

# Trenutno stanje korporativnog upravljanja u Republici Srpskoj

Prof. dr Zdravko Todorović  
Ekonomski fakultet Banja Luka

# ČLANOVI ISTRAŽIVAČKOG TIMA:

---

Ekonomski fakultet:

- Prof. dr Zdravko Todorović
- Mr Igor Todorović
- Branka Zolak-Poljašević
- Siniša Rakita

Banjalučka berza:

- Nebojša Vuković

# SADRŽAJ

---

- **Metodologija istraživanja**
- **Analiza rezultata istraživanja**
  - BALANCE SCORE CARD – zbirna
  - Najbolju pojedinačnu ocjenu na osnovu Balance Score Cart
  - POREĐENJE STANJA TRANSPARENTNOSTI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA - sa zemljama u okruženju
- **MODEL PROJEKTOVANJA I UVOĐENJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**
- **ZAKLJUČAK**



# **Metodologija istraživanja**

# Metodologija istraživanja

---

## **UZORAK**

19 preduzeća koja kotiraju na Banjalučkoj berzi

## **METODE:**

- UPITNIK sa 62 pitanja iz oblasti korporativnog upravljanja
- INTERVJU sa odgovornim predstavnicima u 19 anketiranih preduzeća
- BALANCE SCORE CARD – pojedinačna i zbirna
- POREĐENJE STANJA TRANSPARENTNOSTI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA sa zemljama u okruženju – uzorak 10 preduzeća

# **Analiza rezultata istraživanja**

# BALANCE SCORE CARD za Standarde upravljanja akcionarskim društvima

---

- Osnova za izradu Score Card su zvanični Standardi upravljanja akcionarskim društvima (Službeni Glasnik Republike Srpske, broj 3/06 od 19.01.2006.)
- Balance Score Card možete preuzeti sa internet sajta Banjalučke berze
- Različiti kriteriji u Score Card-u odgovaraju poglavljima u Standardima upravljanja akcionarskim društvima
- Svaka pojedina oblast Score Card-a nosi određen težinski faktor (pojedinačni score)
- Pregled rezultata je prikazan kao suma različitih kriterija u krajnjoj ocjeni (total score)

