



cutting through complexity™

# Korporativno upravljanje i novi ZPD

Predavač:

Katarina Đulić  
Senior Consultant

*April, 2012.*

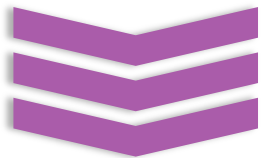


# Šta je korporativno upravljanje?

Interni  
aspekt

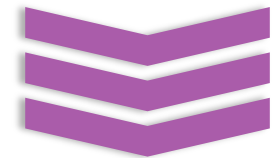
Eksterni  
aspekt

Korporativno  
upravljanje



---

**Sistem odnosa definisan strukturama i procesima koji se obično fokusiraju na mehanizme za obezbeđenje efikasnog upravljanja i nadzora nad kompanijom**



---

**Odnosi između kompanije i njenih nosilaca interesa i pre svega je fokusiran na izveštavanje investitora i javnosti**

# Korporativno upravljanje u Srbiji

*Ovaj deo puta smo prešli*

*Ovo nam je cilj*



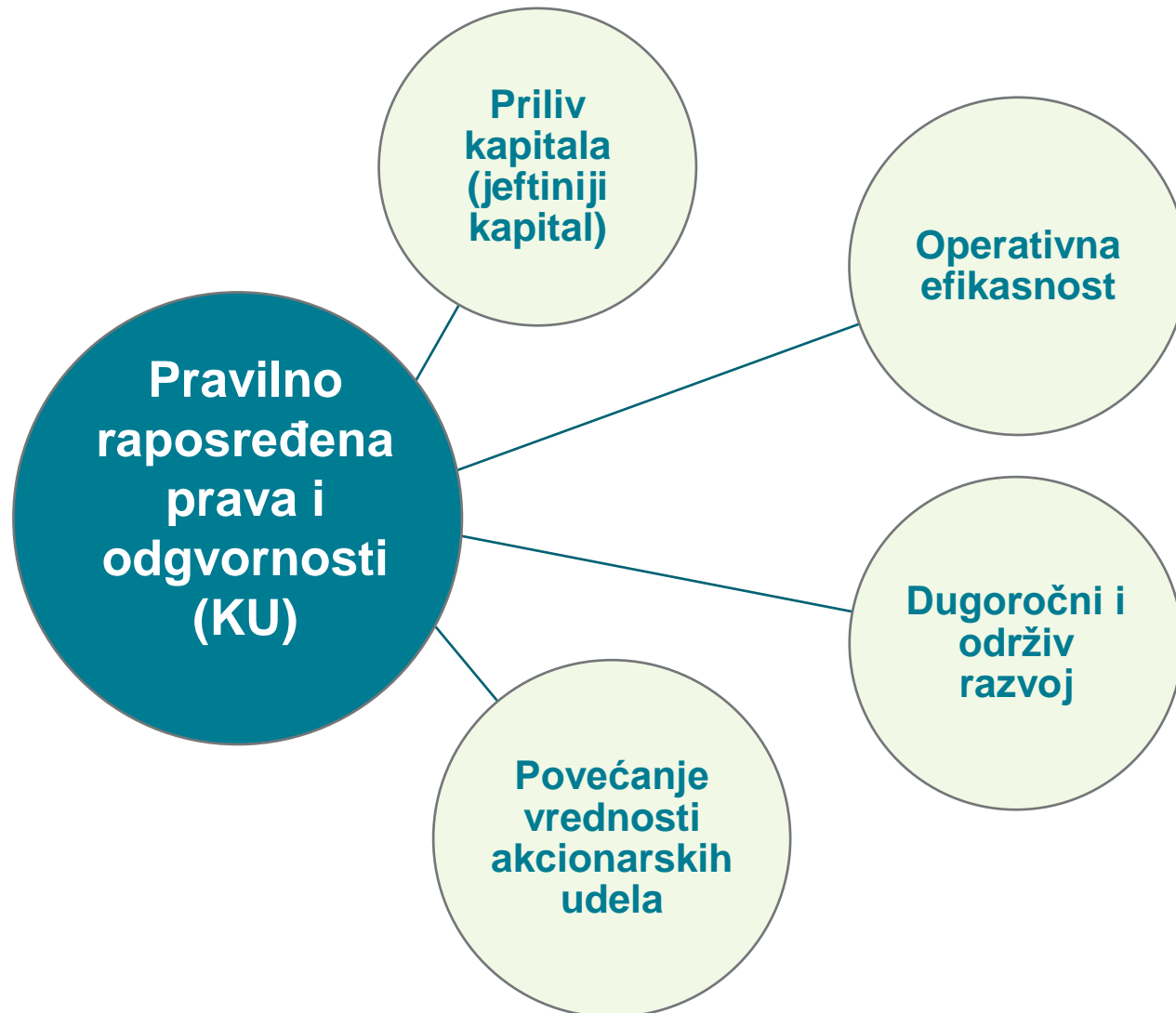
# Specifičnosti korporativnog upravljanja u Srbiji



