

# Korporativno upravljanje u javnim preduzećima u Republici Srbiji: Kako unaprediti kvalitet, efikasnost rada i učinak nadzornih odbora\*

## Corporate Governance in Public Enterprises in Serbia: How to Improve Quality, Efficiency and Performance of Supervisory Board

*Prof. dr Nebojša Janičijević\*\**

*Prof. dr Miroslav Todorović\*\*\**

*Dr Ana Aleksić Mirić\*\*\*\**

**Apstrakt:** U radu se razmatra regulativa i praksa funkcionisanja nadzornih odbora u javnim preduzećima čiji je osnivač Republika Srbija. U tu svrhu sprovedeno je istraživanje koje je obuhvatilo 15 velikih javnih preduzeća. Na bazi rezultata istraživanja izložene su ocene o kompetentnosti i nezavisnosti članova nadzornih odbora, kapacitetu za rad nadzornih odbora, delokrugu rada i komisija nadzornih odbora javnih preduzeća. Na bazi tih ocena date su i preporuke za unapređenje rada nadzornih odbora u javnim preduzećima.

**Ključne reči:** korporativno upravljanje, javna preduzeća, nadzorni odbor

**Abstract:** This paper discusses the regulation and practice of the functioning of supervisory boards in public enterprises founded by the Republic of Serbia. For this purpose, a survey was conducted covering 15 large public enterprises. Based on the results of the research, assessments on the competence and independence of the members of the supervisory boards, the capacity for the work of the supervisory boards, the scope of work and the committees of the supervisory boards of public enterprises are presented. On the basis of these estimates, recommendations for improving the work of supervisory boards in public enterprises were also given.

**Key words:** corporate governance, state owned enterprises, supervisory boards

**JEL klasifikacija:** M10, M19, G34

## 1. Uvod

Strukture korporativnog upravljanja se razlikuju u različitim zakonodavstvima i tipovima organizacija<sup>1</sup>. Ove razlike rezultat su drugačijih načina finansiranja organizacija, uloga finansijskog tržišta u njihovom finansiranju, kao i stepena koncentracije vlasni-

\* Istraživanje je finansirano sredstvima Švajcarske fondacije za razvoj i saradnju u okviru projekta „PERFORM: Performing and Responsive Social Sciences“. Naručilac projekta je bilo Ministarstvo za privredu i Sekretarijat za javne politike Republike Srbije a realizatori Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu i Fondacija za razvoj ekonomske nauke.

\*\* Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, E-mail: nebojsaj@ekof.bg.ac.rs

\*\*\* Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, E-mail: todorovic@ekof.bg.ac.rs

\*\*\*\* Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, E-mail: anaa@ekof.bg.ac.rs

<sup>1</sup> Todorović, M. (2015), *Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd

štva. Šire posmatrano, neslaganja u praksi korporativnog upravljanja rezultat su i razlika u istorijskim okolnostima i modelima kapitalizma koji su prisutni u pojedinim zemljama<sup>2</sup>. Ako razmatranja ograničimo samo na kompanije, prisutna su dva osnovna modela korporativnog upravljanja: (1) autsajderski (outsider-based), anglosaksonski, angloamerički ili liberalni model i (2) insajderski (insider-based), kontinentalni (evropski) ili koordinirani model<sup>3</sup>.

U angloameričkom modelu korporativnog upravljanja, bord je jednodoman (one-tier board) i uključuje lica koji su u stalnom radnom odnosu u preduzeću, uobičajeno na top menadžment pozicijama, koja se označavaju kao direktori–insajderi ili izvršni direktori (executive directors) i lica koja nisu u radnom odnosu u preduzeću, koja se označavaju kao spoljni direktori ili direktori–autsajderi (outside directors), odnosno neizvršni direktori (non-executives directors). Jedan broj spoljnih direktora trebalo bi da budu lica koja nisu vlasnički ili na drugi način povezana sa korporacijom – tzv. nezavisni direktori (independent directors).

