

# Pravni okvir za korporativno upravljanje u društvima u državnom vlasništvu

---

Markek, Berne

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:838486>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-24**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna Ekonomija – smjer Menadžment**

**PRAVNI OKVIR ZA KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U  
DRUŠTVIMA U DRŽAVNOM VLASNIŠTVU**

Diplomski rad

**Berne Markek**

**Zagreb, lipanj 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna Ekonomija – smjer Menadžment**

**PRAVNI OKVIR ZA KORPORATIVNO UPRAVLJANJE U  
DRUŠTVIMA U DRŽAVNOM VLASNIŠTVU**

**LEGAL FRAMEWORK FOR CORPORATE  
MANAGEMENT IN STATE-OWNED COMPANIES**

Diplomski rad

**Student: Berne Markek**

**JMBAG studenta: 0066265079**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Kosjenka Dumančić**

**Zagreb, lipanj 2024.**

## **Sažetak i ključne riječi**

Korporativno upravljanje dobiva sve više na važnosti kako u privatnim tako i u državnim poduzećima. Ono je prepoznato kao bitan čimbenik koji utječe na uspjeh poslovanja poduzeća, ali i na njegovu transparentnost i društveno odgovorno poslovanje. Trgovačka društva u državnom vlasništvu u državama Europske unije sve više svoje poslovanje usklađuju s preporukama vezanima uz korporativno upravljanje dobivenima od strane OECD-a. Zakonodavni okviri također sve više uključuju preporuke OECD-a. Diplomski rad bavi se pravnim okvirom korporativnog upravljanja društvima u državnom vlasništvu. Cilj je identificirati trenutno stanje vezano uz pravni okvir korporativnog upravljanja društvima u državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj te isti usporediti s pravnim okvirom korporativnog upravljanja u društvima u državnom vlasništvu o odabranim državama Europske unije. Komparativna analiza uključit će usporedbu upravljanja u Republici Hrvatskoj s upravljanjem u Litvi i Sloveniji. Istraživanje je pokazalo da hrvatsko zakonodavstvo još uvijek nedovoljno implementira smjernice OECD-a. Litva i Slovenija, u odnosu na Hrvatsku, imaju bolje regulirano zakonodavstvo, odnosno pravni okvir korporativnog upravljanja u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu.

Ključne riječi: korporativno upravljanje, OECD, preporuke OECD-a, trgovačka društva u državnom vlasništvu, zakonodavstvo

## Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Predmet i cilj rada.....	1
1.2.	Metode prikupljanja podataka.....	2
1.3.	Sadržaj i struktura rada.....	2
2.	Temeljna obilježja suvremenog korporativnog upravljanja.....	3
2.1.	Korporativno upravljanje u suvremenoj korporaciji.....	3
2.2.	Mehanizmi korporativnog upravljanja.....	6
2.3.	Sustavi korporativnog upravljanja.....	7
2.4.	Teorije korporativnog upravljanja.....	9
3.	Trgovačka društva u državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj.....	15
3.1.	Zakonodavni okvir trgovačkih društava u državnom vlasništvu.....	15
3.2.	Stanje korporativnog upravljanja u hrvatskim trgovačkim društvima u državnom vlasništvu.....	17
3.3.	Tržište za korporativnu kontrolu.....	18
3.4.	Društveno odgovorno poslovanje i korporativno upravljanje.....	20
4.	Interni mehanizmi, kodeksi i načela korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj.....	24
4.1.	Interni mehanizmi korporativnog upravljanja.....	24
4.2.	Kodeks korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj.....	28
4.3.	Analiza i unapređenje kodeksa korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj... ..	31
4.4.	Smjernice OECD-a o korporativnom upravljanju.....	34
4.4.1.	Područje primjene smjernica.....	34
4.4.2.	Implementacija preporuka OECD-a u hrvatska poduzeća.....	37
4.4.3.	Mogućnosti poboljšanja u korporativnom upravljanju u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu.....	40

4.4.4. Mogućnosti poboljšanja pravnog okvira upravljanja u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu.....	41
5. Komparativna analiza pravnog okvira korporativnog upravljanja u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu u odabranim državama Europske unije.....	43
5.1. Pravna regulativa korporativnog upravljanja u Litvi, Sloveniji i Hrvatskoj..	43
5.2. Usporedna analiza pravnih okvira korporativnog upravljanja u Litvi, Sloveniji i Hrvatskoj .....	47
6. Zaključak.....	50
Popis izvora.....	52
Popis tablica.....	54
Popis slika.....	55
Životopis.....→.....	56

# 1. Uvod

Društva u državnom vlasništvu još uvijek imaju značajnu ulogu u gospodarstvu pojedinih država te posljedično utječu na ekonomski rast nacionalnih ekonomija. Dobro upravljanje društvima u državnom vlasništvu ključno je za učinkovita i otvorena tržišta na domaćoj i međunarodnoj razini. U mnogim su zemljama društva u državnom vlasništvu glavni pružatelji ključnih javnih usluga, uključujući javne komunalne usluge. To znači da njihovo poslovanje utječe na svakodnevni život građana i na konkurentnost ostatka gospodarstva. Društva u državnom vlasništvu sve su istaknutiji akteri na međunarodnim tržištima. Osigurati da djeluju u zdravom, konkurentnom i regulatornom okruženju ključno je za održavanje otvorene trgovinske i investicijske okoline koja podupire gospodarski rast.

Smjernice OECD-a o korporativnom upravljanju društvima u državnom vlasništvu preporuke su vladama o tome kako osigurati da društva u državnom vlasništvu posluju učinkovito, transparentno i na odgovoran način. One su međunarodno dogovoreni standard za način na koji vlade trebaju izvršavati funkciju državnog vlasništva kako bi izbjegle zamke pasivnog vlasništva i pretjerane državne intervencije. Države se na tom području različito snalaze te različito primjenjuju smjernice OECD-a, a što se posljedično odražava i na samo upravljanje društvima u državnom vlasništvu.

Korporativno upravljanje društvima u državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj tek je u novije vrijeme dobilo na značaju, kako na razini samih društava koja donose kodekse korporativnog upravljanja i provode interne kontrole na području korporativnog upravljanja tako i na razini zakonodavca koji je sastavio prijedlog zakona kojim bi se reguliralo ovo područje. Upravo je pravni okvir vezan uz korporativno upravljanje temelj na kojem se treba graditi korporativno upravljanje u društvima u državnom vlasništvu. Zakonodavstvo, uz interne kodekse i kontrole te eksterne preporuke OECD-a, može osigurati transparentnost i konkurentnost društava u državnom vlasništvu.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Diplomski rad bavi se pravnim okvirom korporativnog upravljanja društvima u državnom vlasništvu. Cilj je identificirati trenutno stanje vezano uz pravni okvir korporativnog upravljanja društvima u državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj te isti usporediti s pravnim okvirom korporativnog upravljanja u društvima u državnom vlasništvu o odabranim državama Europske unije. Komparativna analiza uključit će

usporedbu upravljanja u Republici Hrvatskoj s upravljanjem u Litvi i Sloveniji. Predmetne države su odabrane jer su utvrđene određene sličnosti i razlike u korporativnom upravljanju u društvima u državnom vlasništvu u ovim državama. Rad će ukazati sličnosti i razlike u korporativnom upravljanju društvima u državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj te odabranim državama. U radu će se komparirati pravna regulativa i pravni okviri korporativnog upravljanja u odabranim državama.

## **1.2. Metode prikupljanja podataka**

U ovom radu koristi se nekoliko metoda prikupljanja podataka. Primarna metoda uključuje pregled zakonskih i regulatornih dokumenata, kodeksa korporativnog upravljanja te internih kontrola društava u državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj. Sekundarna metoda uključuje analizu stručne literature, izvješća OECD-a te komparativnu analizu zakonskih okvira korporativnog upravljanja u Litvi i Sloveniji. Podaci će biti prikupljeni iz službenih izvora, kao što su vladini izvještaji, akademske publikacije i relevantne internetske stranice.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran na sljedeći način: Uvod predstavlja osnovne informacije o važnosti društava u državnom vlasništvu, ciljeve rada te metode prikupljanja podataka. Pravni okvir korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj detaljno analizira trenutni pravni okvir, uključujući zakone, kodekse i interne kontrole. Usporedba s odabranim državama EU provodi komparativnu analizu korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj, Litvi i Sloveniji. Preporuke i zaključci izvode zaključke na temelju provedene analize te daju preporuke za unapređenje korporativnog upravljanja u društvima u državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj.



## **2. Temeljna obilježja suvremenog korporativnog upravljanja**

Korporativno upravljanje ključno je pitanje za suvremena društva i upravljanje organizacijama. Dobro korporativno upravljanje osigurava da se upravni odbor organizacije redovito sastaje, zadrži kontrolu nad poslovanjem i ima jasno definirane odgovornosti. Također, osigurava robustan sustav upravljanja rizikom. Korporativno upravljanje jedan je od temelja svakog dobrog poslovanja (Farman, 2022)..

### **2.1. Korporativno upravljanje u suvremenoj korporaciji**

Korporacijski neuspjesi potaknuli su interes za vezu između korporativnog upravljanja i uspješnosti poduzeća. Odnos između korporativnog upravljanja i uspješnosti poduzeća bio je predmet mnogih opsežnih studija u posljednjem desetljeću. Pojam korporativnog upravljanja ima mnogo teorijskih i empirijskih definicija u literaturi. Ne postoji univerzalno prihvaćena definicija korporativnog upravljanja budući da se ono može promatrati kao uska ili široka tema.

Korporativno upravljanje može se definirati kao skup (uglavnom dobrovoljnih) sredstava kojima je cilj zaštititi ulagače od lošeg ponašanja menadžera. Dobro korporativno upravljanje smanjuje vjerojatnost lošeg ili pogrešnog upravljanja i, kao rezultat toga, stvara vrijednost za dioničare. Korporativno upravljanje se uspostavlja u dva koraka. U prvom koraku osnivači odlučuju o obliku osnivanja društva. Oblik društva zapisan je u statutu (Kraakman i sur., 2009.). Time osnivači bilježe osnovna načela upravljanja tvrtkom i definiraju željenu bazu investitora. Na primjer, specifikacija strukture kapitala može favorizirati neke ulagače u odnosu na druge; npr. pomoću dvoklasne strukture dionica. U drugom koraku, dioničari - koji mogu slobodno ulagati ili ne - mogu promijeniti upravljanje tvrtkom nakon što je tvrtka osnovana i nakon što je prikupljen kapital. Nadalje, korporativno upravljanje može se podijeliti na mehanizme koji su interni ili eksterni. Najvažniji akteri korporativnog upravljanja uključuju upravni odbor, dioničare, tržište za korporativnu kontrolu, strukturu kapitala, naknade rukovoditeljima i konkurenciju na različitim razinama poduzeća.

Prema La Porta i sur. (1999.), korporativno upravljanje odnosi se na skup mehanizama putem kojih se vanjski investitori štite od izvlaštenja od strane zaposlenika. Bavi se načinima na koje dobavljači financijskih sredstava za korporacije osiguravaju da će dobiti povrat svojih ulaganja. To je proces nadzora i kontrole koji ima za cilj osigurati da menadžment poduzeća djeluje u skladu s interesima dioničara. Siebens (2002.) definira korporacijsko upravljanje kao znanje i umijeće odmjeravanja podijeljenih interesa svih dionika. Drugim riječima, to je napor da se uravnoteže odnosi moći. Integracijom i liberalizacijom financijskih tržišta diljem svijeta uvidjela se važnost korporativnog upravljanja.

Važnost korporativnog upravljanja ovisi o njegovom doprinosu gospodarskom rastu. Učinkovito korporativno upravljanje promiče učinkovito korištenje resursa unutar poduzeća i zemlje. Domaći i strani investitori sve veći naglasak stavljaju na način na koji poduzeća posluju i kako odgovaraju na njihove potrebe i zahtjeve. Ulagači su sve spremniji platiti premiju za trgovačka društva kojima se dobro upravlja i koje se pridržavaju dobre prakse odbora, osiguravaju otkrivanje informacija i financijsku transparentnost te poštuju prava dioničara. Trgovačka društva kojima se dobro upravlja također su bolje pozicioniran da ispune svoje ekonomske, ekološke i društvene odgovornosti te doprinesu održivom rastu. Poboljšanje prakse korporativnog upravljanja može poboljšati proces donošenja odluka unutar i između upravnih tijela trgovačkog društva, a time se povećava učinkovitost financijskog i poslovnog rezultata. Bolje korporativno upravljanje, također, dovodi do poboljšanja u sustavu odgovornosti, minimizirajući rizik od prijevare od strane službenika trgovačkog društva. Učinkovit sustav upravljanja trebao bi pomoći u osiguravanju usklađenosti s važećim zakonima i propisima te trebao bi omogućiti trgovačkim društvima da izbjegnu skupe sudske sporove (IFC, 2004.).

Claessens (2003.) navodi da postoji nekoliko kanala kroz koje korporativno upravljanje utječe na rast i razvoj:

- Povećani pristup financiranju: pokazalo se da su bolja prava vjerovnika i prava dioničara povezana s dubljim i razvijenijim bankarstvom i tržištima kapitala. To pak može dovesti do većih ulaganja, većeg rasta i većeg otvaranja radnih mjesta.

- Veća procjena vrijednosti poduzeća: na vrijednost tvrtke pozitivno utječe kvaliteta okvira korporativnog upravljanja kroz smanjenje cijene kapitala. To čini veća ulaganja privlačnima ulagačima, što, također, dovodi do rasta i većeg zapošljavanja.
- Bolji operativni učinak: korporativno upravljanje dodaje više vrijednosti kroz učinkovito upravljanje. Omogućuje bolju politiku rada, raspodjelu sredstava i druga poboljšanja dostatnosti. Ovo općenito stvara bogatstvo. Tvrtke kojima se bolje upravlja imaju veće prihode od prodaje i rast prodaje.
- Smanjeni rizik od financijskih kriza: dobro korporativno upravljanje može se povezati sa smanjenim rizikom od financijskih kriza. Kvaliteta korporativnog upravljanja, također, može utjecati na ponašanje poduzeća u vrijeme gospodarskih šokova i zapravo doprinijeti smanjenoj pojavi financijskih poteškoća, s učincima na cijelo gospodarstvo. Ovo je osobito važno jer financijske krize mogu imati velike ekonomske i društvene troškove.
- Bolji odnosi s drugim dionicima: menadžment tvrtke trebao bi biti u dobrim odnosima sa svim dionicima. Sve vrste korporacija moraju imati posla sa svim svojim sudionicima kao što su dionici, predstavnici dionika, financijeri koji nisu dionici (vlasnici duga, obveznici, vjerovnici), vlada, regulatori i kreatori politike. Svaki od njih prati, disciplinira, motivira i utječe na menadžment i tvrtku na razne načine. To pomaže u poboljšanju društvenih i radnih odnosa i aspekata kao što je zaštita okoliša.

Gregory (2000.) je istaknuo važnost korporativnog upravljanja na sljedećim područjima:

- Promiče učinkovito korištenje resursa unutar poduzeća i šireg gospodarstva,
- Pomaže osigurati da je poduzeće u skladu sa zakonima, propisima i očekivanjima društva
- Omogućuje menadžerima nadzor nad njihovim korištenjem korporativne imovine
- Podržava napore da se smanji korupcija u poslovnim odnosima

- Pomaže tvrtkama u privlačenju jeftinijeg investicijskog kapitala.

## **2.2. Mehanizmi korporativnog upravljanja**

Sastav odbora je jedan od internih mehanizama korporativnog upravljanja koji osigurava da prisutnost neovisnih direktora ima zadatak da unese objektivnost u nadzornu funkciju odbora u promicanju boljeg poslovanja trgovačkog društva. Veći postotak neovisnih direktora u odboru dovodi do učinkovitije nadzorne uloge, čime se smanjuje oportunistička uloga menadžmenta što dovodi do poboljšanja ekonomske i financijske uspješnosti poduzeća (Al Farooque i sur., 2020.).