# Kako svet vidi KU u Srbiji



# Zašto je važno KU?



# Zakoni i propisi koji utiču na korporativno upravljanje

- ✓ Zakon o privrednim društvima
- ✓ Zakon o tržištu kapitala
- ✓ Zakon o preuzimanju akcionarskih društava
- ✓ Ostali zakoni (o porezima, stečaju itd.)
  
- ✓ Kodeksi korporativnog upravljanja  
(*Privredne komore Srbije i Beogradske berze*)
- ✓ Pravila i procedure poslovanja Beogradske berze
- ✓ Scorecard korporativnog upravljanja  
Privredne komore Srbije i Beogradske berze

**ZPD novine:  
Odbor društva  
Unutrašnji nadzor**

# Odbor društva

---

*“...najveće razlike među evropskim kompanijama postoje u sastavu odbora što je zabrinjavajuće budući da je optimalno članstvo u odborima jedan od najvažnijih ciljeva svake kompanije...”*

---



# Dužnosti Odbora (Zakon i najbolja praksa)



---

*“Kad ste član u pet odbora, to vam je pravi raj – kao da ste stalno u đakuziju. Ne zahteva se nikakvo ulaganje napora. Odete na sastanak jednom mesečno u vozilu koje je za vas obezbedila kompanija, zauzmete ozbiljan i mudar stav i u dva navrata kažete ‘Slažem se’.”*

*Jedan direktor, 1962\**

---

## A. Strategija - utvrđivanje strategije i poslovnih ciljeva društva

## B. Nadzor

1. Nadzor nad sprovođenjem strategije
2. Imenovanje direktora društva i utvrđivanje njihovih nadoknada
3. Upravljanje rizicima
4. Organizacija unutrašnjeg nadzora u društvu
5. Formiranje komisija odbora društva