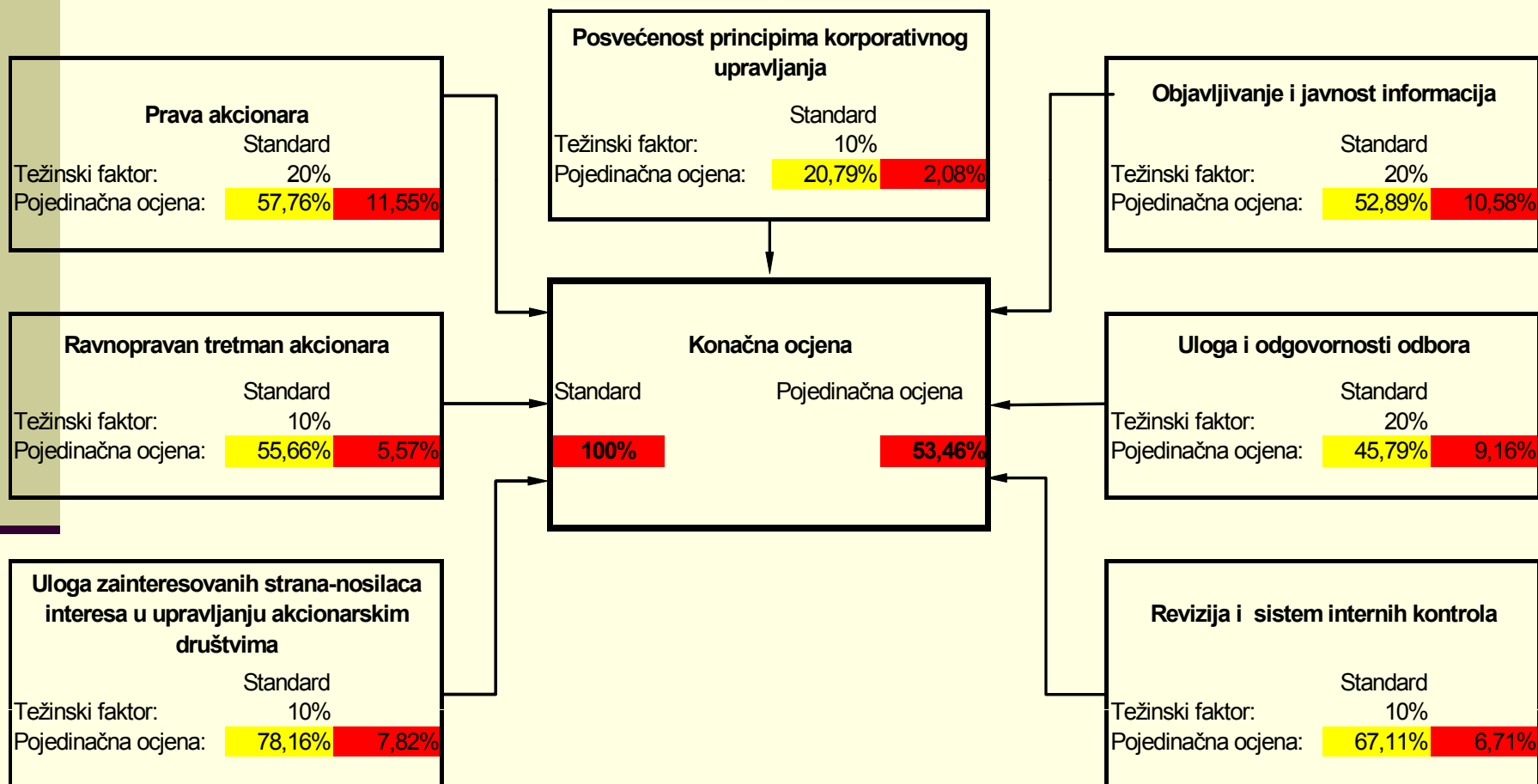
# BALANCE SCORE CARD

---

- Dobra primjena principa korporativnog upravljanja bi trebala da ima skor u rasponu od 65-75%.
- Prostor do 100% ukupnog skora bi trebao da bude podsticaj kompanijama za primjenu viših principa korporativnog upravljanja.



# BALANCE SCORE CARD - zbirna



## Posvećenost principima korporativnog upravljanja

	Standard	
Težinski faktor:	10%	
Pojedinačna ocjena:	20,79%	2,08%

### Komentar:

Prosječni skor od **20,79%** je najlošiji od svih analiziranih.

Većina preduzeća nemaju usvojen Kodeks korporativnog upravljanja. Samim tim preduzeća nisu potvrdila svoju želju da jasno vode i promovišu dobro korporativno upravljanje. Po pravilu, kodeks korporativnog upravljanja odobrava se od upravnog odbora, dostavlja se akcionarima i investitorima i objavljuje se na internet stranici preduzeća.

## Prava akcionara

Standard

Težinski faktor: 20%

Pojedinačna ocjena: 57,76% 11,55%

### Komentar:

Prosječni skor od **57,76%** nije zadovoljavajući.

Zaštita prava akcionara je centralni element korporativnog upravljanja i od posebne je važnosti za preduzeća i investitore koji razmatraju mogućnost investiranja u preduzeće.

Nijedno preduzeće nema usvojen korporativni kalendar. Nijedno preduzeće nema usvoju politiku dividendi, a mali broj isplaćuje dividendu. Dostupnost informacija nije zadovoljavajuća.

## Ravnopravan tretman akcionara

	Standard	
Težinski faktor:	10%	
Pojedinačna ocjena:	55,66 %	5,57 %

### Komentar:

Prosječni skor od **55,66%** nije zadovoljavajući.

Potrebno je i dalje jačati položaj manjinskih akcionara, jačati unutrašnje upravljanje, preciznije regulisati konfliktne interese, detaljno i pravovremeno informisati akcionare o poslovanju preduzeća.

## Uloga zainteresovanih strana-nosilaca interesa u upravljanju akcionarskim društvima

	Standard	
Težinski faktor:	10%	
Pojedinačna ocjena:	78,16 %	7,82 %

### Komentar:

Prosječni skor od **78,16%** je dobar.

Potrebno je i dalje aktivno saradivati sa svim zainteresovanim stranama u cilju stvaranja blagostanja, radnih mjesta i održavanja finansijske stabilnosti preduzeća.

## Objavljivanje i javnost informacija

	Standard	
Težinski faktor:	20%	
Pojedinačna ocjena:	52,89 %	10,58 %

### Komentar:

Prosječni skor od **52,86%** nije dobar.

Dodatnom analizom internet stranica anketiranih preduzeća utvrdili smo da se objavljuje veoma malo informacija vazanih za korporativno upravljanje.

Na internet sajtu preduzeća trebaju se prvenstveno prezentirati slijedeće informacije i dokumenti: osnivački akt i sve njegove izmjene i dopune; izvještaj o poslovanju sa finansijskim izvještajima; izvještaji eksternog revizora; informacije o bitnim događajima; informacije o skupštini akcionara; važne odluke upravnog odbora.

Međutim, u odnosu na prethodna istraživanja u ovom segmentu je ostvaren najveći napredak. Preduzeća objavljuju određene informacije o korporativnom upravljanju na internet sajtu Banjalučke berze.

## Uloga i odgovornosti odbora

	Standard	
Težinski faktor:	20%	
Pojedinačna ocjena:	45,79 %	9,16 %

### Komentar:

Prosječni skor od **45,79%** nije dobar.

Za dobro korporativno upravljanje bitan je djelotvoran, profesionalan i nezavisan upravni odbor. Upravni odbor treba da djeluje u najboljem interesu preduzeća i njegovih akcionara. On utvrđuje strategiju preduzeća, štiti prava akcionara i nadzire izvršne ograde i finansijsko poslovanje društva.

Upravni odbor treba da obezbjediti da profesionalni menadžment u preduzećima sa disperziranim vlasništvom radi u interesu vlasnika, a ne u svom sopstvenom (principal-agent problem).