Veličina upravnog odbora još je jedan ključni interni mehanizam korporativnog upravljanja koji može utjecati na izvedbu tvrtke zbog sposobnosti odbora kao nadzorne funkcije za ublažavanje agencijskih troškova i kao nadzorne funkcije izvršnom direktoru za rješavanje problema komunikacije i koordinacije (Al Farooque i sur., 2020.). Odbori s više od sedam ili osam članova manje su učinkoviti jer su povezani sa slabim nadzorom, težom komunikacijom, sporim donošenjem odluka i osjetljiviji su na kontrolu od strane izvršnog direktora ili bilo koje druge kontrolne grupe.

Postoji nekoliko mehanizama nadzora kojima dioničari mogu manipulirati kako bi uskladili svoje interese s interesima menadžera. Ovi mehanizmi se dijele na interne mehanizme, kao što su menadžerske naknade, upravni odbor, kontrola velikih dioničara ili poluge i vanjske mehanizme kao što su tržište korporativne kontrole, tržište menadžera i tržište proizvoda i usluga (Becht i sur., 2003.). Međusobno praćenje može dovesti do boljih izvršnih odluka koje se odnose na investicijsku i financijsku politiku te do manje vjerojatnosti nesretnih ili nezakonitih događaja ili korporativne katastrofe. Sustav upravljanja koji prihvaća uzajamno praćenje smanjuje informacijsku asimetriju između glavnog izvršnog direktora i uprave. To pomaže da se spriječi ili rano otkrije korporativna prijevara, obeshrabruje se pretjerano i kratkoročno preuzimanje rizika i osigurava se da se odluke o investicijskoj i financijskoj politici donose u interesu tvrtke (Li, 2014.).

Pojedina literatura predlaže natjecanje na tržištu proizvoda ili usluga kao učinkovit vanjski mehanizam za discipliniranje menadžmenta i osiguravanje uspješnosti poduzeća (Giroud i Mueller 2011.). Zagovornici tržišnog natjecanja proizvoda ili usluga kao

učinkovitog mehanizma kontrole tvrde da postoje mnoga trgovačka društva koja učinkovito rade na globalnim tržištima iako možda nemaju učinkovite sustave korporativnog upravljanja. Kada je konkurencija na tržištu proizvoda ili usluga jaka, menadžment ima poticaje smanjiti zastoje i maksimizirati profit (Giroud i Mueller 2011.). Stoga konkurencija ima ulogu preuzimanja budući da trgovačka društva s jačim menadžmentom preuzimaju kontrolu nad tržištem proizvoda ili usluga i ostavljaju mnogo manji udio gubitničkih trgovačkih društava.

Međutim, izbor mehanizama određen je prevladavajućim sustavom korporativnog upravljanja u zemlji interesa, to jest, je li tržišno orijentiran ili orijentiran na velike dioničare. Kada je sustav upravljanja tržišno orijentiran, dioničari se više oslanjaju na menadžerske naknade i tržište za korporativnu kontrolu kako bi riješili probleme korporativnog upravljanja, dok sustavi orijentirani na velike dioničare imaju tendenciju koristiti kontrolu velikih dioničara kako bi uskladili ponašanje menadžera i vlasnika. Cuervo (2002.) smatra da se koncentracija djelomičnog vlasništva i kontrole u rukama velikih dioničara čini najpovoljnijim mehanizmom za kolektivne probleme među dioničarima u većini zemalja. Međutim, ovakav oblik upravljanja stvara okruženje pogodno za dosluh velikih dioničara s upravom protiv manjih ulagača.

### **2.3. Sustavi korporativnog upravljanja**

Kada se proučavaju mehanizmi odgovornosti korporativnog upravljanja, kultura je važan element u analizi. Dakle, kulturne razlike između zemalja utječu na upravljanje na sljedećim razinama: uloga menadžera, uloga zaposlenika, stupanj sudjelovanja dioničara, razina zaštite interesa vlasnika poduzeća i uloga tržišta (Gilson, 2001.). Te su razlike uočljive među zemljama Europske unije, a glavna je poteškoća postići strukturnu i organizacijsku konvergenciju. Na primjer, neke se zemlje usredotočuju na socijalna pitanja dok druge pokušavaju favorizirati vlasničke koristi dioničara.

U Europi se koristi nekoliko modela korporativnog upravljanja. Ti se modeli posebno razlikuju po razini primjene i ulozi voditelja tijekom organizacijskog poslovanja. Ove razlike otkrivaju poteškoće u određivanju odgovornosti vođa prema različitim skupinama u svakom trgovačkom društvu. Tijekom proteklih 20 godina fokus je bio na dioničarskom pristupu. To je bilo korisno u usmjeravanju upravitelja na transparentniji rad

i za fokusiranje na interese dioničara. Danas se ova vizija čini nedostatnom da bi se zajamčilo ponašanje trgovačkog društva i da bi se znalo jesu li kratkoročni i srednjoročni ciljevi postignuti. Nakon financijskih skandala Enron1 i WorldCom2, zemlje poput Sjedinjenih Država, Francuske, Njemačke i Velike Britanije ojačale su svoje mehanizme kontrole. Ove mjere odnose se na donošenje novih zakona za stvaranje dugoročnih sigurnosnih mehanizama. Demokracija dioničara i sudjelovanje zaposlenika u upravljanju danas su važniji nego ikad prije. Postoji i pravni okvir koji sada kontrolira odgovorne vođe (Krolkowski, 2016.).

Odbor za reviziju treba ispuniti sljedeće uvjete (Ghazieh, 2020.):

1. Svaki član revizijske komisije u upravnom odboru je neovisan o javnom poduzeću.
2. Odbor za reviziju mora biti izravno odgovoran za imenovanje, nagrađivanje i nadzor nad revizorima. Glavna tema rezolucija odnosi se na financijska izvješća. Prije toga, revizori moraju izvijestiti o neslaganjima izravno odbor za reviziju.
3. Odbor za reviziju mora uspostaviti postupke za primanje, zadržavanje i obradu pritužbi koje tvrtka primi u vezi s njezinim računovodstvom i internim računovodstvenim kontrolama.
4. Svako financijsko izvješće mora biti pripremljeno u skladu s pravilima koje su utvrdili revizori. Osim toga, ova godišnja i tromjesečna izvješća moraju prikazati sve dokumente o izvanbilančnim transakcijama društva i odnose sa subjektima koji mogu imati trenutni ili budući utjecaj na financijski položaj društva.

Europska komisija 2003. godine objavila je akcijski program o obnovi prava društava i jačanju korporativnog upravljanja. Ovaj plan naveo je Europsku komisiju da razvije zakonske prijedloge i da donese preporuke svojim državama članicama. U 2010. godini Komisija je započela s projektom poboljšanja mehanizama upravljanja i poslovnog upravljanja. U Zelenoj knjizi, koju je objavila 2011. godine, istaknula je ulogu upravnih odbora u odgovornosti poduzeća te važnost njihova sastava koji mora biti prilagođen djelatnostima poduzeća (Ghazieh, 2020.).

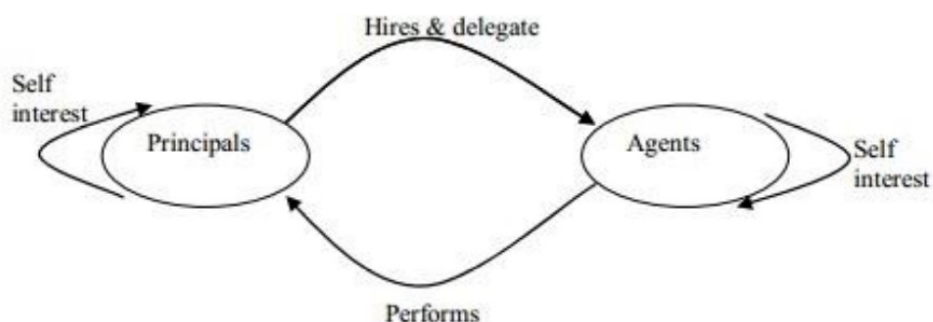
Nadalje, važno mjesto dano je ulozi predsjednika upravnih odbora i njihovom utjecaju na rad i rezultate vijeća. Prijedlozi Zelene knjige nastoje stvoriti više odgovornosti za te predsjednike i veću transparentnost u tijeku njihovih aktivnosti. Na međunarodnoj razini, OECD stavlja snažan naglasak na korporativno upravljanje. Godine 1999. OECD je uspostavio načela koja su postala međunarodna mjerila za sve organizacijske aktere. OECD je okupio različite aktere kako bi dodatno ojačao ta načela, a danas nudi regulatorni okvir za olakšavanje učinkovitosti tržišta, osiguravajući raspodjelu odgovornosti. Ove preporuke vrijede i za menadžment. OECD je, također, naglasio da je transparentnost odgovornosti uprava glavni element u učinkovitosti vijeća i uprava. Sastoji se od sljedećih šest kategorija (Ghazieh, 2020.):

1. Osigurati temelje za učinkovit okvir korporativnog upravljanja.
2. Prava dioničara i ključne vlasničke funkcije.
3. Pravičan tretman dioničara.
4. Uloga dionika u korporativnom upravljanju.
5. Komunikacija i transparentnost.
6. Odgovornost upravnog odbora.

## **2.4. Teorije korporativnog upravljanja**

Godine 1776. Adam Smith je razotkrio problem agencije, napominjući da upravitelji tuđeg novca ne vode istu brigu kao sam vlasnik. Kasnije 1932. godine, Berle i Means istaknuli su postojeće razdvajanje između vlasništva i kontrole nad tvrtkom i njegove posljedice (diverzifikacija ulaganja, niska koncentracija vlasništva), kao i različite interese između direktora, menadžera i vlasničkih investitora. U istom smislu, Jensen i Meckling definirali su agencijski odnos i kako principal može ograničiti razlike u pogledu svojih interesa uspostavljanjem odgovarajućih poticaja za agenta. Agencijski problemi kontroliraju se kroz sustave odlučivanja (procesi odlučivanja) koji razdvajaju upravljačke odluke (implementacija i primjena) i kontrolne odluke (ratifikacija i praćenje) na svim organizacijskim razinama. Ova se teorija usredotočuje na: informacijsku asimetriju, negativnu selekciju i predugovorni oportunistički i moralni hazard ili post-ugovorni oportunistički (Abdullah i Valentine, 2009.).

Agencijska teorija je najčešće korištena u istraživanju korporativnog upravljanja i pokazuje kontinuirani porast. Početna analiza vezana uz otvaranje kapitala poduzetničke tvrtke u ovom modelu nastala je u analizi Jensena i Mecklinga koja se fokusirala na dva cilja. Prvi cilj bio je predložiti ugovornu teoriju poduzeća viđenog kao tim proizvodnih inputa, što je nadahnuo teorijom vlasničkih prava i usredotočeno je na koncept agencijskog odnosa. Drugi cilj bio je ilustrirati eksplanatornu moć ove teorije u odnosu na problem strukture kapitala poduzeća (Abdullah i Valentine, 2009.).



**Slika 1. Agencijska teorija**

Izvor: Abdullah H. i Valentine B. (2009). Fundamental and Ethics Theories of Corporate Governance. Middle Eastern Finance and Economics, 1(4), str. 88-96.

Ova teorija nudi uvid u objašnjenje fenomena korporativnog upravljanja, posebno agencijskih problema sukoba između vanjskih investitora i menadžera i izvlaštenja manjinskih dioničara od strane kontrolnih dioničara. Glavni doprinos teorije agencija promišljanju i reformi korporativnog upravljanja su ideje o riziku, neizvjesnosti rezultata, poticajima i informacijskim sustavima. Studija pretpostavki koja primjenjuje teoriju agencija na pitanja korporativnog upravljanja nastavlja se razvijati jer često pokušava objasniti stvarne događaje koji se događaju u svijetu (Zu i Kaynak, 2012.).

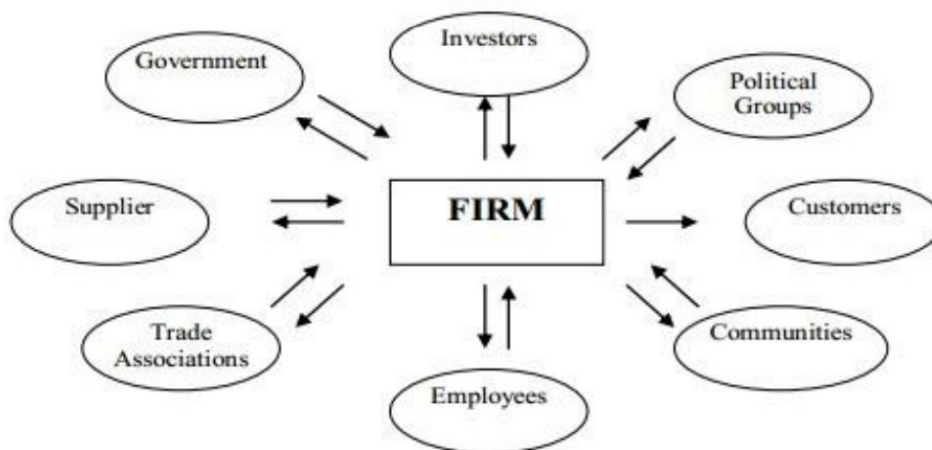
Agencijska teorija predstavlja jedan od najozbiljnijih pokušaja formuliranja opće teorije poduzeća u okviru društvenih odnosa. Agencijski odnos definiran je kao ugovor prema kojem jedna ili više osoba ("principal") angažiraju drugu osobu ("agent") za obavljanje neke usluge u korist nalogodavca, što znači delegiranje ovlasti nad agentom. Pristup koji podupire ovu teoriju povezan je s takozvanim agencijskim troškovima:



„agenti“, direktori ili menadžeri tvrtke mogu biti u iskušenju da djeluju za vlastitu korist i donose upravljačke odluke vođeni vlastitim interesima (Rungtusanatham i sur., 2007.).

Teorija dionika prvi put je predstavljena u Strateškom menadžmentu: pristup dionicima (Freeman, 1984.) te navodi da tvrtka ima korporativnu odgovornost prema širokom rasponu dionika. Odnosi se na svaku grupu ili pojedinca koji može utjecati ili je pogođen postizanjem ciljeva organizacije (Freeman 1984.). Općenita perspektiva ove teorije je da bi velike tvrtke koje mogu poprilično jako utjecati na društvo trebale biti odgovorne svim dijelovima društva, a ne samo svojim dioničarima.

Poduzeća ne utječu samo na dionike, već utječu i na poduzeća držeći "udio" u poduzeću, a ne samo "dionicu". Friedman navodi da su glavne skupine dionika kupci, zaposlenici, lokalne zajednice, dobavljači i distributeri te dioničari. Osim toga, dionicima se smatraju i drugi pojedinci: mediji, javnost, poslovni partneri, buduće generacije, prošle generacije, akademici, konkurentske nevladine organizacije ili aktivisti. Analitičari teorije tvrde da će sve strane s legitimnim interesima u poduzeću dobiti koristi i da nema prioriteta u smislu tih interesa i koristi (Donalds i Preston, 1995.).



**Slika 2. Model dionika**

Izvor: Donaldson and Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implication, Academy of Management Review, 20/1: 65.

Svi sudionici koji dijele rizik i ostvaruju dobit za tvrtke su dionici i trebali bi dobiti ravnotežni udio u bogatstvu stvorenom zajedničkim naporima. Prema Donni Card Charron (2007.), menadžeri su obavezni pridržavati se sljedećih načela:

- Pratiti i odgovarati na zabrinutosti i interese svih legitimnih dionika.
- Komuniciranje s dionicima o njihovim problemima, doprinosima i rizicima.
- Djelujte s osjetljivošću prema svakoj skupini dionika.
- Nastoje postići pravednu raspodjelu koristi i tereta.
- Osiguravaju da su rizici svedeni na najmanju moguću mjeru i da su štete nadoknađene.
- Nikada ne ugrožavaju “neotuđiva ljudska prava” i govore otvoreno u pogledu rizika.
- Rješavaju sukobe vlastitih interesa i interesa dionika putem javnih institucija, javnih izvješća, sustava poticaja i pregleda treće strane.

