања његовог „живота“ у дневном пословању (да ли је стандард формално спроведен и у којој мери, да ли подразумева техничку имплементацију, да ли постоје историјски трагови ризика на тему тог стандарда и сл). Сваки облик овакве гранулације је пожељан јер ће као исход имати најближу могућу процену вероватноће наступања нежељеног догађаја.

Коначна сврха поменутог „модела ризика“ је да се менаџмент компаније упозна са ризиком (не)усклађености и предузме адекватне мере за његово могуће ублажавање, а са пуном свешћу о преосталом

---

11 М. Тањевић, *op. cit.*, стр. 123.

(такозваном резидуалном, неотклоњивом) ризику. Сходно томе, менаџмент ће надаље опредељивати пословну стратегију и бити у могућности да разуме који су припадајући ризици одређеном пословном процесу, а шта преостаје када се на те ризике примени систем контрола и предузму мере за ублажавање. Мере за ублажавање или отклањање комплајанс ризика су конкретне радње које компанија предузима (обука, формализација процеса, технички развој, дизајн процеса или контрола и сл) кроз планиране активности, одобрене од стране менаџмента.

Како комплајанс стандарди не прожимају искључиво оне квантитативне елементе пословних процеса већ напротив у великој мери оне изразито субјективе (услед своје друштвене, етичке, културолошке природе) тако се уз процену ризика неодвојиво намеће и саветодавна улога комплајанс функције, и то како према менаџменту, тако и према представницима свих линија у компанији – продајних, али и позадинских. Савет комплајанса улази као неизоставани елемент коначне одлуке најмање о пословној стратегији, новом производу, ризику уговорне стране, репутационим аспектима пословања и др. Савет, као и напред поменута процена ризика мора бити заснован на адекватном искуству лица која се баве комплајанс постулатима, на закону и стандардима индустрије у којој компанија послује, као и интерним политикама саме компаније. Даље, савет, без обзира на форму, мора бити умерен, обазрив и избалансиран, мирећи пословне циљеве и прихватљиве начине за њихово постизање. Због ове сврхе се као једно од мерила културне зрелости компаније (о култури ће бити речи у наставку) узима фактичко присуство и могућност комплајанс функције да правовремено учествује у процесу доношења важних компанијских одлука (присуство у комитетима, учесталост и линије извештавања, учешће у одобравању продајних кампања и др).

Конкретни показатељи нивоа имплементације жељеног индустријског стандарда, биће пре свега резултати контрола које спроводи комплајанс функција. Ово подразумева да ће се сходно планираним активностима из области процене ризика, истовремено спроводити операције у виду надзора над конкретним пословним процесима и документима, на основу којих ће се моћи утврдити фактички степен поштовања интерног прописа у пракси. Дизајнирање контрола ће још дуго времена остати под плаштом саморегулације и као такво треба да кореспондира пословном моделу компаније и процесима који су тангирани комплајанс начелима. Степен девижације од стандарда утврђен током контролних активности представљаће предмет извештавања ка менаџменту, само-



стално (нарочито у критичним случајевима) или заједно са проценом ризика (са којом ће се циклично допуњавати).

Међутим, најсуптилнији део комплајнс рада (иако се у ери роботике одмах алудира на што сложеније матрице ризика и ИТ алате) ипак ће представљати обучавање остатка организације, како свих линија менаџмента тако и запослених. Ово не само због форме коју ће скоро редовно прописивати посебни прописи из конкретне привредне гране, већ више због порука путем којих комплајнс треба да нађе начин да подржи усвајање пословне етике и подизање културе компаније на свим нивоима.

Имајући у виду све наведено, као и чињеницу да многе од поменутих ставки заслужују много детаљнију елаборацију, намеће се закључак да се даљи развој комплајнс функције не може дешавати изоловано од пре свега функција интерне контроле, али и читавог организма једне компаније (финансије, безбедност, функције подршке и сл). Такође, јасно је да упркос недовољно детаљној нормативи, комплајнс функција може бити дефинисана и интегрисана у систем управљања компанијом, али уз што је више могуће, јединствена тумачења напредних интернационалних пракси и стандарда.<sup>12</sup>