Problemi koji su uočeni odnose se na: nedostatak nezavisnih članova, naknade za rad članovima odbora nisu vezane za rezultate poslovanja, način izbora članova odbora i obuka članova odbora.

## Revizija i sistem internih kontrola

	Standard	
Težinski faktor:	10%	
Pojedinačna ocjena:	67,11 %	6,71 %

### Komentar:

Prosječni skor od **67,11%** je dobar.

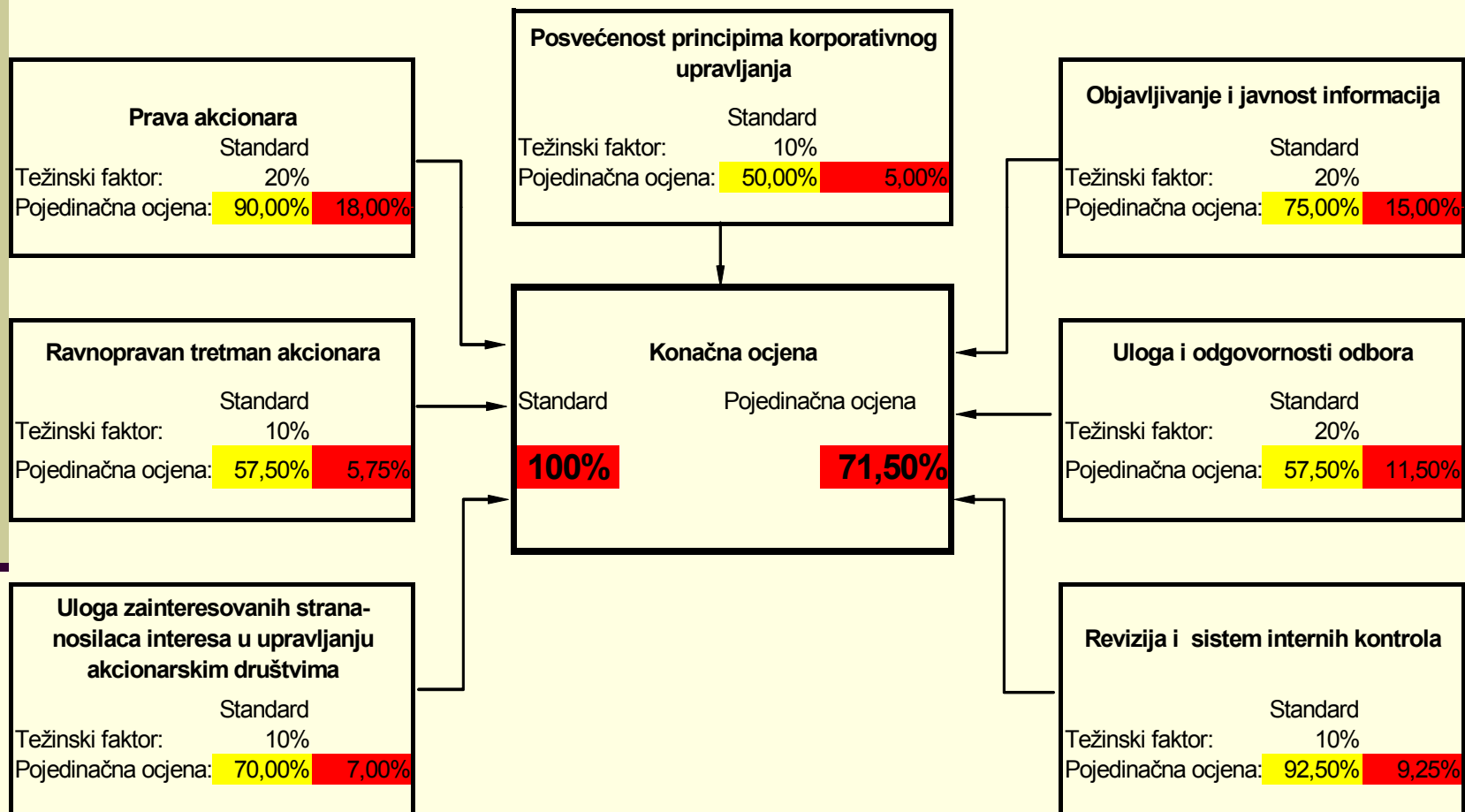
Međutim, smatramo da su se odgovori na pitanja odnosila prvenstveno na sistem interne i eksterne revizije, a ne na sistem interne kontrole.

Većina naših preduzeća nema uspostavljen sistem interne kontrole i nemaju zvaničnih dokumenata koji regulišu sistem i procedure interne kontrole. Sistem internih kontrola treba da funkcioniše u svakom trenutku i bez prekida i da idetifikuje odstupanja i pomaže da se predvide odstupanja u budućnosti.