Razlika između teorije agencije i dioničke teorije je u tome što se teorija dionika usredotočuje na interese svih strana u korporaciji, a agencijska teorija fokusira se samo na interese dioničara. Teorija dionika je teorija organizacijskog menadžmenta i etike. Prema ovoj teoriji, menadžeri bi trebali brinuti ne samo o vrijednosti dioničara, već i o profitu dionika.

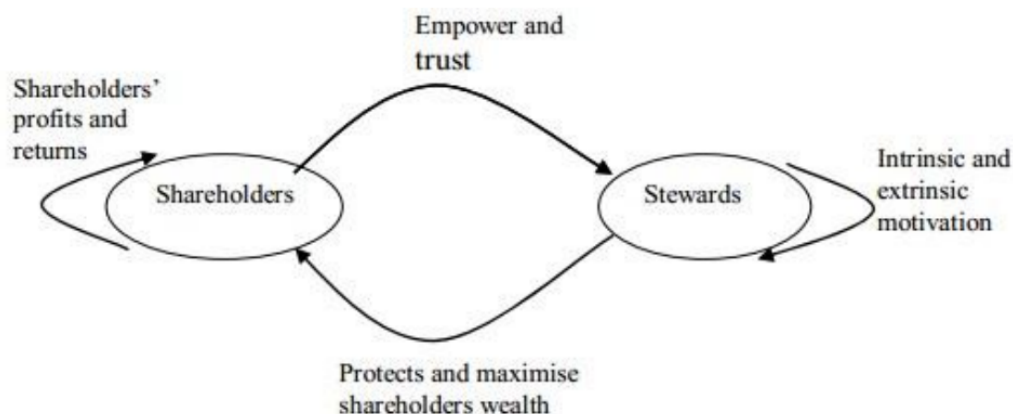
**Tablica 1. Usporedba između upravljanja dioničarima i dionicima**

		<b>Shareholder management</b>	<b>Stakeholder Management</b>
Key idea		Managers should maximize the wealth of shareholders.	Managers should satisfy the interests of all (legitimate) stakeholders.
Representation of firms	Nature of firms	Nexus of contracts or relationships between groups with conflicting objectives	
	Importance of management	Managers are key actors because they have residual control rights	
	Role of management	Managers are viewed as "hired" agents of shareholders and are in charge of day-to-day management in an incomplete contract framework. Managers can destroy shareholder value.	Managers are viewed as referees between groups with conflicting objectives.  Managers can increase the aggregate value of the firm.
	Behavioral assumptions	Self-interested and opportunistic agents.	The assumption of self-interested and opportunistic agents is overly simplistic. Agents can be organization-centered and altruist.
Optimal governance system		Control should be concentrated in the hands of shareholders.	Control should be divided between the different (legitimate) stakeholders.
Good governance practices		Control mechanisms limiting managerial discretion Incentive mechanisms aligning managers' objectives with those of shareholders	The ones that increase the democratic representation of non-controlling stakeholders
The "perfect" firm		LBO and project company	German codetermination

Izvor: Vilanova, L (2007) Neither Shareholder nor Stakeholder Management: What Happens When Firms Are Run for Their Short-Term Salient Stakeholder?, European Management Journal, 146-162

Davis, Schoorman i Donaldson (1997.) definiraju teoriju upravljanja kao upravljač koji štiti i maksimizira bogatstvo dioničara kroz učinak tvrtke jer se na taj način povećavaju funkcije korisnosti upravitelja. U ovoj teoriji, rukovoditelji poduzeća i menadžeri koji rade za dioničare nazivaju se upraviteljima. Za razliku od agencijske teorije, upravitelji štite tvrtku i ostvaruju profit za dioničare. Ne radi se o perspektivi individualizma kao kod agencijske teorije, već oni nastoje postići ciljeve poduzeća i

integrirati svoje ciljeve. Perspektiva upravljanja pokazuje da su upravitelji zadovoljni i motivirani kada organizacija postigne svoje ciljeve.



**Slika 3. Model upravljanja**

Izvor: Vilanova, L (2007) Neither Shareholder nor Stakeholder Management: What Happens When Firms Are Run for Their Short-Term Salient Stakeholder?, European Management Journal, 146-162

Izvršni direktor, prema ovoj teoriji, želi dobro raditi i biti dobar upravitelj korporativne imovine. Dakle, teorija upravljanja drži da ne postoji inherentan, opći problem izvršne motivacije. S obzirom na nepostojanje unutarnjeg motivacijskog problema među rukovoditeljima, postavlja se pitanje koliko rukovoditelji mogu postići dobru korporativnu izvedbu kojoj teže. Prema tome, teorija upravljanja drži da varijacije u izvedbi proizlaze iz toga olakšava li strukturna situacija u kojoj se izvršna vlast nalazi učinkovito djelovanje izvršne vlasti.

### **3. Trgovačka društva u državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj**

U ovom se poglavlju govori o zakonodavnom okviru trgovačkih društava u državnom vlasništvu, stanju korporativnog upravljanja u hrvatskim trgovačkim društvima u državnom vlasništvu, tržištu za korporativnu kontrolu i društveno odgovornom poslovanju i korporativnom upravljanju.

#### **3.1. Zakonodavni okvir trgovačkih društava u državnom vlasništvu**

Sadašnje hrvatsko zakonodavstvo o državnom vlasništvu primjenjuje se na sve državne dionice, bez obzira na veličinu udjela. Stoga se sva trgovačka društva u kojima država Hrvatska posjeduje ili kontrolira udjele u daljnjem tekstu nazivaju trgovačka društva u državnom vlasništvu. Trgovačka društva u kojima država posjeduje ili kontrolira 100% dionica su u potpunom državnom vlasništvu. Trgovačka društva u kojima država posjeduje ili kontrolira više od 50% dionica su trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu. Trgovačka društva u kojima država posjeduje ili kontrolira najmanje 10%, ali ne više od 50% dionica su državna trgovačka društva u manjinskom vlasništvu (OECD, 2021.).

Nacrt Zakona o upravljanju u javnim poduzećima (OECD, 2021.) propisuje način utvrđivanja i objavljivanja javne politike (politike upravljanja) u području javnih poduzeća, provedbu standarda za dobro korporativno upravljanje javnim poduzećima, kao i obveze objavljivanja i transparentnosti aktivnosti upravljanja javnim poduzećima. Javna poduzeća razvrstana su u sljedeće kategorije: „mikro“, „mala“, „srednja“ i „velika“ na temelju kriterija opisanih u Zakona o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, 114/22, 82/23).

Javna poduzeća su pravne osobe koje su osnovane i vođene u korist građana i društva kako bi se postigla najveća vrijednost za društvo učinkovitom raspodjelom sredstava kad god je to potrebno. Svrha Nacrta Zakona o upravljanju u javnim poduzećima je postići odvajanje funkcije države kao vlasnika kapitalnih ulaganja od drugih funkcija države, čime se sprječava sukob interesa, narušavanje tržišnog natjecanja na tržištima i nejednak tretman poduzeća (Nacrt Zakona o upravljanju j javnim poduzećima).

Djelatnosti od općeg interesa obuhvaćaju djelatnosti koje nisu tržišne (npr. obavezno obrazovanje, socijalnu skrb, zdravstvo) i djelatnosti koje su jednako tako od općeg interesa, ali su tržišne (npr. energetske djelatnosti, djelatnosti telekomunikacija i prijevoza itd.) (Petrović, 2006.). Prema pozitivnim propisima, proizlazi da to što se neka djelatnost obavlja kroz ustanove, načelno je isključuje iz dosega poduzetničke inicijative odnosno iz polja primjene pravila trgovačkog prava, nasuprot građanskome pravu (Petrović, 2006.).

Prema Zakonu upravljanjem državnom imovinom, posebno kada su u pitanju dionice i poslovni udjeli, smatra se (Crnković, Požega i Karačić, 2011.: 288).

- „Upravljanje vlasničkim udjelima obuhvaća stjecanje vlasničkih udjela, raspolaganje vlasničkim udjelima i provođenje prava dioničara ili članova društva sukladno propisima koji uređuju osnivanje i obavljanje djelatnosti trgovačkih društava.
- Stjecanje vlasničkih udjela predstavlja kupovinu i druge načine stjecanja vlasničkih udjela pojedinačnog trgovačkog društva.
- Raspolaganje vlasničkim udjelima predstavlja prodaju, zamjenu ili neki drugi pravni posao na temelju kojeg se vlasništvo Republike Hrvatske odnosno Agencije za upravljanje državnom imovinom nad vlasničkim udjelima prenosi na drugu pravnu ili fizičku osobu.“

Vlada Republike Hrvatske je 29. travnja 2021. godine usvojila, a Europska komisija 15. svibnja 2021. godine zaprimila na završno usuglašavanje prijedloga Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.-2026. godine, a u okviru komponente 2. Javna uprava, pravosuđe i državna imovina definirana je podkomponenta Unapređenje upravljanja državnom imovinom. U srpnju 2021. godine Europska komisija je pozitivno ocijenila i usvojila ovaj dokument.

Reforma u okviru ovog Nacionalnog plana uključuje izmjene i dopune okvira koji regulira korporativno upravljanje u pravnim osobama u vlasništvu države od posebnog interesa za Hrvatsku, odnosno u pravnim osobama u vlasništvu države u potpunom ili većinskom vlasništvu središnje države, kako bi se usuglasilo sa smjernicama OECD-a, odnosno službenim preporukama OECD-a za korporativno upravljanje u pravnim osobama u vlasništvu države. Navedeno se prvenstveno odnosi na izradu i usvajanje Zakona o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, kako bi se uspostavio jedinstveni

regulatorni okvir iz domene korporativnog upravljanja budući da postojeći pravni i regulatorni okvir ne daje sveobuhvatan pogled na praksu korporativnog upravljanja, ali i razmatranje revidiranja šireg skupa pravnih akata na nacionalnoj razini obzirom na trenutnu decentraliziranost u upravljanju, a sve sukladno s preporukama OECD-a (Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine, 2021.).

Novim regulatornim okvirom odredila bi se i uspostava središnje koordinacijske jedinice s ciljem efikasnijeg provođenja vlasničke politike u srednjem roku, odnosno horizontalne koordinacije nadležnih tijela zaduženih za obavljanje funkcija vlasničkih ovlasti. Donošenje posebnog zakona o pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske i uspostava središnje koordinacijske jedinice za provođenje vlasničke politike u odnosu na pravne osobe u vlasništvu Republike Hrvatske, ali i usvojen dokument o vlasničkoj politici definirani su kao kvalitativni pokazatelji podkomponente Unapređenje upravljanja državnom imovinom (Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine, 2021.).

### **3.2. Stanje korporativnog upravljanja u hrvatskim trgovačkim društvima u državnom vlasništvu**

Trgovačka društva u državnom vlasništvu čine značajan dio hrvatskog gospodarstva. Prema procjenama, trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu stvaraju oko 5% dodane vrijednosti cjelokupnog gospodarstva te u ukupnoj zaposlenosti sudjeluju s 4%. Ukoliko se pridodaju i trgovačka društva u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, onda se radi o 7% cjelokupnog gospodarstva. To je bitno više, nego u većini država zapadne Europe (Vlada Republike Hrvatske, 2021.).

Stanje korporativnog upravljanja u hrvatskim trgovačkim društvima u državnom vlasništvu postepeno se poboljšava. Međutim, još uvijek postoji značajan prostor za unapređenje i ubrzanje tih procesa. Još uvijek se događa da se sama trgovačka društva u državnom vlasništvu ne trude povećati svoju transparentnosti prema sadašnjim i potencijalnim investitorima jer imaju neinformativne web stranice i jer većina njih nema osobu, odnosno odjel za odnose prema investitorima.

Većina trgovačkih društava u državnom vlasništvu, barem formalno, primjenjuje bitne regulatorne mehanizme u radu uprava, poput, postojanja poslanika i ograničenja u

donošenju određenih strateških odluka i sl., ali su nešto slabije regulatorne okolnosti u kojima može postojati sukob interesa članova uprave u odnosu na društvo ili dioničare, kao i transakcije s povezanim osobama.

Nagrađivanje članova uprave nedovoljno sadrži varijabilnu komponentu kojom bi se vezivala razina primanja uz poslovni rezultat. Osim navedenog, problem je i nedovoljna transparentnost pri nagrađivanju. Članovi uprava i nadzornih odbora podjednako su zadovoljni izvještavanjem i međusobnom suradnjom. Članovi nadzornog odbora rijetko dobro poznaju svoje trgovačko društvo, nešto su niže obrazovane razine od članova uprave, a i rijetko se stručno usavršavaju. Sve to ukazuje na činjenicu da postoji potreba za njihovim kvalitetnim uvođenjem u poslovanje Matičnog poduzeća (Vlada Republike Hrvatske, 2021.).

Djelovanje u nadzornim odborima vrlo često proizlazi iz povezanosti s društvom ili pojedinim dioničarima dok je bitno manje posljedica neovisne profesionalne pozicije. To implicira i neadekvatnu kontrolu uprave od strane nadzornog odbora. Rijetko se primjenjuju mjere unapređenja rada nadzornog odbora i nadzorni odbori u pravilu nemaju posebne komisije unutar svoje strukture, uz iznimku komisija za reviziju koje su nešto značajnije prisutne.

Članovi nadzornog odbora u prosjeku imaju fiksnu i nešto transparentniju naknadu, nego članovi uprave. Sve to upućuje na potrebu za značajnim poboljšanjem uloge nadzornih odbora (Račić i Cvijanović, 2006.).

### **3.3. Tržište za korporativnu kontrolu**

Tržište za korporativnu kontrolu može se promatrati kao egzogena organizacijska varijabla koja vrši pritisak na menadžere da se ponašaju i donose investicijske odluke koje su u skladu s interesima dioničara. Ako menadžeri donose odluke kako bi povećali vlastito bogatstvo nauštrb vlasnika trgovačkog društva, tržište će osigurati da dođe do promjene sadašnjih menadžera boljim menadžerima. Ponašanje menadžera koje je u suprotnosti s interesima dioničara odrazit će se kroz smanjenje vrijednosti dionica trgovačkog društva. Niže cijene dionica omogućit će sudionicima tržišta kapitala kupnju dionica radi ostvarivanja kontrole nad korporacijom, ali i povećanje vrijednosti korporacije nakon preuzimanja što će rezultirati vlastitom zaradom. Planirano povećanje udjela poduzeća



može se postići zamjenom neučinkovitog menadžmenta boljim i učinkovitijim menadžmentom (Tipurić, 2006.).

Mnogi istraživači ističu rast trgovačkog društva kao dominantni cilj većine menadžera pa se diskrecijsko ponašanje menadžera najviše očituje pri donošenju odluka o spajanjima i akvizicijama. Za Jensena (1988.) tržište korporativne kontrole najbolje se vidi kao glavna komponenta tržišta menadžerskog rada. Prema njegovim riječima, to je arena u kojoj se alternativni menadžerski timovi natječu za prava upravljanja korporativnim resursima. Menadžeri često imaju problema s odustajanjem od strategija koje su godinama osmišljavali i provodili, čak i kada te strategije više ne doprinose opstanku organizacije. Takve promjene mogu zahtijevati odustajanje od velikih projekata, preseljenje objekata, promjene u menadžerskim zadacima i zatvaranje ili prodaju pogona ili odjela.

