

Др Ива Тошић**

Доцент, Правни факултет Универзитета Унион у Београду

COMPLIANCE OFFICER КАО СТАЛНО ЗАПОСЛЕНИ – ЗА И ПРОТИВ

Апстракт: Пословање компанија је у модерном пословном окружењу изложено бројним ризицима. У складу с тим, а и ради доследне примене начела законитости пословања, све већи број компанија успоставља посебну функцију – функцију праћења усклађености пословања (*compliance function*). Када су у питању компаније које су изложене великом броју ризика, попут оних у финансијском сектору, донека је и регулатива која успоставља основе за имплементацију ове функције у систем управљања. Имајући у виду наведено, поставља се питање да ли би лице које обавља ову функцију требало да буде запослено у компанији с њим радним временом, које су предности а које мане таквог ангажовања, или се може ангажовати спољни стручњак у некој другој форми рада, у складу с потребама компаније.

У првом делу рада ауторка настоји да укаже на њојам и значај функције праћења усклађености пословања, с обзиром на то да је то полазна основа за анализу начина на који ће компанија то лице ангажовати. Затим у другом делу рада настоји да укаже на предности и недостатке у случају њеног ангажовања као запосленог с њим радним временом. Имајући у виду прејреке које се у том случају могу јавити указује се на могућност ангажовања *compliance officer*а у једној новој, флексибилнијој форми рада – привремени менаџер.

Кључне речи: усклађено пословање, стално запослени, привремени менаџер, систем управљања, искуство, пословни уљед

1. УВОД

Усклађеност пословања и, у складу с тим, успостављање посебне функције *compliance officer*-а последњих година привлачи посебну пажњу иако је

* Раг примљен: 28. 7. 2025.

Раг прихваћен: 10. 8. 2025,

** Имејл: iva_tosic@hotmail.com. ORCid - 0000-0002-9786-0757.

начело законитости пословања одувек једно од основних начела пословања компанија. Стога, можемо закључити да није реч о некој новој обавези, већ се само указује на значај овог начела тако што се предвиђа обавеза или могућност успостављања посебне функције, која би компанијама олакшала његову доследну примену. Имајући у виду да се од појединих компанија, посебно оних које послују на финансијском тржишту, захтева успостављање посебне функције, односно ангажовање лица задуженог за усклађеност пословања, важно је анализирати начин на који би компаније могле да испуне ту обавезу. У том аспекту треба нагласити да постоје различите форме ангажовања ових лица, при чему правни односи који се успостављају у тим формама стварају различит сплет права, обавеза и одговорности за субјекте тих односа.¹ Једна од опција јесте ангажовање лица као стално запосленог или, код већих компанија које су изложене великом броју различитих ризика, чак и формирање читавог одељења унутар компаније. На овај начин ангажује се лице које поседује одговарајућа знања и испуњава услове у погледу искуства и пословног угледа² за обављање ове функције и које континуирано прати прописе и омогућава компанији усклађивање с њима. Осим тога, ово лице тежи томе да компанија послује у складу са етичким стандардима, на фер и одржив начин, да одржава добру пословну репутацију и поверење клијената. Из тога произлази да се оно фокусира на транспарентност, заштиту потрошача, као и проактивно увођење запослених у значај усклађености. То подразумева да буде упознат с позитивним прописима, онима који су у фази доношења, као и с њиховим могућим утицајем на компанију и њено пословање. Има обавезу да обезбеди да сви запослени поступају у складу с регулаторним оквиром, али и интерним актима.³ Осим тога, закони понекад могу деловати апстрактно, па и неразумљиво великом броју запослених, те је задатак овог лица да пронађе најбољи начин за увођење пракси које ће осигурати законито пословање компаније. Образовање и саветовање како запослених, тако и чланова управе имају посебан значај, јер у већини случајева до повреда долази услед непознавања, најчешће нових и понекад нејасних прописа.

Имајући у виду одговорност коју ова функција са собом носи, као најбоље решење намеће се ангажовање лица, ако не и целог одељења унутар компаније ради обављања ових послова. Ипак, треба имати у виду да на тржишту послују и мање компаније, којима ангажовање лица за усклађеност пословања као стално запосленог може бити значајно финансијско оптерећење, те се поставља питање да ли би неки вид издвајања ове функције (*outsourcing*) омогућио да испуне ту обавезу без превеликих издатака. Циљ рада јесте управо да анализира зашто је важно успостављање ове функције чак и у оним компанијама

1 М. Мицовић, „Заштита основних права запослених – између идеала и стварности“, *Радно и социјално право*, 1/2023, стр. 334.

2 *Fit and proper*

3 Видети J. Weber, D. M., Wasieleski, „Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique“, *Journal of Business Ethics*, 4/2012, Vol. 112, No. 4, стр. 613.