# Najbolju pojedinačnu ocjenu na osnovu Balance Score Cart ima

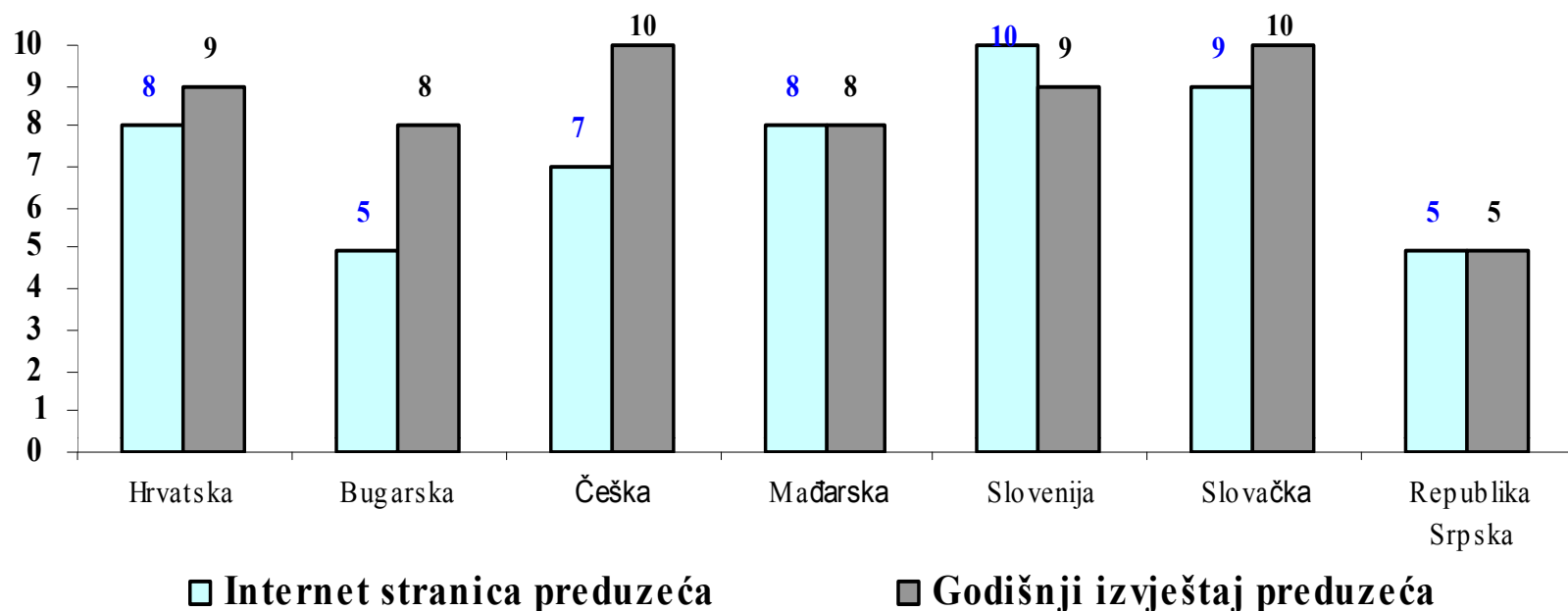
## NOVA BANKA A.D Banja luka



---

POREĐENJE STANJA  
TRANSPARENTNOSTI  
KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA  
sa zemljama u okruženju

