Centralna banka
BOSNE I HERCEGOVINE

Централна банка
БОСНЕ И ХЕРЦЕГОВИНЕ

PROGRAM USKLAĐENOSTI POSLOVANJA

Okvir za integritet, usklađenost poslovanja
i upravljanje compliance rizicima



Sarajevo, 2026.

Sadržaj

1. Uvod, strateško polazište i organizacijski kontekst
2. Svrha, ciljevi i principi programa
3. Područje primjene i osnovni pojmovi
4. Uloge i odgovornosti
5. Elementi Programa usklađenosti poslovanja CBBH
6. Razrada elemenata programa usklađenosti
7. Tematske oblasti i posebni compliance rizici
8. Proces procjene compliance rizika (CRA)
9. Monitoring, izvještavanje i kontinuirano unapređenje
10. Praktični Q&A i alati za primjenu
11. Referentni okvir

1. Uvod, strateško polazište i organizacijski kontekst

Centralna banka Bosne i Hercegovine (CBBH), kao vrhovna institucija monetarne vlasti u Bosni i Hercegovini i institucija od posebnog javnog značaja, svoje poslovanje zasniva na zakonitosti, profesionalnosti, odgovornosti, integritetu i povjerenju javnosti. Program usklađenosti poslovanja CBBH nastao je kao rezultat kontinuiranog unapređenja, jačanja i razvoja funkcije usklađenosti poslovanja u CBBH, te predstavlja praktičan i razumljiv okvir kojim se pravila, etički standardi i zajedničke vrijednosti institucije prevode u svakodnevno postupanje, donošenje odluka i upravljanje rizicima usklađenosti.

Program je usklađen sa misijom CBBH da očuva monetarnu i finansijsku stabilnost kroz izdavanje domaće valute prema aranžmanu valutnog odbora, čime CBBH doprinosi stabilnosti i ekonomskom prosperitetu zemlje. U tom smislu, usklađenost poslovanja nije izdvojena administrativna aktivnost, već dio institucionalnog upravljanja, zaštite integriteta i očuvanja povjerenja u CBBH.

Ključna poruka
Program usklađenosti poslovanja predstavlja praktičan okvir za zakonito, etično, transparentno i odgovorno postupanje u CBBH. Njegov cilj nije samo spriječiti povrede pravila, nego izgraditi kulturu u kojoj se ispravne odluke donose pravovremeno, dokumentovano i u skladu sa vrijednostima institucije.

CBBH ne posluje kao komercijalna banka i nema klasičan odnos banka–klijent, ali u okviru svog mandata obavlja procese koji mogu biti izloženi pravnim, integritetskim, reputacijskim, AML/CFT, sankcionim i drugim compliance rizicima. Program je prilagođen specifičnom institucionalnom kontekstu CBBH, njenoj ulozi u očuvanju monetarne i finansijske stabilnosti, javnom značaju, organizacionoj strukturi i postojećem sistemu internih akata, kontrolnih funkcija i upravljanja rizicima.

1.1. Zajedničke vrijednosti CBBH

Program se oslanja na zajedničke vrijednosti CBBH utvrđene Strateškim planom CBBH 2025–2027. Vrijednosti usmjeravaju ponašanje institucije, omogućavaju internu koheziju i jačaju reputaciju u javnosti i kod međunarodnih partnera.

Vrijednost	Značenje za Program usklađenosti poslovanja
Nezavisnost u radu i odlučivanju	Samostalno donošenje odluka u skladu sa ustavnom strukturom, zakonodavnim okvirom i najboljim interesima društva.
Etičnost i integritet u poslovanju	Postupanje u skladu s onim što je ispravno, uz usklađenost riječi i djela i očuvanje povjerenja javnosti.
Transparentnost i odgovornost prema društvu	Otvorena komunikacija, odgovorno upravljanje resursima i jasna odgovornost za odluke i postupke.
Timski rad i izvrsnost	Kvalitetni rezultati kroz zajednički rad, uvažavanje različitih perspektiva i disciplinovano izvršavanje zadataka.
Međunarodna saradnja i evropska orijentacija	Saradnja sa međunarodnim institucijama i prilagođavanje evropskim standardima i najboljim praksama.

1.2. Od vrijednosti do svakodnevnog postupanja

Program usklađenosti povezuje vrijednosti CBBH sa konkretnim procesima: internim aktima, savjetovanjem, edukacijama, procjenom rizika, prijavom nepravilnosti, AML/CFT i sankcionim kontrolama, upravljanjem

sukobom interesa, poklonima i gostoprimstvima, odnosima sa trećim stranama, monitoringom i izvještavanjem. Na taj način zajedničke vrijednosti nisu samo deklarativni okvir, nego praktičan kriterij za odlučivanje i ponašanje.

1.3. Tone at the Top: ponašanje rukovodnih struktura i kultura usklađenosti

Uspješnost Programa usklađenosti poslovanja CBBH u značajnoj mjeri zavisi od jasne, vidljive i dosljedne podrške rukovodnih struktura. Kultura usklađenosti ne gradi se isključivo kroz interne akte, procedure i kontrole, već prvenstveno kroz svakodnevno ponašanje, odluke i poruke rukovodilaca na svim nivoima institucije.

Rukovodne strukture imaju posebnu odgovornost da vlastitim primjerom promovišu zakonito, etično, profesionalno i odgovorno postupanje, te da u okviru svojih nadležnosti osiguraju da se principi integriteta, transparentnosti, nepristrasnosti i odgovornog upravljanja dosljedno primjenjuju u radu organizacionih jedinica kojima rukovode.

Tone at the Top u CBBH podrazumijeva jasno opredjeljenje rukovodstva da se ne tolerišu neusklađenosti, nepravilnosti, sukob interesa, koruptivna ponašanja, zloupotreba položaja, odmazda prema prijaviteljima nepravilnosti niti bilo koje postupanje koje može narušiti integritet, reputaciju i povjerenje javnosti u CBBH.

Rukovodioci aktivno podržavaju primjenu ovog programa kroz pravovremeno prepoznavanje compliance rizika, saradnju sa compliance funkcijom, osiguranje implementacije utvrđenih mjera, podsticanje zaposlenih da traže savjet u slučaju dilema i stvaranje okruženja u kojem se pitanja usklađenosti mogu otvoreno adresirati bez straha od negativnih posljedica.

Ovakav pristup je u skladu sa zahtjevima ISO 37301, prema kojem najviše rukovodstvo ima ključnu ulogu u uspostavljanju, održavanju i stalnom unapređenju sistema upravljanja usklađenošću. Rukovodstvo pokazuje liderstvo i posvećenost onda kada zahtjeve usklađenosti integriše u poslovne procese, osigurava potrebne resurse, podržava compliance funkciju, promoviše kulturu usklađenosti i dosljedno reaguje na utvrđene rizike, nepravilnosti i slabosti.