које немају законску обавезу, али и да се утврде предности и мане ангажовања *compliance officer*-а као стално запосленог лица. Да бисмо били у могућности да то представимо, осврнућемо се и на могућност ангажовања лица за усклађеност пословања као привременог менаџера уз анализу изазова, али и предности које овај вид ангажмана носи са собом.

2. ПОЈАМ И ЗНАЧАЈ *COMPLIANCE OFFICER*-а

Да бисмо могли да одговоримо на питање на који начин треба организовати функцију праћења усклађености, односно да разумемо предности и мане ангажовања *compliance officer*-а као стално запосленог, потребно је да најпре разумемо који су њена улога и значај. Успостављање посебне функције за усклађеност пословања која је у обавези да континуирано надгледа бројне законе, прописе, регулаторне захтеве и унутрашње политике има за циљ спречавање и минимизирање ризика због непоштовања прописа, као и ризика од губитка репутације.⁴ Циљ је рад на развијању свести о одговорности да би се допринело очувању и развоју добре пословне репутације друштва и обезбедило стабилно пословање. На овај начин омогућава се да пословање компаније буде усклађено са законским прописима и да се у складу с њима понашају њени органи и сви запослени, што је одраз добре културе корпоративног управљања.⁵ Функција праћења усклађености претпоставља спремност свих у компанији на усаглашавање са законским прописима и не треба да се ограничава само на носиоце ове функције.⁶ Показало се да свест и култура запослених када је у питању усклађеност пословања није на задовољавајућем нивоу. Запослени треба да буду подстакнути да доносе одлуке у складу са законом, што се уједно класификује као „исправно“.⁷ Из тих разлога инострана пракса налаже регулаторима да осим законитости пословања испитују исправност појединих облика понашања иако су правно дозвољена.⁸

Ситуације у којима се након криза и афера доноси строга регулатива указују на мањак превентивног деловања, односно мањак свести о начину на који се спроводи одрживо пословање. Из тог разлога, модерно корпоративно управљање нема за једини циљ пословања стицање профита, већ одрживост пословања на дуги рок које се базира на фер односима између учесника и на

4 „Compliance Excellence in the Insurance Industry“, Accenture, 3, https://www.accenture.com/t00010101t000000__w_/it-it/_acnmedia/pdf-43/accenture-compliance-excellence-insurance-industry.pdf, 1. 9. 2025.

5 За више в.: Y. Olalere, „Corporate Governance: The Role of Management and Other Stakeholders in Good Governance“, *Journal of Insurance and Financial Management*, 2021, pp. 1–7.

6 P. Hauser, „Растући значај функције законитости пословања на примеру аустријске економије осигурања“, *Европска ревија за право осигурања*, 2/2014, стр. 7.

7 T. Schneider, *Tools of Effective Compliance – Proven Measures for Compliance Officers*, Springer, 2023, 167.

8 М. Тањевић, „Комплајнс функција – статус и перспектива“, *Банкарство*, 1/2018, стр. 124.

поверењу. На овај начин омогућава се дугорочно пословање усклађено с највишим етичким принципа, а тиме и профитабилност пословања. С обзиром на очекиване користи које остварују компаније са ефикасним програмима усклађености, дизајн таквих програма треба посматрати као инвестициону одлуку компанија које теже максимизирању вредности.⁹

Compliance функција треба да утврди, примени и одржава одговарајуће механизме и активности да би се дефинисала и одржавала етичка корпоративна култура, обезбедило да друштво прати и има адекватне процедуре, процесе и контроле и обезбедило да запослени извештавају о запажањима, недостацима, потенцијалним или стварним недостацима у вези са интерним процедурама, законским обавезама или етичким питањима.¹⁰

Функција праћења усклађености мора бити део свеукупне културе пословања друштва,¹¹ да би друштво могло бити конкурентно на тржишту, да би очувало своју репутацију и интегритет, али и поверење код својих запослених и клијената. Као додатно питање поставља се и питање како организовати ову функцију, да ли је неопходно да компанија запосли лице које ће је обављати или је довољно да по потреби ангажује спољног стручњака. Уколико заступамо став да то треба да буде стално запослено лице, поставља се питање да ли је могуће неком већ запосленом доделити и обављање ове функције. На који год начин да се ова функција успостави, битно је нагласити да иако она треба да представља неизоставни део структуре друштва, усклађеност пословања не може бити у надлежности искључиво једне особе или функције. Уколико би усклађеност или контрола над усклађеношћу пословања била одговорност искључиво лица које обавља ову функцију, ризик усклађености би се у пракси повећавао уместо да се смањује. Значај ове функције огледа се управо у олакшавању спровођења ове обавезе друштва свим запосленима и члановима управе, и то од стране лица која имају посебна знања и искуства.

