



CILJEVI
RIZICI
KONTROLE
REZULTATI
UČINCI

PRIRUČNIK O SUSTAVU UNUTARNJIH KONTROLA

ODGOVORNOST
TRANSPARENTNOST
EKONOMIČNOST
UČINKOVITOST
DJELOTVORNOST

ZA TRGOVAČKA DRUŠTVA I DRUGE PRAVNE
OSOBE U VLASNIŠTVU DRŽAVE
ODNOSNO JEDINICA LOKALNE I PODRUČNE
(REGIONALNE) SAMOUPRAVE



OVAJ PROJEKT SE FINANCIRA
UZ PODRŠKU EUROPSKE UNIJE

***Ovaj projekt se financira uz podršku Europske unije:
<http://www.mfin.hr/hr/transition-facility>***

Objavlivanje ove publikacije financirano je sredstvima iz Prijelaznog instrumenta u okviru Twinning projekta “Daljnji razvoj sustava unutarnjih kontrola i metodologije rada” (CRO INTERCON).

Ovaj projekt provode Ministarstvo financija Republike Latvije, Nacionalna akademija za financije i ekonomiju Ministarstva financija Kraljevine Nizozemske i Ministarstvo financija Republike Hrvatske.

Europsku uniju čini 28 zemalja članica koje su odlučile postupno povezivati svoja znanja, resurse i sudbine. Zajednički su, tijekom razdoblja proširenja u trajanju od 50 godina, izgradile zonu stabilnosti, demokracije i održivog razvoja, zadržavajući pritom kulturnu raznolikost, toleranciju i osobne slobode. Europska unija posvećena je dijeljenju svojih postignuća i svojih vrijednosti sa zemljama i narodima izvan svojih granica.

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Ministarstva financija Republike Latvije i Ministarstva financija Republike Hrvatske te se ni na koji način ne može smatrati da odražava stajališta Europske unije.



UVODNA RIJEČ

Porezni obveznici očekuju zakonito, učinkovito i djelotvorno trošenje javnih sredstava, te sukladno tome povećanje kvalitete isporučenih javnih dobara i usluga te povećanje ukupnih koristi društva kao cjeline. U posljednjem desetljeću postignut je značajan napredak na području razvoja financijskog upravljanja i sustava unutarnjih kontrola u javnom sektoru Republike Hrvatske koji je rezultirao velikim doprinosom ukupnoj konsolidaciji javnih financija, izlasku Republike Hrvatske iz procedure prekomjernog deficita, njegovom smanjenju ispod 3% BDP-a. Jedan od uvjeta za ulazak u članstvo Europske unije bilo je upravo poboljšanje kvalitete financijskog upravljanja kao i njegovo daljnje širenje i razvoj na ukupni javni sektor, uključujući i sektor trgovačkih društava kako na državnoj tako i na razini jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

Međutim, daljnji razvoj sustava unutarnjih kontrola, njegova trajna poboljšanja i širenje na trgovačka društva nužan su preduvjet za uspješno provođenje nacionalnog programa reformi te stvaranja preduvjeta većih stopa gospodarskog rasta i ukupnog blagostanja u zemlji.

Glede činjenice promjenjivih gospodarskih okolnosti, djelovanja recesije i gospodarske krize u proteklom razdoblju, nužno je sustav unutarnjih kontrola prilagoditi okolnostima i uvjetima koje definiraju gospodarski procesi. Najava uvođenja strukturnih reformi, napose reforme javne uprave kao rezultat ukupnog procesa imat će značajan utjecaj na povećanje kvalitete sustava unutarnjih kontrola u javnom sektoru.

Alokacija velikog dijela proračunskih sredstava odnosi se na subvencije i pomoći trgovačkim društvima i drugim pravnim osobama u vlasništvu države i jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (dalje u tekstu: trgovačka društva).

Nedavno izvješće OECD-a navodi kako su trgovačka društva manje učinkovita u korištenju svojih sredstava nego trgovačka društva u privatnom vlasništvu. U Hrvatskoj stoga ima prostora za poboljšanje financijske situacije trgovačkih društava te za razvoj sustava unutarnjih kontrola u dijelu komunikacije i koordinacije procesa između trgovačkih društava i nadležnih ministarstava odnosno jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Važnost uloge trgovačkih društava u poticanju gospodarskog rasta, zaposlenosti i postizanju procesa fiskalne konsolidacije, dodatno je naglašena Odlukom Vlade Republike Hrvatske o osnivanju Ministarstva državne imovine u studenome 2016. godine.

Zakon o fiskalnoj odgovornosti obvezao je predsjednike uprava trgovačkih društava u vlasništvu Republike Hrvatske, odnosno jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i čelnike drugih pravnih osoba kojima je osnivač

Republika Hrvatska, odnosno jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave na sastavljanje Izjave o fiskalnoj odgovornosti kojom potvrđuju:

- zakonito, namjensko i svrhovito korištenje sredstava,
- učinkovito i djelotvorno funkcioniranje sustava financijskog upravljanja i kontrola u okviru financijskim planom utvrđenih sredstava.

Nastavno na Zakon o fiskalnoj odgovornosti, Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru također obvezuje trgovačka društva i druge pravne osobe na uspostavu i razvoj sustava unutarnjih kontrola te je nastala potreba za izradom priručnika prvenstveno namijenjenog trgovačkim društvima.

Bolja organizacijska struktura, uspostava i poboljšanje sustava unutarnjih kontrola, poboljšanje ukupnog korporativnog upravljanja, temelj su poboljšanja učinkovitosti, profitabilnosti i ukupne financijske situacije trgovačkih društava.

Dobiva li upravljačka struktura trgovačkog društva pravovremeno sve potrebne informacije? Koje su uloge različitih dionika u nekom trgovačkom društvu od javnog interesa? Ovaj priručnik daje odgovore na ta pitanja, i ponekad nudi više različitih rješenja za jedan problem. Priručnik je nastao uz podršku Europske unije i dvije zemlje članice, Republike Latvije i Kraljevine Nizozemske.

Priručnik stoga nudi brojne praktične primjere iz ovih zemalja. Ponekad se navode različiti načini rješavanja određenih situacija. U tom smislu, ovaj priručnik može biti poticaj za preispitivanje odnosa različitih sudionika u području korporativnog upravljanja trgovačkim društvima, i to na način koji odgovara stanju u našoj državi te također može biti poticaj za izradu priručnika koji će sadržavati primjere najbolje prakse dobrog upravljanja trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj.

Ovaj Priručnik bit će od osobite koristi onima koji su zaposleni u trgovačkim društvima, posebno onima koji obnašaju odgovorne funkcije u sustavu upravljanja kao i onima koji s takvim društvima surađuju.