Треба посебно имати у виду чињеницу да су пословни процеси жива ствар, изузетно динамична, прилагођена окружењу, а пословно окружење је данас изузетно регулисано, дигитално и транснационално (уосталом као и сам криминал). У таквим околностима, у дневном пословању, јавља се велики број питања: под којим условима ће се нудити производ или услуга, да ли су цене транспарентне, да ли има скривених трошкова, да ли огласи и рекламе садрже неопходне податке, како се рукује подацима, како се поступа према конкуренцији, да ли су приказани ризици који прате услугу или уговорни однос, како се управља сукобом интереса, итд. Природа поменутих тема сеже далеко изнад формалних захтева регулативе. Матични прописи у компанијској области (као што је случај и са Законом о привредним друштвима) садржаће углавном норме о посебним дужностима појединих лица према друштву, затим о управљању трансакцијама са личним интересом, дужности пажње, повезаним лицима, унутрашњем надзору (контроли), док ће споредни или посебни прописи, специфични за посебну привредну грану, диктирати, и даље фрагментирано, остале стандарде пословања (нпр. Закон о банкама, Закон о финансијском лизингу, Закон о тржишту капитала, и сл).

12 Видети: <http://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/a-best-practice-model-for-bank-compliance>, претражено 17. 4. 2019. године

Међутим, апстрактне повезнице процеса који се у компанијском пословању сматрају ризичним (не само у односу на регулаторну или кривичну санкцију већ у односу на поверење и репутацију) остају ван регулаторног радара и законодавног пера. Њих пак чине савесност, осетљивост, етичка исправност, лојалност, кодекс понашања - као обавезан део свега новог што настаје у условима интегрисања тржишта, трке у сфери ИТ технологија и модела бизниса и сл. Субјективни карактер наведених одредница упућује на свест појединаца (заступника, запослених и учесника у привреди уопште) као полазну тачку у успостављању жељеног баланса између профита и одрживости. Одатле је нужно разумети пословну етику и културу, која ће уз својеврсну компанијску интроспекцију представљати темељ градње жељеног модела понашања у организацији.

## II Пословна етика и корпоративна култура као фундаменти Компајанса

Савремено пословање битно мења своју стратегију на тржишту, уносећи у пословање етику, као круцијални елеменат компаративне предности на тржишту. Постојање глобалне пословне етике је несумњива реалност и потреба савременог друштва, али је истовремено питање њеног опстанка повезано са бројним проблемима у свим сферама и областима његовог бивствовања јер глобално друштво, а самим тим и пословна етика, још увек нису у стању да дефинишу јасне и универзалне принципе и вредности на којима почивају и функционишу.<sup>13</sup> Ово је посебно карактеристично за земље које су још увек у процесу транзиције, као и оне које су прошле кроз овај процес. Ово из разлога што су нагле промене економске структуре истовремено доба велике нестабилности, пораста свих видова криминалитета, кризе морала, вредносно-нормативног система и сл. Наиме, у промењеним друштвено-економским условима у којима тржишна привреда још увек није стабилна, јављају се многобројни видови друштвено штетних понашања која су „негде између“ – у „сивој зони“, између правно дозвољених и недозвољених. Са друге стране, недоречености и честе измене законских прописа неретко погодују ширењу злоупотреба јер дају велика дискрециона права онима који их примењују а сужавају простор за ефикасно деловање државних органа који имају контролну функцију. Уз друге неповољне факторе социјалног карактера наведено делује на све већу раширеност корупције и кризу

---

13 С. Ракас, „Глобална пословна етика – реланост или утопија“, Мегатренд ревија вол 8, бр. 2, 2011, стр. 425.

вредносно-нормативног система, услед чега се не прави довољно јасна разлика између друштвено прихватљивих и неприхватљивих облика понашања а жеља за брзим богаћењем, по угледу на представнике политичко-привредне елите, постоје опште прихваћени модел понашања већине пословних људи<sup>14</sup>.

Законска основа и средства кривичноправне репресије нису довољно „оружје“ у борби против свих видова криминалног понашања у сфери привреде, већ се на сузбијање оваквих појава мора реаговати и ванправним механизмима, а пре свега кроз јачање свести и моралне и професионалне одговорности појединаца. Управо из наведених разлога се као веома значајна и нужна нит која повезује све расправе о корупцији, несавесном пословању, сукобу интереса и сл., провлачи специфично питање морала, етичких стандарда и етичких кодекса у свим областима друштвеног живота и намеће потреба да се развија и јача професионална етика. Стога, пословна етика треба да буде део културе и свекултурних и цивилизацијских вредности човечанства, да буде реалност глобализованог света пословања, а у заснивању глобалне пословне етике, култура има веома важну улогу јер дефинише основне и опште облике и обрасце понашања, усмерава духовну оријентацију, одређује хумане вредности живота, уобличава људску интелигенцију, остварује емоционално искуство<sup>15</sup>.

