

**POŽELJNE OSOBINE ČLANOVA NADZORNIH ODBORA  
U KORPORACIJAMA FEDERACIJE BIH  
IZ PERSPEKTIVE UPRAVA I NADZORNIH ODBORA**

FIKRET BRDAREVIĆ\*, DŽENAN KULOVIĆ♦

**DESIRABLE CHARACTERISTICS OF THE SUPERVISORY BOARD  
IN THE CORPORATION FEDERATION FROM THE PERSPECTIVE  
OF BOARD OF DIRECTORS AND SUPERVISORY BOARD**

***Abstract:** Owning quality features makes the members of supervisory boards capable to take coordinating and leading roles in the chain: owners-supervisory board-board of directors, particularly in the area where the supervisory boards should ensure full cooperation with the president and members of the board of directors. In this regard, research is directed focused to members of the supervisory board and members of board of directors which are secured objective and relevant data to perform better conclusions, which will in the context of the OECD guidelines generate result to improve corporate performance in the Federation.*

***Key words:** supervisory board, board of directors, OECD guidelines, F BiH.*

***Sažetak:** Posjedovanje kvalitetnih osobina čini članove nadzornih odbora sposobnijim za preuzimanje koordinirajuće uloge u lancu skupština-nadzorni odbor-uprava, posebno u segmentu gdje nadzorni odbori trebaju osigurati potpunu saradnju sa predsjednikom i članovima uprava. Stim u vezi, istraživanje je usmjereno prema članovima nadzornih odbora i članovima uprava čime su osigurani objektivni i relevantni podaci za izvođenje kvalitetnijih zaključaka, koji će u kontekstu smjernica OECD-a rezultirati poboljšanjem performansi u korporacijama Federaciji BiH.*

***Ključne riječi:** nadzorni odbori, uprave korporacija, OECD principi, F BiH*

\* mr.sc. Fikret Brdarević, BH Telecom d.d. Sarajevo, Regionalna direkcija Zenica.

♦ mr.sc. Dženan Kulović, Ekonomski fakultet (Univerzitet u Zenici), Zenica.

### Uvod

Nadzorni odbori javnih korporacija Federacije Bosne i Hercegovine nadziru vođenje poslova korporacije u skladu sa odlukama skupštine, najčešće u obliku godišnjih i strateških poslovnih planova. Nadzorni odbor je ovlašten i obavezan pregledati poslovne knjige korporacije, godišnje financijske izvještaje i o svom radu, zapažanjima i ocjenama podnositi izvještaje vlasniku korporacije. Nadzorni odbor imenuje i razrješava članove uprave, zaključuje, sa njima, ugovore o radu i odlučuje o izboru predsjednika uprave kao i drugim pravima članova uprave.

Nadzorni odbori daju saglasnost na misiju, viziju i poslovne ciljeve i aktivnosti korporacije, a u funkciji zaštite interesa dioničara i drugih bitnih interesno-utjecajnih grupa. Osim toga, nezaobilazna je uloga nadzornog odbora u procesu potvrđivanja davanja saglasnosti na ključne strateške odluke, kao i svim segmentima implementacije strategije. S druge strane, jasno je kako nadzorni odbor ne treba, ne može, niti smije oblikovati samostalno strategiju korporacije, jer je to u isto vrijeme i ovlast uprave.

Članovi nadzornog odbora nemaju imperativni mandat prema onima koji su ih izabrali, odnosno imenovali, da obavljaju svoje poslove samostalno, na vlastitu odgovornost. U svemu što preuzima, nadzorni odbor treba uvijek djelovati u interesu vlasnika u čije ime i za čiji račun nadziru rad uprave.

Od presudnog značaja za poslovanje korporacije su osobine članova nadzornih odbora. Jedna od glavnih karakteristika izbora članova nadzornih odbora u zemljama u tranziciji među kojima je i Bosna i Hercegovina, je aktivna uloga zvanične politike. Ta uloga dolazi do izražaja kod izbora članova ovih tijela, gdje je bitnija lojalnost vladajućoj politici nasuprot posjedovanja poželjnih osobina bitnih za efikasan rad članova nadzornih odbora. U takvim odnosima dominiraju osobine koje često dovode do usporavanja razvojnih procesa u korporacijama što za posljedicu ima negativan utjecaj na imidž korporacije što se značajno reflektira na okruženje u kojem egzistira. Zbog toga je istraživanje u ovom radu usmjereno, osim prema članovima nadzornih odbora, i prema članovima uprava kako bi dobili realnije odgovore o poželjnim osobina članova nadzornih odbora kao i inpute za kompariranje osobina koje posjeduju aktuelni članovi nadzornih odbora i osobina koje od njih očekuju članovi uprava.

### Područja rada i funkcioniranje nadzornih odbora

Rad nadzornih odbora je uslovljen dinamikom poslovanja korporacije. Važna područja rada odbora su: analiza i autorizacija strateških odluka, rasprava o

statusnim promjenama korporacije, te kapitalnim ulaganjima ili ulaganjima od strateškog značaja. Posebno je značajan partnerski i koordinacijski odnos uprave i nadzornog odbora u procesu strateškog menadžmenta. Članovima nadzornog odbora treba da budu prezentirane na alternativne strateške opcije, koje osmišljava uprava.

Saglasnost uprava i nadzornih odbora od iznimne je važnosti posebno kada je riječ o ključnim pokazateljima, indikatorima i drugim mjerama uspješnosti, kako bi upravljanje poslovanjem korporacije i njegovo nadziranje bilo konzistentno, primjereno i efikasno.

Nadzorni odbor, kao predstavnik i eksponent vlasnika, treba da svoju ulogu počne već od prve faze veretikalnog modela upravljanja u kojoj se postavljaju poslovni ciljevi, a to je planiranje. Kroz izražavanje interesa vlasnika, pojavljuje se potreba za definiranjem važnih poslovnih ciljeva kao fokalnih tačaka korporacije, u posmatranom planskom periodu, najčešće u jednoj poslovnoj godini.

Nužna je i organizacija posebnih sjednica nadzornog odbora u obliku *brainstorming* radionica na kojima bi se razmatrala strategija, bilo da se radi o formulacijskim ili implementacijskim strateškim pitanjima.