Контрола која се спроводи ради остваривања „усклађеног пословања“ представља много више од формалног праћења скупа правила. Њена суштина је у томе да се промовишу одређене вредности у пословању, које се фокусирају на поверење које се успоставља код корисника услуга, као главног принципа пословања.¹² Уколико је у друштву успостављена култура усклађености пословања, то клијентима шаље поруку о озбиљности и доброј организационој структури и улива сигурност у рад друштва. Репутациони ризик је водећи покретач функције усклађености. Уколико друштво поседује прецизан, ефикасан

9 J. Armour, J. Gordon, G. Min, „Taking Compliance Seriously“, *Yale Journal on Regulation*, Vol. 37/1, 2020, pp. 17–18.

10 International association of Insurance supervisors, „Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups“, principle 8.5.6, pp. 89–90.

11 Deloitte, The changing role of compliance, str. 9, <https://www.deloitte.com/ie/en/Industries/financial-services/research/the-changing-role-of-compliance.html>, 25. 8. 2025.

12 V. S. Khanna, „Compliance as costs and benefits“, *The Cambridge handbook of Compliance*, 2021, p. 15.

програм праћења усклађености пословања, то указује на то да је то главни приоритет у пословању друштва,¹³ као и посвећеност пословању на прави начин и по највишим етичким стандардима. Корисници теже да послују с друштвима која деле њихове вредности и принципе усклађености пословања, који им из тих разлога уливају поверење.¹⁴

Усклађеност пословања представља начин размишљања и треба да буде уплетена у све активности и процесе унутар компаније, као и да буде поштована од стране сваког запосленог.¹⁵ Добра култура праћења усклађености може позитивно утицати на пословање друштва на више начина, који пре свега укључују низак организациони, индивидуални и репутациони ризик, веће самопоуздање запослених током обављања посла, привлачење, задржавање, али и ангажовање нових запослених, уз побољшање транспарентности која омогућава боље доношење одлука.¹⁶ Ефикасан програм усклађености пословања указује на стручност компаније у погледу познавања прописа, што такође утиче на њену репутацију и однос клијената према друштву, тако да и из овога директно произлази чињеница да је усклађеност пословања један од највећих индикатора поверења у пословање компаније и механизам заштите њене репутације.

Имајући у виду све предности и значај оваквог пословања, треба анализирати на који начин организовати ову функцију, односно које су то предности и мане у ангажовању *compliance officer*-а као стално запосленог, као и да ли постоји неко алтернативно решење.

3. COMPLIANCE OFFICER KAO СТАЛНО ЗАПОСЛЕНИ

Ангажовање *compliance officer*-а као стално запосленог има изузетан значај за веће компаније и оне које су изложене великом броју ризика.¹⁷ Пример за то су компаније које раде у финансијском сектору где је ова функција предвиђена као једна од кључних функција у друштву и често се формира у виду посебног одељења. Имајући у виду да је у финансијском сектору ова функција детаљно регулисана, то нам може послужити као полазна основа

13 Основни принцип контроле усклађености пословања јесте очување интегритета и репутације друштва. Ради остварења тог циља неопходно је да све организационе јединице, органи и запослени поштују законске и друге прописе.

14 И. Тошић, „Усклађеност и контрола усклађености пословања у акционарским друштвима за осигурање у српском праву и по концепту Солвентност II“, докторска дисертација, Правни факултет Универзитета у Београду, 2023, стр. 85.

15 J. S. Nelson, „Compliance as Managment“, *The Cambridge handbook of Compliance*, 2021, p. 106.

16 M. K. Jain, „Regulatory and Supervisory Expectations on Compliance Function in Banks“, *RBI Bulletin*, 2019, p. 89.

17 Начело пропорционалности, односно узимање у обзир природе, обима и сложености ризика којима је друштво изложено.

за анализу ових лица као стално запослених. Ако анализирамо одредбе ових директива, оне омогућавају комбиновање различитих кључних функција код мањих и мање сложених друштава (осим интерне ревизије),¹⁸ као и могућност издвајања (*outsourcing*) ових функција из друштва.¹⁹ Стога, када имамо у виду да је реч о компанијама које су изложене великом броју ризика, а регулатива им пружа могућност да на различите начине успоставе ову функцију или да је чак издвоје из друштва, не постоји ниједна препрека у том погледу када су у питању мање компаније. Из наведеног можемо закључити да у пракси постоје три модалитета ангажовања ових лица унутар компаније:

- ангажовање лица или чак целог одељења које би обављало ову функцију;
- организовање функције усклађености пословања заједно с неком другом функцијом или организационим делом у друштву;
- издвајање ове функције из друштва, односно ангажовање спољног стручњака.