Na taj način ponašanje rukovodnih struktura predstavlja ključni preduslov za razvoj kulture usklađenosti u kojoj se pravila ne doživljavaju kao formalna obaveza, već kao sastavni dio profesionalnog, odgovornog i institucionalno zrelog postupanja.

Ključna poruka

Rukovodstvo ne samo da odobrava Program usklađenosti poslovanja, već svojim ponašanjem, odlukama i komunikacijom pokazuje da su integritet, zakonitost i odgovornost stvarni standard postupanja u CBBH.

2. Svrha, ciljevi i principi Programa usklađenosti

2.1. Svrha Programa usklađenosti

Svrha Programa usklađenosti poslovanja CBBH je uspostavljanje sistematičnog i djelotvornog okvira za upravljanje rizicima usklađenosti, prevenciju nepravilnosti, jačanje kulture integriteta i pružanje praktične podrške zaposlenima i rukovodstvu u pitanjima zakonitog, etičnog i odgovornog postupanja. Program je fokusiran na:

- identifikaciju, procjenu, praćenje i upravljanje rizicima usklađenosti;

- jačanje kulture integriteta, etičkog ponašanja i odgovornosti;
- prevenciju neusklađenosti, nepravilnosti, sukoba interesa i koruptivnih rizika;
- savjetodavnu podršku zaposlenima i rukovodstvu;
- razvoj i primjenu politika, smjernica, kontrola i praktičnih alata;
- podizanje svijesti kroz edukaciju i komunikaciju;
- sigurne mehanizme za prijavu nepravilnosti i zaštitu prijavitelja;
- praćenje efektivnosti mjera i kontinuirano unapređenje programa.

2.2. Ciljevi programa

Cilj	Opis
Zaštita integriteta institucije	Osigurati da se aktivnosti i odluke CBBH provode zakonito, etično, objektivno i bez neprimjerenog uticaja.
Upravljanje compliance rizicima	Omogućiti pravovremeno prepoznavanje, procjenu i tretman rizika koji mogu imati pravne, finansijske, regulatorne ili reputacijske posljedice.
Jačanje kulture usklađenosti	Promicati razumijevanje da je usklađenost poslovanja odgovornost svih zaposlenih, a ne isključivo compliance funkcije.
Podrška zaposlenima i rukovodstvu	Obezbijediti jasan i dostupan okvir za postupanje u situacijama relevantnim za usklađenost, etiku i integritet.
Kontinuirano unapređenje	Redovno preispitivati i unapređivati program prema promjenama propisa, standarda, tehnologije, organizacije i profila rizika.

2.3. Osnovni principi

- **Zakonitost i integritet –** postupanje u skladu sa propisima, internim aktima, etičkim standardima i vrijednostima CBBH.
- **Nezavisnost i objektivnost –** funkcija usklađenosti poslovanja djeluje stručno, objektivno i nezavisno, bez neprimjerenog uticaja.
- **Proporcionalnost –** mjere se prilagođavaju prirodi, obimu, složenosti i rizicima procesa.
- **Risk-based pristup –** prioritet se daje procesima i aktivnostima sa većom izloženošću riziku.
- **Preventivno djelovanje –** fokus je na sprečavanju problema prije nastanka štete.
- **Transparentnost i odgovornost –** uloge, odluke, preporuke i mjere se dokumentuju i jasno komuniciraju.
- **Kontinuirano unapređenje –** program se redovno prati, preispituje i unapređuje.

3. Područje primjene i osnovni pojmovi

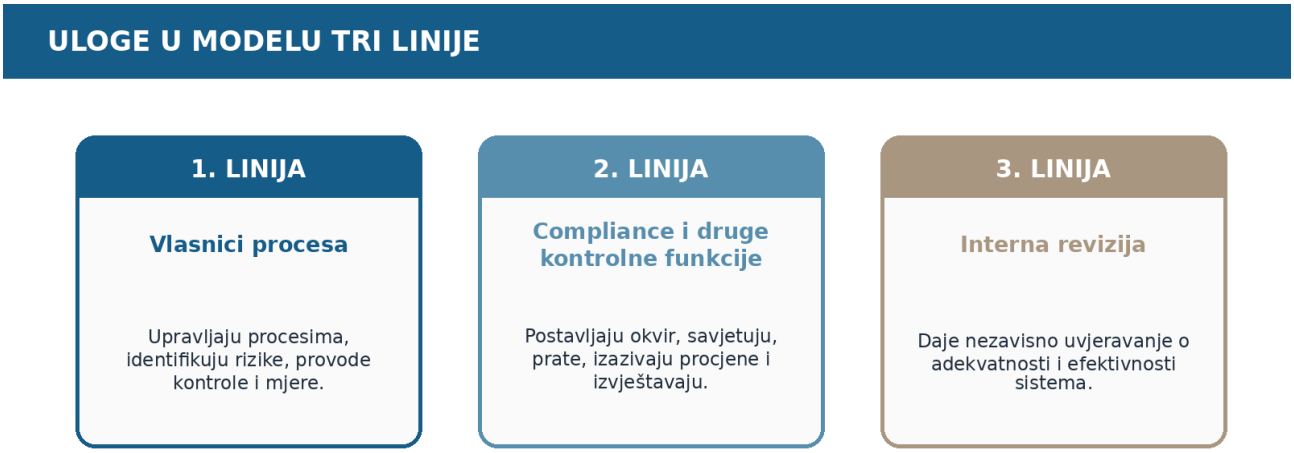
Program se primjenjuje na sve organizacione jedinice i oblike CBBH, službenike, rukovodioce i druga lica koja u okviru svog angažmana postupaju u ime ili za račun CBBH, u mjeri u kojoj je to primjenjivo na njihovu ulogu i odnos sa institucijom.

Program obuhvata sve relevantne oblasti usklađenosti, uključujući etiku i integritet, sukob interesa, poklone i gostoprimstvo, prijavu nepravilnosti, odnose sa trećim stranama, zaštitu povjerljivih informacija u koordinaciji sa nadležnim funkcijama, AML/CFT i sankcioni okvir za interne procese CBBH izložene tim rizicima, kao i druga pitanja regulatorne, interne i etičke usklađenosti. U razvoju etičkih i integritetskih

standarda Program uzima u obzir i relevantne prakse evropskog centralnobankarskog sistema, posebno činjenicu da Eurosystem Ethics Framework postavlja zajedničke principe profesionalne etike i integriteta, uz redovno preispitivanje etičkih pravila u skladu sa razvojem standarda dobrog upravljanja i rastućim očekivanjima javnosti. Takav pristup potvrđuje da etički okvir ne treba biti posmatran kao statičan skup pravila, već kao dinamičan sistem koji se prilagođava promjenama rizika, institucionalnom razvoju i očekivanjima u pogledu javnog integriteta.

Definicija compliance rizika
Compliance rizik je rizik od pravnih, regulatornih, finansijskih ili reputacijskih posljedica koje mogu nastati zbog neusklađenosti sa zakonima, internim aktima, standardima, etičkim pravilima, ugovornim obavezama ili očekivanjima dobrog upravljanja.