Ulogu i važnost nadzornog odbora moguće je promatrati u tri dimenzije:

1. Stvarnom odnosu nadzornog odbora i uprave, posebno u pitanjima kontrole i uzajamne zavisnosti, utjecaja na izbor članova uprave, procjenu rada i mjerenju njihovih performansi, utjecaja na plaće, nagrade i druge naknade članovima i predsjedniku uprave te, pitanja međusobnog informiranja;
2. Područjima strateškog, kontrolnog i zaštitnog djelovanja nadzornog odbora;
3. Uticaja nadzornog odbora na aktivnosti oblikovanja (formuliranja) i implementacije (implementacije) strategije.

### **Odnos nadzornog odbora i uprava korporacije**

Odnos uprave i nadzornog odbora u korporacijama predodređeni su samim oblikom korporativnog sistema koji je osnova za organiziranje korporacija u pojedinim zemljama (radilo se o anglo-američkom, ili se radi o kontinentalnom, evropskom, sistemu). Prvi sistem odlikuje slaba pozicija dioničara i jaka pozicija uprave korporacije pri čemu postoji apsolutna razdvojenost između vlasničke i upravljačke funkcije. U kontinentalnom sistemu dioničari su nešto bolje zaštićeni, a uprave nisu tako dominantne kao što je to slučaj sa anglo-američkim sistemom.

Ovaj sistem karakterizira simbioza između vlasničkih i upravljačkih funkcija. Ono što je za tržišnu ekonomiju najpoželjnije jeste apsolutna razdvojenost, pri čemu su vlasnici ti koji imenuju profesionalne članove uprave.

Pitanje izbora oblika sistema korporativnog upravljanja je aktuelno u zemljama u tranziciji, u kojima je zakonodavno i institucionalno kreiranje okvira korporativnog upravljanja jedan od prioritarnih postprivatizacijskih zadataka. Podlogu predstavljaju iskustva razvijenih zemalja, uz nastojanje da se prilagode uslovima konkretne zemlje i korespondiraju sa širokom disperzijom vlasništva proizašlom iz masovne privatizacije.<sup>1</sup> Bosna i Hercegovina je, tranzicijskim procesom, velikim dijelom u situaciji da rad nadzornih odbora prilagodi ambijentalnom kontekstu u kojem se odvija poslovanje korporacija. Stoga, korporacije u Bosni i Hercegovini, posebno one javne, koje predstavljaju najbrojniji segment korporativnog upravljanja te kao takve primjenjuju kombinaciju nekoliko modela, posebno se orijentišući u poslovanju, organizaciji i funkcioniranju rada tranzicijskom modelu.

Sistemi korporativnog upravljanja poznaju korporativnu, društvenu i profesionalnu odgovornost koja se dokazuje odgovarajućim preporukama i prethodnim prezentiranim iskustvom. Poslovno prosuđivanje se mjeri prema ranijim rezultatima uspješnosti u poslovanju, kriteriji savjesnosti, lojalnosti i nezavisnosti u radu. Lojalanost korporaciji podrazumijeva čuvanje poslovne tajne. Nezavisnost podrazumijeva obavezu prijavljivanja direktnog ili indirektnog finansijskog interesa prilikom samog odlučivanja. Ovo egzistira i u našem pozitivnom pravu, definisano kao zabrana okretanja u svoju korist ukazane ekonomske šanse i iskorištavanje povlašćenih informacija. U tijesnoj vezi je i nepristrasnost pri glasanju i dužnost u lojalnosti i privrženost samoj korporaciji.<sup>2</sup>

Što se tiče strukture korporativnog upravljanja moramo napomenuti da se ona razlikuje od korporacije do korporacije. U funkcionalnom smislu odlučujuću ulogu imaju: uprava i nadzorni odbor. Uprava organizuje rad i rukovodi poslovanjem, zastupa i predstavlja korporaciju i odgovara za zakonitost rada, uz visok stepen samostalnosti u donošenju operativnih odluka.

Nadzorni odbor je ključni faktor efikasnog upravljanja korporacijom. Nadzorni odbor djeluje kao povezujući faktor između skupštine i uprave korporacije, pri čemu ima veće odgovornosti u odnosu na skupštinu, ali i veća prava u odnosu na upravu korporacije. U okviru saradnje između nadzornog odbora i uprave, pa

1 Esad Vilogorac, Uloga uprave, nadzornog odbora i dioničara i njihovi međusobni odnosi u upravljanju dioničkim društvom, Revicon, Sarajevo, 2001.

2 Veljko Trivun, Odnosi uprave i nadzornog odbora u dioničkom društvu, Revicon, Sarajevo, 2008.

i u donošenju operativnih odluka često je od odlučujućeg utjecaja za uspješno poslovanje korporacije.

Između nadzornog odbora i uprave potrebno je da postoji stalna saradnja i koordinacija. Efekti te saradnje su: pouzdanost godišnjih izvještaja, pouzdanost analize poslovanja od strane vanjskog revizora, te pripremljenost godišnjih izvještaja dioničara.<sup>3</sup>

Odnos nadzornog odbora i uprave definiran je relacijama moći. Unutrašnja priroda moći vezana je za osjećaj međuzavisnosti socijalnih aktera. Moć može postojati samo onda kada postoji nejednak (neuravnotežen) odnos, kad postoji zavisnost jednog odbora od drugog. Moć treba posmatrati kao latentnu sposobnost grupe ili pojedinca da utiče na akcije, mišljenja i emocije drugih grupa ili pojedinaca. To je sposobnost da se dobiju stvari i aktivnosti od drugih, na način na koji to želi strana koja izražava moć. Znači, da moć se može definirati kao potencijal za ostvarenje utjecaja.