**Опште је познато да је етика наука о моралу, наука о проучавању и процењивању моралних вредности.** Иако се као област не везује се за правне норме, етика подразумева стандарде понашања који су засновани на заједничким начелима и вредностима о томе које је понашање исправно, а којима се руководе појединци или институције. У складу са тим, можемо рећи да етика тумачи шта је добро а шта лоше и доноси морална начела и норме како се понашати у датој професији, те да је етички прихватљива она одлука која је правно и морално прихватљива широј заједници<sup>16</sup>. Међутим, сами по себи, стандарди утврђени путем прописа и правила, не могу осигурати етично понашање за које је неопходно да постоји снажна, витална, дубоко укореењена култура интегритета и то како појединца, тако и институције. Сам појам интегритет указује на то да је реч о поштењу, моралном и етичком понашању, те је неспорно да

14 Н. Тањевић, *op. cit.*, стр. 31.

15 С. Ракас, *op. cit.*, стр. 425.

16 Н. Тањевић, „Улога и значај етичких стандарда у јавној управи и смањење корупције“, Трендови у пословању, бр. 7/2016.

јачањем интегритета, аутоматски настаје неповољан амбијент за коруптивно или друго незаконито деловање и обрнуто.

Крајем прошлог века развијена тржишта су уочила да Смитова „невидљива рука“ заслужује подједнако суптилни механизам контроле, у циљу избегавања не само кривичних дела у сфери привреде, већ очувања репутације и поверења као предуслова одрживог пословања. Афере и истраге поводом истих које су у САД откриле импозантан број корпорација које су корупцију користиле као уобичајено средство добијања послова довеле су до успостављања и јачања транснационалног нормативног оквира у правцу ефикасније борбе против корупције и других видова криминалног понашања у сфери пословања.

Са друге стране, треба имати у виду да су начини на који се у савременим условима врше кривична дела у сфери привреде све сложенији, перфиднији и све тежи за откривање и доказивање. Разлог томе је чињеница да се привредни криминал често не разликује од ситуације коју имамо код сасвим легалног бизниса. У исто време, анонимност, велики степен ликвидности и капитал који се обрће невероватном брзином, отежавају откривање и представљају кључне факторе који привлаче како криминалце, тако и оне који се баве легалним пословима, а спремни су да рескирају и остваре велику добит.<sup>17</sup>

Један од недавних снажних подстицаја развоју етичке компоненте у пословању компанија као предуслова за сузбијање корпорацијског криминала дошао је управо из англосаксонске праксе, пре свега САД где је штета коју су људи „белог оковратника“ у име великих корпорација нанели широј заједници имала мегаломанске размере. Свакако да је један од најпознатијих случајева пример ЕНРОН<sup>18</sup> и са њим повезаних светских гиганата J.P. Morgan chase, Citigroup, Merill linynch, који су били умешани у низ сложених структурираних финансијских трансакција којима су помогнуте криминалне активности челника ове компаније. С обзиром на наведено, компаније би могле и морале да ураде много на промоцији кодекса пословног понашања и да га сместе у одговарајући

---

17 М. Вуковић, „Откривање и превенција привредног криминала“, у зборнику: *Привредни криминал и корупција*, Институт за социолошка и криминолошка истраживања, Београд, 2001, стр. 91.

18 Челни људи Енрон-а и повезаних лица су процесуирани за кршење одредби против превара америчког федералног закона о хартијама од вредности, учешћем у обимној шеми превара ради, између осталог, подизања вредности акција Енрон-а кроз низ лажних и обмањујућих извештаја и изостављања материјалних информација у јавним извештајима у вези са технологијом, финансијском ситуацијом, резултатима и вредности компаније.

простор где су границе повучене у складу са законом, а не уз саме границе и мимо њих.<sup>19</sup>

Тиме долазимо и до појма и значаја корпоративне културе чија се појава управо везује за појам глобализације који све више брише националне границе у пословању, за нове моделе управљања, за све веће захтеве у погледу радне ефикасности, и сл. Као што свако друштво има своју културу (обичаје, вредности, морал, језик), односно правила понашања која усмеравају понашање људи, тако и унутар организације постоје одређена правила, која креирају особену организациону, тј. корпоративну културу. Корпоративна култура се, од стране различитих аутора, различито дефинише, али је неспорно да се ради о вишеслојној појави. Корпоративна култура представља систем претпоставки, веровања и вредности, које су чланови једне организације развили и усвојили кроз заједничко искуство и које опредељује њихово мишљење и понашање<sup>20</sup>. Наиме, претпоставке, вредности и веровања руководства и запослених о природи посла којим се организација бави, као и природи њихових међусобних односа унутар организације веома утичу на прихватање једног, односно одбацавање другог организационог модела.