У том аспекту важно је и да прописи у области рада омогуће успостављање радних односа у складу са економским, социјалним и културним условима, а за то је важно адекватно конципирање прописа.²⁰

Ипак, морамо нагласити да у пракси већина компанија које послују у финансијском сектору има успостављено посебно одељење за усклађеност пословања или је оно евентуално организовано заједно с правним одељењем. Изузетно, уколико се јави потреба за неким стручњаком посебних квалификација, ангажују га привремено за потребе ситуације у којој се налазе. Предност оваквог организовања функције јесте у томе што компанија ангажује лица која константно прате прописе, процедуре, регулишу интерне акте и усклађују их с важећим прописима, врше обуке запослених у погледу усклађености пословања. Међутим, с друге стране, проблем је што када су у питању мање компаније, то може бити финансијски превелико оптерећење за њих, а осим тога, посебно је важно имати у виду профил ризичности компаније, те у том смислу анализирати начин организовања ове функције. Није само величина компаније та која одређује потребу за посебним одељењем усклађености, већ и чињеница да многим компанијама стално запослен службеник за усклађеност није потребан, јер се не суочавају непрекидно с ризицима усклађености. Осим тога, уколико би дошло до издвајања функције, компанија би била у могућности да по потреби ангажује стручњака одговарајућих квалификација у зависности од ризика којима је у том тренутку изложена или регулативе

18 На пример, Директива Солвентност II за осигуравајућа друштва предвиђа могућност да једна особа или организациона јединица обавља више од једне функције, уз изузетак функције интерне ревизије, Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II), Official Journal of the European Union, 2009 (Солвентност II), рецитал 32.

19 На пример, Солвентност II, члан 49.

20 Ж. Мирјанић, „Новине у радном законодавству“, *Радно и социјално право*, 1/2016, стр. 40.

коју треба да имплементира. Реч је о лицима која имају велико искуство, јер се неретко крећу са истих позиција из једне у другу компанију, а осим тога, мање су ограничени устаљеним навикама компаније што доприноси њиховој објективности у раду.²¹

Ангажовањем овог лица као стално запосленог омогућава се да ову функцију обавља неко ко познаје пословање компаније, ко је упознат са свим њеним производима и услугама, процедурама, ко познаје програм усклађености и све ризике којима је компаније изложена, односно има континуитет у раду на тој позицији баш у конкретној компанији. Са аспекта лица које обавља ову функцију предност сталног запослења је у томе што се на њега примењују све заштитне одредбе радног права.

Пракса ангажовања лица задуженог за усклађеност пословања постоји у неким европским правним системима, углавном оним који се сматрају зачетницима ове функције. Претпоставља се да је функција праћења усклађености пословања настала у 19. веку у Сједињеним Америчким Државама. С друге стране, први покушај регулисања забележен је у Великој Британији у 17. веку, у покушају да се постигне усклађеност ради ограничавања непоштених пракси брокера и акционара. У Великој Британији функција праћења усклађености уско је повезана с дужностима и одговорностима директора. Због тога није изненађујуће што је Закон о предузећима (Companies Act) основни извор за регулисање правног статуса лица које обавља ову функцију. У складу са овим законом позиција било ког службеника не разликује се од позиције директора. Осим тога, правни статус секретара компаније уско је повезан с правним статусом лица задуженог за праћење усклађености пословања.²² Анализа правног статуса *compliance officer*-а у Великој Британији доводи до закључка да секретар предузећа, као лице задужено за усклађеност пословања у ширем смислу, има статус запосленог према Закону о запошљавању (Employment Rights Act 1996). То значи да је потпуно заштићен правима и заштитом коју пружа овај закон и други закони који се односе на статус запосленог. Иако постоје предности у ангажовању лица задуженог за усклађеност пословања као стално запосленог, преношење његових дужности на секретара компаније може представљати превелики терет за запосленог који већ има велики број одговорности унутар компаније.²³

С друге стране, још један правни систем који детаљно регулише ову функцију јесте систем Републике Немачке. Немачки законодавац је укључио захтеве за усклађеност и функцију усклађености у Немачки закон о трговању хартијама

21 Ј. Мисаиловић, „Уређивање рада за другог – од стандардног радног односа до нових облика рада“, докторска дисертација, Правни факултет Универзитета у Београду, 2025, стр. 395.

22 Институт за сертификоване секретаре и администраторе навео је да је једна од кључних дужности секретара предузећа „обезбеђивање усклађености са корпоративним законима, регулативама и статутом предузећа, као и саветовање одбора директора“, што су све главне дужности *compliance officer*-а.

23 I. Tošić, J. Misailović, „Compliance Officers In Serbia: Employees or Interim Managers?“, *Pravni zapisi*, 2/2023, стр. 424.

од вредности²⁴ и Правилник о спровођењу трговине хартијама од вредности.²⁵ Слично решењу у Великој Британији, позиција *compliance officer*-а уско је повезана са одговорностима управног одбора с обзиром на то да према Немачком кодексу корпоративног управљања управо управни одбор успоставља одговарајући систем управљања усклађеношћу и његова одговорност између осталог обухвата и обавезу да осигура усклађеност. Да би се ублажила одговорност чланова одбора, задаци усклађености могу бити поверени лицима која поседују потребне квалификације. Немачки закон регулише именовање службеника за усклађеност као сталну, ефикасну и независну функцију усклађености.²⁶ Као резултат тога, службеник за усклађеност најчешће се сматра запосленим са свим припадајућим правима и обавезама.²⁷ Одговорности и задужења лица задуженог за усклађеност пословања проистичу из специфичног описа радног места у уговору о раду, инструкција које даје послодавац или специфичних задатака које му делегира управни одбор.²⁸ Имајући у виду да је лице које обавља ову функцију високопозиционирани службеник, може бити спорно да ли њихова независност представља препреку да буду сматрани запосленима. У том погледу, немачки Савезни суд за рад (BAG) навео је да је уобичајено да запослени са високим дужностима и одговорностима буду независни.²⁹ Стога, у том погледу, не постоји препрека да службеници за усклађеност имају статус запосленог по немачком закону.