4. Uloge i odgovornosti



Vizual 1. Uloge u modelu tri linije

4.1. Odgovornost prve linije

Organizacioni oblici i vlasnici procesa odgovorni su za zakonito, pravilno, etično i odgovorno provođenje aktivnosti iz svog djelokruga. Oni identifikuju rizike u procesima, primjenjuju kontrole, dokumentuju odluke, provode mjere i sarađuju sa funkcijom usklađenosti poslovanja u procjeni i tretmanu compliance rizika.

4.2. Uloga Funkcije usklađenosti poslovanja (Compliance)

Funkcija usklađenosti poslovanja djeluje kao nezavisna specijalizovana funkcija druge linije odbrane. Organizaciono je smještena unutar Ureda guvernera, sa funkcionalnom nezavisnošću u radu i mogućnošću direktnog izvještavanja guvernera i Upravnog vijeća. U okviru ovog programa ona razvija i unapređuje compliance okvir, koordinira procjenu compliance rizika, daje mišljenja, preporuke i savjete, učestvuje u izradi relevantnih politika i smjernica, podržava edukaciju i komunikaciju, promiče kulturu integriteta i izvještava rukovodstvo o ključnim pitanjima usklađenosti.

Granica mandata
Compliance funkcija ne preuzima odgovornost vlasnika procesa za upravljanje njihovim poslovnim aktivnostima i ne zamjenjuje mandat drugih kontrolnih ili stručnih funkcija. Njena uloga je da uspostavlja okvir, savjetuje, prati, ukazuje na rizike i daje preporuke.

5. Elementi Programa usklađenosti poslovanja CBBH

Program usklađenosti poslovanja CBBH zasniva se na sedam međusobno povezanih elemenata: (1) vodstvo, upravljanje i kultura integriteta, (2) procjena compliance rizika i upravljanje compliance obavezama, (3) interni akti, politike, procedure i kontrole, (4) treće strane i integritet u poslovnim odnosima, (5) edukacija, komunikacija i savjetodavna podrška, (6) Speak-up, zaštita prijavitelja i upravljanje slučajevima, te (7) monitoring, testiranje, izvještavanje i kontinuirano unapređenje.

Navedeni elementi zajedno čine okvir za prevenciju, rano prepoznavanje, postupanje, praćenje i unapređenje usklađenosti poslovanja u CBBH. Posebne tematske oblasti, kao što su sukob interesa, pokloni i gostoprimstvo, antikorupcijski standardi, treće strane, AML/CFT i sankcioni okvir, dodatno se razrađuju kroz ovaj Program u skladu sa mandatom, procesima i profilom rizika CBBH.



Vizual 2. Ključni elementi Programa usklađenosti poslovanja CBBH

6. Razrada elemenata programa usklađenosti

6.1. Vodstvo, upravljanje i kultura integriteta

Vodstvo, upravljanje i kultura integriteta predstavljaju osnovu Programa usklađenosti poslovanja. Ovaj element obuhvata jasnu i vidljivu podršku rukovodstva, definisane uloge i odgovornosti, odgovarajući mandat i autonomiju compliance funkcije, dostupne resurse, vlasništvo nad rizicima i dosljedno promovisanje integriteta u svakodnevnom odlučivanju. Tone at the Top ostaje ključni dio ovog elementa, jer rukovodne strukture svojim ponašanjem i odlukama pokazuju da su zakonitost, etičnost, transparentnost i odgovornost stvarni standard postupanja u CBBH.

6.2. Procjena compliance rizika i upravljanje compliance obavezama

Procjena compliance rizika i upravljanje compliance obavezama omogućavaju strukturirano prepoznavanje relevantnih zakonskih, regulatornih, internih i etičkih zahtjeva, izloženosti rizicima usklađenosti, postojećih kontrola, slabosti u kontrolnom okruženju i prioriteta za postupanje. Detaljnije o CRA procesu navedeno je u posebnom poglavlju ovog Programa.

6.3. Interni akti, politike, procedure i ugrađene kontrole

CBBH uspostavlja, primjenjuje i redovno preispituje interne akte, politike, procedure i kontrolne mehanizme koji uređuju ključna pitanja usklađenosti, integriteta i etičkog postupanja. Pravila trebaju biti jasna, dostupna i praktična, ali i ugrađena u poslovne procese kroz odgovarajuća odobravanja, dokumentovanje, razdvajanje dužnosti, evidencije, kontrolne tačke i revizijski trag, kako bi se osiguralo da ne ostanu samo formalni dokumenti.

- Etički kodeks;
- Smjernice o sukobu interesa;
- Smjernice o poklonima i gostoprimstvu;
- Pravilnik o internom prijavljivanju korupcije i drugih nepravilnosti;
- Uputstvo kojim se regulišu vanjske aktivnosti službenika i imenovanih lica;
- AML/CFT i sankcioni interni akti za relevantne procese;
- Standardi integriteta za treće strane i integritetsku provjeru;
- Smjernice, radni materijali, upitnici i pomoćni alati za CRA;
- praktični vodiči, Q&A i edukativni materijali za službenike i imenovana lica.

6.4. Treće strane i integritet u poslovnim odnosima

Odnosi sa dobavljačima, konsultantima, partnerima, izvođačima i ostalim trećim stranama mogu otvoriti integritetske, reputacijske, sankcione, antikorupcijske i druge compliance rizike. CBBH će primijeniti risk-based pristup upravljanju trećim stranama, uključujući integritetsku provjeru kada je opravdana nivoom rizika, jasna pravila za ugovorne odnose, antikorupcijske i compliance klauzule gdje je primjenjivo, dokumentovanje odluka i praćenje odnosa sa trećim stranama tokom trajanja saradnje.

6.5. Edukacija, komunikacija i savjetodavna podrška

Edukacija, komunikacija i savjetodavna podrška omogućavaju da zaposleni i rukovodstvo razumiju pravila, prepoznaju compliance rizike i znaju kada i kako potražiti savjet, eskalirati dilemu ili prijaviti nepravilnost. Program obuhvata osnovne edukacije za sve zaposlene, ciljane edukacije za rizične procese, onboarding za nove zaposlene, periodične komunikacijske aktivnosti, praktične Q&A materijale i dostupnu savjetodavnu podršku compliance funkcije.

Praktična formula
Komunikacija znači razumjeti pravila. Edukacija znači znati primijeniti pravila. Savjetovanje znači pitati prije odluke. Speak-up znači reagovati kada nešto nije u redu.

6.6. Speak-up, zaštita prijavitelja i upravljanje slučajevima

CBBH podržava kulturu progovaranja u kojoj zaposleni i druga relevantna lica mogu, bez straha od odmazde, prijaviti razumnu sumnju na nepravilnost, koruptivno ponašanje, sukob interesa ili drugu situaciju koja može ugroziti integritet institucije. Ovaj element obuhvata sigurne kanale za prijavu, povjerljivost, zaštitu prijavitelja, početnu procjenu i trijažu prijava, postupanje po slučajevima, dokumentovanje, praćenje ishoda i definisanje korektivnih i preventivnih mjera kada se utvrde nepravilnosti ili slabosti sistema.

