

korporativnog upravljanja  
mehanizmi korporativnog  
upravljanja

# Interni mehanizmi korporativnog upravljanja: Odbor direktora

- **Odbor direktora**
- Naknade menadžera
- Koncentracija vlasništva
- Odnos internih –uticajnih skupina
- Korporativno izvještavanje

# Ključne pozicije i razlike između njih

- Predsjednik odbora direktora- formulisanje strategije, principa...
- Glavni izvršni direktor (CEO) –glavni nosilac implementacije strateških odluka
- Sekretar društva- obezbjeđuje komunikaciju između preduzeća i vanjskih stajkeholdera; između menadžmenta i odbora direktora

## Segregacija odgovornosti:

- CEO po Zakonu o privrednim društvima ne treba da bude član odbora direktora
- Sekretar društva ne bi trebao da bude predsjednik odbora zbog uloge u komunikaciji sa vladinim i regulatornim tijelima

# Odgovornost

- Ko je odgovoran ?
- Za šta je odgovoran?
- Kome je odgovoran?

Pravila za rad članova odbora direktora, postupak izbora i opoziva članova upravnih i izvršnih organa, njihova prava, obaveze i ovlašćenja, ukoliko ona nijesu utvrđena posebnim propisima, se utvrđuje Statutom društva.

- pravo da sazove skupštinu  
- utvrđuje dnevni red skupštine  
- daje predlog za usvajanje finansijskih i poslovnih izvještaja, kao i ostalih koje propisuje zakon;  
- predlaže određena lica za članove odbora direktora

### Skupština društva:

- normativna  
- imovinska  
- izborna  
- statusne odluke

### Odbor direktora :

Institucionalna uloga  
Strateška uloga  
Upravljanje i kontrola

**Izvršni direktor:** glavni nosilac implementacije strateških odluka

- bira članove odbora direktora;  
- odobrava imenovanje revizora  
- Definiše politiku nagrađivanja i utvrđuje visinu pojedinačnih naknade članovima odbora direktora

- izbor i razrješenje izvršnog direktora  
- utvrđivanje naknada menadžmentu;  
- pruža savjete menadžmentu;  
- supervizija

# Ko može biti član odbora direktora u Crnoj Gori?

- Za člana odbora direktora može biti izabrano samo poslovno sposobno lice (Zakon o privrednim društvima CG)

Član odbora direktora ne može biti:

- 1) lice kome je na osnovu sudske odluke zabranjeno da bude birano za člana odbora direktora;
- 2) revizor društva;
- 3) izvršni direktor, osim u slučaju jednočlanih akcionarskih društava;

4) jedan od kriterijuma za izbor članova odbora direktora, prema Kodeksu korporativnog upravljanja treba da bude i kriterijum „**nezavisnost**“ članova odbora direktora, s tim da definiše i šta se ne smatra pod „nezavisnim“ članom odbora direktora,

Članovi odbora direktora **nijesu nezavisni ako je**: osoba, ili njen bliski član porodice, prethodno bio član menadžmenta društva, je značajan akcionar društva, glavni dobavljač, klijent, itd.

Statutom društva mogu se utvrditi i drugi kriterijumi za izbor člana odbora direktora

# Odbor direktora u Crnoj Gori

- Obavezni organ društva kojim rukovodi predsjednik;
- Broj članova se utvrđuje statutom društva ( min broj je tri člana i broj mora biti neparan);
- Imenuje ga skupština akcionara sa mandatom koji traje godinu dana, s mogućnošću neograničenog broja reizbora.
- Sjednica odbora direktora može se održati ako joj prisustvuje više od polovine prisutnih članova, a odluke se donose ako najmanje polovina prisutnih članova odbora direktora glasa za njih.
- U slučaju jednakog broja glasova, glas predsjednika odbora direktora je odlučujući.