Priručnik kroz objašnjenja i primjere koji su u njemu sadržani može doprinijeti poboljšanju ukupnog funkcioniranja trgovačkih društava, povećanju profitabilnosti i ukupnih rezultata poslovanja te dobroj suradnji između trgovačkih društava i ministarstava odnosno županija, gradova i općina.

Načelnik Sektora
mr.sc. Niko Raič



SADRŽAJ

1. GLAVNI ELEMENTI USPJEŠNOG SUSTAVA UNUTARNJIH KONTROLA	10
1.1. Organizacijska struktura trgovačkih društva	10
1.2. Protok financijskih informacija	12
1.3. Srednjoročna strategija trgovačkog društva	23
1.4. Godišnji planovi trgovačkih društava	25
1.5. Upravljanje rizicima u trgovačkim društvima	26
1.6. Upravljanje imovinom trgovačkih društava.....	28
1.7. Redoviti postupak procjene sustava unutarnjih kontrola	32
1.8. Transparentnost i otvorenost podataka.....	33
2. OKVIR ZA PROCES UPRAVLJANJA I NADZORA NAD TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA	35
2.1. Vlasništvo nad trgovačkim društvima od javnog interesa.....	35
2.2. Uloge i odgovornosti dioničara i odbora u trgovačkom društvu	38
2.3. Razina uključenosti dionika u proces upravljanja trgovačkim društvima	52
3. SUSTAV UNUTARNJIH KONTROLA KAO PODRŠKA UPRAVI U SVAKODNEVNOM POSLOVANJU TRGOVAČKIH DRUŠTAVA	54
3.1. Strateški i godišnji planovi	54
3.2. Upravljanje rizicima.....	65
3.3. Upravljanje ljudskim resursima	74
3.4. Računovodstvo i izvješćivanje	80
3.5. Unutarnja i vanjska komunikacija	104
3.6. Upravljanje kvalitetom	106
SAŽETAK	108
4. PRILOZI	109
4.1. Pravni okvir – temeljni propisi	109
4.2. Okvir za razvoj sustava unutarnjih kontrola	113
4.3. Tri linije obrane i osnovni elementi unutarnjih kontrola.....	119
4.4. Popis trgovačkih društava koja pripadaju državnom sektoru	141
4.5. Primjer procesa odabira i procjene članova odbora u Latviji.....	142



UVOD

Osnivanje trgovačkog društva ili stjecanje udjela u postojećim trgovačkim društvima od strane Republike Hrvatske ili jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave (u daljnjem tekstu: JLP(R)S) predstavlja način na koji država ili JLP(R)S utječe na procese od javnog interesa u gospodarstvu. Trgovačko društvo tako se na neki način, može smatrati privatnim poduzećem koje izvršava aktivnosti od posebnog javnog interesa i u kojem sudjeluje država ili lokalna zajednica koja pritom preuzima i poslovne rizike. Vlasnik/osnivač želi biti siguran da trgovačko društvo vodi brigu o uloženom temeljnom kapitalu te da ono ostvaruje svoje financijske i nefinancijske ciljeve. To se može postići ukoliko se postavi strateški okvir za poslovanje trgovačkog društva te uspostave mehanizmi nadzora radi poticanja dobrog upravljanja i povećanja vrijednosti trgovačkog društva.

Dobro upravljanje je skup vrijednosti i načela povezanih uz izvršavanje poslova od javnog interesa i upravljanje proračunskim sredstvima. Upravljanje u širem smislu je proces donošenja i provođenja odluka. Jedna od temeljnih vrijednosti dobrog upravljanja je osjećaj dužnosti i odgovornosti prema društvu te transparentnost u izvještavanju i donošenju odluka. *Moglo bi se reći da vlada slijedi politike dobrog upravljanja kada se njezini građani osjećaju sigurno i kada vjeruju da je njihova vlada poštena i pravedna.*

Načela dobrog upravljanja temelje se prvenstveno na uvjerenju kako dobro upravljanje poboljšava uspješnost trgovačkog društva. Nije lako brzo ostvariti vidljive učinke djelotvornog, etičnog i kvalitetnog upravljanja, ali prednosti koje takvo upravljanje ima na dugoročne interese trgovačkog društva su očite. Poboljšava se ugled uprave kao i ugled trgovačkog društva na tržištu, a stvara se i veća vjerojatnost povećanja vrijednosti trgovačkog društva u dugoročnom razdoblju.

Nadzorni odbor, uprava i direktori sektora imaju različite funkcije i zadaće, a time i potrebe za različitim informacijama u cilju učinkovitog obavljanja svoje funkcije. Isto se odnosi na vlasnika (država ili JLP(R)S) te primjerice na ostale dionike – Ministarstvo financija i Ministarstvo državne imovine.

OECD također prepoznaje važnost i izazove dobrog upravljanja trgovačkim društvima. Smjernice OECD-a daju savjete pojedinim zemljama o načinima na koje mogu povećati učinkovitost u slučaju kada su vlasnici trgovačkog društva, čime trgovačka društava u vlasništvu države ili jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave postaju konkurentnija, učinkovitija, a njihovo poslovanje transparentnije. To su međunarodno prihvaćeni standardi koji definiraju na koji način država treba provoditi svoju vlasničku ulogu kako bi se izbjeglo pasivno upravljanje, ili, s druge strane, prekomjerna intervencija države.

Uzimajući u obzir brojnost trgovačkih društava u Hrvatskoj i specifičnosti svakog od njih, od iznimne je važnosti:

- 1) dodatno ojačati ulogu države/JLP(R)S kao vlasnika trgovačkih društava;
- 2) povećati djelotvornost, učinkovitost, odgovornost i transparentnost rada trgovačkih društava.

Nacionalni program reformi Republike Hrvatske¹ također obuhvaća navedena pitanja. Jedna od reformskih mjera odnosi se na odgovornije upravljanje i uspješnije praćenje poslovanja trgovačkih društava u državnom portfelju.