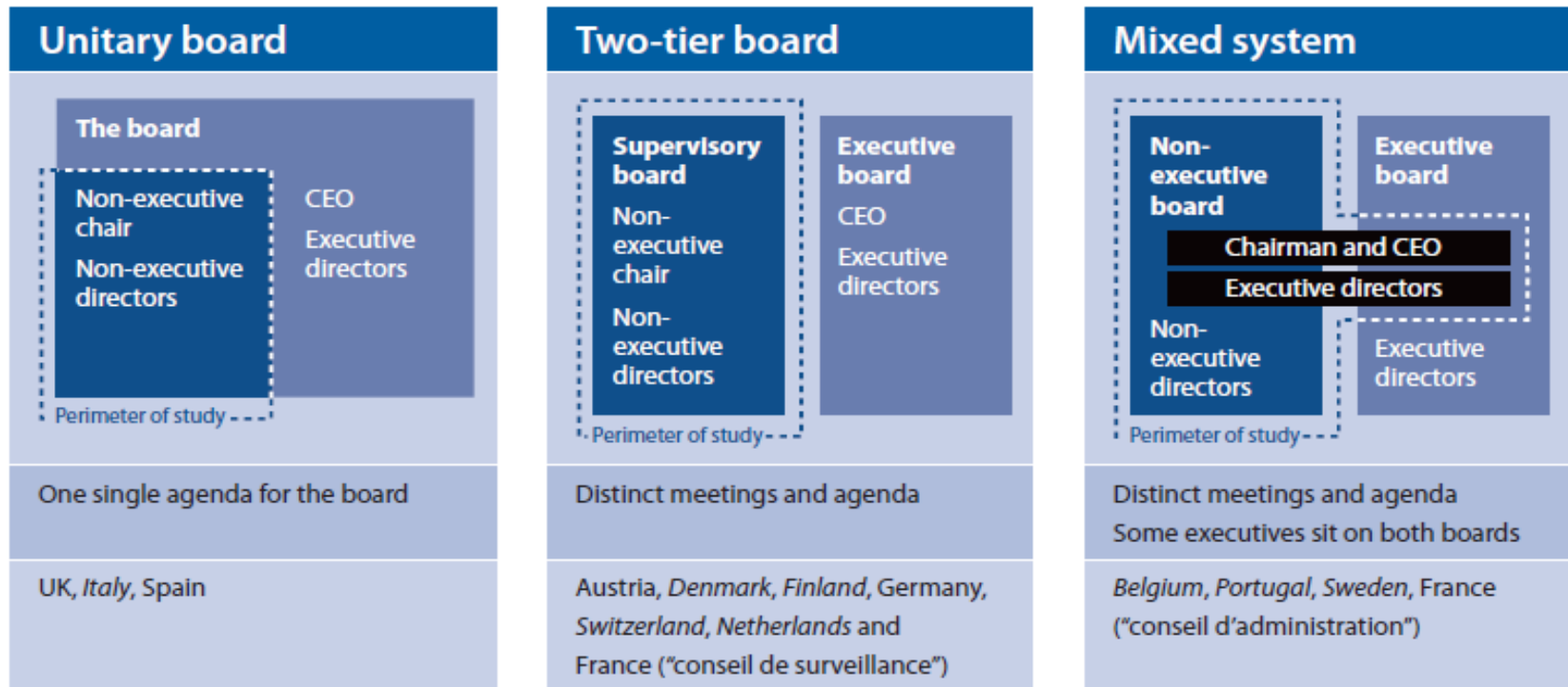
---

*“Javna je tajna da većina izvršnih rukovodilaca i članova odbora ne ume da izrazi cilj, nišu i konkurentsku prednost svog posla u jednoj jednostavnoj rečenici. Ako oni to ne umeju, onda ne ume niko.”*

*M. Rukstad i D. Collis,  
“Can you say what your strategy is?”,  
Harvard Business Review (april 2008)*

---

## CG09 Three types of non-executive and supervisory board structures *(countries in italics denote those where the majority use the specific board structure)*



# Osnovne karakteristike

## Jednodomni sistem upravljanja

### Skupština akcionara

*Bira i razrešava*

*Predstavljaju i izveštavaju*

### Odbor direktora

**Neizvršni direktori** nadziru rad izvršnih direktora, predlažu poslovnu strategiju, odlučuju o davanju odobrenja izvršnim direktorima u slučaju postojanja ličnog interesa.

**Izvršni direktori** vode poslove društva i zastupaju društvo; izveštavaju neizvršne direktore.

## Dvodomni sistem upravljanja

### Skupština akcionara

*Bira i razrešava*

*Predstavljaju i izveštavaju*

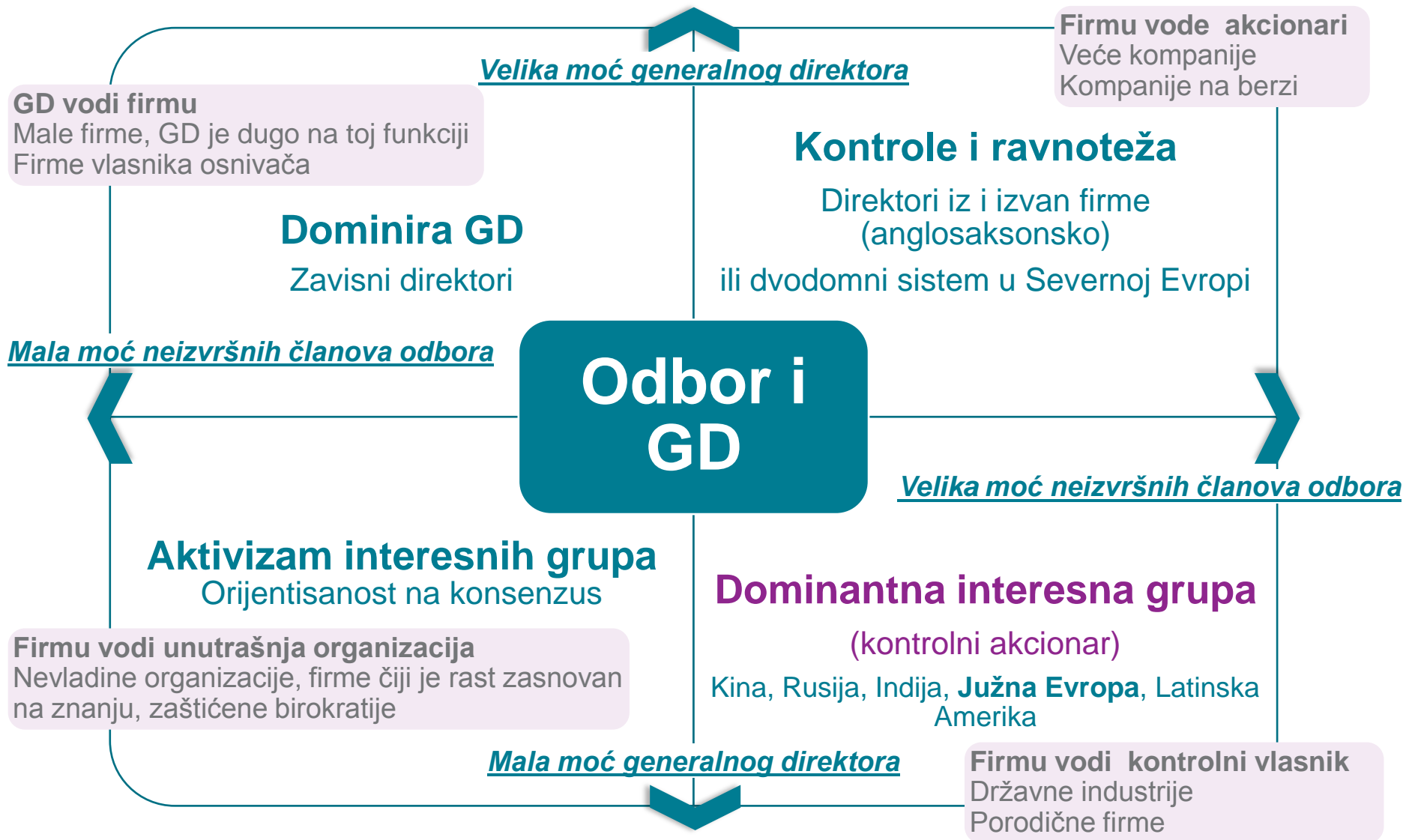
### Nadzorni odbor *-Neizvršni direktori-*