# Odbor direktora – Kodeks korporativnog upravljanja u CG

Prije odlučivanja o izboru članova odbora direktora **akcionari** treba da raspolazu sa dovoljno informacija o predloženim kandidatima, uključujući:

- (1) Osnovne biografske podatke o kandidatu, uključujući i podatke o školskoj spremi i posebnim stručnim znanjima,
- (2) Podatke o članstvu u odborima direktora drugih društava,
- (3) Podatke o prethodnom radnom iskustvu i poslovima koje obavljaju,
- (4) Izveštaj kandidata o dotadašnjem radu za društvo, ili u društvu,
- (5) Eventualne preporuke lica, odnosno društava sa kojima su saradivali,
- (6) Informacije o postojanju i prirodi odnosa između kandidata i društva, povezanim licima društva, društvima konkurentske djelatnosti i glavnim poslovnim partnerima društva,
- (7) Podatke o eventualnom kažnjavanju za djelo koje ga čini nedostojnim za obavljanje funkcije člana odbora direktora.



# Predsjednik odbora direktora

Opštim aktima društva treba precizno definisati **dužnosti predsjednika odbora direktora**, a naročito njegove ključne funkcije i zadatke kao što su:

- (1) Rukovođenje radom odbora direktora i staranje o njegovoj efikasnosti,
- (2) Komunikacija sa izvršnim direktorom društva,
- (3) Razvijanje konstruktivnih odnosa između članova odbora direktora.

# Odbor direktora vs. Izvršni direktor (CEO)

- Odbor direktora ima diskreciono pravo da imenuje i razrješava izvršnog direktora i sekretara društva
- Članovi menadžmenta i administracije postupaju po nalogima odbora direktora i vrše poslove koje im odbor direktora povjeri.
- CEO ne može biti **član odbora direktora (osim kod jednočlanih društava)**, ali CEO može da pristustvuje sastancima odbora direktora ukoliko odbor direktora ne odluči drugačije.
- Društvo može odrediti da isto lice bude i izvršni direktor i sekretar društva;
- Odbor direktora sa izvršnim direktorom zaključuje poseban ugovor kojim se utvrđuju prava, obaveze i odgovornosti izvršnog direktora, kao i uslovi za prestanak funkcije prije isteka roka utvrđenog ugovorom.

# Odbor direktora vs. skupština akcionara

- Članove odbora direktora imenuje i razrješava skupština akcionara
- Članovi odbora direktora po pravilu prisustvuju skupštini akcionara
- Odbor direktora dužan je da sazove skupštinu akcionara u roku od 30 dana od dana dobijanja zahtjeva za sazivanje skupštine akcionara na teret sredstava društva.
- Odbor direktora saziva redovnu godišnju skupštinu akcionara **u roku od tri mjeseca nakon završetka svake finansijske godine**, sa izuzetkom prve godine od osnivanja društva
- Odbor direktora je dužan da obavještenje o sazivanju skupštine objavi dva puta u najmanje jednom dnevnom štampanom mediju koji se izdaje u Crnoj Gori i na svojoj internet stranici;
- Odbor direktora je dužan da proširi dnevni red skupštine na zahtjev akcionara
- Ako se prava akcionara, utvrđena ovim zakonom i statutom društva, ostvaruju u sudskom postupku, članovi odbora direktora zajednički će nadoknaditi troškove postupka i štetu koju su pretrpjeli akcionari zbog nepoštovanja njihovih prava.

# Odbor direktora: obaveze

- Članovi odbora direktora dužni su da se, prilikom donošenja odluka, pridržavaju načela savjesnosti i da postupaju sa pažnjom dobrog privrednika. On ne odgovora društvu za greške prilikom donošenja uobičajenih poslovnih odluka, ukoliko je postupao sa pažnjom dobrog privrednika i poštovao pravila struke.
- postupaju savjesno i rade u korist društva kao cjeline;
- postupaju sa dužnom pažnjom i uz primjenu pravila struke prilikom odlučivanja;
- obezbijede primjenu odgovarajućih mjera radi kontrole poslovanja i preuzimanja obaveza od strane društva;
- učestvuju u razmatranju svakog pitanja o kojem odbor odlučuje;
- koriste **ovlašćenja samo u korist društva**, uključujući da:
  - a) ne koriste imovinu društva za vlastite potrebe, kao da je njihova lična svojina;
  - b) ne koriste povjerljive informacije društva radi sticanja lične dobiti;
  - c) ne zloupotrebljavaju funkciju u cilju ličnog bogaćenja na račun, odnosno na štetu društva;
  - d) ne iskorišćavaju mogućnosti koje društvo stekne za zaključivanje poslova, a radi zaključivanja vlastitih poslova;
  - e) izbjegavaju konflikt interesa između njih i društva kojim upravljaju;
- prijave skupštini akcionara svaku korist ili privilegiju koju imaju u društvu, pored naknade za svoj rad
- da čuvaju poslovne tajne društva;
- ne smije ograničavati ovlašćenja revizora niti, na bilo koji način, uticati na njegov rad