Svrha ovog Priručnika jest promicanje ideje da je dobro upravljanje trgovačkim društvima u vlasništvu države ili JLP(R)S ključno te stoga pokazati na koji način se dobro upravljanje može uspostaviti. Priručnik je namijenjen trgovačkim društvima i drugim pravnim osobama u vlasništvu RH odnosno jedne ili više JLP(R)S utvrđene u Registru trgovačkih društava i drugih pravnih osoba obveznika davanja Izjave o fiskalnoj odgovornosti, a osobito:

- upravi trgovačkog društva;
- nadzornom odboru trgovačkog društva;
- vlasniku (dioničaru) trgovačkog društva;

¹ <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-european-semester-national-reform-programme-croatia-hr.pdf>

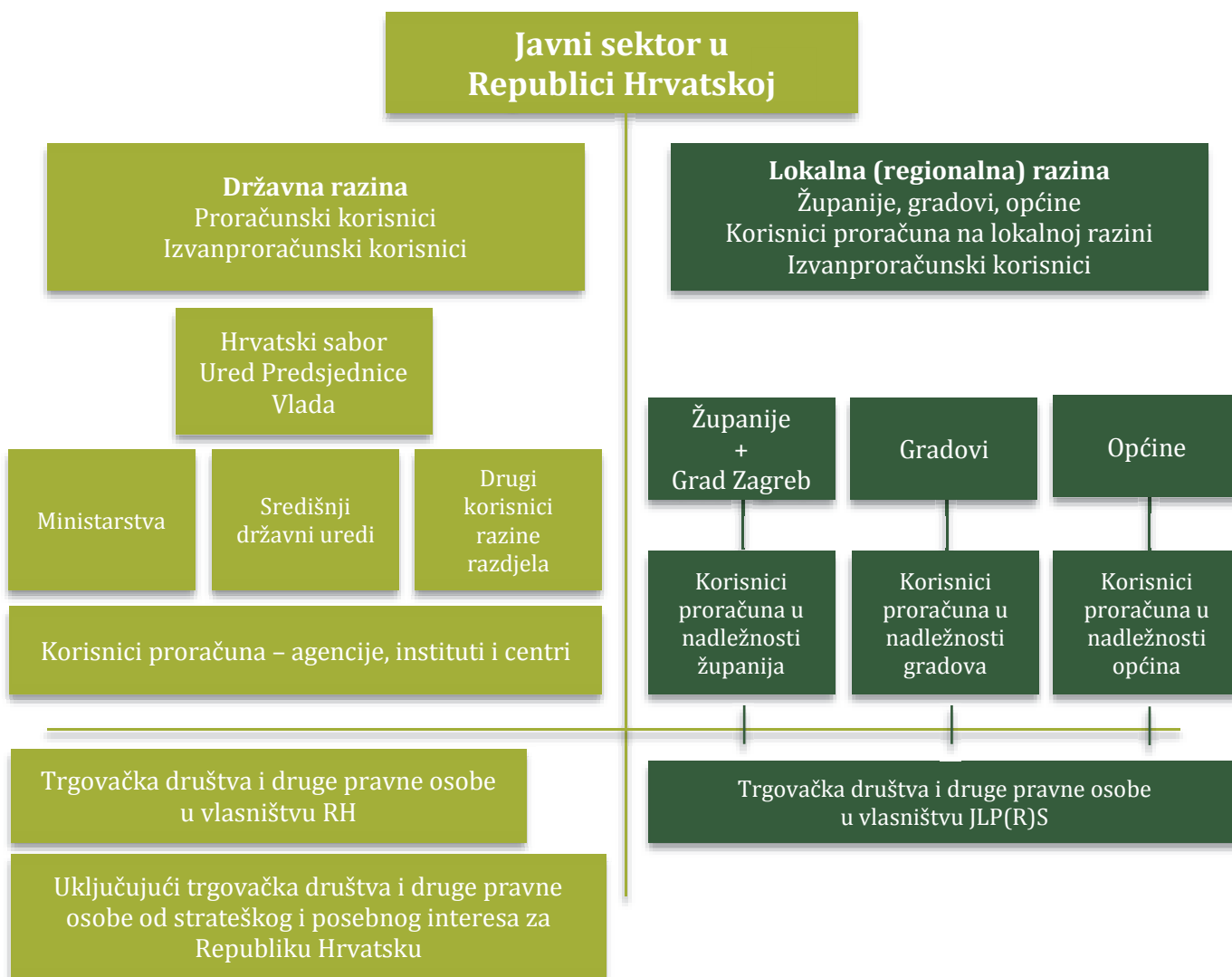
- dionicima koji imaju interes za poslovanje trgovačkog društva – nadležna resorna ministarstva (odgovorna za politiku u području poslovanja trgovačkog društva) te Ministarstvo financija i Ministarstvo državne imovine.

Priručnik se temelji na postojećem pravnom okviru Republike Hrvatske, smjericama OECD-a i međunarodnom okviru za unutarnju kontrolu - COSO. Uključena su i praktična iskustva/primjeri iz Republike Latvije i Kraljevine Nizozemske. Objе zemlje članice OECD-a bile su uključene u provedbu Twinning Projekta HR 14 IPA FI 04 16 “Daljnji razvoj sustava unutarnjih kontrola i metodologije rada”.

Priručnik je podijeljen u tri poglavlja – prvo poglavlje je uvodno te opisuje glavne sastavnice dobrog sustava unutarnjih kontrola u trgovačkim društvima. U drugom poglavlju su opisane uloge i dužnosti dioničara, uprave i nadzornog odbora te razina njihove uključenosti u nadzor nad trgovačkim društvima. U trećem poglavlju su detaljnije opisani pojedini elementi sustava unutarnjih kontrola. Također, u cijelom Priručniku se navode primjeri iz Latvije i Nizozemske koji prikazuju praktičnu provedbu načela dobrog upravljanja te mogu služiti kao primjer za uspostavljanje raznih elemenata sustava unutarnjih kontrola u trgovačkim društvima.

Opće informacije

Republika Hrvatska upravlja velikim i raznolikim portfeljem trgovačkih društava – JLP(R)S su osnivač u više od 600 trgovačkih društava, a država je stopostotni vlasnik više od 60 trgovačkih društava², od kojih je 40 klasificirano kao trgovačko društvo od “posebnog” ili “strateškog” interesa za državu³.



² Registri su objavljeni na <http://www.mfin.hr/hr/izjava-o-fiskalnoj-odgovornosti>

³ Odluka o utvrđivanju popisa trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku (NN 120/13, 74/15, 44/16 i 2/18)

Struktura i načela upravljanja utvrđuju podjelu prava i odgovornosti među različitim razinama upravljanja i sudionicima u trgovačkom društvu (uprava i nadzorni odbor, dioničari, revizori, regulatori i drugi dionici) te također uključuju pravila i postupke za donošenje poslovnih odluka.

Kako bi se omogućila djelotvorna primjena i provedba Smjernica OECD-a u vezi s dobrim upravljanjem trgovačkim društvima, potrebno je uspostaviti dobre sustave unutarnjih kontrola unutar trgovačkih društava.

Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru⁴ uređuje sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru RH, a temelji se na međunarodnom okviru za unutarnju kontrolu (COSO okvir).