## Da li preduzeće objavljuje informacije o članovima upravljačke strukture preduzeća?

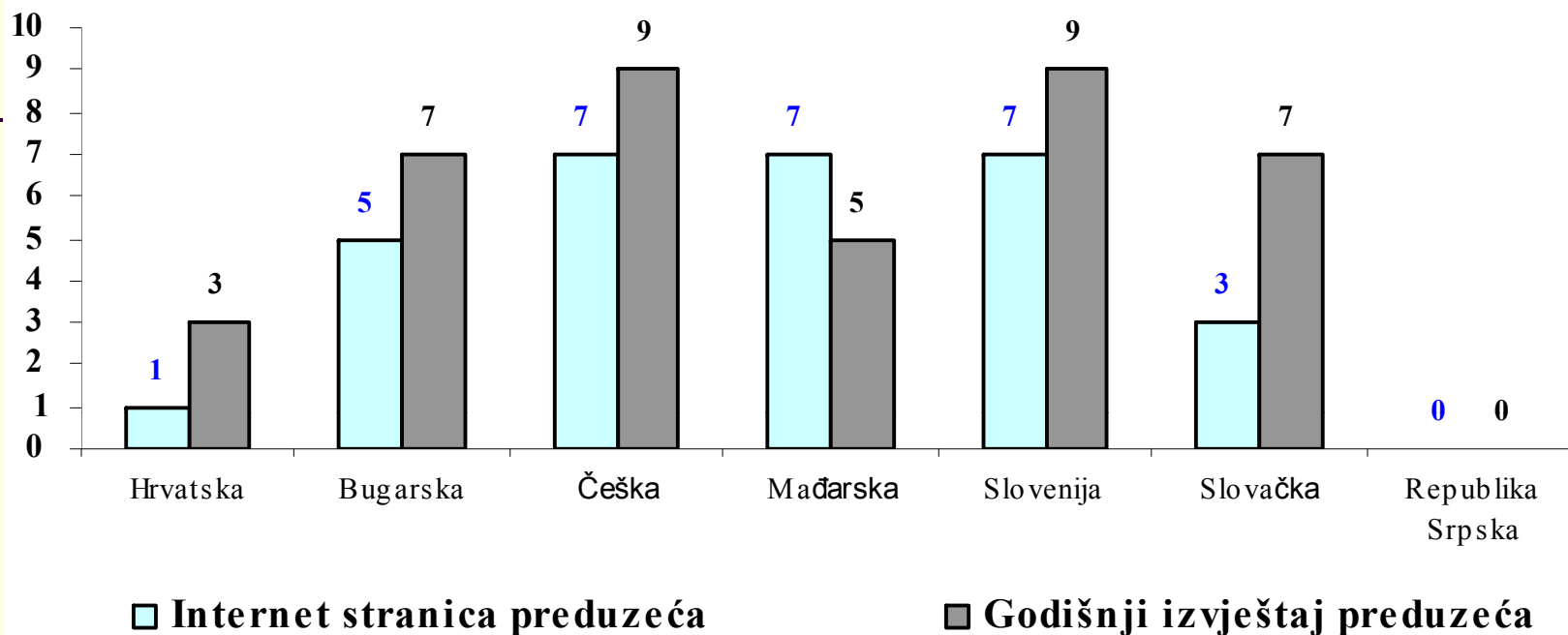


### Komentar:

Pod informacijama o članovima upravljačke strukture podrazumjeva se slijedeće: imena članova upravnog i nadzornog odbora, ime direktora, biografski podaci članova odbora i direktora, odgovornosti članova odbora i direktora, struktura odbora...

U našim preduzećima uglavnom se objavljuju samo imena i prezimena članova odbora i direktora, tako da je i ovaj rezultat (5 – internet stranica, 5 – godišnji izvještaj) nerealan.

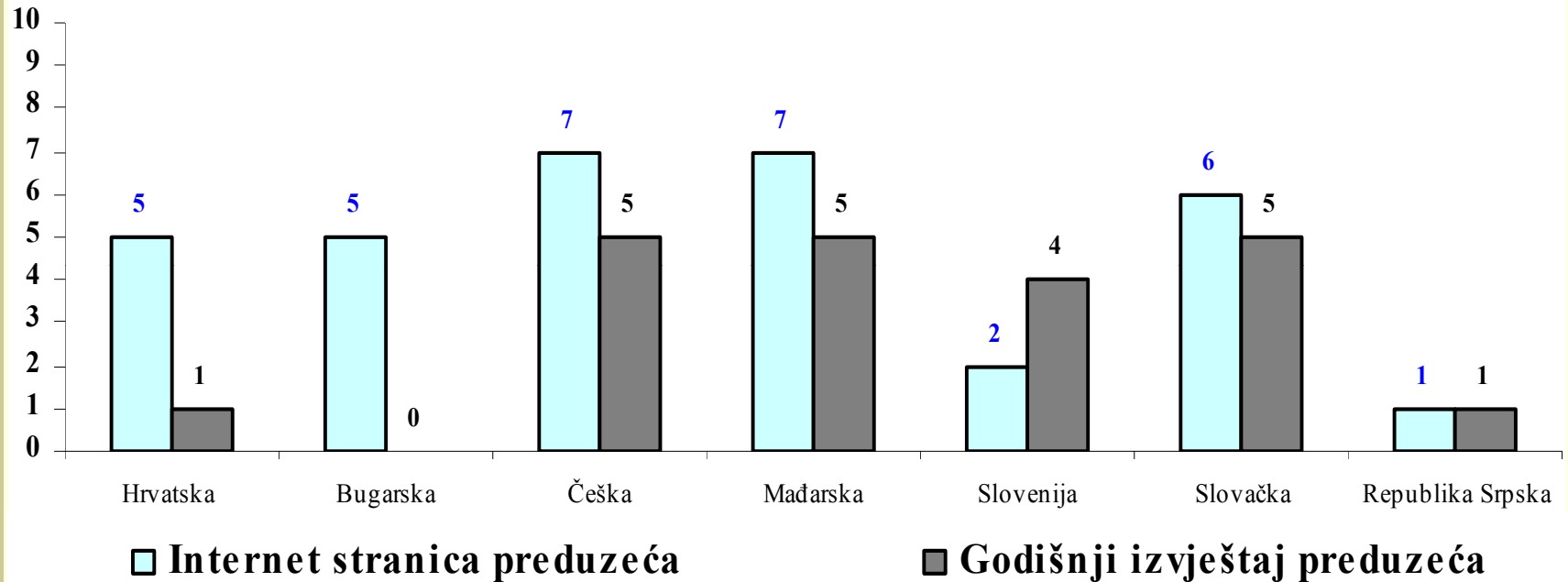
## Da li preduzeće objavljuje informacije o usklađenosti poslovanja sa kodeksom korporativnog upravljanja?



### Komentar:

U odabranom uzorku od 10 preduzeća samo jedno ima usvojen Kodeks korporativnog upravljanja, kodeksi nisu dostupni javnosti ni putem internet stranice preduzeća niti se nalaze u sklopu godišnjeg izvještaja.