Nadzorni odbor ima legitimnu moć prema upravi, zasnovanu na formalnim pravilima korporativnog upravljanja. Međutim, njihovi stvarni odnosi mogu biti potpuno drugačiji ako upravljačka struktura pogoduje stvarnoj kontroli korporacije od strane uprave. Važna zadaća nadzornog odbora je da koliko god je to moguće osiguraju pravilno upravljanje korporacijom. Ključni argument za položaj nadzornog odbora je, dakle, uloga u izboru predsjednika i članova uprave korporacije. Izbor predsjednika i članova uprave važan je posao iz područja rada nadzornog odbora.<sup>4</sup>

Kakogod posmatrali stvari na relaciji principal - agent, primijenjenoj na nadzorni i upravni odbor, bilo u dugoročnom ili kratkoročnom smislu, to je ključni mehanizam za efikasno funkcioniranje i uspješno poslovanje, s obzirom na ulogu i nadležnosti koje ima. Koliko će taj nadzorni i/ili upravni odbor zaista doprinijeti efikasnom funkcioniranju i uspješnom poslovanju korporacije u većini slučajeva određuje stvarna nezavisnost koja članovima odbora omogućava objektivnu procjenu poslovanja korporacije, postupanja njenih članova uprave u svjetlu krajnjeg kriterija - dobrobiti korporacije kao cjeline i njenih dioničara u cilju postizanja boljih korporativnih performansi.

Osim prethodno navedenog, objektivna procjena zahtijeva niz drugih pretpostavki, kao što su:

---

3 D. Čengić, *Vlasnici, menadžeri i kontrola preduzeća*, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2001.

4 Darko Tipurić, *Korporativno upravljanje, Sinergija*, Zagreb, 2008.

- pristup blagovremenim informacijama,
- pristup preciznim informacijama iz tačnih izvora,
- pristup potpunim informacijama,
- pristup pouzadanim informacijama.

### **Zadaci i odgovornost članova nadzornog odbora**

Nadzorni odbor pomaže u povezivanju s relevantnim segmentima i faktorima okoline u osiguravanju važnih resursa koji predstavljaju inpute kako bi korporativni poslovni proces mogao početi. Od nadzornog odbora se očekuje da uzme u obzir relevantne interese drugih interesno-uticajnih grupa (*stakeholdera*), posebno zaposlenika, kreditora, kupaca, dobavljača i lokalne zajednice, te da zastupa primjenu bitnih društvenih standarda i načela zaštite okoline. Stoga, nekim sistemima korporativnog upravljanja postoji obaveza ili preporuka uključivanja predstavnika različitih interesno-utjecajnih grupa ili nezavisnih stručnjaka u nadzorni odbor kako bi se dodatno pojačala njegova povezujuća (koordinirajuća) uloga.<sup>5</sup> Postojanje nadzornog odbora sa povezujućom ulogom može pomoći u prepoznavanju interesa u prevladavanju inherentnih sukoba između različitih *stakeholdera*. Radi kvalitetnog obavljanja zadataka nadzornog odbora u preuzimanju triju uloga, moguće je formiranje komisije (pododbora) za reviziju, imenovanja, kompenzacija upravi i drugo.

Nadzorni odbor nije samo odgovoran korporaciji i vlasnicima nego ima dužnost djelovati u njihovom najboljem interesu. On nije samo organ u funkciji ostvarivanja vlasničkih ciljeva. Članovi nadzornog odbora moraju djelovati s brižnom pažnjom, te biti odani korporaciji. Lojalnost članova nadzornog odbora očekuje se, dakle, prema korporaciji i svim njenim dioničarima, a ne samo prema većinskom vlasniku dionica ili nekom drugom *stakeholderu*.<sup>6</sup>

Objektivnost nadzornog odbora često ovisi i o vlasničkoj strukturi, budući da dominantni dioničari mogu iskazati (što često i koriste) znatnu moć u izboru članova nadzornog odbora. Stoga, nadzorni odbor ne bi trebalo da se ponašaju kao “predstavnička skupština”. U svojem djelovanju trebao bi tretirati sve dioničare na istovjetan način. Nezavisnost nadzornog odbora treba posebno naglasiti u

---

5 T. I. Postma, H. van Ees, On the functions of supervisory boards in the Netherlands, Research Report 00E50, University of Groningen, Research Institute SOM (Systems, Organizations and Management), str.1-11., 2000.

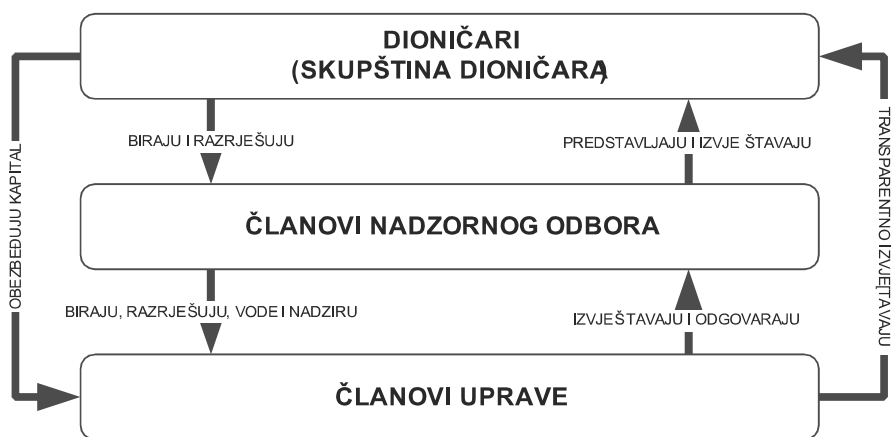
6 Organization for Economic Co-Operation and Development (2004), OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publications, Pariz, str. 58-60.

situacijama kada su prava manjinskih diočara slaba, a mogućnosti iskazivanja ograničene.<sup>7</sup>

U njemačkim je korporacijama nadzorni odbor mjesto u kojem se balansiraju zahtjevi i uticaji važnijih interesno-uticajnih grupa. Nadzorni odbor njemačkih korporacija, organ praćenja i nadzora nad poslovanjem, sastavljen je od predstavnika vlasnika i radnika, ali i drugih interesno-uticajnih grupa. Važan koncept njemačkog sistema korporativnog upravljanja jeste mehanizam poznat kao kodeterminacija, tj. “suupravljanje” (*mitbestimmung*). Tako u korporacijama s više od 500 zaposlenih, radnici imaju pravo na trećinu članova, a u korporacijama s više od 2.000 uposlenika radnici biraju polovicu članova nadzornog odbora.