Sustav unutarnjih kontrola definira se kao „skup načela, metoda i postupaka unutarnjih kontrola koji uspostavlja odgovorna osoba institucije u svrhu uspješnog upravljanja i ostvarenja općih ciljeva, kao što su: obavljanje poslovanja na pravilan, etičan, ekonomičan, učinkovit i djelotvoran način, usklađenost poslovanja sa zakonima i drugim propisima, zaštita sredstava od gubitaka, zlouporabe i štete, jačanje odgovornosti za ostvarenje poslovnih ciljeva te pouzdanost i sveobuhvatnost financijskih i drugih izvještaja“.

Sustav unutarnjih kontrola uspostavlja se u svim ustrojstvenim jedinicama koje u skladu s danim ovlastima i odgovornostima ostvaruju te ciljeve.

Svrha sustava unutarnjih kontrola je osigurati:

- usmjeravanje i kontroliranje financijskih učinaka poslovanja radi ostvarenja poslovnih ciljeva i korištenja sredstava na pravilan, etičan, ekonomičan, djelotvoran i učinkovit način;
- usklađenost poslovanja sa zakonima, propisima, politikama, planovima i postupcima;
- zaštitu imovine i drugih resursa od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korištenjem, te od drugih nepravilnosti;
- jačanje odgovornosti za uspješno ostvarenje postavljenih ciljeva;
- pouzdanost i sveobuhvatnost financijskih i drugih izvještaja.

Odredbama Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru definirane su međusobno povezane komponente (temeljene na COSO okviru) koje čine sustav unutarnjih kontrola:

- kontrolno okruženje;
- upravljanje rizicima;
- kontrolne aktivnosti;
- informacije i komunikacija;
- praćenje i procjena sustava.

Razvoj sustava unutarnjih kontrola temeljenog na navedenim komponentama zahtijeva razumijevanje njihova značenja i međusobne povezanosti kao i sinergijskog učinka na kvalitetu financijskog upravljanja kada uspostavljeni sustav kontrola funkcionira.

Primjerice, da bismo uspostavili adekvatne kontrolne aktivnosti, potrebno je prije svega sagledati okruženje u kojem se kontrole postavljaju te analizirati kakvo je to okruženje.

Kontrolno okruženje čine osobni i profesionalni integritet, etične vrijednosti zaposlenika i njihova kompetentnost te načini rukovođenja i stilovi upravljanja.

Sagledavajući kontrolno okruženje, treba razmotriti i je li misija organizacije jasno određena, postoji li vizija poslovanja i planski pristup poslovanju, što uključuje postavljene ciljeve sadržane u strateškim i drugim planskim dokumentima, i slično.

Učinkovit sustav unutarnjih kontrola uzima u obzir sve prethodno navedene elemente iz kontrolnog okruženja i sagledava njihov utjecaj.

Ono što je također karakteristično za učinkovite sustave unutarnjih kontrola je i razvijen proces upravljanja rizicima.

Naime, okruženje koje ima razvijen planski pristup poslovanju, gdje je jasno postavljena vizija poslovanja i definirani strateški i operativni ciljevi zahtijeva i utvrđivanje rizika koji mogu biti prijetnja realizaciji postavljenih ciljeva i poduzimanje mjera kako bi se spriječilo aktiviranje rizika, odnosno minimizirali njihovi učinci.

⁴ Narodne novine, broj 78/15

Upravljanje rizicima treba sagledati kao cjelovit proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve trgovačkog društva, te poduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika.

Važno je istaknuti da upravljanje rizicima treba postati sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka. Razvoj procesa upravljanja rizicima ogleda se prije svega u dokumentiranju informacija o rizicima, njihovoj vrsti, vjerojatnosti nastanka i procjeni učinaka, uvođenju sustavnog izvješćivanja o rizicima, izradi strategija upravljanja rizicima i slično.

Sagledavajući kontrolno okruženje u kojemu je potrebno uspostaviti kontrolne aktivnosti, uzimajući pri tome u obzir rizike koji potencijalno prijete realizaciji ciljeva, osigurava se sustavni pristup uspostavi kontrolnih aktivnosti.

Kontrolne aktivnosti predstavljaju pisana pravila, postupke i mjere koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva smanjenjem rizika na prihvatljivu razinu. Kao primjeri kontrolnih aktivnosti mogu se navesti: razdvajanje dužnosti u dijelu davanja ovlasti za pripremu, obradu, evidentiranje i plaćanje; sustav dvostrukog potpisa; pravila koja osiguravaju zaštitu imovine i informacija; postupci potpunog, točnog, pravilnog i ažurnog evidentiranja svih poslovnih transakcija; pravila dokumentiranja i slično.

Važna komponenta sustava unutarnjih kontrola jest i ona koja se odnosi na sustav informacija i komunikacija s obzirom na važnost poslovnih informacija za funkcije upravljanja i kontrole.

Budući da je kvaliteta donesenih odluka upravljačke strukture u izravnoj vezi s kvalitetom informacija na temelju kojih se te odluke donose, informacije moraju biti odgovarajuće, ažurne, točne i dostupne. Navedeno zahtijeva učinkovitu komunikaciju na svim razinama u organizaciji, izgradnju prikladnog upravljačkog sustava informacija te uspostavu i razvoj učinkovitog, pravodobnog i pouzdanog sustava izvješćivanja. Uloga računovodstvenih sustava u ovoj komponenti osobito je značajna.

Jednom uspostavljen sustav unutarnjih kontrola zahtijeva kontinuirano praćenje. Praćenje i procjena sustava unutarnjih kontrola obavlja se radi procjene njegova odgovarajućeg funkcioniranja i osiguranja pravodobnog ažuriranja. Procjena sustava obavlja se stalnim praćenjem (takve aktivnosti osiguravaju da je svaki rukovoditelj odgovoran za procese u svojoj nadležnosti te za ispravljanje nedostataka ukoliko se uoče), samoprocjenom (primjerice Upitnikom o fiskalnoj odgovornosti) i unutarnjom revizijom. Vanjska revizija također procjenjuje sustave unutarnjih kontrola.

Što se očekuje od institucija u javnom sektoru odnosno koji su zahtjevi povezani s pojedinom komponentom unutarnjih kontrola detaljnije je propisano **Okvirom za razvoj sustava unutarnjih kontrola** koji je sastavni dio Pravilnika o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru⁵. Okvir za razvoj sustava unutarnjih kontrola nalazi se u prilogu ovoga Priručnika.

Međunarodno iskustvo ukazuje na potrebu jasne raspodjele odgovornosti kako bi svi zaposlenici razumjeli svoja prava i obveze te kako se njihova radna mjesta uklapaju u organizaciju.