Definišu se Statutom i zakonom

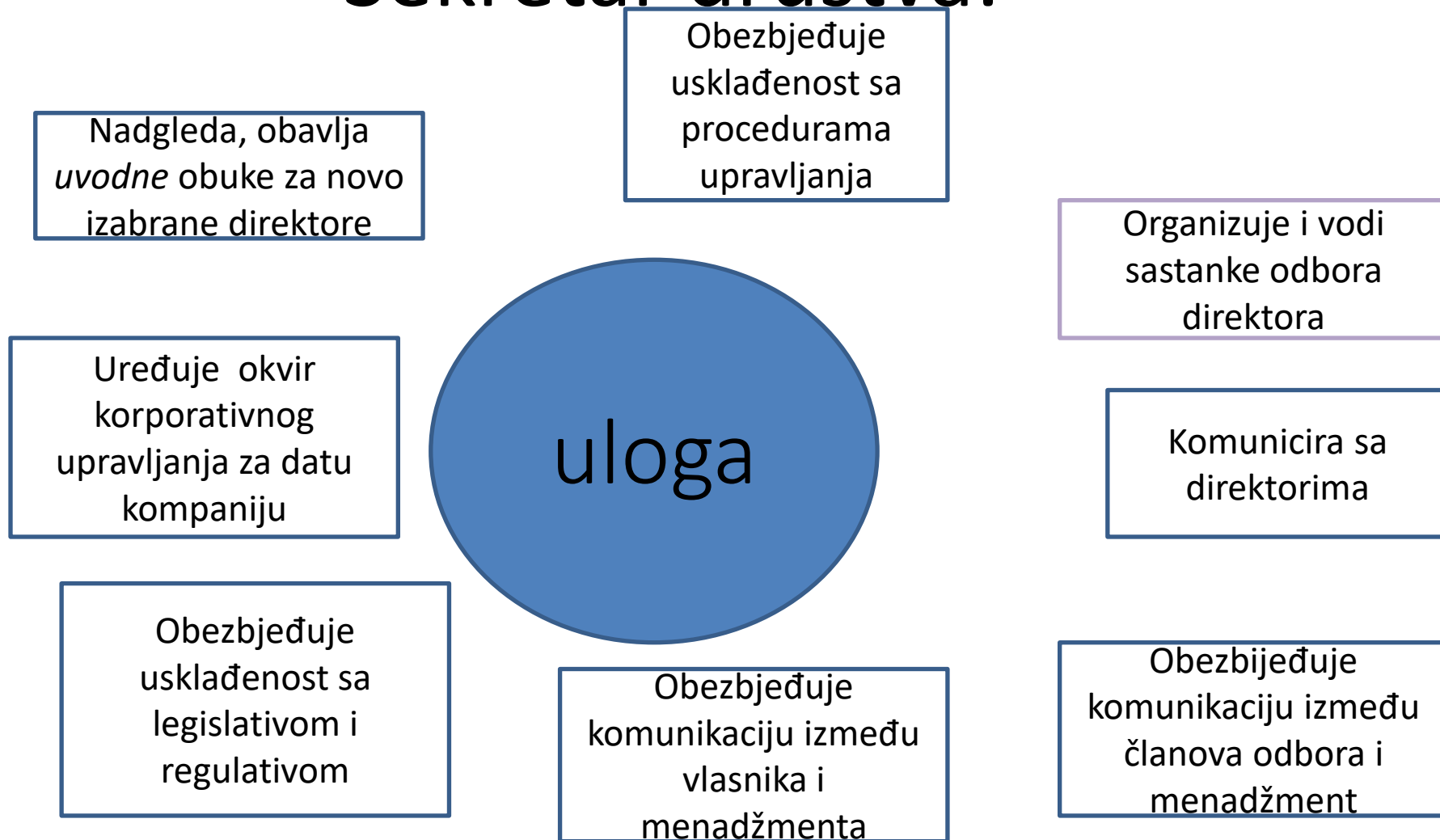
# Odbor direktora i naknade članova

- Kodeks korporativnog upravljanja (član 21):