Наведена два решења указују на то да је у развијеним правним системима лице задужено за усклађеност пословања често лице запослено с пуним радним временом у компанији. Међутим, када посматрамо неке слабије развијене земље и правне системе, с неразвијеним тржиштем, где послује већи број мањих компанија, то може бити превелико оптерећење. Осим тога, као идеја може се јавити нешто слично решењу из Велике Британије, односно да се неком већ постојећем запосленом доделе и обавезе које се односе на усклађеност пословања. У овом случају препрека може бити преоптерећење тог лица, односно немогућност да функцију праћења усклађености обавља уз своје већ постојеће радне обавезе. Додатни проблем је чињеница да уколико компанија размишља о ангажовању *compliance officer*-а на овај начин, мора међу запосленима да има лице са одговарајућим стручним квалификацијама за обављање те функције.

24 Wertpapierhandelsgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. September 1998 (BGBl. I S. 2708), das zuletzt durch Artikel 56 des Gesetzes vom 10. August 2021 (BGBl. I S. 3436) geändert worden ist, §32, §87 und §88.

25 Wertpapierdienstleistungs-Verhaltens- und Organisationsverordnung vom 17. Oktober 2017 (BGBl. I S. 3566), die zuletzt durch Artikel 57 des Gesetzes vom 10. August 2021 (BGBl. I S. 3436) geändert worden ist.

26 K. Kanzenbach, *The Model of the Corporate Compliance Officer*, Peter Lang, Berlin, 2020, p. 160.

27 Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 21. Dezember 2021 (BGBl. I S. 5252) geändert worden ist, Art. 611(1).

28 K. Kanzenbach, *o. c.*, pp. 472–473.

29 BAG, 5 AZR 123/92, Judgment of 9 June 1993; BAG, 7 AZR 31/91, Judgment of 13 November 1991.

Имајући у виду високе захтеве који се постављају када су у питању услови везани за искуство и пословни углед, очекивано је да ће оваква могућност бити ограничена на мали број компанија. Сматра се да ову функцију најбоље могу обављати лица која имају искуство у различитим другим областима и на различитим позицијама у оквиру своје организације, као и да су раније обављали послове који се односе на области људских ресурса, права, финансија, интерне ревизије и других одељења код својих актуелних послодаваца.³⁰ Компанија би у принципу могла да уложи у образовање и усавршавање запосленог за обављање тих послова у друштву, али, имајући у виду да је главна препрека за ангажовање новог запосленог само за послове усклађености углавном финансијске природе, а улагања овог типа захтевају одређена новчана средства, ни ово решење се не чини најадекватнијим. Управо како би се превазишле све наведене препреке, анализираћемо могућност да се ово лице ангажује у некој од нових форми рада, да се издвоји из компаније, односно ангажује посебан стручњак у складу с конкретним потребама друштва. Издвајање функције често је решење за компаније које желе да смање трошкове обуке и улагања у управљање људским ресурсима,³¹ док се каријера спољних стручњака заснива на акумулацији знања кроз рад у различитим организацијама.³²

4. *OUTSOURCING* KAO OПЦИЈА

У савременој пословној клими која се динамично мења, компаније се све чешће суочавају са захтевним изазовима и комплексним задацима на тржишту рада. Због тога расте потреба за разноврсним кадровским профилима, већом флексибилношћу и управљачким вештинама које често недостају редовно запосленима. Један од таквих изазова је и успостављање функције праћења усклађености. Иако ова функција може на дугачак рок значајно да побољша позицију компаније на тржишту и поверење корисника у њен рад, те на тај начин омогући и профитабилност пословања, иницијално може представљати терет за мање компаније. Решење за овакву ситуацију компаније могу пронаћи у издвајању ове функције (*outsourcing*),³³ тачније у концепту привременог управљања – улога менаџера као висококвалификованог стручњака, који компанијама, у ограниченом и прецизно дефинисаном временском оквиру, пружа управљачке услуге и преузима одговорност за руковођење.³⁴ У ширем

30 M. Krambia-Kapardis, I. Stylianou, S. Demetriou, „Contextualizing Compliance Officers (CO) and its State of Practice“, *Business and Society Review*, 2014, p. 6.