*Bira, razrešava, vodi i nadzire*

*Izveštavaju i odgovaraju*

### Izvršni odbor *-Izvršni direktori-*

# Odbor i CEO (Generalni direktor tj. GD)





**Javna akcionarska društva obavezno imaju odbor direktora**  
(čl. 383).



## **Mandat Odbora**

ZPD produžava mandat direktora ali ga ograničava na 4 godine sa pravom na ponovni izbor

## **Sastav Odbora**



- Direktori društva mogu biti **izvršni i neizvršni**, s tim ako se radi o javnim akcionarskim društvima (jednodomni sistem), broj neizvršnih direktora mora biti veći od izvršnih direktora (čl. 387).
- Direktor ne može biti lice koje je direktor ili član nadzornog **odbora u više od pet društava**
- U javnom a.d. **predlog kandidata za direktora** mogu dati komisija za imenovanje i akcionari koji imaju pravo na predlaganje dnevnog reda. (čl. 384(3)).
- Precizirani su uslovi za **nezavisnog direktora**.



## **Prisustvo lica sednicama Odbora**

- Mogu prisustvovati direktori, članovi komisija i revizor koji mora biti prisutan kada se raspravlja o finansijskim izveštajima (čl. 405).



**Uređeno je izveštavanje Odbora direktora od strane izvršnih direktora (čl. 416).**

Stalno uslozňjavanje poslovnog okruženja

Povećanje zahteva i odgovornosti

Formiranje komisije Odbora

Bavljenje većim brojem složenih pitanja na efikasniji način

Razvija stručnost za poslove društva po posebnim oblastima

Povećava objektivnost i nezavisnost mišljenja



- ✓ Prosečan broj ustaljen na **3 komisije** po kompaniji;
- ✓ **Komisija za reviziju** se sreće u 94% kompanija (pre deset godina u 56%);
- ✓ **Komisija za naknade** je druga najčešća komisija Odbora (u 89% kompanija);
- ✓ **Komisije za strateško planiranje** ne predstavljaju evropski standard. (broj je porastao za 50%).

## CG09 Presence of board committees in Europe (key findings across study)

Audit committee	Remuneration committee	Nomination committee	Strategy committee
<p><b>100% presence</b></p> <p>Belgium, France, Germany, Netherlands, Spain, Sweden, United Kingdom</p>	<p><b>Separate remuneration committees</b></p> <p>Italy, Portugal, Sweden, United Kingdom</p>	<p><b>Separate nomination committees</b></p> <p>Germany, Sweden, United Kingdom</p>	<p><b>Higher than European average</b></p> <p>Austria, France, Germany</p>
<p><b>Less than 75% presence</b></p> <p>Denmark, Italy</p>	<p><b>Below European average</b></p> <p>Denmark, Germany</p>	<p><b>Below European average</b></p> <p>Denmark, Italy, Portugal</p>	<p><b>No presence</b></p> <p>Sweden, United Kingdom, Portugal, Denmark</p>