Kvalitet rada nadzornog odbora ovisi i o kvalitetu članova, ali i o njihovim međusobnim odnosima. Poseban je naglasak na kvalitetu i poželjnim osobinama članova nadzornih odbora te zahtjevima koje pred njim postavljaju dvije interesne skupine: vlasnici s jedne i članovi uprava s druge strane. Stanje u Bosni i Hercegovini pokazuje da su njihovi interesi najčešće su u konfliktu. Vlasnici žele da imaju apsolutni uticaj na izbor članova nadzornih odbora kako bi na taj način kontrolirali poslovanje korporacije, dok uprave iskazuju poželjne osobine za članove nadzornih odbora kako bi mogli osigurati koordinaciju i neometan rad. Ovakva negativna sinergija znatno utiče na opadanje korporativnih performansi. Osnovni sistem korporativnog upravljanja i odnosi između upravnih organa prikazani su na slici 1.

Slika 1. Sistem korporativnog upravljanja - “3D model”



Izvor: Grupa autora, *Korporativno upravljanje - priručnik za firme u BiH, IFC, Sarajevo, 2009.*

<sup>7</sup> Organization for Economic Co-Operation and Development, Isto.

### **OECD-ova načela korporativnog upravljanja u funkciji poboljšanja kvaliteta rada članova nadzornih odbora**

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) je jedinstven forum u kojem vlade 30 demokratskih zemalja rade zajednički da adekvatno odgovore ekonomskim, socijalnim i ekološkim izvorima globalizacije. OECD je na čelu napora za razumijevanje i pomoć vladama da odgovore na nova kretanja i zabrinutosti, kao što su korporativno upravljanje, informatička ekonomija i izazovi sve starije populacije. Korporacija pruža okruženje u kojem vlade mogu upoređivati iskustvo u politikama, tražiti odgovore na zajedničke probleme, utvrditi prihvatljivu praksu i raditi na koordinaciji domaćih politika.<sup>8</sup>

Načela korporativnog upravljanja prvi put su donesena 1999. godine na zahtjev vijeća OECD na ministarskom nivou. Od tada nastaju međunarodne reference korporativnog upravljanja, čineći inicijativu za brojne reforme u javnom i privatnom sektoru.<sup>9</sup>

Načela su usmjerena na probleme upravljanja koji su nastali prirodnim razvojem korporacija te razdvajanjem vlasništva i kontrole poslovanja. Načela su neobavezujuća, temelje se na principima i preporukama kojima popisuju strukture postupaka, a njihova važnost se ne smanjuje promjenom zakonsko, ekonomskog ili socijalnog konteksta. Načela korporativnog upravljanja nude neobavezujuće standarde, praksu i upute za implementaciju koji se mogu prilagoditi specifičnim okolnostima pojedinih zemalja i regija. Stoga primjena načela OECD su od velike važnosti kod rangiranja poželjnih osobina koje bi članovi nadzornih odbora trebali da posjeduju. Zemlje u tranziciji, među kojima je i naša zemlja, ne pridaju veliki značaj preporuka OECD-a, posebno onih koji se tiču posjedovanja osobina za postizanje performansi u radu nadzornih odbora i boljoj koordinaciji i radu sa članovima uprave.

#### **Metodologija istraživanja poželjnih osobina članova nadzornih odbora u javnim korporacijama F BiH iz perspektive uprava**

Predmet istraživanja usmjeren je prema dva ključna aktera upravljačkih struktura korporacije: nadzorne odbore i uprave u javnim korporacijama Federacije BiH. Poseban kvalitet istraživanja je u tome što je funkcioniranje uprave podređeno nadzornom odboru u hijerarhiji upravljačkih struktura korporacije. Cilj istraživanja usmjeren je na dobivanje potpunije slike o poželjnim osobinama članova nadzornih odbora iz perspektive uprave kao organa koji neposredno

<sup>8</sup> D. Johnston, Regionalni poslovni magazin, Revicon, Sarajevo, 2008.

<sup>9</sup> Darko Tipurić, isto.

koordinira sa nadzornim odborom, u cilju kvalitetnijeg analiziranja sadašnjeg stanja u javnim korporacijama Federacije BiH kao i stvaranju jasnije slike o funkcioniranju i radu nadzornih odbora.

Hipoteza istraživanja glasi: *Specifična pozicija nadzornog odbora kao predstavnika vlasnika i "posrednika" između skupštine i uprave nalaže potrebu posjedovanja posebnih vještina koje rezultiraju osnaživanjem odnosa i koordinacijom sa upravama u cilj postizanja boljih korporativnih performansi.*

Istraživanje je provedeno u periodu od 1. 1. 2009. Do 31. 8. 2009. U sljedećim fazama: (1) definiranje projekta istraživanja, priprema anketnog upitnika i kreiranje uzorka istraživanja; (2) prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka; (3) obrada i analiza podataka; (4) pisanje izvještaja istraživanja.

Istraživanje je provedeno sa upitnikom za članove nadzornih odbora (jedan upitnik) i uprave korporacija (drugi upitnik). Anketni upitnik imao je ukupno 72 pitanja od kojih je najveći broj zatovrenih pitanja (pitanja su pokrivala problematiku istraživanja). Anketni upitnik je strukturiran iz osam dijelova. Za potrebe ovog rada analizirali smo dva ključna pitanja koja se odnose na poželjne osobine članova nadzornih odbora iz perspektive nadzornih odbora i uprava u korporacijama Federacije BiH, i to:

1. Procjena važnosti obilježja i osobina članova nadzornih odbora za efikasno funkcionisanje nadzornih odbora - mišljenje članova uprave i nadzornih odbora i
2. Rangovi pet najvažnijih obilježja članova nadzornih odbora za efikasno funkcionisanje nadzornih odbora - mišljenje članova uprave i nadzornih odbora.

Istraživanje smo proveli na stratifikovanom uzorku korporacija iz Federacije BiH. U prvoj etapi izvršili smo podjelu na dva stratuma: *javna preduzeća i dionička društva*. Ispitanici u našem slučaju izabrani su iz registriranih pravnih osoba koji imaju status javnih preduzeća i dioničkih društava i koji su u najvećem procentu registrovani kod Registra vrijednosnih papira u Federaciji BiH. Iz osnovnog skupa koga čine 778 preduzeća registriranih u obliku organiziranja kao javna preduzeća ili dionička društva u 2007. godini. U drugoj etapi za kontrolno obilježje uzimamo vrste djelatnosti iz standardne klasifikacije djelatnosti, gdje smo obuhvatili korporacije iz devet privrednih djelatnosti. Korporacije koje su predmet istraživanja su iz šest kantona u kojima je inače registrirano više od 90% ukupno registriranih javnih preduzeća i dioničkih društava. Ciljani ispitanici bili su članovi uprava (58) i članovi nadzornih odbora (53) iz 45 korporacija Federacije Bosne i Hercegovine.