Значај корпоративне културе проистиче из њеног утицаја на пословање и пословне резултате сваке организације. Пре свега, корпоративна култура је веома значајан фактор у доношењу стратешких одлука па уколико је ова култура јача и хомогенија, утолико је њен утицај на стратешке одлуке израженији. Друго, врло је честа претпоставка да су компаније успешне управо зато што имају културу која наглашава флексибилност и отвореност према збивањима на тржишту<sup>21</sup>. Треће, корпоративна култура значајно олакшава и убрзава процес координације запослених. У организацијама у којима запослени полазе од истих претпоставки, веровања и вредности, и комуникација и координација је лакша и ефикаснија.

Имајући у виду наведено, очекује се да управо комплајнс функција да значајан допринос развоју корпоративне културе и културе ризика, што захтева да се донети комплајнс тема (материјална надлежност за

---

19 И. Тотић, „Пословна етика као парадигма понашања у великом бизнису“, Социјална мисао, вол. 17, бр. 4/2010, стр. 113.

20 Н. Јанићијевић, „Управљање организационим променама“, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2013, стр. 47.

21 В. Радовановић, Љ. Савић, Ц. Бешић, „Пословна етика и корпоративна култура – детерминанте пословне ефикасности“, Анали Економског факултета у Суботици, бр. 36, 2016, стр. 278

поједине регулаторне теме и унутрашње процесе) рефлектују код свих тангираних организационих делова и процеса, а посебно испред менаџмента компаније, који су у обавези да искажу спремност да се поступа у складу са прописима и етичким принципима<sup>22</sup>.

Иако ни регулатива ни стручна литература не дају довољно одговора на питање како се процењује степен културе у једној профитној организацији, у пракси се за сагледавање концепта културе као најчешћа референца користе синтетизовани стандарди и принципи појединих наднационалних институција доброг управљања<sup>23</sup>, који поред већ препознатих комплајанс тема (као што су спречавање прања новца, транспарентност према корисницима услуга и др.) посебно подразумевају процедуре и поступке за заштиту од превара и корупције. Међутим, како је поред процедуралних и техничких предуслова за имплементацију комплајанс стандарда у тангираним процесима потребно утврдити и ниво свести остатка организације, потребно је да се и радње спроведене са циљем утицаја на понашање запослених (и њихов субјектвни однос према систему вредности које ће банка прокламовати у примера ради Кодексу корпоративног понашања) спроводе систематски и конзистентно, као и да се документују на начин подложен даљој контроли. Спровођење и документовање обуке, охрабривање запослених да учествују у изградњи система одбране против етички непожељних облика као и поруке менаџмента у сврху промоције културе и вредности сваке организације могу се сматрати кључним стубовима за подршку субјективном елементу свести запослених, као једном од предуслова за добро управљање сваком врстом ризика.

Наиме, неспорно је да превазилажење пословних тешкоћа зависи од начина на који им се приступа. Оперативне вештине стичу се релативно лако јер се о њима да прочитати у процедурама, садржај се лако преноси и памти, записује. Међутим, принципи се тешко кодификују, не преносе се путем писаних инструкција нити нужно почивају у свакој организацији или појединцу. Некада су почетак, а некада крај трагања. Они се уочавају ван опсега чисто легалног, формалног и прописаног, леже затрпани навикама насталим под разним врстама норми. Из наведеног произлази да одговор на нове околности и изазове у окружењу није пуко процедурално техничко прилагођавање већ рад на креирању

---

22 <http://www.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/CEProgramDollarADay-Murphy.pdf> , претражено 11.03.2019.

23 <https://siteresources.worldbank.org/INTETHICS/Resources/CodeinEnglish.pdf>, претражено 11.03.2019.

свести и културе тржишних учесника, како запослених, тако и клијената, партнера и добављача.