Speak-up poruka
Prijava nepravilnosti nije nelojalnost instituciji. Prijava nepravilnosti je način zaštite institucije, zaposlenih i javnog povjerenja.

6.7. Monitoring, testiranje, izvještavanje i kontinuirano unapređenje

Monitoring, testiranje, izvještavanje i kontinuirano unapređenje omogućavaju provjeru da li Program u praksi funkcioniše efektivno, a ne samo formalno. Ovaj element obuhvata praćenje realizacije mjera, testiranje kontrola i uzoraka gdje je primjenjivo, analizu trendova i ponavljajućih slabosti, root cause pristup, izvještavanje rukovodstva i nadležnih tijela, te korištenje nalaza za unapređenje internih akata, edukacija, savjetovanja, kontrola i godišnjih prioriteta compliance funkcije.

7. Tematske oblasti i compliance rizici

7.1. Sukob interesa, pokloni/gostoprimstva i integritetske situacije

CBBH upravlja rizicima sukoba interesa, poklona, gostoprimstva i drugih integritetskih situacija kroz jasna pravila, prijavu relevantnih okolnosti, dokumentovanje, savjetovanje i kontrolne mehanizme. Posebna pažnja posvećuje se stvarnom, potencijalnom i prividnom sukobu interesa, jer i privid nepristrasnosti može uticati na povjerenje u instituciju.

Tri vrste sukoba interesa
Stvarni sukob interesa postoji kada privatni interes utiče na službenu odluku. Potencijalni postoji kada bi mogao uticati u budućnosti. Prividni postoji kada bi javnost mogla razumno posumnjati u nepristrasnost.

7.2. Treće strane i due diligence

Odnosi sa dobavljačima, konsultantima, partnerima i ostalim trećim stranama mogu otvoriti integritetske, reputacijske, sankcione ili druge compliance rizike. CBBH primjenjuje risk-based pristup provjeri trećih strana, pri čemu se obim provjere prilagođava vrsti odnosa, vrijednosti, reputacijskoj osjetljivosti, pristupu informacijama i drugim relevantnim faktorima.

- integritetska provjera trećih strana u skladu sa nivoom rizika;
- compliance/antikorupcijske klauzule u ugovorima gdje je primjenjivo;
- posebna pažnja kod konsultantskih usluga i drugih osjetljivih odnosa;

7.3. Antikorupcijski standardi i borba protiv korupcije

CBBH, kao institucija od posebnog javnog značaja, primjenjuje princip nulte tolerancije prema korupciji, zloupotrebi položaja, neprimjerenom uticaju, pogodovanju, trgovini uticajem i drugim oblicima neetičnog ili nezakonitog postupanja. Antikorupcijski standardi predstavljaju sastavni dio Programa usklađenosti poslovanja i usmjereni su na zaštitu integriteta institucije, nepristrasnost odlučivanja, odgovorno upravljanje javnim povjerenjem i očuvanje reputacije CBBH. Borba protiv korupcije u CBBH ne zasniva se samo na formalnoj zabrani koruptivnog ponašanja, već na uspostavljanju sistema koji omogućava pravovremeno prepoznavanje, prevenciju, prijavu, razmatranje i tretman koruptivnih i integritetskih rizika. Takav sistem uključuje jasna pravila ponašanja, procjenu rizika, edukaciju, savjetovanje, transparentno dokumentovanje odluka, kontrolne mehanizme, zaštitu prijavitelja nepravilnosti i dosljedno postupanje po utvrđenim nepravilnostima.

U okviru ovog programa, korupcija se posmatra šire od direktnog davanja ili primanja mita. Antikorupcijski okvir obuhvata i rizike koji mogu dovesti do stvarnog, potencijalnog ili prividnog narušavanja integriteta, uključujući sukob interesa, pogodovanje, nepotizam, kronizam, neprimjereno primanje ili davanje poklona i gostoprimstva, neprimjeren uticaj u postupcima zapošljavanja, javnih nabavki ili ugovaranja, zloupotrebu povjerljivih informacija, nedozvoljen uticaj trećih strana i svako drugo postupanje koje može dovesti u pitanje zakonitost, objektivnost i nepristrasnost rada CBBH.

Antikorupcijski standardi CBBH naročito se primjenjuju u procesima povećane izloženosti integritetskim i reputacijskim rizicima, uključujući javne nabavke, zapošljavanje i upravljanje ljudskim resursima, zaključivanje i praćenje ugovora, angažman konsultantskih i drugih trećih strana, poklone i gostoprimstvo, eksterne kontakte, projekte od strateškog značaja, postupanje s povjerljivim informacijama i procese u kojima se donose odluke koje mogu imati finansijski, reputacijski ili institucionalni uticaj.

CBBH primjenjuje risk-based pristup u jačanju antikorupcijskog okvira. To znači da se intenzitet preventivnih i kontrolnih mjera prilagođava nivou rizika u konkretnom procesu. U procesima sa povećanom izloženošću mogu se primjenjivati dodatne mjere, kao što su pojačano dokumentovanje odluka, dodatni nivoi odobravanja, integritetske izjave, provjera potencijalnog sukoba interesa, due diligence trećih strana, ciljane edukacije, savjetovanje sa funkcijom usklađenosti poslovanja i praćenje realizacije mjera za smanjenje rizika.

Funkcija usklađenosti poslovanja doprinosi antikorupcijskom okviru kroz izradu i unapređenje internih akata i smjernica, savjetovanje zaposlenih i rukovodstva, podršku u identifikaciji i procjeni koruptivnih i integritetskih rizika, razvoj edukacija i komunikacijskih aktivnosti, praćenje prijava i trendova u skladu sa svojim mandatom, te izvještavanje o ključnim rizicima, slabostima i preporukama za unapređenje sistema. Pri tome funkcija usklađenosti poslovanja ne preuzima odgovornost vlasnika procesa, već pruža stručni okvir, podršku, monitoring i preporuke za jačanje integriteta i kontrolnog okruženja.

Poseban značaj u antikorupcijskom okviru imaju prijava nepravilnosti i zaštita prijavitelja. Zaposleni i druga relevantna lica kroz implementiranu “Etičku liniju” imaju siguran i dostupan kanal za prijavu razumne sumnje na korupciju, zloupotrebu položaja, sukob interesa, pogodovanje ili drugo postupanje koje može narušiti integritet CBBH. Prijave se razmatraju povjerljivo, nepristrasno i u skladu sa internim aktima, uz zabranu odmazde prema licima koja prijavu podnose u dobroj vjeri.