**Rezultati istraživanja poželjnih osobina  
članova nadzornih odbora u javnim korporacijama Federacije BiH  
iz perspektive uprava i nadzornih odbora**

Prethodno smo detaljnije govorili o važnosti interakcije i poboljšanja odnosa između nadzornih odbora i uprava te ukazali na OECD smjernice za korporacije. Poseban je naglasak na važnost i značaj posjedovanja osobina koje doprinose efikasnijem radu i funkcioniranju nadzornih odbora kao i poboljšanju koordinacionih odnosa sa predsjednikom i članovima uprave. U nastavku prezentiramo rezultate istraživanja provedenog u korporacijama iz Federacije BiH. Od ispitanika (članova uprava i nadzornih odbora) je zahtijevano da eksplicitno iznesu svoj stav o poželjnim osobinama koje bi trebali posjedovati članovi nadzornih odbora. U Tabeli 1. je prikazana procjena važnosti obilježja i osobina članova nadzornih odbora za efikasno funkcioniranje nadzornih odbora - prema mišljenju članova uprave. Zatim, u narednim tabelama su prezentirani rezultati istih osobina, ali iz perspektive članova nadzornih odbora. Također, tokom istraživanja pitanja su bila usmjerena i prema članovima uprava i nadzornih odbora kako bi rangirali poželjne osobine koje bi trebali posjedovati članovi nadzornih odbora. S tim u vezi članovi uprava i nadzornih odbora su se izjasnili o tome koje osobine smatraju poželjnim, pa shodno tome rezultati istraživanja se prezentiraju u nastavku.

*Tabela 1. Procjena važnosti obilježja i osobina članova nadzornih odbora za efikasno funkcionisanje nadzornih odbora - mišljenje članova uprave*

Obilježja i osobine članova NO	Nevažno	Malo važno	Osrednje važno	Važno	Jako važno	Ne zna	Ukupno	
lična i profesionalna etičnost	N	1	1	3	30	23	0	58
	%	1,72%	1,72%	5,17%	51,72%	39,66%	0,00%	100,00%
stručnost članova NO	N	2	0	4	21	30	1	58
	%	3,45%	0,00%	6,90%	36,21%	51,72%	1,72%	100,00%
razumijevanje finansijskih izvještaja	N	3	0	5	24	25	1	58
	%	5,17%	0,00%	8,62%	41,38%	43,10%	1,72%	100,00%
razumijevanje poslovnih izvještaja i drugih analiza uprave	N	2	1	3	19	31	2	58
	%	3,45%	1,72%	5,17%	32,76%	53,45%	3,45%	100,00%

<b>sposobnost uočavanja ključnih problema preduzeća</b>	N	1	0	6	20	30	1	58
	%	1,72%	0,00%	10,34%	34,48%	51,72%	1,72%	100,00%
<b>širina obrazovanja</b>	N	1	1	11	25	19	1	58
	%	1,72%	1,72%	18,97%	43,10%	32,76%	1,72%	100,00%
<b>poznavanje djelatnosti i problema djelatnosti preduzeća</b>	N	1	0	5	27	24	1	58
	%	1,72%	0,00%	8,62%	46,55%	41,38%	1,72%	100,00%
<b>sposobnost efikasnog odlučivanja</b>	N	1	1	2	29	24	1	58
	%	1,72%	1,72%	3,45%	50,00%	41,38%	1,72%	100,00%
<b>neovisnost o upravi društva</b>	N	2	1	10	24	19	2	58
	%	3,45%	1,72%	17,24%	41,38%	32,76%	3,45%	100,00%
<b>praktično iskustvo</b>	N	1	3	12	23	18	1	58
	%	1,72%	5,17%	20,69%	39,66%	31,03%	1,72%	100,00%
<b>dobra veza s vladajućom politikom na državnom i lokalnom nivou</b>	N	6	3	16	21	11	1	58
	%	10,34%	5,17%	27,59%	36,21%	18,97%	1,72%	100,00%
<b>spremnost da se odvoji vrijeme za rad u NO</b>	N	2	0	5	31	19	1	58
	%	3,45%	0,00%	8,62%	53,45%	32,76%	1,72%	100,00%

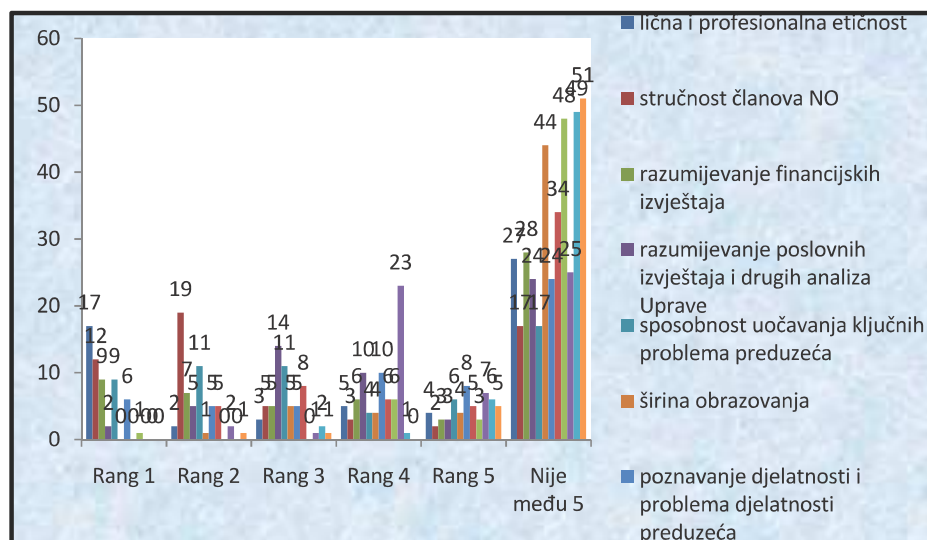
Narednim pitanjem iz upitnika od ispitanika smo zahtijevali da izaberu i rangiraju po važnosti pet najvažnijih obilježja za efikasno funkcionisanje nadzornog odbora. Članovi uprave iz anketiranih preduzeća su rangom jedan označili najvažnije obilježje sve do ranga pet koji je označavao najmanje važno obilježje. Zanimljivo je da su ispitanici u postupku rangiranja u značajnom procentu iskoristili mogućnost da ne izraze svoj stav o važnosti određenog obilježja.