31 T. Li, „Compliance Management and Compliance Training in China“, *Compliance Elliance Journal*, 3/2017, p. 74.

32 Љ. Ковачевић, *Заснивање радног односа*, Правни факултет Универзитета у Београду, 2021, стр. 104.

33 P. Amato, „Compliance in the Insurance Sector“, *International In-house Counsel Journal*, 14/2011, pp. 4–6.

34 M. Minto, „Interim Manager as a Value Generator“, *Jorunal of Medicin Marketing*, Vol. 6, No. 2/2006, pp. 151–152.

смислу може се посматрати као облик рада у којем компанија ангажује радника привремено и за одређену сврху. Дакле, привремени менаџер омогућава компанијама да флексибилно користе његове вештине без икаквих дугорочних обавеза.³⁵ Имајући у виду препреке за његово ангажовање на пуно радно време, ово може бити адекватно решење за компаније којима је потребан стручњак за обављање функције праћења усклађености пословања. Такође, ово може бити значајно и за компаније које су у почетној фази увођења ове функције у своје пословање.³⁶ Једна од предности за компанију приликом ангажовања привременог менаџера ради обављања послова везаних за усклађеност пословања јесте могућност да се брже оствари профитабилан резултат за компанију, уз уштеду времена потребног за обуку неког од запослених или пролазак кроз процес запошљавања. Међутим, то може лако утицати на то да се привремени менаџери, с обзиром на основ ангажовања, изопште из заштитних одредаба радног права, посебно јер су руководеће улоге у компанији сличније онима које уживају директори него запослени. То посебно када говоримо о функцији праћења управљања која се сматра једном од кључних функција система управљања. У прилог њеном значају говори чињеница да су услови у погледу искуства и пословног угледа које мора да испуњава ово лице у финансијском сектору изједначени са условима предвиђеним за чланове управе друштва.³⁷ Управо због тога је значајна и чињеница да се професионална каријера привремених менаџера заснива на акумулацији знања кроз рад у различитим организацијама, те на тај начин стичу потребно искуство да би могли да обављају ову функцију. Лице које такву функцију обавља у различитим организацијама, треба да испуњава услове у погледу искуства, поготово што то искуство стиче у већем броју компанија, изложеним различитим пословним изазовима и ризицима, те у том смислу може бити драгоцено за компанију која се налази у изазовима везаним за усклађеност пословања. Ипак, врло је важно проценити знање и искуство привременог менаџера пре него што буде постављен на функцију, односно утврдити да ли су искуство и знање која је претходно стекао прилагођени потребама конкретног друштва. Да би био ангажован за обављање функције усклађености, мора да испуни две групе услова: објективне (професионалне квалификације и одређено искуство) и субјективне (етичко понашање и интегритет).

35 H. Dźwigoł, „Interim Management as a New Approach to the Company Management“, *Review of Business and Economics Studies*, Vol. 8, No. 1/2020, p. 20.

36 I. Tošić, J. Misailović, o. c., p. 426.

37 На пример, Директива Солвентност II за осигуравајућа друштва предвиђа наведене услове у члану 42:

„Друштва за осигурање и друштва за осигурање осигуравају да све особе које ефикасно управљају друштвом или имају друге кључне функције у сваком тренутку испуњавају следеће захтеве:

(а) њихове стручне квалификације, знање и искуство примерени су да омогуће управљање пажњом доброг стручњака (искуство);

(б) имају добар углед и интегритет (пословни углед), Солвентност II, члан 42.

Од њега се очекује да поседује све вештине потребне за испуњавање својих обавеза на професионалан и непристрасан начин. Да би се придржавао наведених обавеза, треба да поседује компетенцију, мотивацију, да учествује у програмима континуираног образовања, као и да одржава блиске односе са сарадницима са циљем очувања и ширења знања и вештина, што је изузетно значајно у стратешким припремама предузећа за излазак на међународно тржиште или одређене иновације.³⁸ Привремени менаџмент се посебно користи у ситуацијама када се компанија налази пред неким изазовима, попут економске и финансијске кризе, у ситуацијама потешкоћа у пословању или у случају реорганизације.³⁹ На тај начин, уместо традиционалног запослења, успоставља се краткорочни однос између лица које обавља функцију праћења усклађености као привремени менаџер компаније.⁴⁰ Када је у питању начин ангажовања привремених менаџера пракса познаје још неке модалитете – уговор о раду на одређено време, слично другим стручњацима које компанија повремено ангажује (нпр. правни саветник). Осим тога, потреба за његовим ангажовањем може се превазићи и упућивањем запосленог преко агенције за привремено запошљавање. Компанија се може одлучити и за ангажовање специјализованог друштва које пружа услуге пословног менаџмента, при чему не постоји уговорни однос између корисничке компаније и самог привременог менаџера.