*Društvo treba da usvoji i primjenjuje transparentnu, konkurentnu, fer i odgovornu politiku nagrađivanja članova odbora direktora. S tim u vezi, društvu se predlaže da skupština, kao poseban akt, usvoji i javno objavi „deklaraciju o politici nagrađivanja“ kojom se utvrđuju osnovni elementi politike nagrađivanja članova odbora direktora, kao i kriterijume za njenu konkretizaciju*

- Prilikom definisanja politike nagrađivanja članova odbora direktora i utvrđivanja visine pojedinačnih naknada društva, treba obezbijediti da:
  - (1) Usvojeni načini nagrađivanja i visina pojedinačnih naknada budu na nivou koji je dovoljno atraktivan i konkurentan da motiviše angažovanje lica koji ispunjavaju stručne i druge kriterijume neophodne društvu.
  - (2) Visina naknada odgovara zadacima i obimu angažovanja članova odbora direktora.
  - (3) Visina naknada odražava poslovne mogućnosti i dugoročne interese društva.
  - (4) Društvu se predlaže da visina varijabilne nadoknade, koja pripada odboru direktora, odražava doprinos odbora direktora uspješnosti poslovanja društva, a određuje se kao procentualni dio neto dobiti društva, pod uslovom da ta vrsta nadoknade ne ugrožava razvojne planove društva.

# Sekretar društva:



# Sekretar

- Po nalogu odbora direktora, sekretar društva organizuje skupštinu akcionara

# Sekretar društva:vještine

- Tehničke vjestine
- Vjestine : donošenje odluka, tolerancija, komunikacije, kontrola bijesa, tolerancija stresa, vještine prezentacije, povjerenje, samopouzdanje i empatija ( vjestine emocionalne inteligencije)



# Izvršni direktor/Neizvršni direktor/Nezavisni direktor

Prema ovlašćenjima i mogućnostima zaposlenja u društvu postoje dvije vrste direktora, koji mogu biti:

- izvršni direktori – vode poslove društva i zakonski su zastupnici društva (CEO, direktor marketinga, finansijski direktor). Izvršni direktor je dužan da izvršava naloge odbora direktora i sprovodi njegove odluke.
- neizvršni direktori – nadziru rad izvršnih direktora, predlažu poslovnu strategiju društva i nadziru njeno izvršavanje. Neizvršni direktor ne može biti lice koje je zaposleno u društvu. To su članovi odbora direktora.

Preporuke: ukoliko društvo ima manje od tri direktora, svaki od njih je izvršni direktor. Javno akcionarsko društvo mora imati neizvršne direktore, čiji broj mora biti veći od broja izvršnih direktora.

# Nezavisni direktori

U kompaniji „A“ značava osobu koja :

- nije bio/bila zaposlena u kompaniji A u posljednjih pet godina
- nije povezan sa značajnim kupcem ili dobavljačem kompanije A ili njenim povezanim licima;
- nema potpisane ugovore o uslugama s kompanijom A, s njihovim povezanim licima ili sa srednjim menadžmentom;
- nije zaposlen kao izvršni direktor druge kompanije u kojoj bilo koji od rukovodilaca Kompanije A je u odboru direktora te kompanije;
- nije član porodice pojedinca koji je, ili je tokom proteklih pet godina, zaposlen od strane Kompanije A ili njenih povezanih lica kao izvršni rukovodilac;
- nije, ni u posljednjih pet godina, povezana ili zaposlena od prisutnog ili bivšeg revizora Kompanije ili povezane stranke

“Nezavisni” generalno znači oni koji nemaju materijalne veze sa rukovodiocima ili drugim licima u preduzeću. Neopterećen sukobom interesa, takav direktor može donijeti odluku na osnovu potencijalne dobiti za preduzeće i njegove akcionare

# Stalni komiteti u okviru odbora

## **Revizorski komitet**

Komitet za naknade

Komitet za imenovanje

Komitet za upravljanje rizikom

# Revizorski komitet

- Modratorska uloga u procesu nadzora nad poslovanjem i izvještavanjem kompanije
- Informisanost izvršnih i neizvršnih članova društva
- Pouzdano finansijkog izvještavanje
- Pouzdan sistem interne kontrole i upravljanja rizicima

.Khlif and Samaha (2014) and Samaha et al.