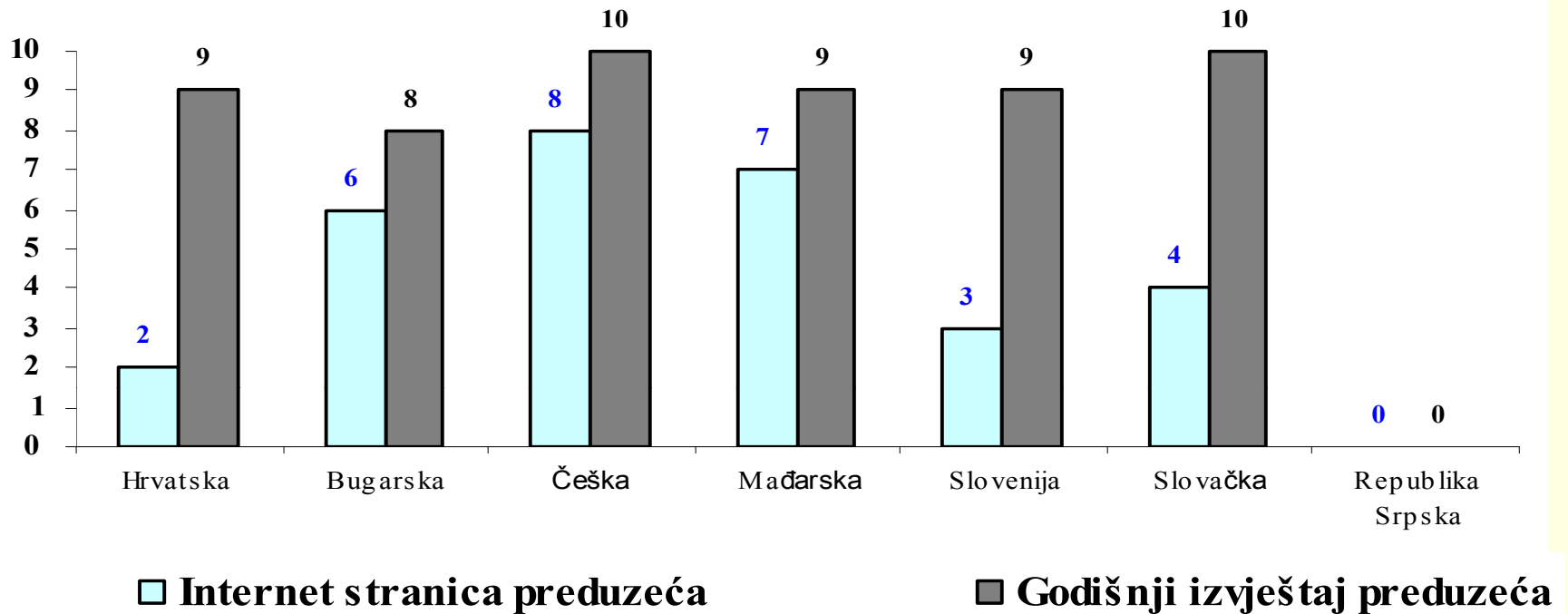
## Da li preduzeće objavljuje informaciju o usklađenosti poslovanja sa kodeksom poslovnog ponašanja/etičkim kodeksom?



### Komentar:

7 od 10 preduzeća ima usvojen kodeks poslovnog ponašanja ili etički kodeks, međutim samo dva preduzeća ga javno objavljuju. Jedno preduzeće putem internet stranice, drugo putem godišnjeg izvještaja.