U najvećem broju zemalja kontinentalne Evrope bord je fundamentalno drugačiji od angloameričkog borda i sastoji se iz dva doma (two-tier board): nižeg, izvršnog tj. menadžment borda (executive board) i višeg, supervizorskog borda tj. nadzornog odbora (supervisory board). Izvršni odbor čine insajderi tj. izvršni menadžeri u korporaciji. Članove NO, pored predstavnika akcionara, čine i predstavnici zaposlenih i banaka. Mogućnost učešća menadžera u NO je najčešće zakonski isključena. NO koji se, dakle, sastoji isključivo od osoba koje ne zauzimaju pozicije izvršnih direktora, ima obavezu monitoringa izvršnog menadžment borda čiji je zadatak svakodnevno vođenje korporacije. To znači da je, za razliku od jednodomnog borda, prisutna jasna i formalna podela između onih koji vrše monitoring i onih koji su predmet monitoringa<sup>4</sup>.

Kada pogledamo praksu u Republici Srbiji, Zakon o javnim preduzećima iz 2016. godine definiše NO i direktora kao organe JP. NO JP čiji je osnivač RS ima pet članova, od kojih je jedan predsednik, i njih imenuje Vlada, na period od četiri godine, od kojih je jedan član NO iz reda zaposlenih, a jedan član mora biti nezavisan član NO. Za predsednika i člana NO imenuje se lice koje ispunjava sledeće uslove<sup>5</sup>: 1) da je punoletno i poslovno sposobno; 2) da ima stečeno visoko obrazovanje na osnovnim studijama u trajanju od najmanje četiri godine, odnosno na osnovnim akademskim studijama u obimu od najmanje 240 ESPB, master akademskim studijama, master strukovnim studijama, specijalističkim akademskim studijama ili specijalističkim strukovnim studijama; 3) da ima najmanje pet godina radnog iskustva na poslovima za koje se zahteva visoko obrazovanje iz tačke 2 ovog člana; 4) da ima najmanje tri godine radnog iskustva na poslovima koji su povezani sa poslovima JP; 5) da poznaje oblast korporativnog upravljanja ili oblast finansija; 6) da nije osuđivano na kaznu zatvora od najmanje šest meseci i 7) da mu nisu izrečene mere bezbednosti u skladu sa zakonom kojim se uređuju krivična dela. Takođe, zakon naglašava da su predsednik i članovi NO dužni da se dodatno stručno usavrša-

<sup>2</sup> Aivazian, V., Ge and Y., Qiu. J. (2005) „Can Corporatization Improve the Performance of State-Owned Enterprises even without Privatization?“, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11 (5), pp.791-808

<sup>3</sup> Colley et al. (2003), *Corporate Governance*, Tata McGraw Hill, New Delhi.

<sup>4</sup> OECD (2004) *Principles of Corporate Governance*, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>

<sup>5</sup> Zakon o javnim preduzećima, 2016, *Službeni glasnik RS*, čl. 17

vaju u oblasti korporativnog upravljanja i da program za dodatno stručno usavršavanje utvrđuje Vlada.

U ovom radu razmatraćemo regulativu i praksu funkcionisanja nadzornih odbora u javnim preduzećima čiji je osnivač Republika Srbija. Analiza će obuhvatiti neka od najznačajnijih pitanja vezana za rad NO kao što su: kompetentnost i nezavisnost članova NO, kapacitet za rad NO, kompenzacije i razrešenje članova NO sa ciljem da pruži odgovor na pitanje kako unaprediti kvalitet rada, efikasnost i ukupni učinak NO kao tela korporativnog upravljanja javnim preduzećima u RS.

## 2. Metodologija istraživanja

Istraživanje je sprovedeno: 1) kabinetskim metodom (*desk research*) i 2) prikupljanjem podataka na terenu (*field research*). Kabinetski metod istraživanja sastojao se u prikupljanju i analizi: 1) relevantne zakonske regulative kojom je regulisan rad svih JP u Republici Srbiji i 2) dokumenata iz odabranih JP koja je u uzorak izabralo Ministarstva provrede. Prikupljanje podataka na terenu bilo je ograničeno na preduzeća u uzorku i obuhvatilo je tehnike: 1) intervjua, 2) upitnika i 3) fokus-grupa. Intervjui su obavljeni u gotovo svim preduzećima iz uzorka i uključili su direktora JP i njegove bliske saradnike. Realizovane su tri fokus grupe i to sa rukovodiocima pravnog i sektora finansija i računovodstva kao i sa predstavnicima Komisije za internu reviziju JP. Upitnik u elektronskoj formi su popunjavali samo članovi NO. Podeljeno je 75 upitnika a dobijeno je 34 (response rate 45%).