Do preuzimanja općenito dolazi jer promjenjiva tehnologija ili tržišni uvjeti zahtijevaju veliko restrukturiranje korporativne imovine, a novim menadžerima najviše razine sa svježim pogledom na poslovanje i bez veza sa sadašnjim zaposlenicima ili zajednicama lakše je napraviti takve promjene. Štoviše, normalni organizacijski otpor promjenama obično je značajno manji u ranoj fazi upravljanja novih menadžera na najvišoj razini (Jensen, 1988.). Jensen, također, tvrdi da menadžeri ne žele uvijek svjesno povećati vlastito bogatstvo na račun dioničara, već da je njihovo ponašanje jednostavno odraz pogrešnog izbora strategije. U takvim situacijama tržište kapitala smanjenjem tržišne cijene dionica, a sugerira da menadžeri griješe i da treba promijeniti strategiju. Ako menadžeri ne prihvaćaju signale s tržišta, njihova promjena je poželjna za dobrobit svih dioničara i cjelokupno gospodarstvo (Jensen, 1988.).

Mehanizmi internog nadzora u korporacijama, koji djeluju kroz upravne odbore, trebali bi poticati menadžere na restrukturiranje. Kada su interni procesi usmjereni na promjene prespori i preskupi da bi utjecali na odluke o restrukturiranju i poboljšanju učinkovitosti menadžera, taj posao obavlja tržište kapitala kroz učinak tržišta korporativne kontrole. Tržište preuzimanja u takvim situacijama služi kao važan izvor zaštite dioničara, posebice malih.

Druge skupine menadžera često prepoznaju priliku u kojoj reorganizacija korporativnih resursa može stvoriti vrijednost i zatim se natjecati za prava korporativnog upravljanja. Kako bi uspjeli preuzeti prava upravljanja korporativnim resursima, skupina menadžera koja se natječe mora platiti premijsku cijenu. Na taj način dioničari imaju priliku zaraditi premiju kao posljedicu preuzimanja (Jensen, 1988.).

Tržište korporativne kontrole daje dioničarima moć i zaštitu koja je proporcionalna njihovim udjelima u korporaciji. Temeljna premisa tržišta korporativne kontrole temelji se na postojanju pozitivne korelacije između učinkovitosti menadžmenta i cijene dionice korporacije. Ako menadžeri loše upravljaju korporacijama u smislu postizanja nižih prinosa nego što bi učinkovitiji menadžment ostvario za dioničare, tržišna cijena je smanjena u usporedbi s cijenom dionica drugih korporacija u industriji. Niža tržišna cijena povećava mogućnost preuzimanja, a time i mogućnost da se neučinkovito upravljanje zamijeni učinkovitijim.

Tržišna cijena odražava i mogućnost potencijalne zarade za one koji misle da se korporativnim resursima može upravljati bolje nego što to čini postojeći menadžment. Potencijalni povrati od uspješnog preuzimanja mogu biti izrazito veliki. U teoriji slobodnih novčanih tokova Jensen je primijetio da menadžeri ostvaruju velike osobne koristi izgradnjom poslovnog carstva te naglasio da se menadžeri tvrtki s velikim slobodnim novčanim tokovima, a malim mogućnostima za isplativo ulaganje, prije odlučuju na spajanja ili preuzimanja koja uništavaju vrijednost, nego za isplatu dividenda dioničarima. (Lang i sur., 1991.).

### **3.4. Društveno odgovorno poslovanje i korporativno upravljanje**

Za promicanje društveno odgovornog poslovanja važan je koncept korporativnog upravljanja. Pritom se korporativno upravljanje razumije kao sustav pravila, čimbenika i zakona pomoću koji se provode kontrole procesa u trgovačkom društvu. Model korporativnog upravljanja transformirao se iz profitno orijentiranog u društveno odgovorni model. Danas se društveno odgovorni model korporativnog upravljanja razvija u obliku korporativnog zajedništva. U sklopu modela korporativnog zajedništva trgovačko društvo se razumije kao društveno-ekonomski sustav u sklopu kojeg se stvaranje dobra realizira kroz suradnju dionika. Ovaj pristup nije posljedica želje za društvenom odgovornošću, već je naglasak stavljen na postizanje konkurentske prednosti. Kako bi se navedeno postiglo, treba udovoljiti sljedećim područjima (Shahin i Zairi, 2007.):

- Transformirano vodstvo koje teži stvaranju vrijednosti
- Predanost učenju
- Inovativnost te globalne mreže i partnerstva

- Kontinuirano mijenjanje financijskih i nefinancijskih učinaka što se provodi kroz nadzor
- Izvještavanje.

Korporativni pristup društveno odgovornom poslovanju primjenjuje se putem specifičnih aktivnosti (Tablica 2).

**Tablica 2, Korporativni pristup društveno odgovornom poslovanju**

PRISTUP	PRIMJER PRIMJENE
Učinkovita i etička provedba poslovnih aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donošenje okolišno i društveno odgovornih odluka.</li> <li>- Ulaganje u odgovornu upotrebu resursa prilikom proizvodnje i distribucije, vodeći računa o pristupu siromašnima.</li> <li>- Stvaranje lokalnih radnih mjesta.</li> <li>- Plaćanje poreza i drugih davanja.</li> <li>- Primjena socijalne politike ljudskih resursa.</li> <li>- Prihvatanje međunarodno priznatih poslovnih standarda.</li> <li>- Poticanje tehnološke suradnje.</li> </ul>
Društveno ulaganje i filantropija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provedba programa edukacije dostupnih cijeloj zajednici.</li> <li>- Provedba programa doniranja radnih sati zaposlenika za socijalne inicijative i inicijative sa svrhom.</li> <li>- Projekti poslovne edukacije.</li> <li>- Zdravstveno-komunalni projekti.</li> <li>- Sponzoriranje lokalnih razvojnih fondova.</li> <li>- Mobilizacija resursa i društveni napredak.</li> </ul>

Doprinos javnoj raspravi o politikama	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasprave o preprekama u razvoju privatnog sektora i stranih ulaganja.</li> <li>- Doprinos društvenim i okolišnim politikama i okvirima u područjima kao što su obrazovanje, trening, razvoj lokalne ekonomije, zapošljavanje i upravljanje okolišem.</li> <li>- Potpora projektima dobrog upravljanja, uključujući inicijative za borbu protiv korupcije i uvođenje standarda ljudskih prava.</li> </ul>
---------------------------------------	---

Izvor: Shahin, A. i Zairi, M. (2007) Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24 (7) pp. 753-770.

Korporativno upravljanje i korporativna društvena odgovornost dva su važna aspekta poslovanja koji se sve više isprepliću. Dok je korporativno upravljanje usredotočeno na upravljanje i nadzor poslovanja trgovačkog društva, društveno odgovorno poslovanje se bavi etičkim, društvenim i ekološkim učinkom tih operacija. Veza između korporativnog upravljanja i društveno odgovornog poslovanja postaje sve važnija jer ulagači i zainteresirane strane zahtijevaju veću transparentnost i odgovornost od tvrtki (McWilliams i Siegel, 2001.).

Jedna od dobrih praksi za korporativno upravljanje i društveno odgovorno poslovanje je uspostavljanje odbora za društveno odgovorno poslovanje na razini uprave. Takvi odbori mogu nadzirati razvoj i provedbu politika društveno odgovornog poslovanja, kao i pratiti društveni i okolišni utjecaj trgovačkih društva. Trgovačka društva s odborima za društveno odgovorno poslovanje na razini uprave obično imaju učinkovitije programe društveno odgovornog poslovanja i bolje financijske rezultate.

Još jedna dobra praksa je usvajanje okvira za izvješćivanje o okolišu, društvu i upravljanju (ESG). Ovi okviri pružaju standardiziranu metriku trgovačkim društvima za izvješćivanje o svom društvenom i ekološkom utjecaju, kao i o njihovim praksama korporativnog upravljanja. Pokazalo se da ESG izvješćivanje poboljšava transparentnost i

odgovornost te može pomoći istraživanju vezanom uz bolje razumijevanje utjecaja društveno odgovornog poslovanja i korporativnog upravljanja na učinak tvrtke i ishode dionika (Kim i Kim, 2016.).

## **4. Interni mehanizmi, kodeksi i načela korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj**

U ovom poglavlju govori se o internim mehanizmima korporativnog upravljanja, kodeksu korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj, analizi i unapređenju kodeksa korporativnog upravljanja i smjernicama OECD-a o korporativnom upravljanju.

### **4.1. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja**

Trgovačkim društvima u državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj upravlja se prema dva različita modela. Prvi je obilježen decentralizacijom jer su vlasnička prava nad trgovačkim društvima kao i nad pravnim osobama od posebnog interesa raspodijeljena između Ministarstva prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine te resornih ministarstava. U sklopu ovog modela resorna ministarstva imaju vrlo važnu ulogu (Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, 2022.).

Kada je riječ o drugom modelu, on je obilježen većom centralizacijom jer CERP izvodi većinu vlasničkih prava. Naglasak je stavljen na restrukturiranje i privatizaciju trgovačkih društava u svojem portfelju. Velika većina njih je u manjinskom državnom vlasništvu (Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, 2022.).

U ova se dva modela upravljanja različito ostvaruju vlasnička prava. Primjerice, za izbor članova uprava trgovačkih društava od posebnog interesa objavljuje se javni natječaj, a prilikom izbora članova uprava trgovačkih društava u portfelju CERP-a nije obvezno objavljivanje javnog natječaja. Predstavnike članova u skupštini društva od posebnog interesa imenuje Vlada Republike Hrvatske i to na temelju prijedloga resornog ministarstva, a predstavnike članova skupštine društva u portfelju CERP-a imenuje Upravno vijeće CERP-a i to na prijedlog ravnatelja CERP-a (Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, 2022.).

Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine u Republici Hrvatskoj zaduženo je za:

- Kreiranje regulatornog okvira u odnosu na državnu imovinu.
- Izradu nacrtu Strategije za upravljanje državnom imovinom.
- Praćenje poslovanja državnih poduzeća kroz set planova i izvještaja.
- Izradu skupnog izvještaja o poslovanju državnih poduzeća.
- Kreiranje kriterija za vlasništvo nad državnim poduzećima.

- Rad na povećanju kompetencija članova nadzornih i revizijskih odbora.

Resorno ministarstvo je zaduženo za:

- Predstavljanje države na skupštinama i korištenje glasačkih prava.
- Vođenje procesa izbora članova nadzornih odbora i uprava.
- Odobravanje odluka vezanih za državna poduzeća.
- Vođenje politike dividendi.

Trgovačka društva u državnom vlasništvu obvezna su imati funkcionalni nadzorni odbor. Broj članova i sastav nadzornog odbora treba odgovarati potrebama trgovačkog društva u državnom vlasništvu. Nadzorni odbor odgovoran je svim dioničarima, odnosno svim imateljima poslovnih udjela. Zadužen je za donošenje objektivnih i neovisnih odluka i pritom treba na prvo mjesto staviti dobrobit trgovačkog društva. Dužnost članova nadzornog odbora očituje se u smislu lojalnosti i brige o interesima trgovačkog društva i njegovih dioničara. Iz navedenog razloga članovi nadzornog odbora trebaju djelovati na informiranoj osnovi, u dobroj vjeri i uz dužnu marljivost (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Članovi ne smiju biti ni u kakvom sukobu interesa bilo da se to odnosi na važeće propise ili na sukob interesa trgovačkog društva i osobni interes koji može dovesti u pitanje njihovo donošenje objektivnih i neovisnih odluka što bi se posljedično moglo odraziti na dobrobit trgovačkog društva. Prilikom donošenja odluka od članova nadzornog odbora očekuje se da ne donose odluke na temelju vlastitog interesa ili na temelju interesa s osobama s kojima su povezani (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Članovi nadzornog odbora trgovačkog društva u državnom vlasništvu ne mogu biti članovi nadzornog odbora ili uprave u drugim trgovačkim društvima koja se bave istom djelatnošću. Uz navedeno, ne smiju osobno ili preko drugih osoba na bilo koji način konkurirati trgovačkom društvu u državnom vlasništvu. Isto tako, ne smiju imati vlasništvo odlučujućeg vlasničkog udjela u trgovačkom društvu koje se može smatrati konkurentnim. Nadzorni odbor treba voditi brigu o transparentnosti u poslovanju i borbi protiv korupcije te treba nastojati uvesti u trgovačko društvo neovisnu osobu za praćenje usklađenosti i pritužbe (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Nadzorni odbor je odgovoran na području politike plaća kao i na području sustava nagrađivanja i motiviranja zaposlenika što se posebno odnosi na upravu koja mora biti povezana s financijskom uspješnošću poslovanja kao i s radom na ostvarivanju ciljeva. Na ovom području nadzorni odbor mora donijeti pravila na temelju kojih se može provoditi nagrađivanje. Također, treba donijeti pravila vezana uz raskide ugovora s upravom u slučaju neispunjavanja zadataka, bez štetnog djelovanja na trgovačko društvo u državnom vlasništvu (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Za svoje dužnosti članovi nadzornog odbora trebaju biti nagrađeni, a njihove nagrade trebaju biti definirane tržišnom praksom. One ne bi trebale biti postavljene u znatnoj mjeri niže, ali ni iznad nagrada koje isplaćuju u usporednoj skupini trgovačkih društava. To se ne odnosi na slučaj kada je iznos naknade određen posebnim propisima (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Trgovačka društva u državnom vlasništvu trebaju imati upravu koja je funkcionalna te broj članova i sastav uprave treba odgovarati potrebama i financijskim mogućnostima samog trgovačkog društva. Članovi uprave ne smiju biti u sukobu interesa vezanom uz važeće propise što može dovesti u pitanje njihovo upravljanje trgovačkim društvom u državnom vlasništvu te donošenje objektivnih i neovisnih odluka. Članovi uprave ne smiju donositi odluke koje su potaknute osobnim interesima ili interesima osoba s kojima su povezani (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17). Odgovornost uprave vezana je uz izvršavanje planova i jasnih, mjerljivih i kvalitetnih ciljeva sukladno sa smjernicama dobivenima od nadzornog odbora.

Članovi uprave imaju pravo na primanja vezana uz svoj rad i to u obliku fiksnog dijela plaće i varijabilnog dijela te navedeno treba biti sukladno s financijskom uspješnošću poslovanja i ostvarivanjem ciljeva i planova trgovačkog društva u državnom vlasništvu. Uprava treba od nadzornog odbora dobivati jasne ciljeve koji moraju biti dogovoreni i formalizirani (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Nadzorni odbor i uprava moraju zajednički identificirati koga smatraju ključnim dionicima u odnosu na trgovačko društvo u državnom vlasništvu. Uprava mora osigurati postojanje učinkovitih mehanizama potrebnih za redovitu interakciju s ključnim dionicima,



ali i za informiranje nadzornog odbora o rezultatima navedenih komunikacija. Nadzorni odbor treba imati pravo organizirati sastanke s vanjskim dionicima u situacijama kada smatra da je to potrebno za bolje razumijevanje pitanja važnih za društvo, uključujući mišljenja o rezultatima i ugledu trgovačkog društva u državnom vlasništvu. Predsjednik uprave treba unaprijed biti obaviješten o navedenim komunikacijama. U ovlaštenjima svakog odbora nadzornog odbora mora biti predviđeno u koje svrhe predsjednik odbora može komunicirati izravno s dionicima i koje se procedure na tom području treba pridržavati (HANFA, 2019.).

Trgovačko društvo treba imati nezavisne vanjske revizore. Oni su važan instrument korporativnog upravljanja jer je njihova osnovna funkcija osigurati da financijska izvješća adekvatno odražavaju stvarno stanje trgovačkog društva u cjelini. Nezavisni vanjski revizor je revizor koji nije vlasnički ili interesno povezan s trgovačkim društvom te ne daje društvu nikakve druge usluge (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Trgovačko društvo u državnom vlasništvu treba formirati i unutarnju reviziju zaduženu za procjenjivanje adekvatnosti, učinkovitosti i djelotvornosti sustava unutarnjih kontrola. Osim navedenog, unutarnja revizija treba na temelju objektivnih dokaza osigurati dovoljnu razinu sigurnosti da je provođenje postojećih procesa upravljanja rizicima, kontrola i upravljanja poslovanje, odnosno korporativnog upravljanja u funkciji realizacije ciljeva trgovačkog društva u državnom vlasništvu (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Revizijski odbor i nadzorni odbor trebaju učinkovito sudjelovati u planiranju poslova unutarnjeg revizora. Unutarnjim aktima trgovačkog društva treba se utvrditi da se unutarnjem revizoru ne može otkazati ugovor o radu bez da se dobije suglasnost nadzornog odbora (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Bitan dio korporativnog upravljanja odnosi se i na transparentnost poslovanja. Transparentnost treba biti usklađena sa zakonodavnim okvirima kao i s Kodeksom korporativnog upravljanja u trgovačkim društvima u kojima ima dionice ili udjele (Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine, 2022.).