## Da li preduzeće objavljuje informacije o eksternoj reviziji?

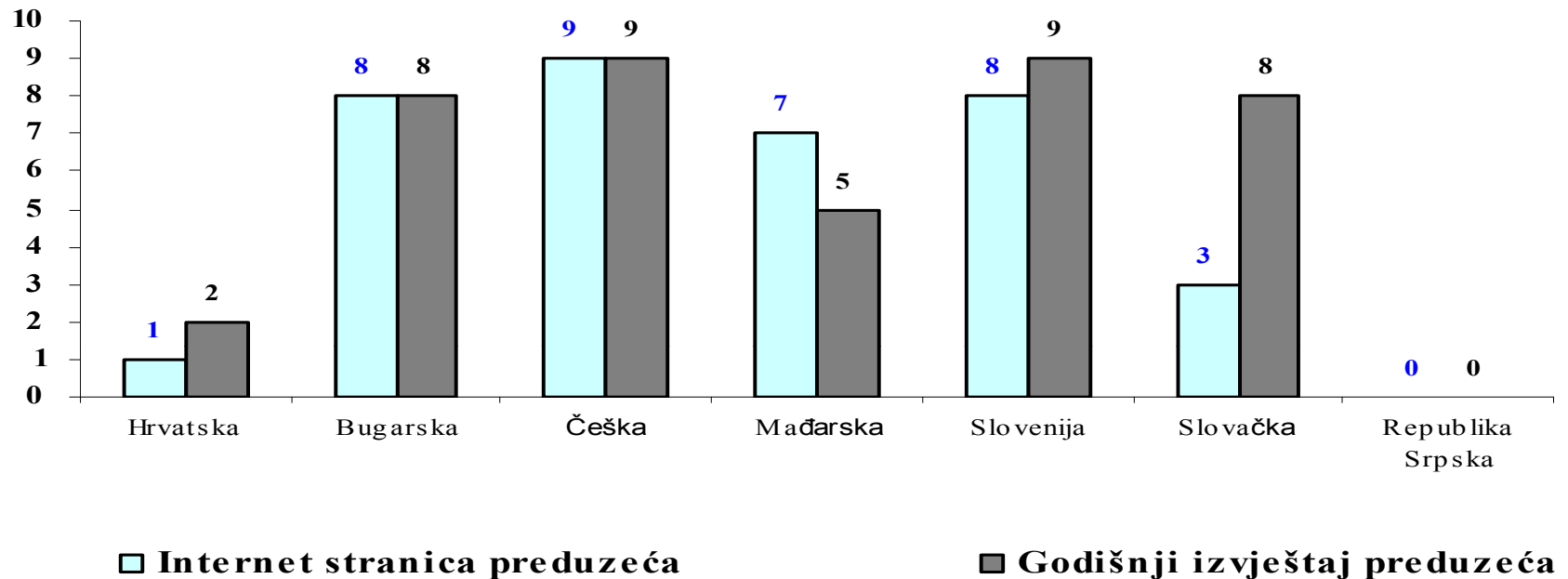


### Komentar:

Pod ovim informacijama podrazumjeva se slijedeće: postojanje odbora za reviziju u preduzeću, procedure za izbor eksternog revizora, politiku preduzeća oko promjene revizora, naknadu revizora, dokaz o nezavisnosti revizora...

Kod nas preduzeća samo objavljuju podatak o tome koja kuća im radi reviziju. Međutim, izvještaji eksternog revizora objavljuju se u sklopu godišnjeg izvještaja preduzeća na internet sajtu Banjalučke berze.

## Da li preduzeće objavljuje informacije vezane za prava akcionara?



### Komentar:

Pod ovim informacijama podrazumjeva se sledeće: informacije o vremenu održavanja godišnje skupštine akcionara, korporativni kalendar, procedure za registraciju, izvještaj sa prethodnih sjednica akcionara, izvještaj o glasanju sa prethodnih sjednica akcionara, instrukcije i procedure vezane za pravo glasanja na skupštini akcionara, informacije o dividendama (dividendna politika), informacije o ostalim pravima akcionara mimo zakonske regulative...

## Komentar - nastavak:

---

Korporativni kalendar: U našim preduzećima ne postoji praksa planiranja svih sjednica akcionara za naredni period. Osim redovne godišnje sjednice akcionara ostale sjednice se sazivaju po potrebi. Samo jedno preduzeće u našem uzorku razmatra da uvede korporativni kalendar, dok ostala izjavljuju da nemaju realne mogućnosti za uvođenje korporativnog kalendara.

Dividendna politika ne postoji u našim preduzećima. Većina preduzeća do sada nije ni isplaćivala dividendu...

U našim preduzećima objavljuje se minimum informacija putem internet stranice preduzeća ili godišnjeg izvještaja. Određene podatke preduzeća objavljuju na internet sajtu Banjalučke berze.

Sva preduzeća kažu da poštuju zakonski određena prava akcionara i da su akcionari putem zakona dovoljno upoznati sa svojim pravima.