Kod kabinetskog istraživanja, prikupljanje materijala i njihova inicijalna analiza u cilju pripreme terenskog istraživanja trajali su 30 dana – od 20. aprila do 20. maja 2016, a detaljna analiza materijala je nastavljena u periodu od 20. jula do 17. avgusta 2016. godine. Prikupljanje podataka na terenu trajalo je 60 dana (od 20. maja do 20. jula 2016. godine) i obuhvatilo je tehnike intervjua, upitnika i fokus-grupa, a detaljna analiza prikupljenih podataka izvršena je u periodu od 20. jula do 17. avgusta 2016. godine.

Terenskim istraživanjem bilo je obuhvaćeno 15 JP čiji je osnivač Vlada Srbije, a po izboru Ministarstva provrede. Uzorak su činili : 1.JP „Zavod za udžbenike“, 2.“Infrastruktura železnice Srbije“, a.d., 3.JP „Nuklearni objekti Srbije“, 4.JP „Pošta Srbije“, 5.JP „Putevi Srbije“, 6.JP „Skijališta Srbije“, 7.Javno preduzeće za skloništa, 8.JP „Službeni glasnik“, 9.“Srbija Voz“ a.d., 10.“Srbija Kargo“ a.d., 11.JP „Srbijavode“, 12. JP“Srbijagas“,13.JP „Srbijašume“, 14.JP“Stara planina“, 15.JP „Transnafta“.

## 3. Kvalitet nadzornih odbora i kako ga unaprediti?

Proces izbora članova NO uređen je Zakonom o javnim preduzećima. ZOJP je predvideo da predsednika i članove NO JP čiji je osnivač RS imenuje Vlada<sup>6</sup>. Međutim, postupak nominacija tih lica i procedura selekcije (izbora) potencijalnih kandidata ostali su izvan obuhvata Zakona, što je ostavilo prostora uticajima politike, kao i raznim drugim uticajima koji nemaju veze sa poslovanjem JP i javnim interesom. Tako neregulisan i za javnost

<sup>6</sup> Zakon o javnim preduzećima, 2016, *Službeni glasnik RS*

netransparentan proces izbora članova NO ne može garantovati da će za ove pozicije biti izabrani najkompetentiji i nezavisni kandidati.

Kompetentnost podrazumeva da član NO ima dovoljno znanja i iskustva koji mu omogućuju, ne da operativno upravlja preduzećem (jer je to odgovornost menadžmenta), već da nadzire rad menadžera<sup>7</sup>. Predviđeno je da članovi NO poznaju oblast korporativnog upravljanja ili oblast finansija, ali postupak provere tog znanja nije predviđen<sup>8</sup>. Propisano je i da su članovi NO dužni da se dodatno stručno usavršavaju u oblasti korporativnog upravljanja, te da će Program za dodatno stručno usavršavanje utvrditi Vlada<sup>9</sup>. Rok za utvrđivanje Programa je već istekao. Zakonom nisu predviđene sankcije za članove NO koji se ne usavršavaju u oblasti korporativnog upravljanja.

Nezavisan član NO je u ZOJP definisan kao onaj koji: 1) nije bio angažovan u vršenju revizije finansijskih izveštaja preduzeća u poslednjih pet godina; 2) nije član političke stranke i 3) nije postavljeno, imenovano ili izabrano lice i nije zaposlen ni angažovan po drugom osnovu u JP ili društvu kapitala čiji je osnivač to JP<sup>10</sup>. Ovi elementi jesu potrebni, ali ne i dovoljni da se obezbedi stvarna nezavisnost člana. Izbor člana NO koji je predstavnik zaposlenih nije najbolje uređen. U Zakonu je predviđeno da NO, direktor i izvršni direktor ne mogu predlagati predstavnika zaposlenih u NO, ali nije precizirano ko ga predlaže i na koji način, već je to ostavljeno JP da utvrde u svojim statutima. Prema situaciji na terenu, uočili smo da raniji „predstavnicima zaposlenih“ u NO nisu uvek bili predlagani, niti birani od strane zaposlenih. Trenutno, u nekim JP tri od pet članova NO su osobe zaposlene kod ključnih kupaca i dobavljača. Konačno, Zakonom nije precizirano ni da li članovi NO koji nisu nezavisni i predstavnici zaposlenih mogu da budu funkcioneri političkih stranaka.