Antikorupcijski okvir CBBH zasniva se i na kontinuiranom učenju i unapređenju. Nalazi iz procjene compliance rizika, prijava nepravilnosti, savjetodavnih upita, internih analiza, revizorskih nalaza, promjena propisa i dobrih međunarodnih praksi koriste se za unapređenje pravila, kontrola, edukacija i mjera. Cilj nije samo reagovati na pojedinačne nepravilnosti, nego prepoznati obrasce, slabosti i sistemske rizike koji mogu zahtijevati preventivno djelovanje.

U savremenom evropskom regulatornom okviru, posebno uzimajući u obzir novu *Direktivu (EU) 2026/1021* o borbi protiv korupcije, korupcijski rizik prelazi iz sfere opće etičke zabrane u sferu dokazivog upravljanja rizikom. To znači da nije dovoljno imati pravilo da korupcija nije dozvoljena, potrebno je imati sistem koji pokazuje kako se koruptivni rizici identifikuju, procjenjuju, kontrolišu, dokumentuju, eskaliraju i prate. Za CBBH to znači da antikorupcijski standardi moraju biti povezani sa CRA procesom, internim kontrolama, due diligence provjerama trećih strana, pravilima o poklonima i sukobu interesa, speak-up mehanizmima, monitoringom i izvještavanjem rukovodstva. Za ovaj Program usklađenosti poslovanja posebno je značajno da evropski pristup borbi protiv korupcije naglašava i preventivne mjere, a ne samo sankcionisanje nakon nastanka nepravilnosti. U tom smislu, antikorupcijski okvir CBBH treba biti povezan sa preventivnim alatima Programa: Tone at the Top porukama, procjenom compliance rizika, pravilima o sukobu interesa, poklonima i gostoprimstvu, due diligence provjerama trećih strana, edukacijama, savjetovanjem, speak-up mehanizmima, monitoringom i izvještavanjem. Iako se ovaj Program odnosi na interni institucionalni okvir CBBH, značajno je da savremeni evropski standardi prepoznaju važnost specijalizovanih antikorupcijskih kapaciteta, podizanja svijesti i razvoja kulture integriteta. U tom smislu, funkcija usklađenosti poslovanja ima važnu preventivnu i savjetodavnu ulogu u jačanju antikorupcijskih standarda, edukaciji zaposlenih, prepoznavanju red flags i praćenju mjera za smanjenje koruptivnih i integritetskih rizika.

Ključna poruka – antikorupcija

Borba protiv korupcije u CBBH nije samo zabrana nepropisnog postupanja. Ona podrazumijeva kulturu integriteta, jasna pravila, odgovorno odlučivanje, transparentno dokumentovanje, sigurnu prijavu nepravilnosti i dosljedno postupanje po utvrđenim rizicima i slabostima.
Nije dovoljno propisati da korupcija nije dozvoljena. Institucija mora moći pokazati da korupcijske i integritetske rizike prepoznaje, procjenjuje, kontroliše, dokumentuje, prati i po potrebi smanjuje kroz konkretne mjere.

7.3.1. Osnovni antikorupcijski standardi CBBH

Antikorupcijski standardi CBBH obuhvataju naročito:

- zabranu davanja, primanja, traženja ili obećavanja mita ili druge neprimjerene koristi;
- zabranu zloupotrebe položaja, ovlaštenja, informacija ili institucionalnog uticaja;
- obavezu izbjegavanja i prijavljivanja stvarnog, potencijalnog i prividnog sukoba interesa;
- zabranu pogodovanja, nepotizma, kronizma i neprimjerenog uticaja na postupke odlučivanja;
- primjenu pravila o poklonima, gostoprimstvu, vanjskim aktivnostima i kontaktima sa trećim stranama;
- transparentno, objektivno i dokumentovano donošenje odluka;
- integritetsku provjeru trećih strana kada je to opravdano nivoom rizika;
- sigurnu prijavu nepravilnosti i zabranu odmazde prema prijaviteljima;
- dosljedno preduzimanje korektivnih i preventivnih mjera kada se utvrde nepravilnosti ili slabosti kontrola.

7.3.2. Povezanost s drugim elementima Programa

Antikorupcijski okvir nije izdvojen od ostatka Programa usklađenosti poslovanja, već je povezan sa svim njegovim ključnim elementima:

- vodstvo, upravljanje i kultura integriteta osiguravaju jasnu poruku rukovodstva da se korupcija i neprimjeren uticaj ne tolerišu;
- CRA i upravljanje compliance obavezama omogućavaju identifikaciju procesa i aktivnosti sa povećanom izloženošću koruptivnim i integritetskim rizicima;

- interni akti, politike, procedure i ugrađene kontrole daju jasna pravila postupanja i kontrolne tačke u procesima;
- treće strane i integritet u poslovnim odnosima omogućavaju risk-based pristup provjerama, ugovornim klauzulama i praćenju osjetljivih odnosa;
- edukacija, komunikacija i savjetodavna podrška jačaju svijest o red flags, očekivanom ponašanju i pravovremenom traženju savjeta;
- Speak-up, zaštita prijavitelja i upravljanje slučajevima omogućavaju prijavu, razmatranje i tretman nepravilnosti;
- monitoring, testiranje, izvještavanje i kontinuirano unapređenje omogućavaju praćenje trendova, mjera i sistemskih slabosti.

7.4. AML/CFT i sankcioni okvir

U okviru Programa usklađenosti poslovanja, CBBH uspostavlja i održava odgovarajući AML/CFT i sankcioni okvir za interne procese koji mogu biti izloženi rizicima pranja novca, finansiranja terorističkih aktivnosti, sankcionih ograničenja ili povezanim reputacijskim rizicima. Ovaj okvir je prilagođen specifičnom mandatu CBBH i činjenici da CBBH ne posluje kao komercijalna banka sa klasičnim odnosom banka–klijent.

Posebnost CBBH
AML/CFT okvir CBBH nije zasnovan na klasičnom odnosu sa klijentima kao kod komercijalnih banaka. Fokus je na internim procesima koji mogu otvoriti rizik zloupotrebe, sankcionog pogotka, neuobičajenih okolnosti ili reputacijske izloženosti.

7.4.1. Obuhvat AML/CFT i sankcionog okvira

- devizna plaćanja i povezane kontrole;
- primjena sankcionog skeniranja i postupanje po potencijalnim pogocima;
- relevantni procesi, uključujući zamjenu oštećenog, povučenog ili novca koji je prestao biti zakonsko sredstvo plaćanja, kada se pojave neuobičajene okolnosti;
- dokumentovanje, eskalacija i koordinacija u slučaju sumnjivih, neuobičajenih ili reputacijski osjetljivih okolnosti;
- saradnja compliance funkcije sa operativnim vlasnicima procesa i rukovodstvom.

7.4.2. Principi postupanja

- risk-based pristup;
- jasna odgovornost vlasnika procesa kao prve linije;
- pravovremena eskalacija potencijalnih pogodaka ili neuobičajenih okolnosti;
- dokumentovanje provjera, odluka i ishoda;
- periodično preispitivanje kontrola, internih akata i tehničkih rješenja;
- koordinacija sa nadležnim organima kada za to postoji pravni ili proceduralni osnov.