## Komisije Odbora




- Javna AD **nisu u obavezi** da formiraju komisiju za naknade i/ili komisiju za imenovanje, ali su **u obavezi** da ukoliko ih nisu obrazovali obezbede obavljanje poslova iz njihove nadležnosti od strane odbora direktora (nadzornog odbora u dvodomnom sistemu) (čl. 409).
- **Obavezna je Komisija za reviziju.** Članovi komisije za reviziju mogu biti samo neizvršni direktori društva, a njen predsednik mora biti nezavisan direktor. *Dodatno, jedan član ove komisije mora biti lice koje poseduje odgovarajuća znanja i radno iskustvo u poslovima finansija i računovodstva, i ispunjava uslove nezavisnosti od društva, pa ukoliko iz reda neizvršnih direktora koji su članovi ove komisije nisu obezbeđeni ovi uslovi, ovog člana imenuje skupština društva (čl. 410).*
- Izveštaji komisija Odbora moraju biti uvršteni u dnevni red prve naredne sednice Skupštine (čl. 412 i 413).

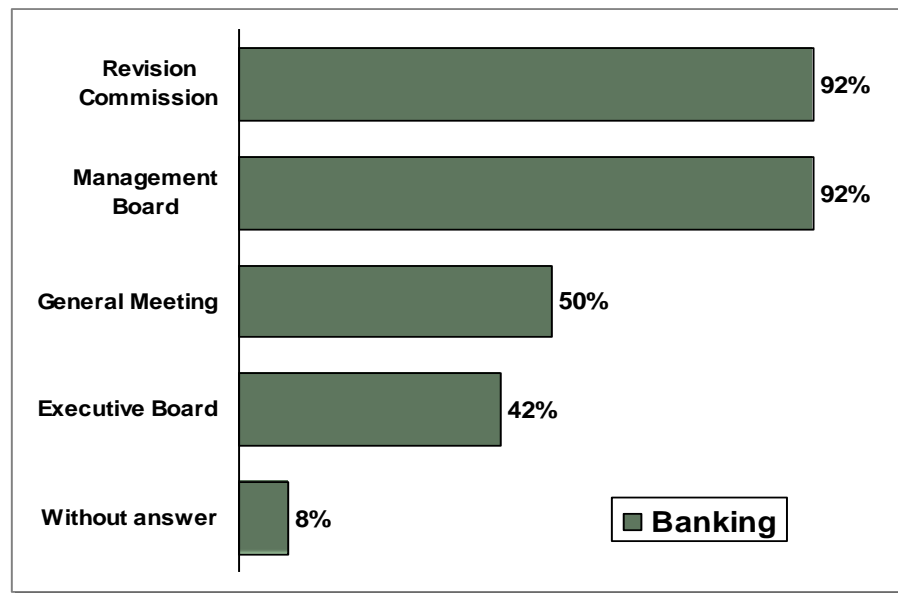
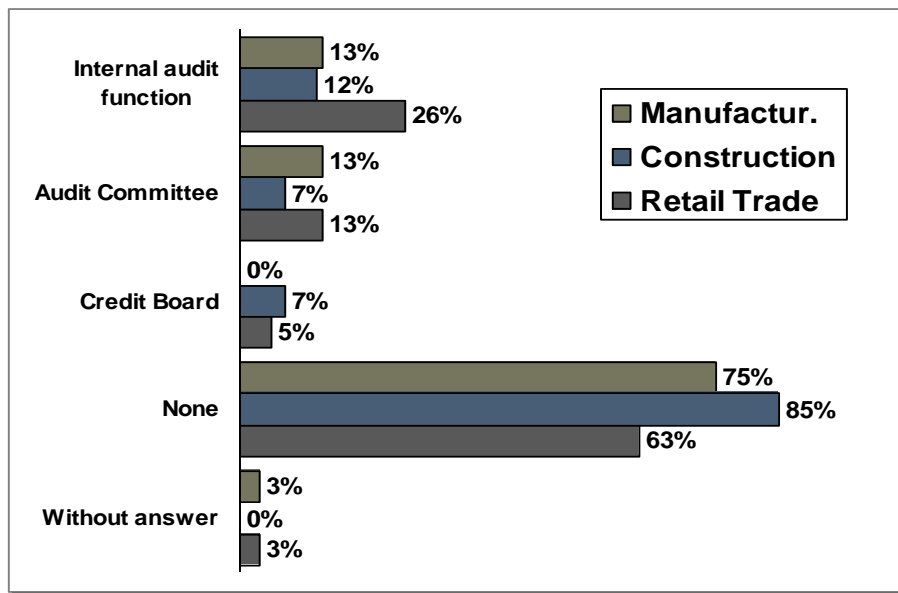
# Unutrašnji nadzor