U skladu sa prethodno opisanim, izvodimo sledeće zaključke:

- Principi, pravila i praksa nominovanja i izbora kandidata za članstvo u NO JP su nedovoljno precizno definisani, time nejasni i nepouzdati.
- Ključne karakteristike članova NO koje obezbeđuju preduslove za dobro korporativno upravljanje su kompetentnost i nezavisnost, a sadašnji način izbora članova NO nije dovoljno razvijen da to osigura.

Na osnovu analize nominovanja i izbora kandidata za članstvo u NO JP mogu se dati sledeće preporuke za unapređenje:

- Potrebno je urediti proceduru nominovanja i izbora potencijalnih kandidata za članstvo u NO JP. Pitanja nominovanja i izbora, kao i razrešenja članova NO u JP bi trebalo da se nađu u nadležnosti tela koje će se starati o izvršenju vlasničkih prava

---

<sup>7</sup> Omran, M. (2004) The Performance of State-Owned Enterprises and Newly Privatized Firms: Does Privatization Really Matter?, *World Development*, Vol. 32, (6), pp. 1019–1041

<sup>8</sup> Zakon o javnim preduzećima, 2016, *Službeni glasnik RS*, čl. 25

<sup>9</sup> Zakon o javnim preduzećima, 2016, *Službeni glasnik RS*, čl. 18

<sup>10</sup> Zakon o javnim preduzećima, 2016, *Službeni glasnik RS*

države, a koje ćemo nazvati Centralno vlasničko telo – CVT<sup>11</sup>. Preporuka je da ovo telo bude ovlašćeno da sprovedi proces licenciranja kandidata za članove NO, kreira i ažurira bazu licenciranih lica za članove NO, obrazuje komisije i sprovedi proces izbora. Preporučujemo da se za svaki izbor članova NO formira komisija od pet članova, od kojih su dva eksperti u oblastima korporativnog upravljanja, menadžmenta i finansija, dok su tri stručnjaci za delatnost kojom se bavi JP za koje se vrši izbor članova NO. Po prirodi stvari, poslednja tri člana Komisije trebalo bi da se menjaju u zavisnosti od toga za koje se JP formira NO. Komisija bi iz baze licenciranih potencijalnih članova NO birala one za koje utvrdi, u transparentnom procesu i na osnovu unapred poznatih kriterijuma, da su najbolji. Takođe, Komisija bi vodila računa o tome da se obezbedi nezavisnost članova NO za svako pojedinačno JP ponaosob. Potrebno je precizirati ko i na koji način utvrđuje poznavanje oblasti korporativnog upravljanja i finansija i da li je dovoljno poznavanje jedne od ove dve oblasti ili poznavanje obe da bi kandidat potvrdio kompetentnost za obavljanje funkcije člana NO.

- Potrebno je da Vlada što pre donese Program za dodatno stručno usavršavanje članova NO. Ovaj program mora biti sadržajno adekvatan zahtevima koji se postavljaju pred NO. Pored toga, Zakonodavac treba i da predvidi šta se dešava ukoliko neki članovi ne budu želeli da se usavršavaju.
- Neophodno je precizirati da nijedan član NO ne može biti funkcioner političkih stranaka. Obezbeđenje nezavisnosti NO i pojedinih članova, pored nezavisnosti u odnosu na političke stranke, trebalo bi da uključi i autonomnost u odnosu na menadžment i u odnosu na ključne kupce, dobavljače i kreditore preduzeća. Poziciju nezavisnog člana potrebno je dodatno precizirati, isticanjem zahteva koji obezbeđuju suštinsku nezavisnost (npr., definicija Zakona o privrednim društvima, čl. 392), a poziciju predstavnika zaposlenih tako da se osigura nezavisnost u odnosu na menadžment. Za preostala tri člana NO neophodno je isključiti mogućnost da to budu predstavnici ključnih kupaca, dobavljača i kreditora konkretnog JP.

#### **4. Efikasnost rada nadzornih odbora i kako je unaprediti?**

Nadležnosti NO nisu takve da bi osigurale efikasnost u njegovom radu i uticaj koji bi NO, prema dobroj praksi korporativnog upravljanja, trebalo da ima. Među predviđenim nadležnostima NO nema nekih važnih aktivnosti koje bi NO trebalo da obavlja<sup>12</sup>. U takvoj situaciji se javlja asimetričnost autoriteta i odgovornosti NO, jer ima odgovornost za poslovanje i rezultate JP, a ne može da utiče na neke bitne odluke u vezi sa tim poslovanjem.