8. Proces procjene compliance rizika (CRA)

Procjena compliance rizika (Compliance Risk Assessment - CRA) je jedan od ključnih procesa Programa usklađenosti poslovanja CBBH. CRA omogućava strukturirano razumijevanje izloženosti rizicima usklađenosti, postojećih kontrola, slabosti u kontrolnom okruženju i prioriteta za dalje postupanje. Svi elementi programa su međusobno povezani i jednako značajni, a nalazi CRA koriste se kao važan input za planiranje aktivnosti, edukacija, savjetovanja, monitoringa i izvještavanja.

CRA istovremeno predstavlja važnu osnovu za kontrolnu komponentu compliance funkcije, jer omogućava usmjereno praćenje da li su utvrđene mjere za tretman rizika adekvatno definisane, dodijeljene odgovornim nosiocima i provedene u predviđenim rokovima. Na taj način compliance funkcija ne ostaje samo u savjetodavnoj ulozi, već kroz strukturirano praćenje, preispitivanje adekvatnosti i djelotvornosti kontrola iz compliance perspektive i izvještavanje, doprinosi jačanju efektivnosti ukupnog sistema usklađenosti.

CRA predstavlja specifičan proces za identifikaciju, procjenu i praćenje compliance rizika, koji se razvija u okviru zajedničke arhitekture integrisanog upravljanja rizicima CBBH. Njegov metodološki pristup prilagođava se specifičnoj prirodi compliance rizika, uz očuvanje zajedničkih principa integrisanog upravljanja rizicima i jasno razgraničenje nadležnosti vlasnika procesa, funkcije usklađenosti poslovanja i funkcije integrisanog upravljanja rizicima.

Za potrebe razvoja i provođenja CRA funkcija usklađenosti poslovanja može koristiti odgovarajuće radne i pomoćne materijale. Konkretni metodološki instrumenti, kriteriji procjene, način dokumentovanja i druga pitanja provođenja CRA detaljnije će se urediti posebnim metodološkim okvirom, uzimajući u obzir institucionalni okvir CBBH i relevantna stručna iskustva i preporuke.

8.1. Principi i svrha CRA procesa

Svrha CRA procesa je da omogući:

- sistematično prepoznavanje poslovnih procesa izloženih compliance rizicima;
- razumijevanje prirode compliance rizika u konkretnom procesu;
- razvoj metodološkog pristupa prilagođenog specifičnoj prirodi compliance rizika;
- identifikaciju postojećih kontrola i dostupnih izvora dokaza;
- planiranje edukacija, savjetovanja, monitoringa i drugih aktivnosti compliance funkcije;
- praćenje realizacije dogovorenih mjera iz oblasti usklađenosti poslovanja.

CRA je posebno važna za procese u kojima rizik ne mora nužno biti visok sa aspekta kontinuiteta poslovanja ili finansijskog uticaja, ali može biti značajan sa aspekta integriteta, jednakog tretmana, sukoba interesa, zakonitosti postupanja, transparentnosti, dokumentovanja odluka, AML/CFT i sankcijskih pitanja ili reputacije CBBH.

CRA zasniva se na sljedećim principima:

- CRA nije formalna administrativna vježba, nego praktičan alat za razumijevanje rizika i donošenje boljih odluka;
- procjena se provodi u saradnji sa vlasnicima procesa i relevantnim kontrolnim funkcijama;
- procjenjuju se inherentni rizici, postojeće kontrole i preostala izloženost;
- posebna pažnja posvećuje se djelotvornosti kontrola u praksi, a ne samo postojanju pravila na papiru;
- rezultati procjene koriste se za planiranje mjera, edukacija, savjetovanja, monitoringa i izvještavanja.

Ključna poruka CRA
Najvažnije pitanje CRA procesa nije samo: „Imamo li pravilo?“ nego: „Da li to pravilo i prateća kontrola u praksi zaista smanjuju rizik?“

8.2. Povezanost CRA sa okvirom za integrisano upravljanje rizicima

Procjena compliance rizika razvija se kao specifičan metodološki pristup prilagođen prirodi compliance rizika, uz odgovarajuću povezanost sa institucionalnim okvirom integrisanog upravljanja rizicima CBBH. CRA treba omogućiti sistematičnu identifikaciju i analizu compliance izloženosti, sagledavanje postojećih kontrola, procjenu rizika, utvrđivanje odgovarajućeg odgovora na rizik te njegovo praćenje i monitoring. Vlasnik rizika ostaje odgovoran za izbor i provođenje odgovora na rizik i pripadajućih mjera, uz stručni input, preporuke i monitoring od strane compliance funkcije.

Konkretni metodološki instrumenti, kriteriji i način provođenja CRA utvrdit će se posebnim metodološkim okvirom, uzimajući u obzir specifičnosti compliance rizika, relevantna stručna iskustva i preporuke te važeći institucionalni okvir CBBH.
CRA se povezuje sa integrisanim upravljanjem rizicima na nivou zajedničkih institucionalnih principa, razmjene relevantnih informacija, cjelovitog sagledavanja profila rizika, centralnog registra i integrisanog izvještavanja. Pri tome, povezanost sa IRM okvirom ne podrazumijeva nužno primjenu iste metodologije procjene za različite kategorije rizika.

Dalji razvoj CRA i njegovo povezivanje sa IRM okvirom usklađivat će se sa budućim izmjenama relevantnih internih akata i institucionalnim opredjeljenjima CBBH.

8.3. Uloga funkcije usklađenosti poslovanja u CRA procesu

Funkcija usklađenosti poslovanja u CRA procesu ima stručnu, koordinacionu, savjetodavnu i monitoring ulogu. Ona ne preuzima odgovornost vlasnika procesa za upravljanje poslovnim aktivnostima, kontrolama i mjerama, niti preuzima nadležnost funkcije integrisanog upravljanja rizicima.

Uloga funkcije usklađenosti poslovanja obuhvata naročito:

- definisanje compliance perspektive i tipičnih compliance rizika;
- razvoj specifičnog metodološkog pristupa za compliance rizik, uz njegovu usklađenost sa zajedničkim principima za integrisano upravljanje rizicima;
- pripremu radnih materijala, upitnika i usmjeravajućih pitanja;
- podršku vlasnicima procesa u prepoznavanju rizika usklađenosti;
- davanje stručnog mišljenja o prirodi i značaju compliance rizika;
- davanje preporuka za unapređenje kontrola iz oblasti usklađenosti poslovanja;
- praćenje realizacije mjera koje se odnose na compliance rizike u okviru mandata funkcije usklađenosti poslovanja;
- korištenje rezultata CRA za planiranje edukacija, savjetovanja, monitoringa i izvještavanja.