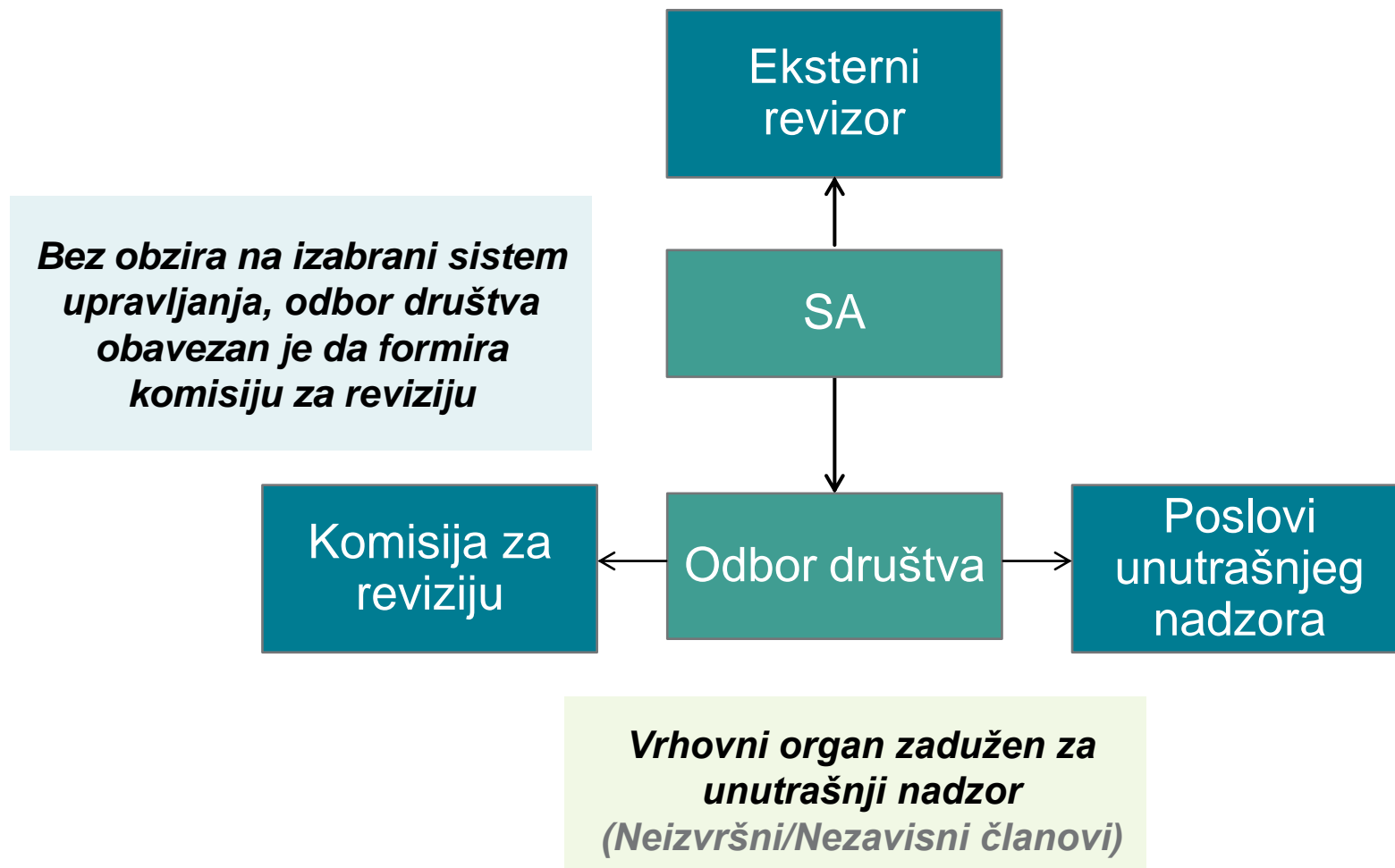
## Unutrašnji nadzor obuhvata tekuću, svakodnevnu kontrolu i reviziju društva, kao i:

- 
- Finansijsku funkciju,
  - Poslovanje društva,
  - Compliance (tzv),
  - Upravljanje rizicima i
  - Korporativno upravljanje (čl. 452).
- *Društvo svojim aktima uređuje način sprovođenja i organizaciju rada unutrašnjeg poslovanja, imenuje najmanje jedno lice nadležno za unutrašnji nadzor poslovanja. Takođe, predviđeni su i uslovi koje to lice mora da ispunjava. U javnim akcionarskim društvima najmanje jedno lice nadležno za unutrašnji nadzor poslovanja mora da ispunjava uslove propisane za internog revizora u skladu sa zakonom kojim se uređuje računovodstvo i revizija. Detaljno su regulisani i poslovi unutrašnjeg nadzora (čl. 451).*

# Ko je u srpskim firmama nadležan za postupke nadzora i revizije?



# Najveće novine koje je doneo ZPD u oblasti KU – unutrašnji nadzor





## Komisija za reviziju

Upravljanje  
rizikom

Finansijsko  
izveštavanje

Interna i  
eksterna  
revizija

- ✓ Priprema, predlaže i proverava **politiku upravljanja rizicima**
- ✓ Daje predlog **Odboru za imenovanje i razrešenje internog revizora**
- ✓ Vrš **nadzor** nad radom internog revizora
- ✓ Priprema, predlaže i proverava sprovođenje **računovodstvenih politika**
- ✓ Ocenjuje **primenu računovodstvenih standarda** i sadržinu finansijskih izveštaja
- ✓ Sprovodi **postupak izbora** eksternog revizora
- ✓ Vrš **nadzor nad postupkom revizije**

# Neki uobičajeni znaci upozorenja

- ✓ Složeni poslovni ili organizacioni aranžmani **bez jasne poslovne svrhe**
- ✓ **Velike transakcije** zaključene u poslednji čas zbog kojih finansijski izveštaji izgledaju mnogo bolje
- ✓ **Promene revizora** zbog nesaglasnosti oko računovodstvenih politika i revizije
- ✓ Oklevanje ili davanje **nepotpunih podataka** na pitanja o finansijskim izveštajima
- ✓ Loš sistem **internog izveštavanja**
- ✓ **Insistiranje CEO i CFO** da budu prisutni na sastancima Odbora odnosno Komisije za reviziju i internih odnosno eksternih revizora
- ✓ Isuviše bliska ili **apsolutna podudarnost** između planiranih i ostvarenih rezultata
- ✓ Menadžeri koji uvek ostvaruju **100% potencijalnih bonusa**
- ✓ Slaba ili **ograničena interna revizija**
- ✓ **Neobične** računovodstvene politike

## Interne kontrole

**Proces** uspostavljen od Odbora  
(*strateški nivo*) i menadžmenta  
(*operativni nivo*)

Sprovode ga svi zaposleni

Obezbeđenje razumnog  
ostvarenja ciljeva

**Fokus:** Deo inherentnog rizika na  
koji je moguće uticati merama za  
umanjenje

**Primena kontrolnog Okvira:**  
pretpostavka za procenjivanje  
COSO okvir - zahtev US  
Securities and Exchange  
Comission (SEC) – Sarbanes  
Oxley Act 2002

## Interna revizija

Nezavisna, objektivna **aktivnost**  
uveravanja i konsultovanja  
namenjena povećanju kvaliteta i  
poboljšanju poslovanja  
organizacije.




- ✓ **Formalni dokument** koji definiše svrhu, nadležnost i odgovornost interne revizije u organizaciji.
- ✓ Ustanovljava **poziciju interne revizije**, autorizuje pristup dokumentima organizacije, zaposlenima i imovini relevantnoj za obavljanje revizije, i definiše obim aktivnosti.
- ✓ **Odobrena** od odbora za reviziju ili nadzornog odbora.
- ✓ Izvršni rukovodilac revizije **periodično ocenjuje** da li svrha, nadležnost i odgovornost definisani u povelji i dalje omogućavaju funkciji interne revizije da ostvaruje svoje ciljeve na adekvatan način. Rezultati se prezentuju višem rukovodstvu i odboru za reviziju.

## Najbolja praksa


✓ Izvršni rukovodilac revizije **funkcionalno** odgovara za svoj rad odboru (Nadzornom odboru ili Odboru direktora preko Komisije za reviziju), a **administrativno** predsedniku izvršnog odbora organizacije tj. generalnom direktoru.

✓ Kao minimum, izvršni rukovodilac revizije treba da odgovara za svoj rad **individui u organizaciji koja ima dovoljno autoriteta** da promoviše nezavisnost i da obezbedi sveobuhvatnost revizija, adekvatno razmatranje rezultata obavljenih angažovanja interne revizije i adekvatne korektivne akcije organizacije u vezi sa preporukama interne revizije.