Trgovačka društva u državnom vlasništvu trebaju poštivati sve propise vezane uz transparentnost i izvještavanje koja su propisana za trgovačka društva u privatnom sektoru.

Kao obveznici primjene Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru i Zakona o fiskalnoj odgovornosti trgovačka društva u državnom vlasništvu dužna su vršiti obavještanje i izvještavanje u skladu s navedenim zakonskim regulativama i odgovarajućim pravilnicima. Prilikom obavještanja i izvještavanja trebaju paziti na povlaštene i cjenovno osjetljive informacije (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Državno tijelo koje obavlja vlasničke ovlasti upravljanja državnim portfeljem treba u smislu vlasničke politike i transparentnosti najmanje jednom godišnje izvijestiti javnost o korporativnom upravljanju trgovačkim društvima. Također, treba redovito i stalno obavljati i ažuriranje popisa i osnovnih podataka o trgovačkim društvima u državnom vlasništvu. Navedeno treba objavljivati na internetskim stranicama nadležnih tijela koja su zadužena za provođenje vlasničke politike upravljanja državnom imovinom u obliku dionica i poslovnih udjela (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

## **4.2. Kodeks korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj**

Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u državnom vlasništvu je zbir načela poslovnog profesionalnog ponašanja i dobrih običaja kojima se jača korporativna i vlasnička odgovornost provođenjem standarda ponašanja, a sve kako bi se postizala dobrobit za sve sudionike. Ovaj se kodeks preporuča svim trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Cilj kodeksa je uspostava, održanje i daljnje unapređenje visokih standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja trgovačkih društava u kojima Republika Hrvatska ima udio, a sve kako bi se učinkovito i odgovorno upravljalo državnom imovinom te kako bi se postigla dobrobit za trgovačko društvo kroz povećanje vjerodostojnosti, profesionalnosti i konkurentnosti. Posljedično, cilj je povećanje dobrobiti za zajednicu (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Trgovačka društva u državnom vlasništvu u svojem poslovanju moraju uvažavati ostvarivanje svojih gospodarskih i poslovnih ciljeva i planova sukladno s ekonomskim zakonima. Uz navedeno, trebaju sudjelovati u realizaciji bitnih društvenih i političkih ciljeva vezanih uz državu i lokalnu zajednicu. Implementacijom kodeksa u poslovanje može se doprinijeti usklađivanju ostvarivanja ekonomskih i društvenih ciljeva u poslovanju trgovačkih društava u državnom vlasništvu uz promicanje profesionalnog upravljanja poslovanjem. Također, može se pomoći u provedbi vlasničke politike države koja treba korištenjem državne imovine realizirati financijske i socijalne koristi (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Uz navedeno, implementacija kodeksa u poslovanje trgovačkih društva u državnom vlasništvu može doprinijeti realizaciji dobrobiti trgovačkog društva i zajednici kroz ostvarivanje transparentnosti poslovanja, stručnosti i neovisnosti tijela i organa trgovačkog društva, ali i kroz sprječavanje sukoba interesa, borbu protiv korupcije te brigom za zaposlenike i okoliš. Na taj se način može postići bolje i efikasnije upravljanje trgovačkim društvima, bolji strateški i operativni nadzor, veća financijska i društvena učinkovitost, pozitivan učinak na državni proračun, kvalitetnija usluga i proizvodi, privlačenje investitora i bolja integracija Hrvatske u Europsku uniju (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Poslovanje trgovačkih društava u državnom vlasništvu nerijetko je usmjereno prema realizaciji ekonomskih i društvenih ciljeva, a to može rezultirati donošenjem nedosljednih ili ekonomski neopravdanih odluka. Dio se poteškoća nalazi u potrebi vezanoj uz ispunjavanje dvostruke uloge trgovačkih društava u državnom vlasništvu. S jedne strane, njihovo poslovanje mora biti ekonomski opravdano, a s druge strane trgovačka društva u državnom vlasništvu trebaju ispuniti političke i društvene ciljeve, no njima se često ne ostvaruje direktna financijska korist (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Trgovačka društva u državnom vlasništvu rezultanta su tranzicijske problematike hrvatskog gospodarstva u kojima su vlade odlučivale zadržati vlasništvo u strateškim trgovačkim društvima ili trgovačkim društvima koja pružaju ključne infrastrukturne ili socijalne usluge. Trgovačka društva u državnom vlasništvu i dalje su vrlo značajna u

hrvatskom gospodarstvu, odnosno ona čine značajan dio bruto domaćeg proizvoda (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Ova se trgovačka društva suočavaju s operativnim i upravljačkim izazovima. Ti se izazovi u pojedinim područjima razlikuju od izazova s kojima se suočavaju poduzeća u privatnom sektoru. Temeljna razlika proizlazi iz činjenice da su trgovačka društva u državnom vlasništvu potrebna za ostvarivanje društvenih i poslovnih ciljeva. S jedne strane, trgovačka društva u državnom vlasništvu bi trebala pomoći u postizanju važnih društvenih i političkih ciljeva dok se, s druge strane, trebaju pridržavati ekonomskih zakona da bi egzistirala u tržišnom gospodarstvu (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Trgovačka društva u državnom vlasništvu često pružaju temeljne usluge koje su bitne za razvoj gospodarstva. Navedene temeljne usluge jedan su od razloga poradi kojeg vlade mogu tražiti izravnu kontrolu nad trgovačkim društvima u državnom vlasništvu. Istovremeno, prekomjerno sudjelovanje vlade može dovesti do odlučivanja koje nije usklađeno s ekonomskim zakonima. Iz navedenog razloga izrađen je kodeks kojem je cilj promicati profesionalno upravljanje te strateški i operativni nadzor. Na taj se način nastoji poboljšati financijska i socijalna izvedba trgovačkih društava u državnom vlasništvu (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

Primjena ovog kodeksa podrazumijeva da trgovačka društva koja ga koriste:

- Svoju organizaciju i poslovanje usklade s preporukama kodeksa
- Najkasnije do dostave godišnjeg izvještaja dostave informaciju o primjeni preporuka kodeksa ili objašnjenje razloga za odstupanje od njihove primjene
- Da na zahtjev državnog tijela koje obavlja vlasničke ovlasti upravljanja državnim portfeljem dostavljaju dodatne pisane informacije i izvješća vezana uz primjenu odredbi kodeksa te informacija i izvješća o primjeni kodeksa
- Da o uočenim nedostacima u primjeni kodeksa obavijeste nadležno tijelo koje obavlja vlasničke ovlasti upravljanja državnim portfeljem.

### **4.3. Analiza i unapređenje kodeksa korporativnog upravljanja**

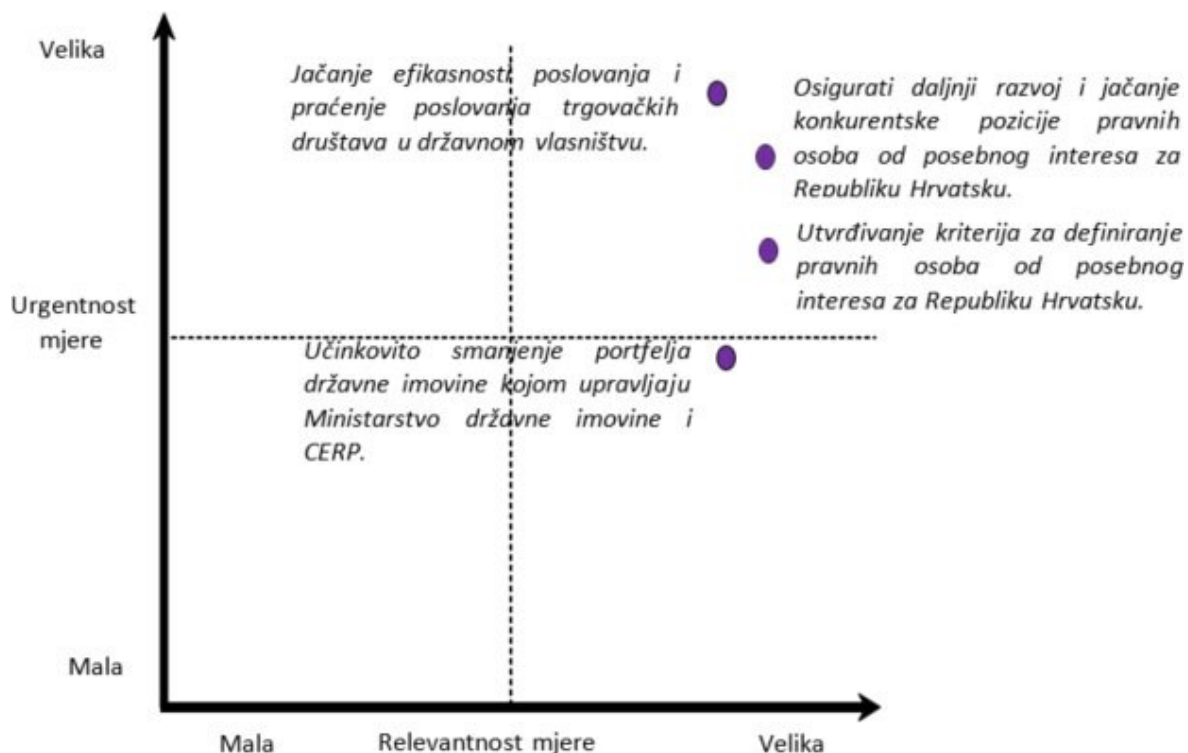
Kodeks korporativnog upravljanja namijenjen trgovačkim društvima u državnom vlasništvu navodi općenite ciljeve poradi kojih je sastavljen, odnosno koja je njegova opća namjera. U njemu su dane preporuke vezane općenito uz djelovanje pojedinih tijela u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu. To znači da su u općenitom smislu iznijete preporuke na području njihovih prava i obveza.

Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u državnom vlasništvu ne propisuje specifične ciljeve i programe prema kojima bi se trebalo korporativno upravljati u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu. Kao takav, vrlo je općenit te samim time ne daje detaljna područja, odnosno upute kako ga u praksi primjenjivati što može biti i povod za njegovo dvosmisleno tumačenje u određenim okolnostima.

Predmetni kodeks trebao bi se više uskladiti sa Strategijom upravljanja državnom imovinom za razdoblje 2019.-2025. (NN 96/19). To se ponajviše odnosi na poseban cilj „Nastavak privatizacije trgovačkih društava u vlasništvu Republike Hrvatske i unapređenje upravljanja pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku“. Kodeks bi trebao jasnije definirati operacionalizaciju ovog posebnog cilja, odnosno trebao bi odrediti mjere kojima će se postići sljedeće:

1. Učinkovito smanjenje portfelja države imovine kojom upravlja Ministarstvo državne imovine i CERP.
2. Jačanje efikasnosti poslovanja i praćenje poslovanja trgovačkih društava u državnom vlasništvu.
3. Osiguranje daljnjeg razvoja i jačanje konkurentske pozicije pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku.
4. Utvrđivanje kriterija za definiranje pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku.

Predmetne mjere ocjenjuju se temeljem dimenzije relevantnosti i urgentnosti. Razvidan je veliki stupanj relevantnosti za sve mjere, uz najveći stupanj urgentnosti za mjeru Jačanje efikasnosti poslovanja i praćenje poslovanja trgovačkih društava u državnom vlasništvu i za osiguranje daljnjeg razvoja i jačanje konkurentske pozicije pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku (Slika 4).



**Slika 4. Matrica relevantnosti i urgentnosti mjera vezanih uz poseban cilj „Nastavak privatizacije trgovačkih društava u vlasništvu Republike Hrvatske i unapređenje upravljanja pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku“**

Izvor: Strategija upravljanja državnom imovinom za razdoblje 2019.-2025., NN 96/19

Kodeks bi se ovom području trebao više posvetiti kroz konkretnije mjere i aktivnosti vezane uz jačanje efikasnosti poslovanja kao i kroz praćenje poslovanja trgovačkih društava u državnom vlasništvu. U kodeksu su nedovoljno specificirana ova područja što može dovesti do njihovog različitog tumačenja ili nedovoljne implementacije u samo poslovanje trgovačkih društava u državnom vlasništvu.

Tablica u nastavku donosi mjere vezane uz operacionalizaciju predmetnog cilja. Praćenje, izvješćivanje i vrednovanje uspješnosti u postizanju ovako postavljenog posebnog cilja treba se provesti putem pokazatelja ishoda za posebni cilj upravljanja državnom imovinom te navedeno bi trebalo dati doprinos ostvarenju strateškog cilja upravljanja državnom imovinom.

**Tablica 3. Kaskadiranje posebnog cilja**

Poseban cilj upravljanja državnom imovinom	Mjere skup povezanih projekata i aktivnosti kojima se ostvaruje poseban cilj	Pokazatelji ishoda za poseban cilj upravljanja državnom imovinom	Pokazatelji učinka za strateški cilj upravljanja državnom imovinom
<p>Nastavak privatizacije trgovačkih društava u vlasništvu Republike Hrvatske i unaprjeđenje upravljanja pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku</p>	<p>Učinkovito smanjenje portfelja državne imovine kojom upravljaju Ministarstvo državne imovine i CERP.</p> <p>Jačanje efikasnosti poslovanja i praćenje poslovanja trgovačkih društava u državnom vlasništvu.</p> <p>Osiguranje daljnjeg razvoja i jačanje konkurentske pozicije pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku.</p> <p>Utvrđivanje kriterija za definiranje pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku.</p>	<p>Doprinos smanjenju proračunskog manjka i javnog duga te doprinos povećanju kreditnog rejtinga.</p> <p>Smanjenje razine zaduženosti trgovačkih društava u državnom vlasništvu, a time i zaduženosti opće države.</p> <p>Usmjeravanje i upošljavanje sredstava u prioritetne razvojne projekte Republike Hrvatske.</p>	<p>Jačanje konkurentnosti gospodarstva Republike Hrvatske.</p> <p>Ostvarivanje infrastrukturnih, socijalnih i drugih javnih ciljeva Republike Hrvatske.</p>

Izvor: Strategija upravljanja državnom imovinom za razdoblje 2019.-2025., NN 96/19

U okviru mjere Jačanje efikasnosti poslovanja i praćenje poslovanja trgovačkih društava u državnom vlasništvu kao i Osiguranje daljnjeg razvoja i jačanje konkurentske pozicije pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku u planu su brojne aktivnosti koje se u ovom trenutku tek djelomično provode. Kako bi se osiguralo odgovorno upravljanje i uspješno poslovanje trgovačkih društava u državnom vlasništvu, treba se nastaviti s aktivnostima vezanima uz poboljšanje upravljanja državnom imovinom, odnosno na području upravljanja trgovačkim društvima od strane uprave i nadzornih odbora. To se odnosi i na mogućnost preoblikovanja trgovačkih društava ukoliko se za

navedenim javi potreba (Strategija upravljanja državnom imovinom za razdoblje 2019.-2025., NN 96/19).

#### **4.4. Smjernice OECD-a o korporativnom upravljanju**

Smjernice OECD-a o korporativnom upravljanju poduzećima u državnom vlasništvu preporuke su vladama o tome kako osigurati da državna poduzeća posluju učinkovito, transparentno i na odgovoran način. One su međunarodno dogovoreni standard za način na koji vlade trebaju izvršavati funkciju državnog vlasništva kako bi izbjegle zamke pasivnog vlasništva i pretjerane državne intervencije.