Model tri linije obrane (Model) pruža jednostavan i djelotvoran način za poboljšanje komunikacije u upravljanju poslovanjem, upravljanju rizicima i kontrolama, i to na način da su detaljno objašnjene osnovne dužnosti i odgovornosti. Tako se stvara nova perspektiva poslovanja te se osigurava kontinuiran uspjeh upravljanja rizicima. Ovaj model može se primijeniti na sve organizacije bez obzira na veličinu ili složenost.

⁵ Narodne novine 58/16



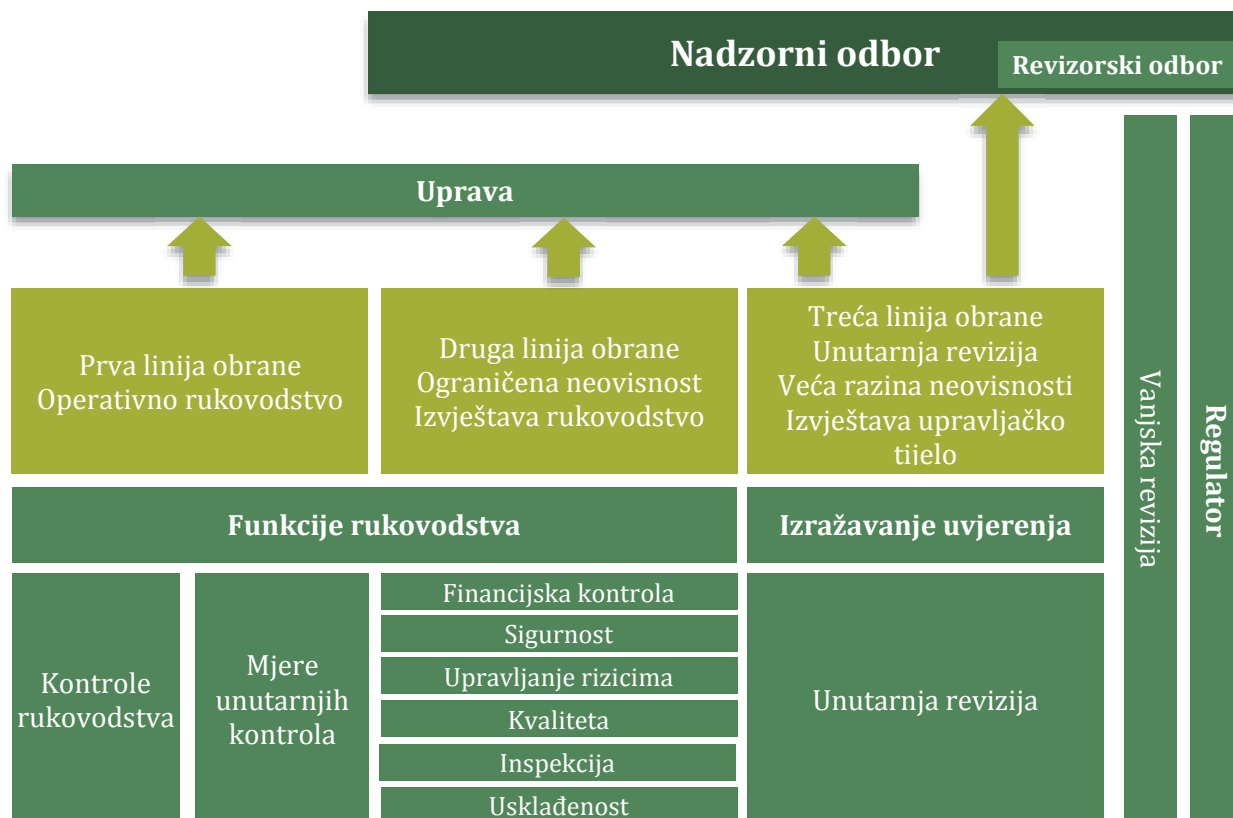
Slika 1 – Odnos između ciljeva, COSO okvira i modela tri linije obrane

Sve osobe u trgovačkom društvu odgovorne su za razvoj sustava unutarnjih kontrola te ovaj model pojašnjava njihove specifične uloge i odgovornosti.

Polazna premisa modela je da se praćenje koje provodi nadzorni odbor i uprava mora sastojati od tri odvojene skupine ili linije obrane unutar organizacije kako bi upravljanje rizicima i kontrolama bilo djelotvorno. Odgovornosti svake linije su:

1. Preuzimanje odgovornosti za upravljanje rizicima i kontrolama
2. Praćenje rizika i kontrola kao potpora korporativnom upravljanju
3. Izvještavanje uprave i nadzornog odbora da je upravljanje rizicima i kontrolama djelotvorno.

Ove tri linije imaju iznimno važnu ulogu u širem smislu upravljanja organizacijom. Kada svaka od tih linija svoju dodijeljenu ulogu učinkovito izvršava, vjerojatnost da će organizacija biti uspješna u postizanju ciljeva je veća.



Slika 2 – Model tri linije obrane u organizacijskoj strukturi

Kod praktične primjene modela tri linije obrane u strukturi trgovačkog društva važno je napomenuti da se uspostavljanje i održavanje sustava unutarnjih kontrola (vidi Prilog 4.3.1.) provodi u skladu sa Smjernicama OECD-a o djelotvornom upravljanju trgovačkim društvima. Te se Smjernice redovito ažuriraju kako bi bile aktualne i prilagođene određenoj državi ili okolnostima nekog trgovačkog društva.

Kako bi se osiguralo da je upravljanje trgovačkim društvima usklađeno sa smjernicama OECD-a i međunarodnog okvira COSO usvojeno je više pravnih propisa koji predstavljaju pravni okvir za upravljanje trgovačkim društvima:

- 1) **Zakon o trgovačkim društvima**⁶ - jedan od ključnih dokumenata za trgovačka društva jer definira osnivanje trgovačkih društava, odnose između dionika (dioničara), nadzornog odbora i uprave, sustav izvješćivanja i odgovornost svih uključenih strana.
- 2) **Zakon o računovodstvu**⁷ - uređuje računovodstvo pravnih osoba, računovodstvene dokumente i poslovne knjige, evidencije o imovini i obvezama, primjenu standarda financijskog izvještavanja i nadležnost za usvajanje standarda financijskog izvještavanja, godišnjih financijskih izvješća i konsolidaciju godišnjih financijskih izvješća, reviziju godišnjih financijskih izvješća i godišnjeg izvješća, sadržaj godišnjih izvješća, objavu godišnjih financijskih izvješća i godišnjeg izvješća, Registar godišnjih financijskih izvješća i nadzor.
- 3) **Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru**⁸ - uređuje sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru RH te odgovornost, odnose i nadležnosti u razvoju sustava unutarnjih kontrola i unutarnju reviziju kao dio sustava unutarnjih kontrola.
- 4) **Pravilnik o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru**⁹ - propisuje sadržaj okvira za razvoj sustava unutarnjih kontrola u javnom sektoru, svrhu njegove primjene i odgovorne osobe za primjenu.
- 5) **Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele**¹⁰ - postavlja načela i okvir za kvalitetno upravljanje trgovačkim društvima.