(2012) and Arcay and Vazquez (2005) suggest that an audit committee plays a crucial role in

fulfilling investors' needs for clear, relevant, and complete information.

# Ključna pitanja odbora za reviziju u okviru nadzora nad finansijskim izvještavanjem

## **Priznavanje i vrednovanje bilansnih stavki:**

- da li postoje indikacija za umanjenje vrijednosti stalne imovine
- Da li su prihodi adekvatno evidentirani

## **Računovodstvene politike:**

- da li su ključne računovodstven politike odgovarajuće?
- da li su pretpostavke od kojih se polazi prilikom formulisanja računovodstvenih politika i dalje validne?
- da li postoji neslaganje između menadžera i revizora u pogledu pojedinih računovostvenih politika?

# Ključna pitanja odbora za reviziju u okviru nadzora nad finansijskim izvještavanjem

## **Objelodanjivanja:**

- da li posojte odgovarajuća objelodanjivanja u pogledu tekućih ključnih problema, finansijskog rizika i drugo?
- Da li su objelodanjivanja u skladu sa zahtjevima važeće regulative i legislative?

## **Transparentnost:**

- da li su komentari menadžmenta u skladu sa finansijskim izvještajima

Da li su obuhvatili sve značajne promjene koje su tangirale tržišta na kojim posluje kompanija?

- da li finansijski izvještaji daju transparentnu sliku o poslovnim performansama preduzeća?

# Ciljevi odbora za reviziju:

- Povećavanje kredibiliteta revidiranih finansijskih izvještaja a putem nadzora nad procesom finansijskog izvještavanja i revizije
- Obezbeđivanje kontinuiranog nadzora internih kontrola koje se odnose na proces finansijskog izvještavanja
- Obezbeđivanje nezavisnosti internih i eksternih revizora kroz imenovanje, nadgledanje
- Praćenje rezultata istrage o nedoličnom ponašanju i/ili prevarama, konfliktu interesa
- Obezbeđivanju usklađenosti sa regulativnom i kodeksima korporativno upravljanja koji se odnose na proces finansijskog izvještavanja

# Članovi odbora za reviziju treba da su:

- **Nezavisni** , da imaju integritet i da su objektivni , uz posjedovanje odgovarajućeg znanja iz oblasti finansija, upravljanja i računovodstva
- **Otvoreni** za diskusiju sa menadžmentom, internim i eksternim revizorima o svim značajnim pitanjima koja obuhvataju nadzor procesa finansijskog izvještavanja
- Poželjno je da bude **sastavljen od nezavisnih direktora**
- Predsjednik Odbora direktora i izvršni direktor ne mogu biti članovi odbora za reviziju .



# Ograničenost funkcije nadzora :

- Odbor se sastaje samo periodično
- Razmatraju se kompleksna pitanja na osnovu informacija dobijenih iz „druge ruke“.
- Nije rijedak slučaj da članovi odbora za reviziju posjeduju manje znanja o poslovanju kompanije, njenim kontrolama i izvještavanju nego što ima menadžment kompanije

# Komisija za naknade ( engl. Remunerations committee)

- Zakon o privrednim društvima *ne zahtijeva formiranje* ove komisije.

## **Svrha:**

- nadzirati procjenu menadžmenta kompanije
- vršiti ovlašćenja odbora direktora u vezi sa programom naknada i zarada izvršni organa kompanije
- sastaviti godišnji izvještaj o naknadam izvršnih menažera kompanije

## **Sastav:**

- mora da se sastoji od najmanje tri član koji treba da zadovoljavaju kriterijume **nezavisnosti**. Idealno, da su svi nezavisni, kao minimum bar predsjednik komisije a ostali članovi da su neizvršni direktori.
- mandat članova je vezan za mandat odbora direktora koji ga je imenovao