## Da proceni i da odgovarajuće preporuke za poboljšanje procesa korporativnog upravljanja:

- ✓ Promovisanja odgovarajućih etičkih vrednosti
- ✓ Obezbeđenja efektivnog upravljanja dodeljivanjem odgovornosti u organizaciji
- ✓ Prenošnja informacija o riziku i kontroli odgovarajućim delovima organizacije
- ✓ Koordiniranja informacija i njihovog prenošenja između **odbora, eksterne i interne revizije i menadžmenta.**



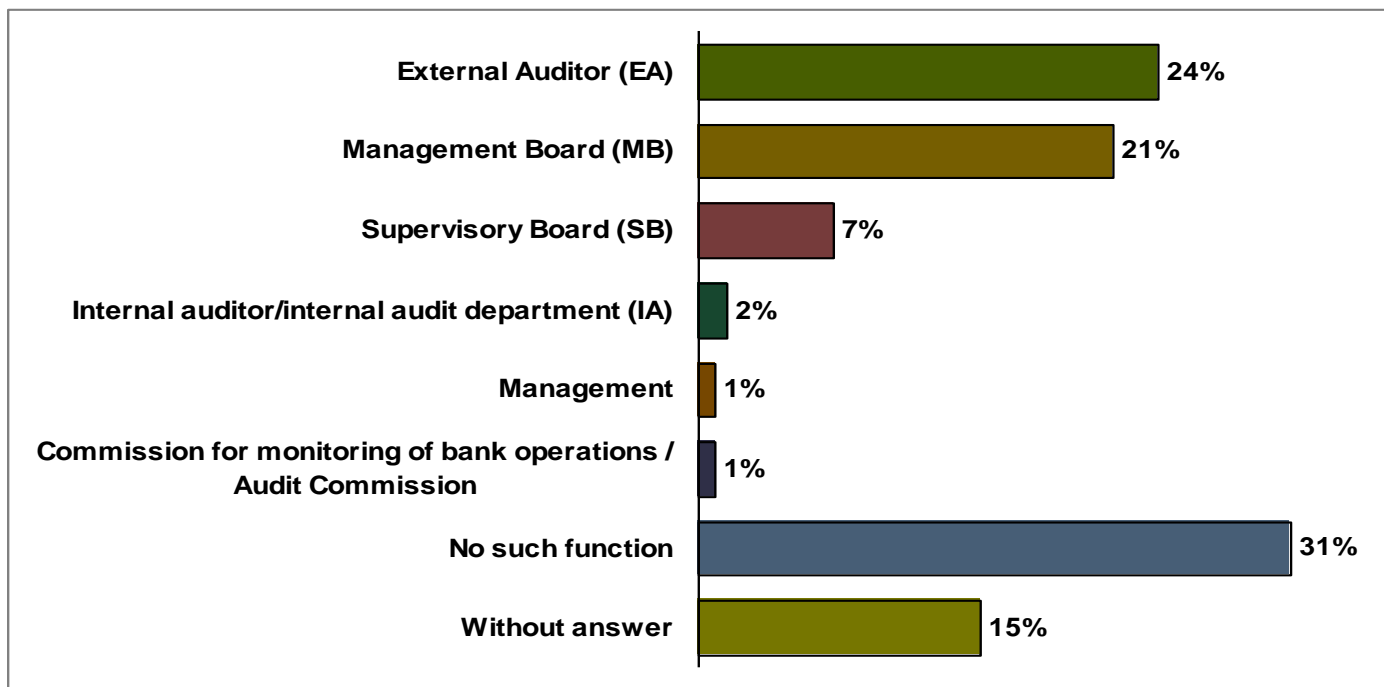
## Da proceni učinkovitost i doprinese unapređenju procesa upravljanja rizicima:

- ✓ Da li su ciljevi i planovi i dalje u vezi sa strategijom organizacije?
- ✓ Da li su ključni rizici identifikovani i procenjeni?
- ✓ Da li su uspostavljeni adekvatni odgovori na rizik i da li oni povezuju rizik sa predefinisanim spremnošću organizacije za prihvatanjem rizika?
- ✓ Da li se relevantne informacije o riziku blagovremeno komuniciraju određenim nivoima primaoca u organizaciji?

# Implementacija sistema interne kontrole i upravljanja rizicima?

Odbor je odgovoran za sistem internih kontrola i upravljanje rizicima. Menadžment kreira i implementira sistem internih kontrola.

Interna revizija je funkcija na nivou Odbora direktora tj. Nadzornog odbora.



# Hvala!

Katarina Đulić, Senior Consultant







*cutting through complexity™*

© 2012. KPMG Beograd d.o.o, a limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (KPMG International), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (KPMG International).