Издвајање функције из самог друштва омогућава и превазилажење евентуалног сукоба интереса, што је изузетно важно код функције праћења усклађености пословања. Морамо имати у виду да иако је дошло до брзог развоја ове функције последњих година, ипак је реч о једној релативно младој функцији, посебно у мање развијеним земљама. У том смислу важно је напоменути да постоји ограничен број лица који су стручни за обављање ових послова. Управо могућност да један исти привремени менаџер обавља ову функцију у више компанија даје могућност да се тај проблем превазиђе. Овај вид управљања користи се често и у стратешким припремама компанија за улазак на међународно тржиште или увођење иновација, јер омогућава ангажовање стручњака са посебним вештинама када нема могућности за њихово трајно запошљавање.

Мане ангажовања привременог менаџера односе се на кратко трајање уговора, односно може се десити да су захтеви у погледу усклађености преамбициозни да би се решили у том року (најчешће од шест до девет месеци). Иако се ово чини као финансијски боље решење јер га компанија ангажује по потреби, важно је напоменути да су накнаде за рад привремених менаџера високе будући да је реч о стручњацима високих квалификација и искуства. Додатан изазов, поготово имајући у виду честу промену регулативе, јесте да проблем постављен пред

38 I. Tošić, J. Misailović, o. c., p. 428.

39 Љ. Ковачевић, o. c., стр. 104.

40 I., Rybnikova, „Interim Management. Analyse einer atypischen Beschäftigungsform für Führungskräfte“, *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 24(3)/2010, p. 316.

привременог менаџера не буде уклоњен након истека уговора, или да се убрзо јави потреба за његовим поновним ангажовањем, а да компанија нема могућност за продужетак уговора или ангажовање новог привременог менаџера.⁴¹ Додатан изазов за компаније могу бити високе накнаде за рад, односно потенцијални трошкови samozapošljavanja за привремене менаџере.

Предност за лице које обавља функцију праћења усклађености јесте што му флексибилност привременог управљања омогућава да ради за више компанија. Ипак, с друге стране, више је изложен ризику незапослености имајући у виду да привремени менаџери закључују уговоре са одређеним временским трајањем (најчешће неколико месеци), те се могу наћи у ситуацији да одређени период буду без ангажовања.⁴²

5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Пословање компанија у тренутном пословном окружењу захтева успостављање нових функција и организационих јединица, а једна од њих је свакако функција праћења усклађености. Као што смо видели, компаније могу остварити тај захтев на три начина: ангажовањем посебног лица или одељења, додељивањем тих овлашћења неком од запослених или ангажовањем спољног стручњака. Важно је напоменути да једно не искључује друго, односно могуће је да компаније истовремено примене и више начина организовања ове функције. То се може спровести тако што би унутар компаније постојало лице задужено за усклађеност пословања, а у другим одељењима тзв. сарадници за усклађеност пословања, или тако што би се поред њега по потреби ангажовали стручњаци за поједине области које ова функција обухвата. Треба имати у виду да се регулатива често мења и обухвата различите области пословања, те се не може увек од једног лица очекивати да има толико свеобухватно знање. Из претходно наведеног могли смо да утврдимо да је за компанију предност ангажовања *compliance officer*-а као стално запосленог у томе што континуирано има подршку за остваривање усклађеног пословања, и то од лица које има одговарајуће знање и искуство, као и добар пословни углед. Осим тога, реч је о лицу које познаје пословање конкретне компаније, ризике којима је изложена, производе и услуге које пружа, може да утврди потребу за обуком и саветовањем запослених и чланова управе. На тај начин може остварити одговорно пословање, добру пословну репутацију, поверење клијената што последично утиче и на профитабилност пословања. За запосленог предност је у томе што се смањује ризик од незапослености за разлику од ангажовања по потреби, као и што се на њега примењују све заштитне одредбе радног права. Ипак, морамо напоменути да овај вид ангажовања може бити изазован за мање компаније и оне код којих су ризици пословања нижи, те се

41 J. Мисаиловић, о. с., стр. 395.

42 *Ibid.*, стр. 397.

као адекватно решење намеће ангажовање лица које ову функцију обавља у форми привременог менаџера. У раду је указано на све предности, али и недостатке које овај вид ангажовања носи. Као најмање заступљено решење наводи се оно у којем би се та обавеза доделила неком од запослених, прво јер би то могло да буде превелико оптерећење за њих, уз постојеће радне задатке, а осим тога, није лако наћи запосленог који испуњава квалификације потребне за обављање ове функције. Имајући све наведено у виду, можемо закључити да с обзиром на то да је реч о једној од кључних функција, треба тежити томе да се унутар компаније ангажује лице за обављање ове функције или код већих компанија са сложенијим изазовима у пословању чак и читава одељења која чине стручњаци различитих квалификација и профила. С друге стране, очекивано је да мање компаније исти циљ могу остварити и ангажовањем спољног стручњака у складу са својим потребама и ризицима којима су изложене. На тај начин компанија може испунити захтеве у погледу усклађености пословања, а у земљама где још увек не постоји велики број лица са потребним знањем и искуством омогућава се већем броју компанија да користе њихово знање и искуство.