⁶ Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15)

⁷ NN 78/15, 134/15, 120/16

⁸ NN 78/15

⁹ NN 58/16

¹⁰ NN 132/17

- 6) **Pravilnik o unutarnjoj reviziji u javnom sektoru¹¹** - definira kriterije za uspostavljanje unutarnje revizije (trgovačka društva i druge pravne osobe koji imaju više od 50 zaposlenih i godišnje prihode veće od 400.000.000,00 kn obvezni su ustrojiti neovisnu jedinicu za unutarnju reviziju koja je funkcionalno odgovorna i revizorskom odboru).

U Prilogu 4.1. ovog Priručnika nalazi se popis dodatnih pravnih propisa.

¹¹ NN 42/16



1. GLAVNI ELEMENTI USPJEŠNOG SUSTAVA UNUTARNJIH KONTROLA

1.1. Organizacijska struktura trgovačkih društva

Organizacijska struktura određuje način na koji se dodjeljuju, kontroliraju i koordiniraju uloge, ovlasti i odgovornosti te način na koji se informacije prenose između različitih razina rukovodstva.

Jasna organizacijska struktura iznimno je važna ako se uzme u obzir da osim uprave i nadzornog odbora, dioničar/vlasnik također ima važno mjesto u organizacijskoj strukturi i u protoku informacija unutar trgovačkog društva. Nadležno ministarstvo/županija/grad/općina izravno je uključeno u poslovanje trgovačkog društva kao dionik (odnosno kao institucija odgovorna za donošenje politika).

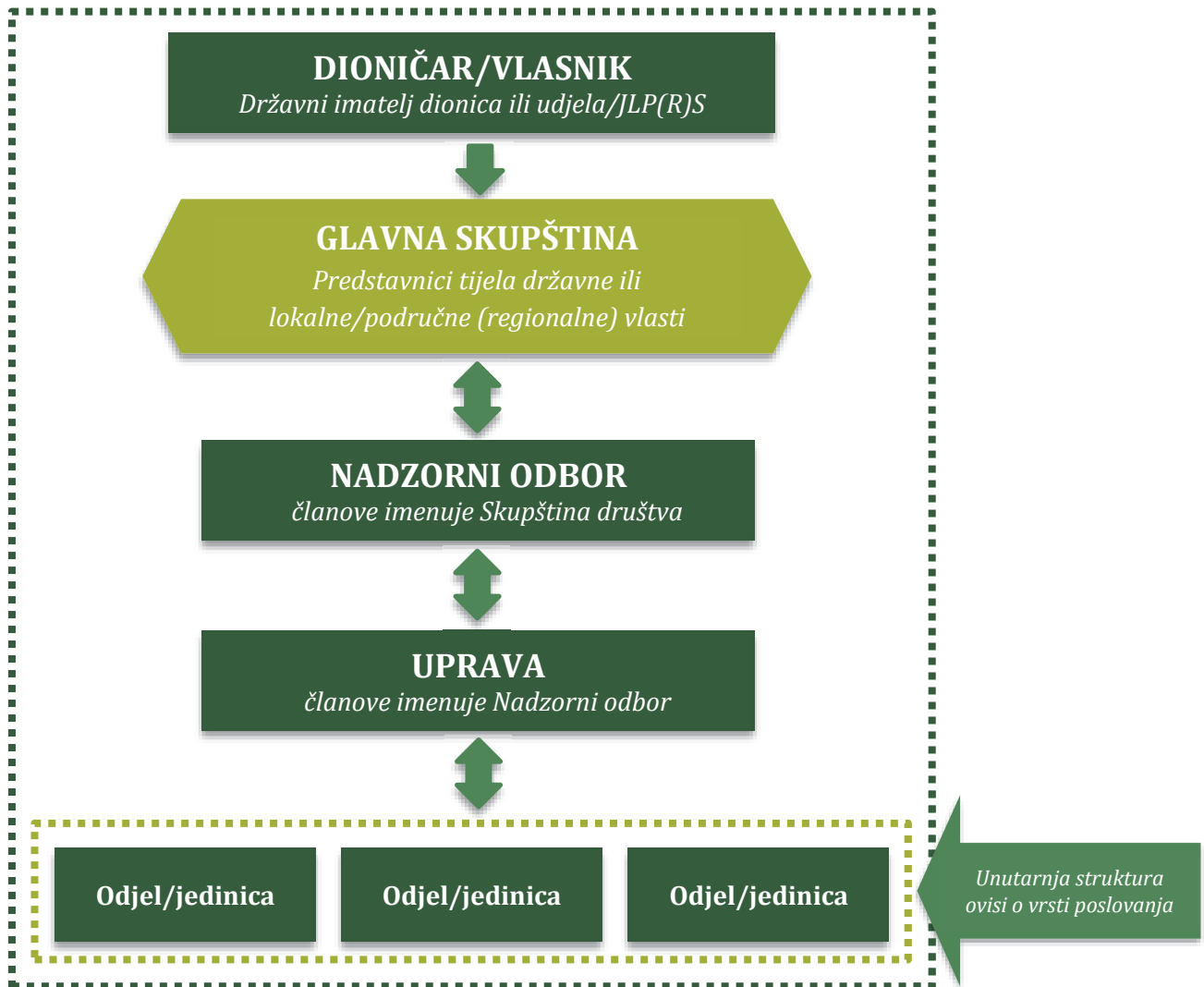
Kako bi se osigurala usklađenost s načelima dobrog upravljanja u poslovanju trgovačkog društva te kontinuirano poboljšanje aktivnosti trgovačkog društva, preporuka je COSO okvira da se struktura trgovačkog društva i raspodjela zaposlenika organizira u skladu s misijom, operativnim prioritetima i ciljevima trgovačkog društva. Struktura trgovačkog društva treba podržavati proces djelotvornog donošenja odluka, uključujući ovlasti, odgovornosti i izvješćivanje. (vidi Prilog 4.3.2.).

U Hrvatskoj je u Zakonu o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru¹² opisana važnost uspostavljanja odgovarajuće unutarnje organizacijske strukture.