# Obaveze:

- Ustanovljavanje politike naknade kompanije u cjelosti
- Razmatra i usaglašava se, na godišnjoj osnovi, sa procesom utvrđivanja naknada menadžmenta i odbora direktora
- Procjenjuje učinak menadžmenta u svjetlu utvrđeni kriterijuma, i na osnovu takve evaluacije, određuje i potvrđuje godišnje zarade, bonuse i naknade u obliku akcija i opcija, druge dugoročne motivacione naknade i ostale stimulacije.
- Razmatra i daje preporuke Odboru direktora u vezi sa naknadama direktora i službenika, kao i o pitanju osiguranja,
- Sastavlja prijedlog programa naknada u kompaniji, i to kako u novcu tako i u obliku akcija i opcija, kao i penzione planove,
- Sastavlja godišnji izvještaj o naknadama i podnosi ga Odboru direktora

## Komisija za imenovanje (engl. Nominations committee)

- Zakon o privrednim društvima *ne zahtijeva* formiranje komisije za imenovanje
- Cilj formiranje:
  - da ukaže na lica koja su kvalifikovana za direktora kompanije i izabere, sačini preporuke Odboru direktora da izabere kandidata za sve pozicije menadžmenta

Struktura i sastav: Idealno, da su svi članovi nezavisni; minimum da je predsjednik nezavisan a ostali direktori neizvršni direktori

# Polje djelovanja:

- **nominovanje( imenovanje) :**

- sačinjavanje preporuke odboru direktora u vezi sa uslovima za članstvo u odboru direktora;

- Preporučuje pojedince za koje smatra da su kvalifikovani za članstvo u odboru direktora ( birajući između pojedinaca koji su preporučeni od strane akcionara)

- izbor kandidata za direktora ili CEO; odobravanje izbora senior menadžera

- razmatra i utvrđuje potrebu za opozivanjem članova odbora direktora

- **ocjenjivanje i obuka:**

- sprovodi sva neophodna i odgovarajuća ispitivanja u vezi sa kvalifikacijam mogućih kandidata i vrši procjenu da li ti kandidati imaju posebno interesovanje koja ugrožavaju ili ograničavaju njihovu mogućnost da efektivno predstavljaju interese svih akcionara

- razmatra pitanje nezavisnosti i potencijalnih konflikta u vezi sa mogućim kandidatima za članstvo u odboru direktora i direktora koji su predloženi za ponovno imenovanje u članstvo

- daje uputstva u vezi sa kriterijumima na osnovu kojih se procjenjuje nezavisnost odbora direktora

- Daje preporuke u vezi sa veličinom i sastavom odbora direktora  
vrši procjenu učinaka direktora i višeg menadžmenta

# Komisija za upravljanje rizicima

Uspostavljanje **adekvantih politika za identifikovanje i saniranje rizika**, kako bi se

- rizici mogli objektivno identifikovati, kvantifikovati, a samim tim i strateški upravljati.
- inkorporirao procesa upravljanja rizikom u proces formulisanja strategije na nivou najvišeg rukovodstva, u cilju formalnog i konzistentnog pristupa u analiziranju i identifikovanju visoko rizičnih oblasti u kompanijama.

*If you build a house of cards, the wind blows and the house collapses, you can't blame the wind that you built a house of cards" –*