Prema mišljenju članova uprave, pet najvažnijih obilježja članova nadzornog odbora su: lična i profesionalna odgovornost (29,31%), stručnost članova nadzornog odbora (20,69%), razumijevanje financijskih izvještaja i sposobnost uočavanja ključnih problema preduzeća (15,22%) te poznavanje djelatnosti i problema preduzeća (10,34%). Primjećujemo kako u procesu rangiranja obilježje članova nadzornog odbora povezano sa spremnošću da se odvoji vrijeme za rad u nadzornom odboru, koje je prethodno ocijenjeno ocjenom „važno“, nije ušlo među pet najvažnijih obilježja. U procesu rangiranja supstituirano je obilježjem koje se odnosi na poznavanje djelatnosti preduzeća.

*Tabela 2. Rangovi pet najvažnijih obilježja članova nadzornih odbora za efikasno funkcionisanje nadzornih odbora - mišljenje članova uprave*

Obilježja i osobine članova NO		Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Rang 5	Nije među 5	Ukupno
lična i profesionalna etičnost	N	17	2	3	5	4	27	58
	%	29,31%	3,45%	5,17%	8,62%	6,90%	46,55%	100,00%
stručnost članova NO	N	12	19	5	3	2	17	58
	%	20,69%	32,76%	8,62%	5,17%	3,45%	29,31%	100,00%
razumijevanje finansijskih izvještaja	N	9	7	5	6	3	28	58
	%	15,52%	12,07%	8,62%	10,34%	5,17%	48,28%	100,00%
razumijevanje poslovnih izvještaja i drugih analiza uprave	N	2	5	14	10	3	24	58
	%	3,45%	8,62%	24,14%	17,24%	5,17%	41,38%	100,00%
sposobnost uočavanja ključnih problema preduzeća	N	9	11	11	4	6	17	58
	%	15,52%	18,97%	18,97%	6,90%	10,34%	29,31%	100,00%
širina obrazovanja	N	0	1	5	4	4	44	58
	%	0,00%	1,72%	8,62%	6,90%	6,90%	75,86%	100,00%
poznavanje djelatnosti i problema djelatnosti preduzeća	N	6	5	5	10	8	24	58
	%	10,34%	8,62%	8,62%	17,24%	13,79%	41,38%	100,00%
sposobnost efikasnog odlučivanja	N	0	5	8	6	5	34	58
	%	0,00%	8,62%	13,79%	10,34%	8,62%	58,62%	100,00%
neovisnost o upravi društva	N	1	0	0	6	3	48	58
	%	1,72%	0,00%	0,00%	10,34%	5,17%	82,76%	100,00%
praktično iskustvo	N	0	2	1	23	7	25	58
	%	0,00%	3,45%	1,72%	39,66%	12,07%	43,10%	100,00%
dobra veza s vladajućom politikom na državnom i lokalnom nivou	N	0	0	2	1	6	49	58
	%	0,00%	0,00%	3,45%	1,72%	10,34%	84,48%	100,00%
spremnost da se odvoji vrijeme za rad u NO	N	0	1	1	0	5	51	58
	%	0,00%	1,72%	1,72%	0,00%	8,62%	87,93%	100,00%

Slika 2. Rangovi pet najvažnijih obilježja članova nadzornih odbora za efikasno funkcionisanje nadzornih odbora - mišljenje članova uprave



Istraživanje na uzorku članova nadzornih odbora pokazalo je nešto drugačije rezultate. Oni imaju slične stavove u pogledu bitnih i manje bitnih obilježja kao i članovi uprava, jer drže da su sva navedena obilježja i osobine bitne osim obilježja koje se odnosi na povezanost članova nadzornih odbora sa politikom na državnom i lokalnom nivou. Razlika između ispitanika navedenih uzoraka tiče se izražavanja bitnosti navedenih obilježja i osobina članova nadzornih odbora. Članovi nadzornog odbora su ocjenom „jako važno“ ocijenili sljedećih pet osobina članova nadzornih odbora: sposobnost uočavanja ključnih problema preduzeća (66,04%), poznavanje djelatnosti i problema djelatnosti preduzeća (60,38%), lična i profesionalna etičnost (54,72%), razumijevanje poslovnih izvještaja i drugih analiza uprave (52,83%) i razumijevanje finansijskih izvještaja (50,94%).

Ocjenom „važno“ ocijenili su sljedeće osobine i obilježja članova nadzornih odbora: praktično iskustvo (62,26%), spremnost da se odvoji vrijeme za rad u nadzornim odborima (52,83%) i širina obrazovanja (50,94%).

Komparirajući ocjene ispitanika iz oba uzorka možemo zaključiti da su ocjenom „jako važno“ ispitanici oba uzorka ocijenili samo dva poželjna obilježja, i to: razumijevanje poslovnih izvještaja i drugih analiza uprave i sposobnost uočavanja ključnih problema preduzeća. Spremnost da se odvoji vrijeme za rad u nadzornim odborima ispitanici oba uzorka smatraju važnim, što potvrđuje usklađenost njihovih ocjena u pogledu te osobine, ocijenjena je ocjenom „važno“.