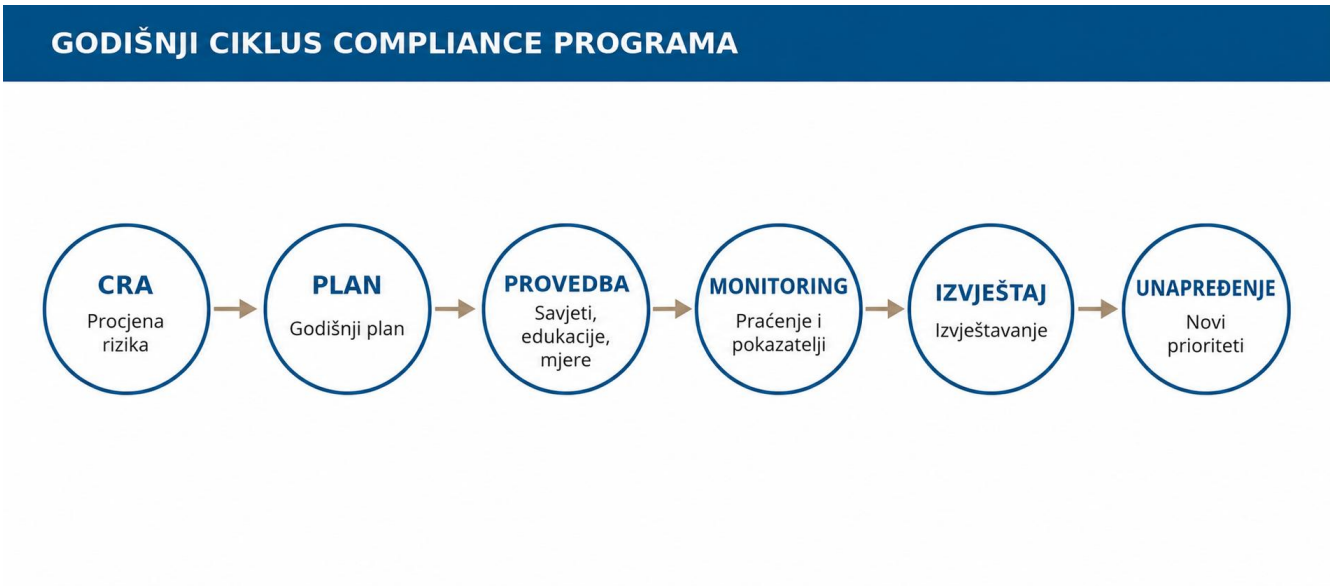
8.4. Izvori za identifikaciju compliance rizika

U identifikaciji compliance rizika mogu se koristiti naročito sljedeći izvori:

- važeći zakoni, podzakonski propisi i interni akti CBBH;
- etički standardi, kodeksi, smjernice i politike integriteta;
- dokumenti, odluke, zaključci i prioriteti rukovodstva;
- nalazi interne i eksterne revizije;
- incidenti, near-miss situacije i prijave nepravilnosti;
- savjetodavni upiti upućeni funkciji usklađenosti poslovanja;
- rezultati edukacija, radionica i razgovora sa vlasnicima procesa;
- promjene propisa, standarda, tehnologije, organizacije ili poslovnih procesa;
- reputaciono osjetljivi događaji i iskustva drugih centralnih banaka ili srodnih institucija.

9. Monitoring, izvještavanje i kontinuirano unapređenje

Program usklađenosti poslovanja CBBH predstavlja polaznu osnovu i za jednogodišnje cikluse planiranja aktivnosti funkcije usklađenosti poslovanja, provođenja, praćenja, izvještavanja i unapređenja. Nalazi procjene rizika, savjetodavni upiti, prijave nepravilnosti, rezultati edukacija, nalazi kontrolnih funkcija i promjene propisa koriste se za utvrđivanje prioriteta i poboljšanje programa.



Vizual 4. Godišnji ciklus compliance programa

9.1. Pokazatelji za praćenje (KPI)

- status realizacije mjera iz CRA i drugih compliance aktivnosti;
- broj i vrsta compliance savjetovanja i upita;
- obuhvat i rezultati edukacija;
- broj i vrsta prijava nepravilnosti i izvještaj o prijavama;
- status preporuka i korektivnih mjera;
- izmjene/dopune relevantnih propisa i internih akata;
- aktivnosti u oblasti saradnje s drugim institucijama na polju jačanja institucionalnog integriteta;
- status AML/CFT i sankcionih kontrola u relevantnim procesima;
- trendovi, ponavljajuće slabosti i near-miss situacije.

9.2. Izvještavanje

Compliance funkcija priprema periodične i godišnje izvještaje o stanju i razvoju programa, ključnim rizicima, provedenim aktivnostima, mjerama, trendovima i preporukama za unapređenje. Izvještaji se dostavljaju rukovodstvu i nadležnim tijelima u skladu sa internim aktima i uspostavljenim linijama izvještavanja.

Praktični standard
Mjeri se efektivnost, a ne samo aktivnost. Nije dovoljno znati koliko je edukacija održano; potrebno je razumjeti da li su edukacije, savjeti, kontrole i mjere zaista doprinijeli smanjenju rizika.

9.3. Međunarodna saradnja, razmjena dobrih praksi i profesionalni razvoj

Kontinuirano unapređenje Programa usklađenosti poslovanja CBBH podrazumijeva praćenje relevantnih međunarodnih standarda, regulatornih trendova i dobrih praksi u oblasti etike, integriteta, antikorupcije,

prijave nepravilnosti i upravljanja compliance rizicima. Poseban značaj ima saradnja sa centralnobankarskom i širom stručnom zajednicom, jer omogućava razmjenu iskustava, upoređivanje pristupa i prepoznavanje pravaca daljeg razvoja compliance funkcije.

U tom kontekstu, učešće predstavnika CBBH na tematskim sesijama i aktivnostima Ethics and Compliance Conference (ECC) predstavlja važan oblik profesionalnog razvoja i institucionalnog povezivanja sa relevantnim praksama evropskog centralnobankarskog sistema. Kroz učešće u ovim aktivnostima CBBH prati savremene pristupe u oblasti profesionalne etike, upravljanja sukobom interesa, poklona i gostoprimstva, zaštite povjerljivih informacija, speak-up mehanizama, antikorupcijskih standarda, edukacije, monitoringa i jačanja kulture integriteta.

Jačanje kapaciteta funkcije usklađenosti poslovanja ostvaruje se i kroz kontinuirano stručno usavršavanje, uključujući sticanje relevantnih profesionalnih certifikata iz oblasti compliancea, antikorupcije i upravljanja sistemima usklađenosti, kao i kroz učešće u specijalizovanim obrazovnim programima, poput programa mikrokvalifikacije iz oblasti usklađenosti poslovanja na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Ovakvi oblici profesionalnog razvoja doprinose praktičnoj primjeni međunarodnih standarda, boljem razumijevanju savremenih compliance rizika i razvoju alata koji su prilagođeni institucionalnom kontekstu CBBH.