Prema postojećoj regulativi, Zakon o trgovačkim društvima¹³ je ključni dokument za strukturu trgovačkih društava. Trgovačka društva se mogu uspostaviti kao dionička društva ili društva s ograničenom odgovornošću. Najčešće se u trgovačkim društvima uspostavlja ovakva struktura nadzora i upravljanja:

¹² Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15) „Upravljačka odgovornost za sustav unutarnjih kontrola” (članak 7, točka c)

¹³ Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15)



Razrada organizacijske strukture unutar trgovačkog društva ovisi o vrsti poslovanja te stoga svako trgovačko društvo treba samostalno i neovisno definirati svoju organizacijsku strukturu.

Uloga i odgovornosti uprave, nadzornog odbora i dioničara te razina uključenosti dionika u nadzor nad trgovačkim društvom dodatno su opisani u drugom poglavlju ovog Priručnika.

Međutim, uspjeh poslovanja ne odnosi se samo na razvoj odgovarajuće strukture. Za trgovačko društvo je važno da privuče kvalificirane i iskusne zaposlenike čime će osigurati da se „prave” osobe nalaze na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Zato je ključno uspostaviti sveobuhvatnu politiku ljudskih potencijala – dodatne informacije nalaze se u poglavlju 3.3. ovog Priručnika.

1.2. Protok financijskih informacija

Zbog čega javnost želi bolju korporativnu financijsku integraciju i nadzor?¹⁴

- Trgovačka društva predstavljaju fiskalni rizik za javne financije i izravno utječu na fiskalni položaj neke zemlje

✓ Znatni i redoviti transferi sredstava trgovačkim društvima (u prosjeku $\frac{1}{3}$ BDP-a)¹⁵

✓ Slaba financijska uspješnost trgovačkih društava u državnom sektoru (u prosjeku 0,6% BDP-a)¹³

- Javni korporativni dug je visok i predstavlja izvor financijske ranjivosti

✓ Koeficijent zaduženosti nefinancijskih trgovačkih društava je 40% viši nego u privatnim trgovačkim društvima¹³

- Trgovačka društva su znatno manje učinkovita u korištenju svojih sredstava nego trgovačka društva u privatnom vlasništvu

✓ Profitabilnost (stopa povrata imovine i stopa povrata glavnice) trgovačkih društava je znatno niža (jedva pozitivna) nego u privatnim trgovačkim društvima¹³

- Naknade za zaposlenike nisu usklađene s osnovnim ekonomskim pokazateljima

✓ Trgovačka društva u prosjeku isplaćuju više plaće nego privatni sektor (prosječna plaća viša za 7%)¹³

✓ Država kao krajnji vlasnik ima zanemarivu ulogu u određivanju plaća za zaposlenike¹³

Kome i zašto su korisne informacije iz financijskih izvještaja?

Općenita svrha sustava financijskog izvještavanja jest pružiti informacije o rezultatima poslovanja, financijskom položaju i novčanom tijeku trgovačkog društva. Ukratko, financijski izvještaji mogu se iskoristiti za različite namjene ovisno o tome tko proučava informacije i koje financijske informacije su korisne za određenu funkciju.

U osnovi se razlikuju izvješća koja su zakonski obvezna i ona koja se izrađuju po potrebi.

¹⁴Izvor: Trgovačka društva u državnom vlasništvu unutar EU: Pouke i način razvoja u kontekstu nakon krize (ISSN 2443-8014), Europska komisija – https://ec.europa.eu/info/publications/economy-finance/state-owned-enterprises-eu-lessons-learned-and-ways-forward-post-crisis-context_en

¹⁵ Izvor: Tablice izvještavanja o postupku prekomjernog deficita (EDP) predane Eurostatu u travnju 2017. – <http://ec.europa.eu/eurostat/web/government-finance-statistics/excessive-deficit-procedure/edp-notification-tables>

Zakonska obveza

- koriste ih treće strane
- standardizirani i ujednačeni
- koriste se za različite potrebe
- odnose se na najkritičnija pitanja

Na temelju potreba

- za internu upotrebu
- za potrebe rukovodstva
- daju odgovor na određena i analitička pitanja
- omogućuju donošenje odluka

Struktura protoka informacija

Strukturirani protok informacija treba ići u smjeru od uprave prema nadzornom odboru i vlasniku. Radi se zapravo o istim informacijama, ali su za potrebe korištenja unutar trgovačkog društva detaljnije, dok su na višim razinama agregirane i manje učestale.

Vlasnik

Kapital vlasnika u trgovačkom društvu ima svoju financijsku vrijednost. Država, odnosno JLP(R)S kao vlasnik nastoji zadržati tu vrijednost tako što sudjeluje u donošenju važnih odluka trgovačkog društva te doprinosi dobrom poslovnom upravljanju.

Dobar financijski položaj neophodan je za kontinuitet poslovanja trgovačkog društva te kako bi se dugoročno osigurao javni interes. Vlasnik ovo postiže na način da kod donošenja poslovnih odluka uzima u obzir povrat na kapital i prihvatljivu razinu rizika (zadržavanje kreditnog rejtinga). Odluke o dividendi i o ulaganjima donose se uzimajući u obzir gore navedeno.

Država treba imati potpune i točne informacije o trgovačkim društvima kako bi mogla razviti kvalitetne sektorske politike putem trgovačkih društava te provoditi odgovarajući nadzor. Informacije o ostvarivanju ciljeva te financijskim rezultatima moraju biti pravodobno dostupne vlasnicima. Vlasnik također mora provoditi analizu informacija, osobito što se tiče utjecaja na proračun i rizika koji su s tim povezani. Pritom je potrebno zaštititi povjerljive informacije o poslovanju trgovačkih društava. U Hrvatskoj vlasnik trgovačkog društva je Republika Hrvatska (ulogu predstavnika vlasnika obnašaju resorna ministarstva) ili JLP(R)S.

Uprava

U skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru¹⁶ čelnik kao odgovorna osoba institucije mora osigurati uspostavljanje sustava izvještavanja u skladu s delegiranim ovlastima i odgovornostima sa svrhom praćenja rezultata i učinaka ostvarenih s dostupnim financijskim sredstvima te mora definirati način suradnje s dionicima u nadležnosti, što uključuje sustav izvještavanja.

Sustav izvještavanja mora biti uspostavljen u skladu s uvjetima koje propisuje pravni okvir Republike Hrvatske – Zakon o trgovačkim društvima¹⁷, Zakon o računovodstvu¹⁸, Zakon o proračunu¹⁹, Zakon o fiskalnoj

¹⁶ Zakon o SUK-u (NN 78/15) „Upravljačka odgovornost za sustav unutarnjih kontrola“ (čl. 7 točke d, i)

¹⁷ Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11 (čl. 250, 250a, 263, 300a, 300b, 300c), 111/12, 68/13, 110/15)

¹⁸ Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16)

¹⁹ Zakon o proračunu (NN 87/08, 136/12, 15/15) (čl.105,106,108,111)

odgovornosti²⁰ i Uputa za izradu i dostavu planova i izvješća o poslovanju trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku²¹ (za sve zainteresirane strane) i drugim propisima.