На крају, треба имати у виду да су етичка питања вечна и одговори на њих се мењају временом. Позитивно право и институционална регулатива су испод домена етике, али они су рефлексивна и део етике и сходно томе морају бити у оквирима етике и у складу са њеним нормама.<sup>24</sup>

### Закључак

Велики број репутационих и последично финансијских скандала у корпоративном свету, махинације у финансијском извештавању великих система, изазови данашњег времена и сл., дефинитивно су утрли пут развоју интерних контрола на један нови начин. Тако се у систему интерних контрола развијала комплајанс функција, чија улога јесте да подржи менаџмент о осетљивим аспектима пословних одлука, а да запослене наведе на исправан начин размишљања, путем обука, саветовања и контрола.

Комплајанс је корпоративна функција, једна од оних које су установљене да допринесу равнотежи између профита и одрживог пословања. Она подразумева низ правила која обавезују све запослене у компанији, са циљем да се пословање односно понашање менаџмента и запослених уподоби са одређеним стандардима, пре свега у областима које због своје осетљивости захтевају посебну видљивост и третман. Управо ова функција, више него било ко други, има јединствену шансу, да у ери дигитализације и високо технолошких информационих ратова између учесника на тржишту, поврати пољуљани компанијски имиџ, поверење и репутацију.

Динамика пословања условљава ширење комплајнс функције, на начин да она поред заштите конкуренције, спрачавања корупције и прања новца, спречавања сукоба интереса, заштите потрошача и сл. обухвати и теме које не припадају овом „традиционалном“ оквиру, попут ИТ процеса, поверавања активности трећим лицима и слично. Разлог је што нови процеси и технологије са собом носе ризике управљања подацима, информацијама, сукобом интереса. Дакле, отуда потреба да се знање о овим темама прошири, да се разуме њихова дубока етичка и социјална природа, да се унапреде начини којима се поменуте теме негују. Ово се

---

24 А. Фатић, „Основни принципи етике и јавна служба“, у зборнику: *Корупција*, „Центар за менаџмент и Институт за криминолошка и социолошка истраживања“, Београд, 2005. стр. 151.

пре свега односи на компаније. Међутим, компанијско лице комплајанс функције је само једна димензија. Много је важнија она опште друштвена, која изискује сталну мисију и задире у свест појединаца. Стога, надахнуће које комплајанс треба да унесе у редовне пословне активности свих организација надаље треба да прожима целокупни крвоток привреде и допринесе опште друштвеном бољитку, да допринесе посебној индивидуалној свести и савести корпорације и друштва. Притом, не треба заборавити да закон, односно позитивно право само делимично и ограничено захвата моралне вредности друштва и стога је у начелу предмет сталног моралног вредновања и процене, али да је у сваком случају право увек резултат, а моралне вредности основа.<sup>25</sup>

Значај привредног развоја, сложеност привредних односа, као у процес глобализације који пружа нове прилике за вршење криминала са транснационалним одликама, обавезује да посебну пажњу посветимо превентивном деловању, инсистирању на моралности, професионализму и јачању свести о значају комплајанс функције у целокупној привреди и друштву, а овим радом настојали смо да томе допринесемо.

С обзиром на то да смо у уводном делу указали на то да ће се након што назначимо одреднице ове функције у компанијама и подсетимо се вредности које она штити, закључак о њеном значају наметнути сам, а даље теоријско и практично истраживање постати спонтано и неминовно, надамо се да ће овај рад подстаћи и друге ауторе да ову тему учине што видљивијом и допринесу оснаживању комплајанс функције.

---

25 А. Фатић, стр. *op. cit.*, 173.



*Miloš* TANJEVIĆ, *Miloš* BOGDANOVIĆ

## COMPLIANCE FUNCTION - ETHICALE FACE OF THE ECONOMY

### Abstract

*Compliance is the corporate function which shall contribute to the balance between profit and sustainable business. Compliance assumes a list of rules mandatory for all employees of a company with an aim to regulate business operations and to implement certain standards of behavior for both management and employees, first and for most, in the areas which have to be especially emphasized and treated due to their sensitivity. Having in mind complexity and importance of this function, as well as the fact that lack of detailed regulations and guidelines has resulted in different understandings of its remit, methodology and organization, in this text we will highlight different standings regarding this function, as well as its goal, organization and possible directions of development. Special attention have been dedicated to the values which Compliance function shall defend and ethical fundamentals on which it stands, which are the foundation of corporate climate in every economy. In that respect, importance of the function for economy and society as a whole is stressed, as well as conclusion that its essence derives from profound ethical principles and corporate compliance culture.*