Tabela 3. Procjena važnosti obilježja i osobina članova nadzornih odbora za efikasno funkcionisanje nadzornih odbora - mišljenje članova nadzornih odbora

Obilježja i osobine članova nadzornih odbora	N	Nevažno	Malo važno	Osrednje važno	Važno	Jako važno	Ne zna	Ukupno
lična i profesionalna etičnost	N	0	1	2	21	29	0	53
	%	0,00%	1,89%	3,77%	39,62%	54,72%	0,00%	100,00%
stručnost članova NO	N	0	1	4	22	26	0	53
	%	0,00%	1,89%	7,55%	41,51%	49,06%	0,00%	100,00%
razumijevanje finansijskih izvještaja	N	0	0	5	21	27		53
	%	0,00%	0,00%	9,43%	39,62%	50,94%	0,00%	100,00%
razumijevanje poslovnih izvještaja i drugih analiza uprave	N	0	0	3	21	28	1	53
	%	0,00%	0,00%	5,66%	39,62%	52,83%	1,89%	100,00%
sposobnost uočavanja ključnih problema preduzeća	N	0	0	4	13	35	1	53
	%	0,00%	0,00%	7,55%	24,53%	66,04%	1,89%	100,00%
širina obrazovanja	N	0	1	11	27	14	0	53
	%	0,00%	1,89%	20,75%	50,94%	26,42%	0,00%	100,00%
poznavanje djelatnosti i problema djelatnosti preduzeća	N	0	0	6	15	32		53
	%	0,00%	0,00%	11,32%	28,30%	60,38%	0,00%	100,00%
sposobnost efikasnog odlučivanja	N	0	1	5	25	22	0	53
	%	0,00%	1,89%	9,43%	47,17%	41,51%	0,00%	100,00%
neovisnost o upravi društva	N	0	1	4	21	26	1	53
	%	0,00%	1,89%	7,55%	39,62%	49,06%	1,89%	100,00%
praktično iskustvo	N	1	1	4	33	14	0	53
	%	1,89%	1,89%	7,55%	62,26%	26,42%	0,00%	100,00%
dobra veza s vladajućom politikom na državnom i lokalnom nivou	N	4	3	16	17	12	1	53
	%	7,55%	5,66%	30,19%	32,08%	22,64%	1,89%	100,00%
spremnost da se odvoji vrijeme za rad u NO	N	0	1	2	28	22		53
	%	0,00%	1,89%	3,77%	52,83%	41,51%	0,00%	100,00%

U skladu sa postavljenim pitanjem u koji se odnosi na rad i ulogu članova nadzornog odbora, ispitanici su izvršili rangiranje ponuđenih poželjnih obilježja članova nadzornih odbora.

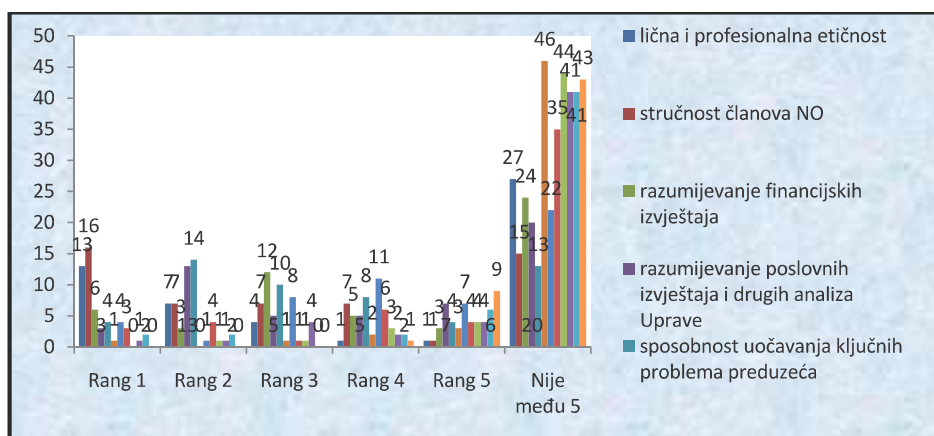
Kao najvažnije obilježje, članovi nadzornih odbora, ističu stručnost članova nadzornih odbora (30,19%), zatim njihovu ličnu i profesionalnu etičnost (24,53%). Među pet obilježja članovi nadzornih odbora su uvrstili i sljedeća tri: razumijevanje financijskih izvještaja (11,32%), poznavanje djelatnosti i problema preduzeća i razumijevanje poslovnih izvještaja i drugih analiza uprave preduzeća. Visok nivo slaganja stavova o važnosti poželjnih obilježja članova nadzornih odbora pokazuju rezultati rangiranja ispitanika iz oba uzorka. Od pet najbolje rangiranih obilježja čak su četiri zajednička, i to: lična i profesionalna odgovornost, stručnost članova nadzornog odbora razumijevanje financijskih izvještaja i poznavanje djelatnosti i problema preduzeća.

*Tabela 4. Rangovi pet najvažnijih obilježja članova nadzornih odbora za efikasno funkcionisanje nadzornih odbora - mišljenje članova nadzornih odbora*

Obilježja i osobine članova nadzornih odbora		Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Rang 5	Nije među 5	Ukupno
lična i profesionalna etičnost	N	13	7	4	1	1	27	53
	%	24,53%	13,21%	7,55%	1,89%	1,89%	50,94%	100,00%
stručnost članova NO	N	16	7	7	7	1	15	53
	%	30,19%	13,21%	13,21%	13,21%	1,89%	28,30%	100,00%
razumijevanje financijskih izvještaja	N	6	3	12	5	3	24	53
	%	11,32%	5,66%	22,64%	9,43%	5,66%	45,28%	100,00%
razumijevanje poslovnih izvještaja i drugih analiza uprave	N	3	13	5	5	7	20	53
	%	5,66%	24,53%	9,43%	9,43%	13,21%	37,74%	100,00%
sposobnost uočavanja ključnih problema preduzeća	N	4	14	10	8	4	13	53
	%	7,55%	26,42%	18,87%	15,09%	7,55%	24,53%	100,00%
širina obrazovanja	N	1	0	1	2	3	46	53
	%	1,89%	0,00%	1,89%	3,77%	5,66%	86,79%	100,00%

poznavanje djelatnosti i problema djelatnosti preduzeća	N	4	1	8	11	7	22	53
	%	7,55%	1,89%	15,09%	20,75%	13,21%	41,51%	100,00%
spособnost efikasnog odlučivanja	N	3	4	1	6	4	35	53
	%	5,66%	7,55%	1,89%	11,32%	7,55%	66,04%	100,00%
neovisnost o upravi društva	N	0	1	1	3	4	44	53
	%	0,00%	1,89%	1,89%	5,66%	7,55%	83,02%	100,00%
praktično iskustvo	N	1	1	4	2	4	41	53
	%	1,89%	1,89%	7,55%	3,77%	7,55%	77,36%	100,00%
dobra veza s vladajućom politikom na državnom i lokalnom nivou	N	2	2	0	2	6	41	53
	%	3,774%	3,774%	0,000%	3,774%	11,321%	77,358%	100,000%
spremnost da se odvoji vrijeme za rad u NO	N	0	0	0	1	9	43	53
	%	0,00%	0,00%	0,00%	1,89%	16,98%	81,13%	100,00%