Dodatno, članstvo i aktivno učešće u relevantnim stručnim udruženjima, uključujući Hrvatsku udrugu za usklađenost poslovanja, doprinosi regionalnom umrežavanju sa compliance profesionalcima, razmjeni iskustava i praćenju dobrih praksi u javnom i privatnom sektoru. Takva saradnja omogućava da se razvoj Programa usklađenosti poslovanja CBBH oslanja ne samo na međunarodne standarde, već i na praktična iskustva iz regionalnog okruženja.

Saznanja i dobre prakse stečene kroz međunarodnu i regionalnu saradnju koriste se kao dodatni input za preispitivanje i unapređenje internih akata, edukativnih materijala, savjetodavne prakse, procjene compliance rizika, monitoring aktivnosti i godišnjih prioriteta funkcije usklađenosti poslovanja, uz puno poštivanje mandata, pravnog okvira i institucionalnih specifičnosti CBBH.

Ključna poruka

Profesionalni razvoj, međunarodna saradnja i regionalno umrežavanje doprinose tome da Program usklađenosti poslovanja CBBH ostane savremen, praktičan i usklađen sa dobrim praksama u oblasti etike, integriteta, antikorupcije i compliance funkcije.

10. Praktični Q&A i alati za primjenu

Ovaj dio programa služi kao praktični vodič za službenike i rukovodstvo. Pitanja i odgovori ne zamjenjuju interne akte, ali pomažu da se osnovna pravila razumiju i primijene u svakodnevnom radu.

P: Kada trebam kontaktirati funkciju usklađenosti poslovanja?
Kada postoji dilema u vezi sa sukobom interesa, poklonom, trećom stranom, prijavom nepravilnosti, reputacijski osjetljivom situacijom, AML/CFT ili sankcionim pitanjem, ili kada novi proces/projekat može otvoriti compliance rizik.

P: Da li je upit funkciji usklađenosti poslovanja znak da je već napravljena greška?
Ne. Pravovremeni upit pokazuje odgovorno postupanje i predstavlja jedan od najvažnijih preventivnih mehanizama.

P: Ko je odgovoran za rizik u procesu?
Vlasnik procesa u prvoj liniji odgovoran je za upravljanje procesom, kontrolama i mjerama. Compliance funkcija daje okvir, savjetuje, prati, koordinira procjenu rizika, pruža stručnu pomoć i ukazuje na rizike.

P: Da li se svaka treća strana provjerava jednako?
Ne. Provjera se zasniva na nivou rizika, vrijednosti i prirodi odnosa, reputacijskoj osjetljivosti, pristupu informacijama i drugim relevantnim faktorima, sve u skladu s važećim propisima i internim aktima.

P: Da li mogu prijaviti sumnju, a ne dokaz?
Da. Prijavljuje se razumna sumnja. Zaposleni nije obavezan sam dokazivati nepravilnost.

P: Da li je sukob interesa samo ako je ostvarena korist?
Ne. Sukob interesa može biti stvarni, potencijalni ili prividni. I privid neprimjerenog uticaja može ugroziti povjerenje u nepristrasnost odluke.

P: Da li CBBH ima isti AML/CFT profil kao komercijalna banka?
Ne. CBBH ima specifičan mandat i nema klasične klijentske odnose kao komercijalne banke, ali određeni interni procesi zahtijevaju AML/CFT i sankcione kontrole.

P: Da li se korupcija odnosi samo na mito?
Ne. Korupcija se u okviru ovog programa posmatra šire i može uključivati zloupotrebu položaja, pogodovanje, neprimjeren uticaj, sukob interesa, nepotizam, kronizam, nepropisne poklone ili gostoprimstvo i druga ponašanja koja mogu narušiti integritet i nepristrasnost rada CBBH.

P: Šta treba uraditi ako postoji pritisak da se odluka donese mimo uobičajene procedure?
Takvu situaciju potrebno je dokumentovati i, zavisno od okolnosti, obavijestiti nadređenog, funkciju usklađenosti poslovanja ili koristiti mehanizam za prijavu nepravilnosti. Odstupanje od procedure mora imati jasan, zakonit i dokumentovan osnov.

P: Da li se i privid pogodovanja smatra rizikom?
Da. I kada nema stvarne nepravilnosti, okolnosti koje mogu stvoriti razumnu sumnju u nepristrasnost, objektivnost ili jednak tretman mogu predstavljati integritetski i reputacijski rizik za CBBH.

11. Referentni okvir

Program je izrađen uzimajući u obzir misiju i vrijednosti CBBH, strateške prioritete CBBH, važeći interni okvir i relevantne međunarodne standarde i dobre prakse za compliance, integritet, antikorupciju, whistleblowing i upravljanje rizicima. Program usklađenosti poslovanja CBBH uzima u obzir relevantne prakse evropskog centralnobankarskog sistema u oblasti profesionalne etike i integriteta. Eurosystem Ethics Framework i etički okvir ECB-a naglašavaju značaj nepristrasnog i objektivnog postupanja, upravljanja stvarnim, potencijalnim i prividnim sukobima interesa, restriktivnog pristupa poklonima i gostoprimstvu, zaštite povjerljivih i nejavnih informacija, transparentnosti kontakata sa trećim stranama, pravila o vanjskim aktivnostima i post-employment rizicima, kao i stalne edukacije, savjetovanja, monitoringa i izvještavanja. Za CBBH su ovi standardi relevantni kao dobra centralnobankarska praksa i kao orijentir za kontinuirano unapređenje etičkog i integritetskog okvira, u skladu sa vrijednostima nezavisnosti, integriteta, transparentnosti, odgovornosti i evropske orijentacije. Naročito su od značaja za ovaj Program usklađenosti:

- Zakon o Centralnoj banci Bosne i Hercegovine.
- Strateški plan CBBH 2025–2027.
- Etički kodeks Centralne banke Bosne i Hercegovine.
- Smjernice za upravljanje sukobom interesa u Centralnoj banci Bosne i Hercegovine.
- Smjernice za poklone i gostoprimstva u Centralnoj banci Bosne i Hercegovine.
- Uputstvo o uslovima, načinu podnošenja zahtjeva i postupku po zahtjevu za obavljanje vanjskih aktivnosti.
- Pravilnik o internom prijavljivanju korupcije i drugih nepravilnosti u Centralnoj banci Bosne i Hercegovine.
- ISO 37301, ISO 37001 i ISO 37002.
- UNODC / UN Global Compact: An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business – A Practical Guide.
- OECD: Competition Compliance Programmes i relevantne dobre prakse.
- Eurosystem/ECB etički okvir i relevantne centralnobankarske dobre prakse.
- Direktiva (EU) 2026/1021

Završna odrednica programa
Program usklađenosti poslovanja CBBH predstavlja okvir za trajno jačanje integriteta, zakonitosti, odgovornosti i povjerenja u rad Centralne banke Bosne i Hercegovine. Njegova uspješna primjena zavisi od odgovornosti svih zaposlenih, aktivne podrške rukovodstva, kvalitetne saradnje između funkcija i spremnosti institucije da kontinuirano uči, prilagođava se i unapređuje svoje prakse.