---

<sup>11</sup> Aleksić Mirić, A., Todorović, M., Janićijević, N., (2017), Towards improvements of corporate governance in public companies in Serbia: How can a symbiosis between a better board structuring and a good internal control help?“, in Stojković D., Božović M., Randelović S. (eds) *Economic Policy for Smart, Inclusive and Sustainable Growth*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 423-441.

<sup>12</sup> Aleksić Mirić, A., Todorović, M., Janićijević, N., (2018), „How Can the Efficiency of Corporate Governance in Serbian State-Owned Enterprises Be Increased“, *Economic Annals*, Vol. LXIII, (216), pp. 63-84.

Zbog napred objašnjenih problema, utisak je da kapaciteti NO nisu dovoljni za izvršavanje dodeljenih, a kamoli svih nadležnosti koje bi NO trebalo da ima<sup>13</sup>. Od važnih komisija pri NO, ZOJP predviđa samo Komisiju za reviziju, ali je uređenje ovog tela nedovoljno precizno. Propisano je da najmanje jedan član Komisije mora biti ovlašćeni revizor ili imati odgovarajuća znanja i radno iskustvo u oblasti finansija i računovodstva<sup>14</sup>. Znanja i radno iskustvo u oblasti finansija i računovodstva nisu ekvivalentna zvanju ovlašćenog revizora, pri čemu nije predviđeno kako se proverava da li lice ima odgovarajuća znanja i radno iskustvo u oblasti finansija i računovodstva. Nije eksplicitno navedeno da ta lica ne mogu biti iz reda zaposlenih u preduzeću. Mandat članova Komisije, razlozi i način razrešenja nisu precizirani. Predviđena učestalost izveštavanja NO – najmanje jedanput godišnje<sup>15</sup> – je nedovoljna.

Podaci sa terena pokazuju da je dinamika sastajanja članova NO u analiziranim preduzećima vrlo različita, od toga da su članovi NO na „dnevnoj bazi“ u komunikaciji sa direktorom preduzeća, do toga da se NO sastaje samo kada je to neophodno i kada postoji kritičan broj pitanja o kojima bi trebalo doneti odluku.

Na osnovu analize mogu se dati sledeće preporuke za unapređenje efikasnosti rada NO:

- Da bi obavljali svoju ulogu, NO bi trebalo istinski i aktivno da: 1) formulišu, prate i analiziraju korporativnu strategiju, a ne samo da je formalno donesu, odnosno usvoje predlog koji im je podnet; 2) utvrđuju odgovarajuće sisteme merenja performansi, procenjuju i prate upravljanje i razvijaju efikasan Plan kompenzacija za viši menadžment, koji je povezan sa njihovom učincima; 3) prate procese komunikacije i razmene informacija; 4) uspostavljaju praksu samoevaluacije. Međutim, ključna funkcija NO JP trebalo bi da bude imenovanje i razrešenje direktora. Teško je da NO JP u potpunosti ostvare svoje funkcije monitoringa i da se osećaju odgovornim za performanse JP bez ovog ovlašćenja. Iz njihove obaveze da procene i prate performanse menadžera, rezultira i da bi NO JP trebalo da ima presudan uticaj kada su u pitanju kompenzacije direktora. U tom cilju NO JP treba da uspostave odgovarajući sistem merenja performansi i povezivanja istih sa kompenzacijama.
- Bilo bi poželjno osnažiti NO kroz specijalizovane komisije. To su u prvom redu Komisija za kompenzacije i Komisija za nominovanje. Komisija za nominovanje bi trebalo da osnaži NO u pogledu izbora direktora, dok bi Komisija za kompenzacije obavljala ovu ulogu u pogledu praćenja rezultata rada i nagrađivanja direktora. Vežano za Komisiju za reviziju, usled relativno malog broja ovlašćenih revizora u Srbiji, ograničenja kojima su oni izloženi u smislu prihvatanja ovakvih funkcija, kao i nepovoljnog odnosa odgovornosti i potencijalnih naknada za obavljanje ove funkcije, nerealan je očekivati da će se ove pozicije moći popuniti ovlašćenim revizorima. Umesto toga, potrebno je precizirati ko i kako proverava znanje kandidata za člana Komisije u oblasti finansija i računovodstva. Potrebno je isključiti mogućnost da član Komisije za reviziju bude lice zaposleno u JP, urediti pitanje dužine mandata

<sup>13</sup> Aleksić Mirić, A., Todorović, M., Janićijević, N., (2017), „Coexistence between Agency and Stewardship Theories in Practice: Corporate Governance in State Owned Enterprises in Serbia“, *Making Knowledge Work, European Academy of Management*, Glasgow, Scotland, 21. - 24. Jun, 2017

<sup>14</sup> Zakon o javnim preduzećima, 2016, *Službeni glasnik RS*, čl. 55

<sup>15</sup> Zakon o javnim preduzećima, 2016, *Službeni glasnik RS*, čl. 56

ovih lica i razloge i način njihovog razrešenja. Konačno, potrebno je da Komisija za reviziju izveštava NO bar jednom kvartalno.