Slika 3. Rangovi pet najvažnijih obilježja članova nadzornih odbora za efikasno funkcionisanje nadzornih odbora - mišljenje članova nadzornih odbora



Pokazatelji u narednoj tabeli daju rezultate komparacije članova nadzornih odbora u ovisnosti od toga koga zastupaju. U interesu detaljnije statističke obrade uzorak članova nadzornih odbora uslovno smo podijelili u dvije grupe. Prvu grupu čine članovi nadzornih odbora koji predstavljaju većinske vlasnike (18) i zaposlenike (16), a drugu grupu članovi nadzornih odbora koji predstavljaju

manjinske vlasnike (9), državu ili lokalnu zajednicu (9) ili pak nekog drugog (1). Analiza varijance nije pokazala statistički značajne razlike. Članovi nadzornog odbora koji predstavljaju većinske vlasnike i zaposlenike smatraju da osobina razumijevanja poslovnih izvještaja i drugih analiza uprave ima veću važnost nego što smatraju članovi nadzornih odbora koji predstavljaju manjinske vlasnike ( $F=3,15$ ,  $p<0,05$ ).

### ZAKLJUČAK

Nadzorni odbori predstavljaju centralnu kariku upravljačkih struktura korporacija u Federaciji Bosne i Hercegovine. Njihova uloga je od presudne važnosti za efikasno funkcioniranje, rast i razvoj korporacija u cilju postizanja boljih performansi. Kao centralna karika u lancu skupština-nadzorni odbor-vlasnik, uloge i aktivnosti članova nadzornih odbora su u velikoj mjeri naslonjeni na njihove osobine. Rješavajući stalnu dilemu posjedovanja visokih specijalističkih znanja ili sklonosti ka timskom radu, rezultati provedenog istraživanja nedvojbeno ukazuju na razuđenost i raznolikost poželjnih osobina koje bi trebale da krasi članove nadzornih odbora.

Posebno je važno kada se o osobinama izjašnjavaju "podređeni" (uprave), ali i članovi nadzornih odbora. Poželjne osobine i obilježja koja su rangirali članovi uprava i nadzornih odbora nedvojbeno upućuju na karakteristike savremenih timskih igrača i zahtjeva timskog rada, pa je važnost i značaj proučavanja upravo u tome što se otvaraju brojna pitanja koja bi mogla biti interesatna budućim istraživačima.

Bitno je naglasiti da uprave i nadzorni odbori treba da se slože oko ključnih pokazatelja, indikatora i drugih mjera za postizanje boljih korporativnih performansi, kako bi upravljanje poslovanjem korporacije i njeno nadziranje bilo konzistentno, primjereno i efikasno. Zbog toga je neophodno posjedovanje osobina i razvijanje vještina, te njihovo stalno usavršavanje i unaprjeđenje, što u konačnici dovodi do pretvaranje korporacije u učeću organizaciju (learning organization) kao entitet u kojem implicitno i eksplicitno zadaće koje postavljaju nadzorni odbori uprave redovito izvršavaju, a kao fundament zahtjeva su interesi postavljeni od strane vlasnika.

Istraživanjem je potvrđena hipoteza da specifična pozicija nadzornog odbora kao predstavnika vlasnika i "posrednika" između skupštine i uprave nalaže potrebu posjedovanja posebnih vještina koje rezultiraju osnaživanjem odnosa i koordinacijom sa upravama u cilju postizanja boljih korporativnih performansi. Prema mišljenju članova uprave, pet najvažnijih obilježja članova nadzornog odbora su: lična i profesionalna odgovornost, stručnost članova nadzornog

odbora, razumijevanje financijskih izvještaja i sposobnost uočavanja ključnih problema preduzeća te poznavanje djelatnosti i problema preduzeća.

Članovi nadzornog odbora su ocijenili slijedeće osobine članova nadzornih odbora kao najvažnije: sposobnost uočavanja ključnih problema preduzeća, poznavanje djelatnosti i problema djelatnosti preduzeća, lična i profesionalna etičnost, razumijevanje poslovnih izvještaja i drugih analiza uprave, razumijevanje financijskih izvještaja praktično iskustvo, spremnost da se odvoji vrijeme za rad u nadzornim odborima i širina obrazovanja. Za razliku od njih, kao najvažnije obilježje, članovi nadzornih odbora, ističu stručnost članova nadzornih odbor, zatim njihovu ličnu i profesionalnu etičnost. Među pet obilježja članovi nadzornih odbora su uvrstili i sljedeća tri: razumijevanje financijskih izvještaja, poznavanje djelatnosti i problema preduzeća i razumijevanje poslovnih izvještaja i drugih analiza uprave preduzeća.

Zbog toga je, a u cilju približnijeg usklađivanja poželjnih osobina članova nadzornih odbora, dužnost nadzornog odbora da stvara interni korporativni ambijentalni kontekst u kojemu će biti mogućnosti i prilike da članovi uprava iskažu i izraze mišljenje o tome kakve osobine bi trebali da posjeduju članovi nadzornih odbora. To je moguće postići promoviranjem i održavanjem neformalne organizacije u korproaciji i umjeravati je konstruktivnima akcijama.

## LITERATURA

### I Knjige

- Čengić, D. (2001): Vlasnici, menadžeri i kontrola preduzeća, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb.
- D. Johnston, Regionalni poslovni magazin, Revicon, Sarajevo, 2008.
- Hadžihametović, Z., Kulović, Dž., Brdarević, F. (2009): Savremeni korporativni menadžment, CNS, Sarajevo.
- Organization for Economic Co-Operation and Development (2004), OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publications, Pariz.
- T. I. Postma, H. van Ees: On the functions of supervisory boards in the Netherlands, Research Report 00E50, University of Groningen, Research Institute SOM (Systems, Organizations and Management), str.1-11., 2000.
- Tipurić, D. (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.
- Trivun, V. (2008): Odnosi uprave i nadzornog odbora u dioničkom društvu, Revicon, Sarajevo.
- Vilogorac, E. (2001): Uloga uprave, nadzornog odbora i dioničara i njihovi međusobni odnosi u upravljanju dioničkim društvom, Revicon, Sarajevo.