Smjernice su prvi put razvijene 2005. godine kao dopuna OECD-ovim načelima korporativnog upravljanja. Ažurirane su 2015. godine kako bi odražavale desetljeće iskustva s njihovom provedbom i bavile se novim pitanjima koja se tiču državnih poduzeća u domaćem i međunarodnom kontekstu. Smjernice su znatno izmijenjene, a njihova relevantnost za politiku znatno poboljšana.

##### **4.4.1. Područje primjene smjernica**

Smjernice OECD-a trebale bi pomoći vladama članicama i nečlanicama u njihovim nastojanjima da procijene i poboljšaju pravni, institucionalni i regulatorni okvir za korporativno upravljanje u svojim zemljama te da pruže smjernice i prijedloge za burze, investitore, korporacije i druge strane koje imaju ulogu u procesu razvoja dobrog korporativnog upravljanja (OECD, 2015.).

Načela su usmjerena na javna poduzeća. Međutim, u mjeri u kojoj se smatraju primjenjivima, mogu biti i koristan alat za poboljšanje korporativnog upravljanja u tvrtkama kojima se ne trguje, na primjer, poduzećima u privatnom i državnom vlasništvu. Predstavljaju zajedničku osnovu koju zemlje članice OECD-a smatraju ključnim za razvoj dobre prakse upravljanja (OECD, 2015.).

Namjera im je biti sažeti, razumljivi i dostupni putokazi međunarodnoj zajednici. Načela nisu namijenjena zamjeni za inicijative privatnog sektora za razvoj detaljnije "najbolje prakse" u upravljanju. OECD i njegove vlade članice sve više prepoznaju sinergiju između makroekonomskih i strukturnih politika. Jedan ključni element u poboljšanju ekonomske učinkovitosti je korporativno upravljanje, koje uključuje skup



odnosa između menadžmenta poduzeća, njegovog odbora, njegovih dioničara i drugih dionika. Korporativno upravljanje, također, osigurava strukturu kroz koju se postavljaju ciljevi poduzeća, te se određuju načini za postizanje tih ciljeva i praćenje uspješnosti (OECD, 2015.).

Dobro korporativno upravljanje trebalo bi pružiti odgovarajuće poticaje upravi i menadžmentu da slijede ciljeve koji su u interesu poduzeća i dioničara te bi trebalo olakšati učinkovito praćenje, potičući poduzeća na učinkovitije korištenje resursa. Korporativno upravljanje samo je dio šireg ekonomskog konteksta u kojem tvrtke djeluju, što uključuje, na primjer, makroekonomske politike i stupanj konkurencije na tržištima proizvoda i faktora proizvodnje (OECD, 2015.).

Okvir korporativnog upravljanja, također, ovisi o pravnom, regulatornom i institucionalnom okruženju. Osim toga, čimbenici kao što su poslovna etika i korporativna svijest o ekološkim i društvenim interesima zajednica u kojima posluje također mogu utjecati na reputaciju i dugoročni uspjeh trgovačkog društva. Mnoštvo čimbenika utječe na upravljanje i procese donošenja odluka u trgovačkim društvima i važni su za njihov dugoročni uspjeh. Načela su usredotočena na probleme upravljanja koji proizlaze iz odvajanja vlasništva i kontrole. Neka druga pitanja relevantna za procese donošenja odluka u poduzeću, kao što su okolišna ili etička pitanja, uzimaju se u obzir, ali se eksplicitnije tretiraju u nizu drugih instrumenata OECD-a (OECD, 2015.).

Stupanj do kojeg korporacije poštuju osnovna načela dobrog korporativnog upravljanja sve je važniji čimbenik za donošenje odluka o ulaganju. Od posebne je važnosti odnos između praksi korporativnog upravljanja i međunarodnog karaktera ulaganja. Međunarodni tokovi kapitala omogućuju tvrtkama pristup financiranju od mnogo većeg broja investitora u odnosu na pristup koji im omogućuju nacionalni tokovi kapitala. Ako zemlje žele u potpunosti iskoristiti prednosti globalnog tržišta kapitala i ako žele privući dugoročni "strpljivi" kapital, angažmani korporativnog upravljanja moraju biti vjerodostojni i dobro razumljivi na međunarodnoj razini (OECD, 2015.).

Čak i ako se korporacije prvenstveno ne oslanjaju na strane izvore kapitala, pridržavanje dobre prakse korporativnog upravljanja pomaže u poboljšanju povjerenja domaćih ulagača, može smanjiti trošak kapitala i u konačnici potaknuti stabilnije izvore financiranja. Na korporativno upravljanje utječu odnosi među sudionicima u sustavu upravljanja. Kontrolni dioničari, koji mogu biti pojedinci, obiteljski holdinzi, blok savezi

ili druge korporacije koje djeluju preko holdinga ili unakrsnog dioničarstva, mogu značajno utjecati na korporativno ponašanje (OECD, 2015.).

Kao vlasnici kapitala, institucionalni ulagači sve više zahtijevaju korporativno upravljanje na tržištima. Pojedinačni dioničari obično ne nastoje ostvariti upravljačka prava, ali mogu biti vrlo zabrinuti hoće li dobiti pošten tretman od kontrolnih dioničara i uprave. Vjerovnici imaju važnu ulogu u nekim sustavima upravljanja i imaju potencijal služiti kao vanjski nadzor nad korporativnim učinkom. Zaposlenici i drugi dionici imaju važnu ulogu u doprinosu dugoročnom uspjehu i uspješnosti korporacije, dok vlade uspostavljaju opći institucionalni i pravni okvir za korporativno upravljanje. Uloga svakog od ovih sudionika i njihove interakcije uvelike se razlikuju među zemljama OECD-a i među nečlanicama. Ti su odnosi dijelom podložni zakonu i propisima, a dijelom dobrovoljnoj prilagodbi i tržišnim silama. Ne postoji jedinstven model dobrog korporativnog upravljanja (OECD, 2015.).

U zemljama članicama OECD-a identificirani su pojedini zajednički elementi koji su u osnovi dobrog korporativnog upravljanja. Načela se grade na tim zajedničkim elementima i formulirana su tako da obuhvaćaju različite modele koji postoje. Na primjer, ona ne zagovaraju nikakvu posebnu strukturu odbora, a izraz "odbor" kako se koristi u ovom dokumentu obuhvaća različite nacionalne modele struktura odbora koji se nalaze u zemljama OECD-a. U tipičnom dvoslojnom sustavu, koji se nalazi u nekim zemljama, "odbor" kako se koristi u Načelima odnosi se na "nadzorni odbor", dok se "ključni rukovoditelji" odnose na "upravni odbor". U sustavima u kojima jedinstveni odbor nadzire odbor internog revizora, izraz "odbor" uključuje oboje (OECD, 2015.).

Načela su neobvezujuća i nemaju za cilj donijeti detaljne propise za nacionalno zakonodavstvo. Njihova je svrha poslužiti kao referentna točka. Smjernice mogu koristiti kreatori politika dok ispituju i razvijaju svoje zakonske i regulatorne okvire za korporativno upravljanje koji odražavaju njihove vlastite ekonomske, društvene, pravne i kulturne okolnosti te sudionici na tržištu dok razvijaju vlastite prakse. Načela su evolucijske prirode i treba ih preispitati u kontekstu značajnih promjena u okolnostima. Kako bi ostale konkurentne u svijetu koji se mijenja, korporacije moraju inovirati i prilagoditi svoje prakse korporativnog upravljanja kako bi mogle zadovoljiti nove zahtjeve i iskoristiti nove prilike (OECD, 2015.).

Slično tome, vlade imaju važnu odgovornost za oblikovanje učinkovitog regulatornog okvira koji osigurava dovoljnu fleksibilnost kako bi se tržištima omogućilo

učinkovito funkcioniranje i odgovor na očekivanja dioničara i drugih dionika. Na vladama i tržišnim sudionicima je da odluče kako primijeniti ova načela u razvoju vlastitih okvira za korporativno upravljanje, uzimajući u obzir troškove i koristi regulacije (OECD, 2015.).

#### **4.4.2. Implementacija preporuka OECD-a u hrvatska poduzeća**

Osvrt OECD-a identificirao je prioriteta područja za reformu te bi na tim područjima reforma trebala pridonijeti poboljšanju prakse korporativnog upravljanja u pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske. Smjernice bi se trebale primijeniti na sljedeća područja (Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine, 2021.):

1. Jačanje funkcije državnog vlasništva
  - Osnivanje jedinice za koordinaciju vlasništva.
  - Izrada dokumenata vlasničke politike u kojoj će jasno biti predstavljeni razlozi i ciljevi za državno vlasništvo nad pravnim osobama u vlasništvu države.
  - Objava financijskih i nefinancijskih ciljeva poslovanja u pravnim osobama u vlasništvu države.
2. Usklađivanje pravnog i regulatornog okvira u pravnim osobama u vlasništvu države:
  - Izrada novog sveobuhvatnog Zakona o pravnim osobama u vlasništvu države kako bi se smanjila ustanovljena fragmentarnost regulatornog okvira, definirali razlozi za vlasništvo, uloga i odgovornost svih dionika, izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i dr.
3. Održavanje jednakih uvjeta poslovanja za pravne osobe u vlasništvu države kao za pravne osobe u privatnom vlasništvu:
  - Unifikacija pravnih oblika u pravnim osobama u vlasništvu države.
4. Poboljšanje praksi transparentnosti i javne objave:
  - Povećanje opsega agregiranog izvješća na sve pravne osobe u vlasništvu države.
  - Poboljšanje objavljivanja financijskih i nefinancijskih informacija. Preporuča se da ove objave budu u standardima kakvi su propisani za društva koja kotiraju na uređenom tržištu kapitala.
5. Jačanje sustava unutarnje kontrole:

- Poboľšati sustav unutarnjih kontrola kroz bolji rad i veću neovisnost unutarnje revizije, njenu direktnu suradnju s revizijskim odborom, neovisnost rada eksterne revizije te državne revizije.

6. Jačanje autonomije i neovisnosti nadzornog odbora:

- Uspostava stručnih i neovisnih nadzornih odbora kao i jasnih kriterija za definiranje istih.
- Jačanje neovisnosti revizijskih pododбора.
- Osnaživanje nadzornih odbora da izvršavaju funkcije određivanja strategije i nadzora upravljanja.

Daljnje aktivnosti koje se odnose na implementaciju sveobuhvatne reforme u području korporativnog upravljanja u pravim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske traže suradnju niza tijela državne uprave s obzirom na fragmentiranost i nadležnost vlasničkih ovlasti nad pravnim osobama. Pravovremena implementacija preporuka OECD-a može doprinijeti jačanju pretpostavki za sustavno, koordinirano i dugoročno održivo korporativno upravljanje u pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske te ispunjenju obveza Republike Hrvatske u okviru Akcijskog plana za sudjelovanje u Exchange Rate mehanizmu II kao i Nacionalnog plana oporavka i otpornosti 2021.-2026. Sve navedeno može se osigurati provedbom aktivnosti prikazanih u Tablici 4 (Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine, 2021.).

**Tablica 4. Aktivnosti po preporukama**

	<b>Aktivnosti po preporukama*</b>	<b>Nositelj</b>	<b>Sunositelj</b>	<b>Rok</b>	<b>Ključne točke ostvarenja</b>
<b>1</b>	<b>Jačanje funkcije državnog vlasništva</b>				
<b>1.1.</b>	Osnivanje jedinice za koordinaciju vlasništva	MPGI	-	1Q 2024	Uspostavljena jedinica temeljem donesenog novog zakona o pravnim osobama u vlasništvu RH
<b>1.2.</b>	Izrada vlasničke politike	MPGI	-	1Q 2024	Usvojen dokument nakon donesenog novog zakona o pravnim osobama u vlasništvu RH
<b>1.3.</b>	Objava financijskih i nefinancijskih ciljeva	MPGI	-	3Q 2022	Donesena metodologija za definiranje ciljeva
		Resorna minis.** /CERP		4Q 2022	Definirani financijski i nefinancijski ciljevi te njihova javna objava
<b>2</b>	<b>Usklađivanje pravnog i regulatornog okvira pravnih osoba u vlasništvu RH</b>				
<b>2.1.</b>	Izrada Zakona o pravnim osobama u vlasništvu RH	MPGI	Resorna ministarstva	3Q 2022	Nacrt prijedloga zakona o pravnim osobama u vlasništvu RH upućen u proceduru donošenja
				1Q 2024	Donesen novi zakon o pravnim osobama u vlasništvu RH
<b>3</b>	<b>Održavanje jednakih uvjeta poslovanja kao za privatna poduzeća</b>				
<b>3.1.</b>	Unifikacija pravnih oblika pravnih osoba u RH	MMPI, MFIN, MINGOR	-	1Q 2024	Inkorporiranje pravnih osoba u vlasništvu RH sa pretežno komercijalnom orijentacijom
<b>4</b>	<b>Poboljšanje praksi transparentnosti i javne objave</b>				
<b>4.1.</b>	Povećanje opsega agregiranog izvješća na sve pravne osobe u RH	MPGI / CERP	Resorna min./pravne osobe	4Q 2022	Izrađeno agregirano izvješće u skladu sa preporukom
<b>4.2.</b>	Poboljšanje objavljivanja financijskih i nefinancijskih informacija	MFIN	MPGI	4Q 2022	Donesen akt kojim će se uvesti standardi izvješćivanja kao za društva koja su izlistana na organiziranom tržištu kapitala
<b>5</b>	<b>Jačanje sustava unutarnje kontrole</b>				
<b>5.1.</b>	Poboljšati sustav unutarnjih kontrola mjerama koje štite autonomiju unutarnjih revizora i neovisnost vanjske revizije	MFIN	-	2Q 2022	Održana izobrazba o sustavu unutarnjih kontrola za rukovodstvo pravnih osoba
		MFIN	-	4Q 2021	Upute i preporuke za neovisnost interne revizije, za donošenje pravilnika o radu interne revizije i dr.
		MFIN	-	1Q 2022	Održana izobrazba unutarnjih revizora
		MFIN	-	3Q 2022	Izrada Prijedloga za obavljanje revizije u području visoke razine rizičnosti poslovanja od strane Vijeća za sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru
	Poboljšati sustav zaštite prijavitelja nepravilnosti (zviždača)	MPU	-	1Q 2022	Izrada Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti prijavitelja nepravilnosti
		MPU	-	1Q 2023	Provedba edukacije o zakonodavnom okviru za zaštitu prijavitelja nepravilnosti za predstavnike pravnih osoba u državnom vlasništvu
		MPU	-	4Q 2023	Unaprjeđenje provedbe Zakona o zaštiti prijavitelja nepravilnosti u pravnim osobama u državnom vlasništvu - analiza dosadašnje provedbe Zakona u pravnim osobama u državnom vlasništvu u kontekstu postojanja unutarnjeg prijavljivanja nepravilnosti i imenovanja povjerljive osobe
	Jačanje kontrolnih mjera u procedurama nabave u pravnim osobama	MINGOR	MFIN	4Q 2021	Donesen akt kojim će se poboljšati interne kontrole u proceduri provođenja nabave
<b>6</b>	<b>Jačanje autonomije i neovisnosti nadzornog odbora</b>				
<b>6.1.</b>	Uspostava stručnih i neovisnih nadzornih odbora	MPGI	-	1Q 2022	Donesena uredba kojom će se definirati zahtjevi za neovisnošću članova NO-a
	Transparentnost i kompetitivnost u proceduri izbora NO-a	MPGI	-	1Q 2022	Donesena uredba kojom će se uvesti javni poziv za izbor članova NO-a
	Poboljšanje politike naknada	MPGI	-	4Q 2022	Donesen akt kojim će se poboljšati politika naknada
<b>6.2.</b>	Jačanje neovisnosti revizijskih odbora	MPGI	-	4Q 2021	Donesene Smjernice za rad RO-a koje će definirati zahtjeve za neovisnost članova
<b>6.3.</b>	Osnaživanje nadzornih odbora	MPGI	-	4Q 2021	Donesene Smjernice za rad NO-a
		MPGI	-	1Q 2022	Donesena uredba kojom će se osnažiti NO-i u izvršavanju funkcije određivanja strategije i nadzora utvrđivanja

Izvor: Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine (2021)  
Akcijski plan za implementaciju preporuka OECD-a za unapređenje korporativnog  
upravljanja u pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske, OECD, str. 7-8.