- Potrebno je pronaći pravu meru u dinamici sastajanja članova NO, jer veliki broj sednica članova NO može da ukazuje na probleme u menadžmentu, isto kao što to ukazuje i mali broj i retko sastajanje članova NO. Prečesto sastajanje može da ukaže na to da organi upravljanja u preduzeću nisu razumeli na pravi način svoje uloge i nadležnosti, pa se tako NO i nehotice može mešati u pitanja koja i nisu u njegovom domenu. Sa druge strane, nedovoljno često okupljanje članova NO može da dovede do neurednosti u njihovom radu, nedovoljne upućenosti članova u probleme sa kojima se preduzeće suočava, kašnjenja u donošenju važnih odluka i blokiranju preduzeća u ostvarivanju važnih zadataka.

## 5. Učinak nadzornih odbora i kako ga unaprediti?

Analiza učinka rada NO u JP obuhvatila je pitanja kontrole njihovih performansi i naknada za njihov rad kao i pitanja razrešenja članova NO koji ne zadovoljavaju kriterijume uspešnosti.

Novim zakonom predviđeno je da će visinu naknade, odnosno kriterijume i merila za njeno utvrđivanje odrediti Vlada. U decembru 2016. godine, Vlada je donela Odluku o kriterijumima i merilima za utvrđivanje visine naknade za rad u NO JP<sup>16</sup>. Prema ovoj odluci Iznos neto naknade za rad predsednika i članova u nadzornom odboru javnog preduzeća, ne može biti viši od prosečne zarade po zaposlenom bez poreza i doprinosa koja je isplaćena u Republici Srbiji u septembru mesecu u godini koja prethodi kalendarskoj godini, za godinu za koju se određuje visina naknade. Naknada predsednika nadzornog odbora javnog preduzeća ne može biti viša od ovako određenog iznosa uvećanog za 20%. Pri tome, zakonodavac navodi da su merila za određivanje naknade 1) ispunjenost zadataka i poslova nadzornog odbora/skupštine, u skladu sa zakonom i drugim aktima i 2) finansijsko stanje javnog preduzeća. Problem je što je naknada za rad članova NO i dalje nesrazmerno niska u odnosu na odgovornost koju imaju jer je ista kao i prosečna zarada po zaposlenom u Republici Srbiji. To svakako nije motivišući iznos. Dalje, iznos naknade je uslovljen ispunjavanjem zadataka NO kao i finansijskim stanjem JP ali nigde nije precizirano kako se i ko to utvrđuje. Zatim, nije jasno kako će naknada za rad člana NO varirati u odnosu na ispunjenost ova dva uslova ako je ona limitirana visinom prosečne zarade u Republici Srbiji? Da li to znači da može biti samo manja ako uslovi nisu ispunjeni?

Ako dalje pogledamo rešenja kojima se reguliše rad NO, zaključujemo da ni razlozi ni procedura razrešenja članova NO nisu dovoljno precizni. Nejasno je šta znači da se član razrešava kada „se utvrdi da deluje na štetu javnog preduzeća nesavesnim ponašanjem ili na drugi način“, niti ko to utvrđuje i ko ga i kako razrešava.

Zaključak analize učinka rada članova NO jeste da način kontrole performansi NO i sa njime povezan sistem kompenzacija za članove NO i njihovo eventualno razrešenje, nisu takvi da obezbede dobru vezu nagrada i kazni za rezultate.