ЛИТЕРАТУРА

- Accenture, „Compliance Excellence in the Insurance Industry“, https://www.accenture.com/t00010101t000000__w_/it-it/_acnmedia/pdf-43/accenture-compliance-excellence-insurance-industry.pdf.
- Amato, P., „Compliance in the Insurance Sector“, *International In-house Counsel Journal*, 14/2011.
- Armour, J., Gordon, J., Min, G., „Taking Compliance Seriously“, *Yale Journal on Regulation*, Vol. 37/1, 2020.
- Deloitte, The changing role of compliance, <https://www.deloitte.com/ie/en/Industries/financial-services/research/the-changing-role-of-compliance.html>.
- Dźwigoł, H., „Interim Management as a New Approach to the Company Management“, *Review of Business and Economics Studies*, Vol. 8, No. 1/2020.
- Hauser, P., „Растући значај функције законитости пословања на примеру аустријске економије осигурања“, *Европска ревија за право осигурања*, 2/2014.
- International association of Insurance supervisors, „Insurance Core Principles and Common Framework for the Supervision of Internationally Active Insurance Groups“.
- Jain, M. K., „Regulatory and Supervisory Expectations on Compliance Function in Banks“, *RBI Bulletin*, 2019.
- Kanzenbach, K., *The Model of the Corporate Compliance Officer*, Peter Lang, Berlin, 2020.
- Khanna, V. S., „Compliance as costs and benefits“, *The Cambridge handbook of Compliance*, 2021.
- Krambia-Kapardis, M., Stylianou, I., Demetriou, S., „Contextualizing Compliance Officers (CO) and its State of Practice“, *Business and Society Review*, 2014.

- Ковачевић, Љ., *Заснивање радног односа*, Правни факултет Универзитета у Београду, Београд, 2021.
- Li, T., „Compliance Management and Compliance Training in China“, *Compliance Elliance Journal*, 3/2017.
- Minto, M., „Interim Manager as a Value Generator“, *Jorunal of Medicin Marketing*, Vol. 6, No. 2/2006.
- Мирјанић, Ж., „Новине у радном законодавству“, *Радно и социјално право*, 1/2016.
- Мисаиловић, Ј., „Уређивање рада за другог – од стандардног радног односа до нових облика рада“, докторска дисертација, Правни факултет Универзитета у Београду, 2025.
- Миџовић, М., „Заштита основних права запослених – између идеала и стварности“, *Радно и социјално право*, 1/2023.
- Nelson, J. S., „Compliance as Managment“, *The Cambridge Handbook of Compliance*, 2021.
- Olalere, Y., „Corporate Governance: The Role of Management and Other Stakeholders in Good Governance“, *Journal of Insurance and Financial Management*, 2021.
- Rybnikova, I., „Interim Management. Analyse einer atypischen Beschäftigungsform für Führungskräfte“, *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 24(3)/2010.
- Schneider, T., *Tools of Effective Compliance – Proven Measures for Compliance Officers*, Springe, 2023.
- Tošić, I., Misailović, J., „Compliance Officers In Serbia: Employees or Interim Managers?“, *Pravni zapisi*, 2/2023
- Тањевић, М., „Комплајнс функција – статус и перспектива“, *Банкарство*, 1/2018.
- Тошић, И., „Усклађеност и контрола усклађености пословања у акционарским друштвима за осигурање у српском праву и по концепту Солвентност II“, докторска дисертација, Правни факултет Универзитета у Београду, 2023.
- Weber, J., Wasieleski, D. M., „Corporate Ethics and Compliance Programs: A Report, Analysis and Critique“, *Journal of Business Ethics*, 4/2012, Vol. 112, No. 4.

Iva Tošić, Ph.D.

Assistant Professor, School of Law, Union University in Belgrade

COMPLIANCE OFFICER AS A FULL-TIME EMPLOYEE – PROS AND CONS

Summary

In the modern business environment, companies are exposed to numerous risks. In line with this, and for the purpose of consistent application of the principle of legality in business, an increasing number of companies are establishing a special function – the compliance function. When it comes to companies that

are exposed to a large number of risks, such as those in the financial sector, regulations have been adopted that provide the basis for implementing this function within the management system. Bearing this in mind, the question arises as to whether the person performing this function should be employed within the company, what the advantages and disadvantages of such an engagement are, or whether an external expert may be engaged under another form of work, depending on the company's needs.

In the first part of the paper, the author seeks to highlight the concept and significance of the compliance function, as this represents the starting point for analyzing the manner in which a company may engage such a person. In the second part, the author examines the advantages and shortcomings in the case of their full-time employment. Considering the obstacles that may arise in this scenario, attention is drawn to the possibility of engaging a compliance officer under a new, flexible form of work – as an interim manager.

Keywords: *compliance, full-time employee, interim manager, management system, fit and proper*