#### **4.4.3. Mogućnosti poboljšanja u korporativnom upravljanju u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu**

Mogućnost poboljšanja u korporativnom upravljanju u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu u Republici Hrvatskoj može se postići kroz pojašnjenje financijskih i nefinancijskih ciljeva učinka trgovačkih društava u državnom vlasništvu. Vođene sveobuhvatnim očekivanjima države kao vlasnika utvrđenima u vlasničkoj politici hrvatske vlasti, uz sudjelovanje jedinice za koordinaciju vlasništva, trebaju definirati jasne financijske i nefinancijske ciljeve učinka za sva trgovačka društva u državnom vlasništvu.

Definicija ciljeva može započeti s klasifikacijom trgovačkih društava u državnom vlasništvu prema tome preuzimaju li:

- Primarno funkciju javne politike
- Pretežno komercijalnu funkciju
- Kombinaciju ovih funkcija.

Potrebno je uspostaviti strukturirani mehanizam koji se potom može upotrijebiti za postavljanje i praćenje ciljeva izvedbe specifičnih za svako trgovačko društvo. Na početku razvoj takvih ciljeva trebao bi biti odgovornost ministarstava, ali bi trebao biti kontroliran od strane jedinice za koordinaciju vlasništva koja bi trebala djelovati kao obvezna savjetodavna funkcija.

Ova preporuka proizlazi iz činjenice da trenutno trgovačka društva u državnom vlasništvu nemaju jasno definirane financijske i nefinancijske ciljeve. Država bi trebala odrediti opće ciljeve za trgovačka društva u državnom vlasništvu ili ciljeve u nacionalnim akcijskim planovima, sektorskim planovima ili političkim dokumentima i u njima bi trebali identificirati relevantna trgovačka društva u državnom vlasništvu (na temelju njihovih mandata) koja će izvršiti vladine prioritete i nacionalne ciljeve.

Dobra praksa podrazumijeva da se država/resorno ministarstvo dogovori s trgovačkim društvom u državnom vlasništvu o financijskim i nefinancijskim ciljevima u tzv. dokumentu o ciljevima. Dokumenti o ciljevima djeluju kao mehanizam komunikacije između resornog ministarstva/tijela za koordinaciju vlasništva i trgovačkog društva u

državnom vlasništvu. Ovaj dokument može trgovačkom društvu u državnom vlasništvu omogućiti da bude jasan u vezi s vladinim očekivanjima i obvezama javne službe kao i s načinom na koji vlada namjerava financirati te obveze. Posljedično, trgovačko društvo u državnom vlasništvu dobiva dobro polazište za pripremu svojeg poslovnog programa. Kontrola učinka na području realizacije postavljenih ciljeva trebala bi se provoditi na godišnjoj razini. Predmetni dokument trebao bi se razvijati u iterativnom procesu između odbora trgovačkih društava u državnom vlasništvu, uprave i vlasničkog subjekta, odnosno kroz dijaloški pristup. Dokument bi trebao sadržavati sljedeće podatke:

- Opis poslovanja i izjavu o misiji
- Elemente korporativne vizije i opće ciljeve trgovačkog društva u državnom vlasništvu
- Izjavu o odgovornosti (uključujući obveze izvješćivanja)
- Očekivanja vezana uz financijski i nefinancijski učinak s povezanim pokazateljima učinka
- Procjenu vrijednosti trgovačkog društva u državnom vlasništvu od strane odbora.

#### **4.4.4. Mogućnosti poboljšanja pravnog okvira upravljanja u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu**

Definicija trgovačkog društva u državnom vlasništvu posebno je važna jer se hrvatska definicija trgovačkog društva u državnom vlasništvu razlikuje od definicije OECD-a. Ona u Zakonu o upravljanju državnom imovinom obuhvaća sve državne udjele bez obzira na veličinu. Uz navedeno, postoje različite vrste trgovačkih društava u državnom vlasništvu (od posebnog interesa, velika i dr.). To ukazuje na činjenicu da bi trebalo jasno definirati trgovačka društva u držanom vlasništvu u kontekstu razgraničenja opsega i pokrivenosti zakona.

Brojna su neriješena pitanja vezana uz Agenciju za upravljanje državnom imovinom, primjerice, pravna osobnost, vrsta poduzeća, odgovornost vladi, financiranje i dr. Dužnosti agencije i opis uprave agencije trebaju biti definirani zakonom, a ne posebnim statutom. Posebnim propisom treba definirati nacrt organizacije, način rada, korištenje sredstava i dr. Uz navedeno, treba uključiti i mogućnost da vlada prenese vlasnička prava na agenciju.

Sva trgovačka društva u državnom vlasništvu trebaju biti uključena u agregatno izvješćivanje. No, pružene informacije i podaci mogu se prilagoditi prema „važnosti“ svakog trgovačkog društva što znači da se može tražiti više podataka o važnim trgovačkim društvima, a manje podataka o ostalim trgovačkim društvima. Podaci se mogu podijeliti u zasebne skupine prema „važnosti“.

Zakon bi trebao biti što jednostavniji i sažetiji. Trebao bi obuhvatiti samo pitanja o kojima treba odlučiti Sabor. Sva pitanja o kojima treba odlučiti Vlada ili ministarstva ili koja bi mogla povremeno zahtijevati prilagodbu trebala bi biti uključena u propise. Propisima bi se trebalo regulirati, osim provedbenih pravila, imenovanje uprave, naknade, rad agencije i dr. U tehničkom smislu trebalo bi postojati upućivanje iz zakona na odgovarajuće propise i obrnuto.



## **5. Komparativna analiza pravnog okvira korporativnog upravljanja u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu u odabranim državama Europske unije**

U ovom poglavlju govori se o pravnoj regulativi korporativnog upravljanja u Litvi, Sloveniji i Hrvatskoj te je prikazana usporedna analiza okvira korporativnog upravljanja u Litvi, Sloveniji i Hrvatskoj.

### **5.1. Pravna regulativa korporativnog upravljanja u Litvi, Sloveniji i Hrvatskoj**

The Lithuanian state and local companies law (1994 21 December . No. I-722 Vilnius) je zakon koji uređuje osnivanje, upravljanje, rad, reorganizaciju i likvidaciju državnih i komunalnih poduzeća u Litvi. Zakon državno poduzeće definira kao poduzeće osnovano iz državne imovine ili preneseno državi u skladu sa zakonom utvrđenim postupkom. Vlasnik ovog poduzeća je država te država upravlja, koristi i raspolaže imovinom koja joj je prenesena ili koju je stekla. Svrha državnog poduzeća je pružanje javnih usluga, proizvodnja proizvoda i obavljanje drugih djelatnosti kako bi se udovoljilo javnom interesu. Poduzeće je javna pravna osoba s ograničenom građanskom odgovornošću. Isti zakon navodi da naziv državnog poduzeća mora sadržavati riječi „državno poduzeće“ ili kraticu ovih riječi „SE“ koja opisuje njegov pravni okvir.

Zakon o Slovenskem državnem holdingu (Uradni list RS, št. 25/14 in 140/22) uređuje status i poslovanje slovenskog državnog holdinga i Društva za mirovinsko i invalidsko osiguranje, upravljanje ulaganjima u vlasništvu slovenskog državnog holdinga i ulaganima Republike Slovenije kojima upravlja slovenski državni holding, akte upravljanja ulaganjima, mjere za jačanje integriteta i odgovornosti te ograničavanje rizika od korupcije, sukoba interesa i zlouporabe povlaštenih informacija u upravi ulaganja u vlasništvu slovenskog državnog holdinga i ulaganja Republike Slovenije kojima upravlja slovenski državni holding. Svrha predmetnog zakona je postići:

- odvajanje funkcije države kao vlasnika kapitalnih ulaganja od ostalih funkcija države, čime se sprječava sukob interesa, narušavanje tržišnog natjecanja na tržištu i neravnopravan tretman trgovačkih društava

- koncentrirano upravljanje ulaganjima u vlasništvu slovenskog državnog holdinga, KAD-a i ulaganjima Republike Slovenije kojima upravlja slovenski državni holding, radi uspostave stabilnog vlasništva, čime se smanjuju troškovi upravljanja i dugoročno povećavaju isplativost i vrijednost ovih ulaganja za ostvarenje gospodarskih i razvojnih ciljeva te ciljeva od javnog interesa
- transparentan sustav upravljanja investicijama u vlasništvu slovenskog državnog holdinga i investicijama Republike Slovenije kojima upravlja slovenski državni holding, s jasnom podjelom ovlasti i odgovornosti te provođenjem mjera koje ograničavaju rizike od korupcije i drugih neetičkih i nedopuštenih ponašanja i utjecaja te da se ojača usklađenost poslovanja, sljedivost i odgovornost u donošenju odluka;
- upravljanje ulaganjima u vlasništvu slovenskog državnog holdinga i ulaganjima Republike Slovenije kojima upravlja slovenski državni holding, u skladu sa slovenskim i međunarodnim smjernicama za upravljanje ulaganjima u državnom vlasništvu i korporativno upravljanje općenito.

U ostvarivanju svrhe i zadaća ovoga Zakona, slovenski državni holding posluje pod jednakim uvjetima kao i druga trgovačka društva, trgovci pojedinci ili samostalni poduzetnici i fizičke osobe, na mjerodavnom tržištu.

Zakon o upravljanju državnom imovinom (NN 52/18) određuje načela upravljanja i dokumente upravljanja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske, načinom i uvjetima upravljanja dionicama i poslovnim udjelima, nekretninama i pokretninama koje čine državnu imovinu, nadležnosti i ovlasti Ministarstva državne imovine u upravljanju državnom imovinom te druga povezana pitanja. Predmetnim zakonom uređuje se upravljanje, raspolaganje i korištenje državne imovine kojom upravlja Ministarstvo državne imovine i Centar za restrukturiranje i prodaju. Isti zakon uređuje i ustrojstvo i rad Centra za restrukturiranje i prodaju, njegov djelokrug i javne ovlasti te druga povezana pitanja.

Pojam državna imovina u smislu trgovačkih društva u vlasništvu države odnosi se na:

- dionice i udjele u trgovačkim društvima čiji je imatelj Republika Hrvatska, Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje te Državna agencija za osiguranje

štednih uloga i sanaciju banaka ako ih je stekla u postupku sanacije i privatizacije banaka

- osnivačka prava u pravnim osobama kojima je Republika Hrvatska osnivač.

The Lithuanian state and local companies law (1994 21 December . No. I-722 Vilnius) u Litvi navodi da su tijela poduzetnika institucije koje provode prava i obveze vlasnika poduzeća, a jedino upravljačko tijelo je čelnik poduzeća. Statutom poduzetnika može se, također, predvidjeti kolegijalno tijelo za upravljanje poduzećem - Odbor. Poduzeće stječe građanska prava, preuzima građanske obveze i provodi ih preko čelnika poduzeća.

Čelnik trgovačkog društva i članovi uprave, prema zakonodavnim odredbama u Litvi, moraju izbjegavati situaciju kada se njihovi osobni interesi sukobljavaju ili mogu sukobiti s interesima trgovačkog društva. U takvoj situaciji, član uprave i čelnik društva moraju u roku od 10 dana pisanim putem obavijestiti instituciju koja provodi prava i obveze vlasnika trgovačkog društva. Tijela trgovačkog društva moraju djelovati u korist trgovačkog društva, poštivati zakone i druge pravne akte te se pridržavati statuta trgovačkog društva. Uz navedeno, tijela trgovačkog društva nemaju pravo donositi odluke ili izvoditi druge radnje koje premašuju uobičajeni ekonomski rizik proizvodnje ili su neisplative. Čelnik društva i članovi uprave, ako ne izvršavaju ili nepropisno izvršavaju dužnosti navedene u Građanskom zakoniku, The Lithuanian state and local companies law i drugim zakonima i statutu društva, moraju trgovačkom društvu u cijelosti nadoknaditi štetu.

Zakon o Slovenskem državnem holdingu (Uradni list RS, št. 25/14 in 140/22) navodi da pri obavljanju svojih zadataka članovi tijela slovenskog državnog holdinga moraju djelovati marljivo savjesno i pošteno. Moraju djelovati isključivo u interesu slovenskog državnog holdinga, a u upravljanju ulaganjima Republike Slovenije isključivo u interesu Republike Slovenije. Moraju stalno nastojati poboljšati korporativno upravljanje tim trgovačkim društvima i biti primjer odgovornog i marljivog menadžera i za druge dioničare i dionike. U svom radu trebaju uzeti u obzir slovenske i međunarodne preporuke i dobru praksu korporativnog upravljanja.

Član tijela slovenskog državnog holdinga koji je iz bilo kojeg razloga spriječen u obavljanju svoje funkcije, osobito zbog pritiska na svoju neovisnu odluku ili zbog pasivnosti i nečinjenja drugih članova upravnog ili nadzornog tijela, mora obavijestiti

članove tijela u kojem djeluje, te postupati u skladu s odredbama zakona. Članovi tijela i druge odgovorne osobe slovenskog državnog holdinga moraju se ponašati odgovorno u upravljanju ulaganjima i izvršavanju svojih zadataka. Odgovorno ponašanje članova tijela i drugih odgovornih osoba slovenskog državnog holdinga osigurava se posebno projektiranjem, dokumentiranjem i nadzorom:

- upravljanje i rad slovenskog državnog holdinga u skladu s važećim propisima te u skladu s ciljem, strategijom i godišnjim planom upravljanja ulaganjima
- jasno definirana prava, obveze i nadležnosti pojedinih članova i nositelja funkcija u upravljanju ulaganjima u interne akte slovenskog državnog holdinga
- uspostavljanje i djelovanje unutarnjih politika i sastava slovenskog državnog holdinga, koji omogućuje i osigurava učinkovit sustav nadzora i upravljanja ulaganjima slovenskog državnog holdinga u podružnice u skladu s ciljem, strategijom i godišnjim planom upravljanja ulaganjima
- primjerenost i djelotvornost sustava unutarnjih kontrola
- primjerenost i djelotvornost internog sustava upravljanja rizicima (organizacijskog, pravnog, financijskog itd.)
- provedba odredbi Poglavlja 6. ovoga Zakona koje postavlja mjere za jačanje integriteta i odgovornosti te ograničavanje rizika od korupcije, sukoba interesa i zlouporabe internih informacija u upravljanju državnim ulaganjima, kao i nadzora i izvješćivanja slovenskog državnog holdinga
- djelotvornost internih sustava informiranja i izvješćivanja i odnosa s nadležnim tijelima
- politike za procjenu rada i podobnosti imenovanih članova tijela slovenskog državnog holdinga
- zapisnike sa sjednica Uprave slovenskog državnog holdinga i Nadzornog odbora slovenskog državnog holdinga te postojanje prijepisa audiozapisa sa sjednica Uprave slovenskog državnog holdinga i Nadzornog odbora slovenskog državnog holdinga i drugu važnu dokumentaciju na temelju koje se ocjenjuje rad ili marljivost i odgovornost članova tijela slovenskog državnog holdinga i mogu se ocijeniti druge odgovorne osobe.

Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele navodi da trgovačkim društvima u državnom vlasništvu se upravlja putem nadležnih tijela Republike Hrvatske te da su ona zadužena za provođenje vlasničke politike u području korporativnog upravljanja. Kratkoročni politički ciljevi, političke promjene ili promjene u državnoj upravi ne smiju dovesti do destabilizacije poslovanja trgovačkih društava u državnom vlasništvu. Nadležna tijela koja provode vlasničku politiku u upravljanju trgovačkim društvima u državnom vlasništvu trebaju redovito donositi, objavljivati i ažurirati vlasnička pravila, donositi plan i određivati politiku vlasništva, ciljeve, određivati opseg, opravdanje i svrhu državnog vlasništva te očekivane rezultate i kriterije uspješnosti poslovanja (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

U provođenju vlasničke politike upravljanja državnom imovinom u obliku dionica i poslovnih udjela u trgovačkim društvima nadležna tijela trebaju prioritet dati gospodarskim ciljevima i financijskim rezultatima trgovačkih društava jer bez financijskih rezultata i gospodarske održivosti ne mogu se postići ni društveni ciljevi. Nadležna tijela od trgovačkih društava trebaju dobiti pravovremene, potpune i točne informacije o poslovanju kako bi mogla donositi vlasničke odluke i određivati vlasničku politiku (Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, NN 132/17).

## **5.2. Usporedna analiza pravnih okvira korporativnog upravljanja u Litvi, Sloveniji i Hrvatskoj**

Ovisno o njihovom pravnom obliku, dva glavna zakona koja uređuju litvanska državna poduzeća su: Zakon o trgovačkim društvima, primjenjiv na sva potpuno korporatizirana državna poduzeća i Zakon o državnim i općinskim poduzećima, primjenjiv na sva statutarna državna poduzeća. Glavni zakon koji se odnosi na izvršavanje vlasničke funkcije države je Zakon o upravljanju, korištenju i raspolaganju državnom i općinskom imovinom, koji posebno ocrtava odgovornosti u upravljanju državnim poduzećima. Ti su zakoni dopunjeni brojnim dodatnim vladinim rezolucijama koje se odnose na državna poduzeća, od kojih su dvije najvažnije: Smjernice o vlasništvu, koje utvrđuju zahtjeve za aranžmane korporativnog upravljanja državnih poduzeća, uključujući one koji se odnose

na izvršavanje vlasničke funkcije; i Smjernice o transparentnosti, koje opisuju standarde izvješćivanja i objavljivanja koje su velika državna poduzeća dužna provoditi (OECD, 2018.).

Zakon o Slovenskom državnom holdingu (Službeni glasnik RS, br. 25/2014, u daljnjem tekstu: "ZSDH-1") stupio je na snagu 26. travnja 2014. godine. Ovim zakonom uređeno je sljedeće: status i poslovanje slovenskog državnog holdinga i Kapitalske družbe pokojninskoga i invalidskoga osiguranja, upravljanje imovinom u vlasništvu slovenskog državnog holdinga i imovinom Republike Slovenije kojom upravlja slovenski državni holding, dokumenti upravljanja imovinom, mjere za jačanje integriteta i odgovornosti te ublažavanje rizika povezanih s korupcijom, sukobom interesa i zlouporabom povlaštenih informacija pri upravljanju kapitalnom imovinom koja je u vlasništvu slovenskog državnog holdinga, te imovinom Republike Slovenije kojom upravlja slovenski državni holding (Slovenski državni holding d.d., 2019.).

Slovenski zakon o državnom holdingu u svom članku 32. propisuje Kodeks korporativnog upravljanja poduzeća u državnom vlasništvu kao jedan od dokumenata upravljanja imovinom koji donosi Uprava slovenskog državnog holdinga uz danu suglasnost od strane Nadzornog odbora slovenskog državnog holdinga. Kodeks je upućen poduzećima u državnom vlasništvu. Također ga trebaju primjenjivati društva kćeri u Grupi u kojoj položaj kontrolnog društva ima državno poduzeće. Navedena trgovačka društva trebala bi primijeniti Kodeks kao svoj referentni kod. U skladu s člankom Zakona o slovenskom državnom holdingu, poduzeće koje se ovdje naziva državno poduzeće je trgovačko društvo u kojem je jedini dioničar ili jedan od dioničara slovenski državni holding i/ili Republika Slovenija, neovisno o pravno-organizacijskom obliku državnog poduzeća i neovisno o udjelu dionica koje drži država i/ili slovenski državni holding u temeljnom kapitalu društvenog poduzeća.

Regulatorni okvir korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u Republici Hrvatskoj određen je nizom akata Republike Hrvatske. Najvažniji među njima je Zakon o upravljanju državnom imovinom u sklopu kojeg su definirane osnovne odredbe koje se odnose na izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i uprava trgovačkih društava te je uspostavljen sustav godišnjeg i srednjoročnog planiranja i izvještavanja. U sklopu ovog zakona definirana je i uloga Centra za restrukturiranje i prodaju. Osim ovim zakonom i Zakonom o ustrojstvu i djelokrugu tijela državne uprave određena je uloga resornih ministarstava.

Kriteriji i postupak izbora članova nadzornih odbora i uprava trgovačkih društava te ostalih pravnih osoba u vlasništvu države reguliran je Uredbom o uvjetima za izbor i imenovanje članova nadzornih odbora i uprava pravnih osoba od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku i načinu njihova izbora. Uz navedeno, u primjeni su i brojni drugi zakoni kao i podzakonski akti ovisno o tome radi li se o trgovačkim društvima ili pravnim osobama osnovanim specijalnim zakonima, jesu li uvršteni u kotacije tržišta kapitala kao i o tome vode li pravne osobe svoje poslovne knjige prema Zakonu o računovodstvu, sukladno pravilima proračunskog, neprofitnog računovodstva ili su u primjeni kontnog plana za kreditne institucije.

## 6. Zaključak

Korporativno upravljanje je kombinacija pravila, procesa i zakona prema kojima se poslovanje vodi, regulira i kontrolira. Pojam obuhvaća unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na interese dionika trgovačkog društva, uključujući dioničare, kupce, dobavljače, državna regulatorna tijela i menadžment.

Upravni odbor ili korporativni izvršni odbor odgovoran je za stvaranje okvira za korporativno upravljanje koji najbolje usklađuje poslovno ponašanje s korporativnim ciljevima. Dobro korporativno upravljanje uključuje uspostavljanje načela sigurnosti, transparentnosti, jednakosti, usklađenosti, pouzdanosti i odgovornosti.

Korporativno upravljanje ključno je za ispravno funkcioniranje organizacije. Pokazivanje dobrog korporativnog upravljanja važno je za održavanje ugleda poduzeća. Ono danas sve više postaje važno i u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu. Korporativno upravljanje u trgovačkim društvima u državnom vlasništvu temelji se na skupu pravila, zakonskih akata, politika i procedura kako bi se osigurala odgovornost trgovačkog društva u državnom vlasništvu. Kada se pravilno izvede, uspostavlja okvir za postizanje ciljeva trgovačkog društva u državnom vlasništvu u svim sferama upravljanja. Također, prepoznaje se važnost dioničara. Dioničari biraju članove uprave trgovačkog društva u državnom vlasništvu, financiraju poslovanje trgovačkog društva u državnom vlasništvu i imaju izravan utjecaj na poslovanje trgovačkog društva u državnom vlasništvu.

Dobro upravljanje trgovačkim društvom u državnom vlasništvu osigurava integritet trgovačkog društva, opće usmjerenje, upravljanje rizicima i planiranje uspjeha. To zauzvrat pomaže trgovačkim društvima u državnom vlasništvu da ostanu financijski održive i izgrade jake odnose i povjerenje među zajednicom, dioničarima i investitorima. Dokazivanje dobrog korporativnog upravljanja često se smatra jednako važnim kao i profitabilnost za trgovačkog društva u državnom vlasništvu. Loše korporativno upravljanje može dovesti do niza negativnih ishoda, kao što su: neuspjeh u postizanju ciljeva trgovačkog društva u državnom vlasništvu, gubitak podrške dionika i zajednice, financijskih gubitaka i propasti trgovačkog društva u državnom vlasništvu.

Korporativno upravljanje trgovačkim društvima u državnom vlasništvu danas postaje sve više standard i u Republici Hrvatskoj. Kako bi se zadovoljile preporuke koje donosi OECD, ovo je područje regulirano zakonima, pravilnicima, kodeksom, i strategijom. Međutim, zakonska rješenja još uvijek nisu dovoljno jasno određena te se



poradi toga radi novi zakon koji izdvaja trgovačka društva u državnom vlasništvu od ostale imovine države. Na taj način se nastoji donijeti sistematičniji pregled zakonske regulative navedenog područja.

Također, važno je uključiti i preporuke OECD vezane uz područja na kojima bi Republika Hrvatska trebala raditi na poboljšanju. Republika Hrvatska, između ostalog, trebala bi se ugledati i na pravne regulative drugih država te naglasak staviti na ključna područja u korporativnom upravljanju trgovačkim društvima u državnom vlasništvu. Kao što je u ovom radu prikazano, Slovenija i Litva imaju konkretnije regulirano područje korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u državnom vlasništvu na što ukazuje i jasnija definicija predmetnog područja, ali i konkretizacija prava i odgovornosti nadležnih tijela.

## Popis izvora

1. Barbić, J. (2008.), *Korporativno upravljanje: osnove dobre prakse vođenja društva kapitala*, Zagreb: Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika – CROMA
2. Becht, M., Bolton, P. i Röell, A. (2003.), Corporate governance and control, u: Constantinides, G., Harris, M. i Stulz R. (ur.), *Handbook of the Economics of Finance* (str. 1-109.), Amsterdam: Elsevier
3. Charron, D. C. (2007.), Stockholders and Stakeholders: The Battle for Control of Corporation, *Cato Journal*, 27(1), 39-43.
4. Crnković, B., Požega, Ž. i Karačić, D. (2011.), Izazovi korporativnog upravljanja u državnim poduzećima – hrvatske perspektive, *Ekonomski vjesnik*, 10(14), 200-218.
5. Cuervo, A. (2002.), Corporate governance mechanisms: A plea for less code of good governance and more market control. *Corporate Governance, An International Review*, 10(2), str. 84-93.
6. Ghazieh, L. (2020.), The Convergence of Corporate Governance Systems: A Review of the International Evidence, *International Journal of Economics and Management Science*, 9(5), 1-6.
7. Gilson, R. J. (2001.), Globalizing corporate governance: Convergence of form or function, *AJCL*, 49(2), 329-357. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511665905.005>
8. Gregory, H. J. (2000.), *The Globalization of Corporate Governance*, London: Global Counsel
9. Horak, H. i Dumančić, K. (2007.), Europsko društvo societas europea kao novost u hrvatskom pravu, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1), 127-152.
10. Kraakman, R., Armour, J., Davies, P., Enriques, L., Hansmann, H., Hertig, G. ... Rock, E. (2009.), *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach*, Oxford: Oxford University Press
11. Krolkowski, M. W. (2016.), Incentive pay and acquirer returns -The impact of Sarbanes Oxley, *QREF*, 59(2), 99-111. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2015.06.007>
12. La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F. i Shleifer, A. (1999.), Corporate Ownership around the World, *The Journal of Finance*, 54(2), 471-517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
13. McWilliams, A. i Siegel, D. (2001.), Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, *Academy of management review*, 26(1), 117-127. <https://doi.org/10.2307/259398>

14. Ministarstvo gospodarstva Republike Litve (2014.), Republic of Lithuania Law on Companies [e-publikacija], preuzeto s <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2af0c0d049b811e68f45bcf65e0a17ee?jfwid=rivwzvpvg>
15. Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine (2022.), *Izješće o poslovanju pravnih osoba u državnom vlasništvu za 2021. godinu* [e-publikacija], preuzeto s [https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/imovina/Izvjestaji\\_o\\_poslovanju\\_strateskih\\_trgovackih\\_drustava//Izvjescje\\_pravne\\_osobe\\_2021.pdf](https://mpgi.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/imovina/Izvjestaji_o_poslovanju_strateskih_trgovackih_drustava//Izvjescje_pravne_osobe_2021.pdf)
16. Ministarstvo prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine (2021.), *Akcijski plan za implementaciju preporuka OECD-a za unaprjeđenje korporativnog upravljanja u pravnim osobama u vlasništvu Republike Hrvatske* [e-publikacija], preuzeto s <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages//2016/Sjednice/2021/Listopad/79%20sjednica%20VRH//79%20-%207%20Akcijski%20plan.docx>
17. Odluka o donošenju Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, Narodne novine br. 132/17 (2017.)
18. OECD (2015.), *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*, Pariz: OECD
19. OECD (2018.), *Corporate Governance in Lithuania* [e-publikacija], preuzeto s <https://eimin.lrv.lt/uploads/eimin/documents/files/Corporate-Governance-in-Lithuania%20-%20Final%202018.pdf>
20. Petrović, S. (2006.), Pravni oblici pravnih osoba za obavljanje djelatnosti – pretpostavke i posljedice, *Zbornik PFZ, 1(56)*, 80-91.
21. Račić, D. i Cvijanović, V. (2006.), Stanje i perspektive korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj: Primjer javnih dioničkih društava, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 4(1)*, 200-220.
22. Shahin, A. i Zairi, M. (2007.), Corporate governance as a critical element for driving excellence in corporate social responsibility, *International Journal of Quality and Reliability Management, 24(7)*, 753-770. <https://doi.org/10.1108/02656710710774719>
23. Slovenski državni holding d.d. (2019.), *Corporate governance code for state-owned enterprises* [e-publikacija], preuzeto s [https://www.sdh.si/Data/Documents/pravni-akti/EN\\_corporate\\_governance\\_code\\_2019.pdf](https://www.sdh.si/Data/Documents/pravni-akti/EN_corporate_governance_code_2019.pdf)
24. Tipurić, D. (2006.), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija

25. Tipurić, D., Cingula, M., Galetić, L., Sisek, B. i Spremić, M. (2008.), *Korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija
26. Tipurić, D., Podrug, N., Hruška, D., Mešin, M., Lovrinčević, M., Slišković, T. i Daraboš, M. (2011.), *Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje*, Zagreb: Sinergija
27. Vilanova, L. (2007.), Neither Shareholder nor Stakeholder Management: What Happens When Firms Are Run for Their Short-Term Salient Stakeholder?, *European Management Journal*, 2(1), 146-162.
28. Vlada Republike Hrvatske (2021.), *Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026.* [e-publikacija], preuzeto s <https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otpornosti%2C%20srpanj%202021..pdf?vel=1343549>
29. Zakon o računovodstvu, Narodne novine br. 78/15., 134/15., 120/16., 116/18., 42/20., 47/20., 114/22. i 82/23. (2015.)
30. Zakon o Slovenskem državnem holdingu, Uradni list br. 25/14. i 140/22. (2014.)
31. Zakon o upravljanju državnom imovinom, Narodne novine br. 52/18. (2018.)

## Popis tablica

Tablica 1. Usporedba između upravljanja dioničarima i dionicima .....	13
Tablica 2, Korporativni pristup društveno odgovornom poslovanju .....	21
Tablica 3. Kaskadiranje posebnog cilja .....	33
Tablica 4. Aktivnosti po preporukama.....	39

## Popis slika

Slika 1. Agencijska teorija .....	10
Slika 2. Model dionika .....	11
Slika 3. Model upravljanja .....	14
Slika 4. Matrica relevantnosti i urgentnosti mjera vezanih uz poseban cilj „Nastavak privatizacije trgovačkih društava u vlasništvu Republike Hrvatske i unapređenje upravljanja pravnim osobama od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku“ .....	32

# Životopis

Berne Markek, 9. Veljače 1997., Zagreb, Hrvatska

## Iskustvo

LELO Adria d.o.o.

Customer Care asistent

Studeni 2023. - danas

Pravobranitelj za djecu

Administrativni pomoćnik

Lipanj – Rujan 2023.

Kado Jewellery

Asistent za marketing i događanja

Listopad 2021. – Veljača 2022.

## Školovanje

Università degli Studi di Firenze – UniFI

Firenca, Italija

Studentska razmjena

Rujan – Veljača 2022.

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu

Zagreb, Hrvatska

Integrirani studij Poslovna ekonomija – Smjer Menadžment

2016- danas

## Vještine

MS Office, MS Excel, MS PowerPoint, SAP

Jezici: Hrvatski (materinji jezik), Engleski, Njemački, Španjolski, Talijanski, Ruski