---

<sup>16</sup> Odluka o kriterijumima i merilima za utvrđivanje visine naknade za rad u NO JP, *Službeni glasnik RS*, broj 102, 2016

Na osnovu ovog zaključka mogu se formulirati sledeće preporuke za unapređenje:

- Pitanja praćenja rada članova NO u JP bi trebalo da se nađu u nadležnosti tela koje će se starati o izvršenju vlasničkih prava države, kako je gore opisano. Sistematski proces evaluacije je neophodan alat za jačanje profesionalizma NO JP, jer ističe odgovornosti i dužnosti NO i njegovih članova. To je koristan podsticaj za pojedinačne članove NO da posvete dovoljno vremena i napora da obavljaju svoje dužnosti kao članovi NO. Evaluacija bi trebalo da ispita kako performanse i efikasnost NO kao celine, tako i doprinos pojedinačnih članova NO. Procene mogu, takođe, imati ključnu ulogu u razvoju efektivnih i odgovarajućih indukcionih i naknadnih programa obuke, za nove i postojeće članove NO JP. Takođe, NO JP trebalo bi da budu u obavezi da sprovedu godišnje vrednovanje sopstvenog rada (samovrednovanje).
- Potrebno je na drugačiji način propisati nagrađivanje članova NO i to u smislu jasnijeg vezivanja njihove naknade za performanse JP. Naknada za rad člana NO ne bi trebala biti vezana za prosečnu zaradu u Republici Srbiji već pre za prosečnu zaradu u samom JP ali i za performanse JP. Povećavanje visine naknade člana NO treba međutim da bude praćeno zaoštavanjem kontrole i odgovornosti člana NO za performanse JP. Potrebno je precizirati razloge za razrešenje, ko utvrđuje nastanak razloga i ko i na koji način razrešava članove NO. Smatramo da bi pitanja razrešenja članova NO u JP trebalo da se nađu u nadležnosti tela koje će se starati o izvršenju vlasničkih prava države.

## **6. Kako su svoju poziciju videli članovi nadzornih odbora?**

Anketirali smo članove nadzornih odbora kako bismo shvatili njihove stavove o važnim pitanjima korporativnog upravljanja. Evo nekih od najupečatljivijih nalaza:

- U svojim odgovorima navode da politička pripadnost nije relevantna za dobijanje statusa člana odbora u državnim preduzećima i da je važno da članovi odbora budu kompetentni i da imaju neophodne sposobnosti za rukovođenje preduzećem.
- Iako uglavnom imaju diplome inženjera (57,2%), visoko vrednuju svoje znanje iz korporativnog upravljanja (91,4%). Pored toga, prijavljuju da su prošli dodatnu obuku iz korporativnog upravljanja (80%), što nije potvrđeno prilikom pregleda raspoloživih rezimea članova nadzornih odbora.
- Smatraju da nedostatak njihovih kompetencija nije prepreka poboljšanju korporativnog upravljanja u JP.
- 82,9% veruje da NO ne treba da ima nadležnosti da bira direktora niti izvršne direktore, ali 60% smatra da bi NO trebalo da ima ovlašćenja da smeni direktora.
- Velika većina članova NO (68,5%) smatra da je ceo proces izbora direktora transparentan (74,3%), propisan jasnim procedurama (77,2%), pošten za sve kandidate koji se prijavljuju (71,4%), i garantuje da će biti izabran najbolji kandidat (60%).
- 88,5% ispitanih članova odbora smatra da su u toku godine efikasno i adekvatno kontrolisali performanse rukovodstva i kompanije (poslovne rezultate), posebno na osnovu finansijskih izveštaja.
- Velika većina (74,3%) smatra da JP razvijaju i primenjuju efikasne interne kontrole koje sprečavaju loše ili kriminalno ponašanje od strane zaposlenih, izvršnih direktora i samog direktora, a 57% ispitanika uopšte nije zabrinuto zbog činjenice da slabe



interne kontrole i interna revizija mogu prouzrokovati nepravilnosti u poslovanju za koje su direktno odgovorni članovi NO.

- Samo 14% ispitanika vidi problem u činjenici da preporuke unutrašnje revizije nisu prihvaćene i sprovedene.
- Iako je unutrašnja revizija slabo pozicionirana, samo 11% ispitanika to posmatra kao problem u pogledu nezavisnosti u radu.
- Samo 14% ispitanika smatra da je procena i kontrola rizika slabo razvijena.
- Čak 77,1% ispitanika veruje da im revizorska komisija pomaže u svom radu, iako su naša istraživanja pokazala da u mnogim slučajevima nema odbora za reviziju ili je neaktivan.