Carson Block, founder of Muddy Waters Research on Bloomberg TV

# DOBRO UPRAVLJANJE RIZIKOM= DOBRO UPRAVLJANJE KOMPANIJOM

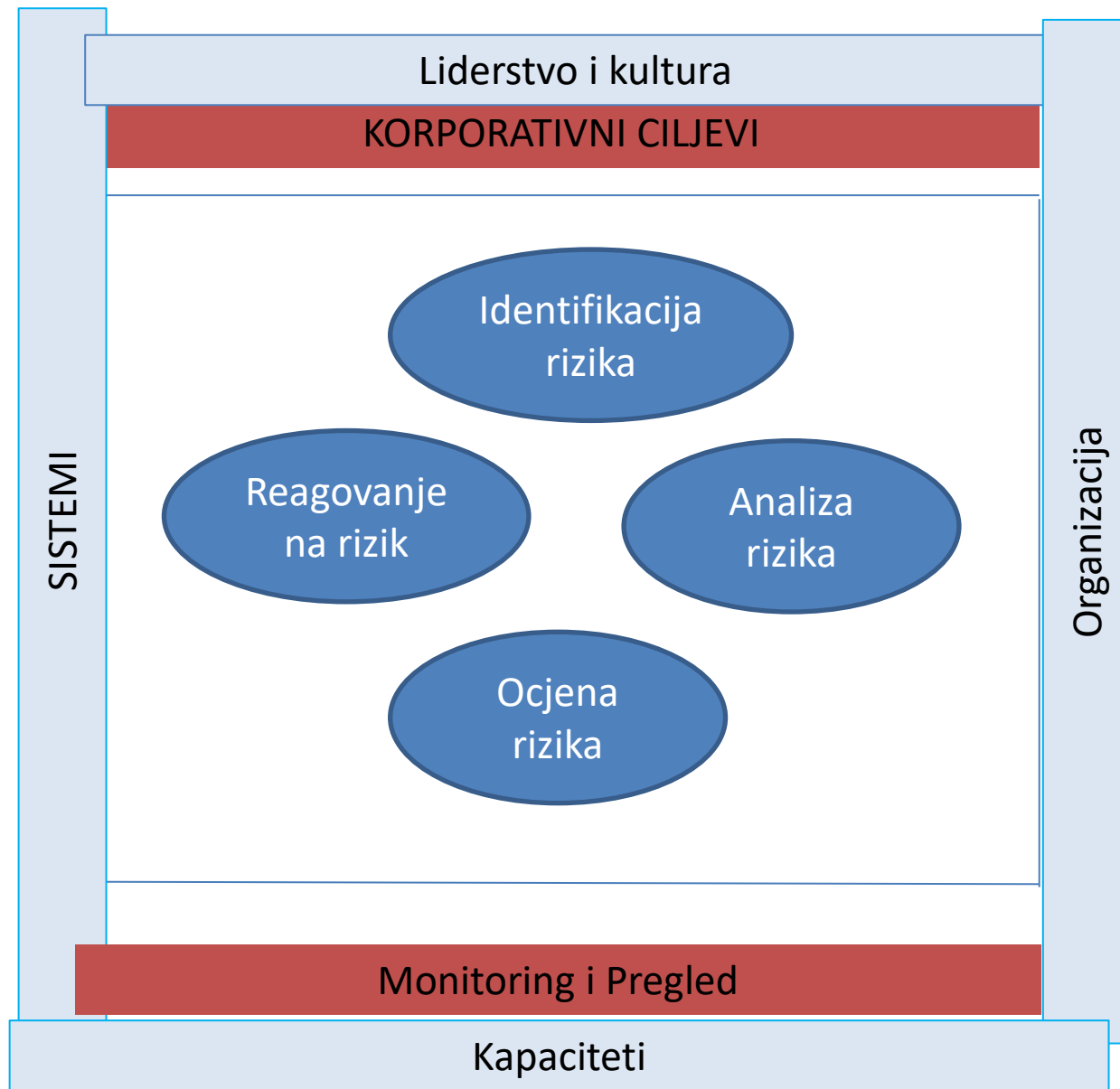
- 1. Rizik je sastavni element poslovanja.
- 2. Rizik je prijetnja i izazov.
- 3. Ljudi su ambivalenti u vezi sa rizikom i često neracionalno se nose sa njim.
- 4. Nisu svi rizici isti: mali/veliki, simetrični/asimetrični, konstantni/ pojedinačni, makro/mikro.
- 5. Rizici su mjerljivi.
- 6. Vrednovanje i procjena rizika treba da vodi boljim poslovnim odlukama

Ključno za upravljanje rizikom jeste odlučivanje od kojih rizika se trebamo zaštititi, koje ćemo izbjegnuti, a koje ćemo kontrolisati.

# Odbor direktora /CEO vs. Upravljanje rizikom

- Upravljanje rizicima je u nadležnosti odbora direktora. Odbor direktora treba da usvoji filozofiju upravljanja rizikom i nivo tolerisanja rizika za svaku materijalno značajnu poslovnu oblast i da obezbijedi nadgledanje realizacije strategija upravljanja rizikom tako da bude siguran da niži menadžment implementira na pravi način programe i procedure za upravljanja rizikom.





Rizici se mogu objektivno identifikovati, kvantifikovati, a samim tim i strateški upravljati