# **MODEL PROJEKTOVANJA I UVOĐENJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

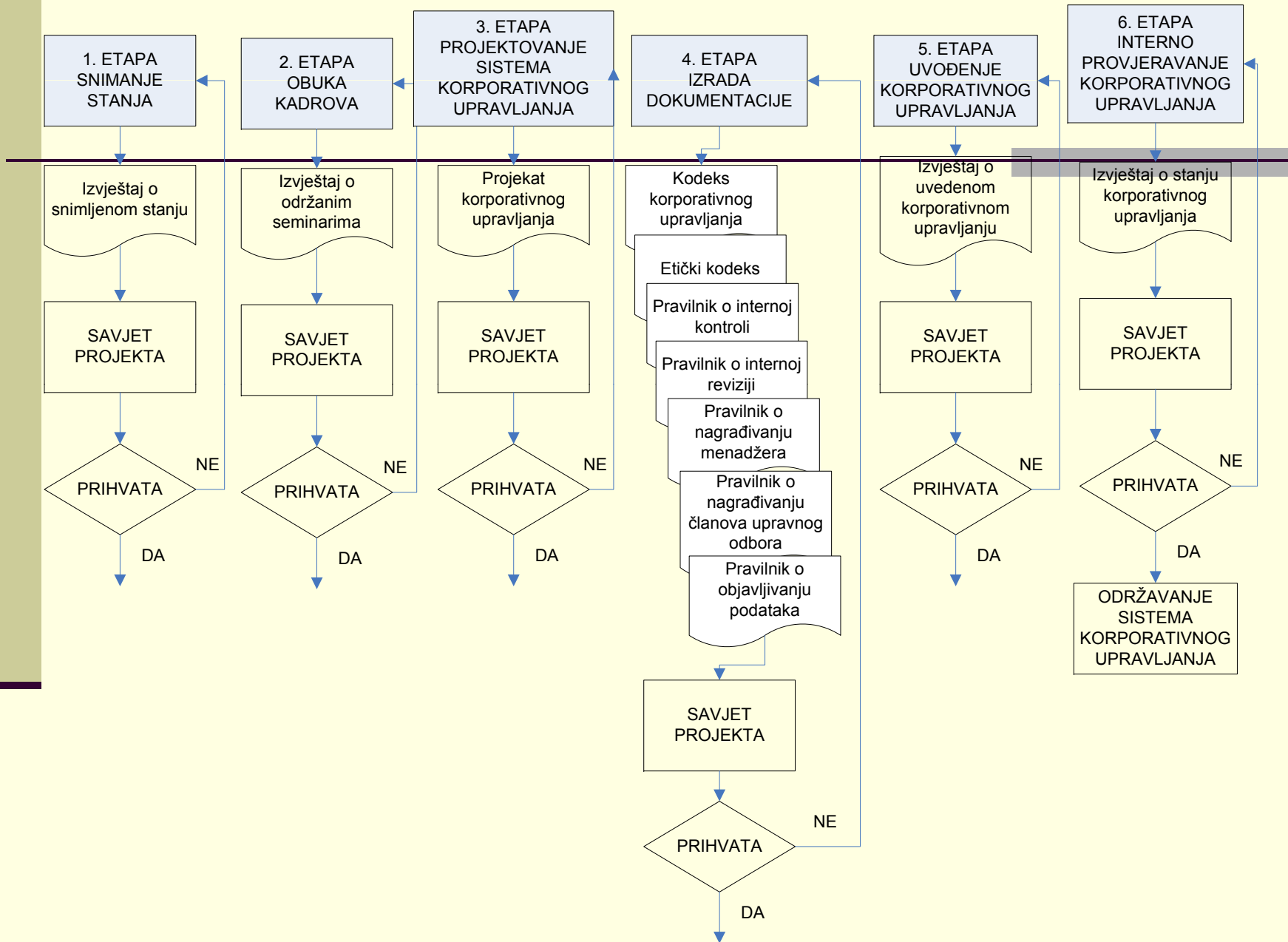
# MODEL PROJEKTOVANJA I UVOĐENJA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

---

Na Ekonomskom fakultetu u Banjoj Luci razradili smo Model za projektovanje i uvođenje korporativnog upravljanja u preduzećima. Model je usaglašen sa Zakonom o privrednim društvima Republike Srpske, OECD principima za korporativno upravljanje i OECD smjernicama za korporativno upravljanje u državnim preduzećima.

Model sadrži šest etapa:

- ❖ snimanje postojećeg stanja korporativnog upravljanja,
- ❖ obuka i kvalifikovanje postojećih i novih kadrova,
- ❖ projektovanje budućeg sistema korporativnog upravljanja,
- ❖ izrada i dopuna potrebne dokumentacije,
- ❖ uvođenje projektovanog sistema korporativnog upravljanja i
- ❖ interna provjera korporativnog upravljanja.



# Zaključak

---

Stanje korporativnog upravljanja u preduzećima u RS koja kotiraju na Banjalučkoj berzi nije dobro. Prosječna ocjena je **53,46%**. Dobra primjena principa korporativnog upravljanja bi trebala da ima skor u rasponu od 65-75%, a odlična 100%. U poređenju sa zemljama u okruženju imamo najlošije stanje transparentnosti korporativnog upravljanja.

Posebno je loše ocjenjena **posvećenost principima korporativnog upravljanja** sa 20,79%. Većina preduzeća nemaju usvojen Kodeks korporativnog upravljanja.

Nadzor i revizija nije zadovoljavajuća. Problemi su uočeni kod izvršavanja zadataka interne revizije, kod izvještavanja o eksternoj reviziji, a poseban problem je nepostojanje dokumentovanog sistema interne kontrole. To ukupno ima za posljedicu netransparentnost i neefikasnost mehanizma upravljanja poslovnim rizicima.

Preduzeća ne objavljuju informacije vezane za prava akcionara.

# Zaključak - nastavak

---

S obzirom na nedovoljna znanja o korporativnom upravljanju, nedovoljnoj aktivnosti obrazovnih i stručnih ustanova i udruženja, postoji problem definisanja i promocije dobre prakse korporativnog upravljanja.

Nažalost, izgleda da mali broj preduzeća zaista shvata dubinu i složenost ove teme. Reforme korporativnog upravljanja često se površno uvode i koriste više kao promotivna aktivnost nego kao sredstvo za uvođenje strukture i procesa koji omogućuju preduzeću da stekne povjerenje svojih akcionara, upravljaju rizicima i povećaju sposobnost pristupa kapitalu.

Hvala na pažnji!