## 7. Zaključak

Efektivnost korporativnog upravljanja u dobroj meri je predodređena strukturom organa korporativnog upravljanja (brojnost članova, postojanje komisija, nezavisnih članova i dr.), načinom nagrađivanja i načinom razrešenja članova nadzornog odbora. U svakom slučaju, unapređenje korporativnog upravljanja javnim preduzećima zahteva efikasnije i moćnije nadzorne odbore. Važno je da javna preduzeća imaju jake odbore koji mogu da deluju u interesu kompanija i efikasno nadgledaju menadžment bez preteranog političkog uplitanja. Profesionalan, odgovoran, konkurentan i obučen nadzorni odbor može pokrenuti velike promene u radu javnog preduzeća. Verujući da je neophodno da se važne uloge nadzornog odbora stave u njihove ruke, potrebno je (1) osnaživanje nadzornih odbora, profesionalizacija i poboljšanje kvaliteta i motivisanosti članova odbora, (2) na drugačiji način urediti važne elemente izbora, kompenzacija i razrešenja direktora i to pitanje u potpunosti staviti u neprikosnovenu nadležnost odbora, (3) obezbediti nepristrasno i profesionalno merenje, monitoring i analiza performansi nadzornih odbora

Do unapređenja kvaliteta NO ne može doći dok se temeljno, sveobuhvatno i sistematično ne reguliše oblast izbora članova NO. Kao što smo opisali, postojeća regulativa predviđa samo imenovanja članova od strane Vlade, ali proces nominovanja i selekcije članova NO potpuno je neregulisan. Smatramo da je u ovom slučaju uputno razmišljati o formiranju Centralnog vlasničkog tela u čijoj nadležnosti bi bila pitanja formiranja baze kandidata za članove NO, licenciranja, selekcije (provere kompetencija i testiranja) kandidata za svako upražnjeno mesto, starala se o redovnoj periodičnoj obuci i unapređenju potrebnih kompetencija članova NO u oblastima važnim za korporativno upravljanje JP. Profesionalni, kompetentni i nezavisni odbori smanjuju politički uticaj na direktore (menadžment) JP i poslovanje JP.

Da bi odbori radili profesionalno, potrebno je primeniti odgovarajući sistem nagrađivanja članova NO koji će biti motivišući i privlačan za visokokvalitetne kandidate. Motivisanost članova nadzornih odbora povećava se formulisanjem i doslednim sprovođenjem politike njihovog nagrađivanja u skladu sa performansama. U cilju profesionalizacije nadzornih odbora potrebno je i da CVT obezbedi da se članovi odbora smenjuju ne zbog političkog hira, već samo u slučaju striktno unapred definisanih razloga.

## Reference

1. Aivazian, V., Ge, Y., Qiu, J. (2005) „Can Corporatization Improve the Performance of State-Owned Enterprises even without Privatization?“, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11 (5), pp.791-808.
2. Aleksić Mirić, A., Todorović, M., Jančićević, N., (2018), „How Can the Efficiency of Corporate Governance in Serbian State-Owned Enterprises Be Increased“, *Economic Annals*, Vol. LXIII, (216), pp. 63-84.
3. Aleksić Mirić, A., Todorović, M., Jančićević, N., (2017), Towards improvements of corporate governance in public companies in Serbia: How can a symbiosis between a better board structuring and a good internal control help?“, in Stojković D., Božović M., Randelović S. (eds) *Economic Policy for Smart, Inclusive and Sustainable Growth*, Ekonomski fakultet, Beograd, pp. 423-441.
4. Aleksić Mirić, A., Todorović, M., Jančićević, N., (2017), „Coexistence between Agency and Stewardship Theories in Practice: Corporate Governance in State Owned Enterprises in Serbia“, *Making Knowledge Work, European Academy of Management*, Glasgow, Scotland, 21. - 24. Jun, 2017
5. Colley et al. (2003), *Corporate Governance*, Tata McGraw Hill, New Delhi
6. Odluka o kriterijumima i merilima za utvrđivanje visine naknade za rad u NO JP, *Službeni glasnik RS, broj 102, 2016*
7. *OECD (2004) Principles of Corporate Governance* , <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
8. Omran, M. (2004), „The Performance of State-Owned Enterprises and Newly Privatized Firms: Does Privatization Really Matter?“, *World Development*, Vol. 32, (6), pp. 1019–1041.
9. Todorović, M. (2015) *Poslovno i finansijsko restrukturiranje preduzeća*, , Ekonomski fakultet, Beograd.
10. Zakon o javnim preduzećima, 2016, *Službeni glasnik RS*