Primjerice, uprava trgovačkog društva obično želi znati hoće li ciljevi koji su postavljeni za razdoblje od jedne godine ili duže biti postignuti. Uprava također mora uzeti u obzir i zadovoljstvo korisnika usluga te razinu izloženosti rizicima.

U poglavlju 3.4 navode se dva primjera izvješća koji se mogu koristiti u trgovačkom društvu. Osim financijskih informacija oba primjera sadrže i mjerljive informacije kao što su ključni pokazatelji uspješnosti.

Nadzorni odbor

Nadzorni odbor ima odgovornost procijeniti financijsku uspješnost trgovačkog društva te uspješnost u ostvarivanju širih društvenih ciljeva. Procjene uspješnosti pojedinih rukovoditelja potrebno je provoditi barem jednom godišnje. U drugom poglavlju je detaljnije opisana funkcija nadzornog odbora.

Uloga države/JLP(R)S kao vlasnika i kreatora politika

S jedne strane država/JLP(R)S se pojavljuju kao vlasnici trgovačkih društava koji imaju svoj interes, a s druge strane kreiraju resorne politike koje trgovačka društva moraju provoditi. Država ili JLP(R)S također mogu biti korisnici usluge trgovačkog društva, a ponekad trgovačko društvo može dobivati subvencije/transfere od države ili JLP(R)S za postizanje svojih ciljeva. Relevantno ministarstvo/JLP(R)S želi znati jesu li sredstva potrošena u skladu s ciljevima i jesu li ti ciljevi postignuti. Realizacija tih ciljeva obično uvjetuje prijenos sredstava trgovačkom društvu. Ipak, treba razlikovati ovakvu vrstu informacija od informacija koje su potrebne da bi se ispunila uloga vlasnika.

Resorno ministarstvo je zainteresirano za ostvarivanje ciljeva trgovačkog društva i za razvoj ključnih pokazatelja uspješnosti trgovačkog društva.

Resorno ministarstvo može imati i ulogu vlasnika i ulogu donositelja resornih politika.

Uloga Ministarstva financija i Ministarstva državne imovine

Ministarstvo financija i Ministarstvo državne imovine analiziraju financijske izvještaje trgovačkih društava na državnoj razini.

Trgovačka društva koja su klasificirana unutar sektora opće države (S.13) prema Europskom sustavu računa izravno utječu na fiskalne prihode i rashode opće države te na zaduženost i druge financijske pokazatelje. Iz tog razloga Ministarstvo financija treba pribaviti potrebne financijske projekcije za ta trgovačka društva, a uz to je potrebno analizirati statističke podatke o stvarnim rezultatima trgovačkih društava u sektoru opće države. U prilogu 4.4. dan je pregled trgovačkih društava koja pripadaju državnom sektoru²².

U sljedećoj tablici prikazana je povezanost trgovačkih društava i fiskalnog položaja države.

²⁰ Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN 139/10 (čl.7), 19/14)

²¹ Uputa za izradu i dostavu planova i izvješća o poslovanju trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku

²² Izvor: Hrvatski podaci za postupak u slučaju prekomjernog deficita (Prilog 1) predan Eurostatu u travnju 2017. – <http://ec.europa.eu/eurostat/web/government-finance-statistics/excessive-deficit-procedure/edp-inventories> (podaci na dan 23.11.2017.)



Koja je fiskalna razlika među trgovačkim društvima u državnom sektoru?

Trgovačka društva u državnom sektoru trebaju Ministarstvu financija dostaviti propisane statističke podatke. Ministarstvo financija te Europski sustav nacionalnih i regionalnih računa propisuju koji su podaci potrebni i koja je metodologija primjenjiva. To vrijedi za određena trgovačka društva navedena u prilogu 4.4. Trgovačka društva koja tamo nisu navedena pripadaju privatnom sektoru u skladu s klasifikacijom sektora.

S obzirom na negativne financijske učinke koje mogu imati rezultati poslovanja trgovačkih društava na fiskalni položaj Republike Hrvatske, cilj financijskog izvještavanja i računovodstva treba biti ublažavanje i kontrola proračunskih (fiskalnih) rizika. U Hrvatskoj primarni proračunski (fiskalni) rizici dolaze od trgovačkih društava koja:

- ✓ pripadaju sektoru opće države u skladu s metodologijom Europskog sustava nacionalnih i regionalnih računa
- ✓ su posudila novčana sredstva ili primila jamstva od tijela središnje i lokalne vlasti

U skladu s pravnim okvirom Republike Hrvatske, Ministarstvo financija provodi obvezne aktivnosti praćenja te primjerice:

- za potrebe izrade financijskih izvještaja iz članka 105. Zakona o proračunu²³, središnje tijelo državne uprave nadležno za upravljanje državnom imovinom (Ministarstvo državne imovine) izrađuje i dostavlja Ministarstvu financija do 15. veljače tekuće proračunske godine popis državne imovine sa stanjem na dan 31. prosinca godine za koju se podnosi popis.
- Trgovačka društva (iz Odluke Vlade RH) su dužna, na temelju Upute za izradu i dostavu planova i izvješća o poslovanju trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa

²³ Narodne novine broj 87/08, 136/12 i 15/15

za RH, a sukladno važećim zakonskim i podzakonskim propisima, izrađivati i dostavljati Planove poslovanja i Izvješća o poslovanju. Navedenom Uputom regulirani su sadržaj i rokovi dostave planova i izvješća, a koji se istovremeno dostavljaju Ministarstvu financija i Ministarstvu državne imovine. Obrasci za ova izvješća mogu se pronaći u toj Uputi i na internetskoj stranici Ministarstva financija.

Iz perspektive trgovačkog društva izvještavanje se često može činiti kao opterećenje, ali važno je razumjeti svrhu takvog izvještavanja u kontekstu ostvarivanja ciljeva i formuliranja politika javnog sektora. Ministarstvo financija npr. u tome ima višestruku ulogu i funkcije:

- ✓ Kao nadležno ministarstvo za pojedina trgovačka društva – ostvaruje vlasnička prava
- ✓ Fiskalna politika – upravljanje javnim dugom i deficitom, čime se osigurava dugoročna održivost javnih financija i utvrđuju mogući fiskalni rizici
- ✓ Prikupljanje prihoda od javnih usluga – politika dividende za trgovačka društva, ponovno uložena dobit i izuzeće od isplate dividende
- ✓ Politika javne potrošnje – sredstva odobrena iz državnog proračuna
- ✓ Riznica – dodjela financijskih sredstava, izdavanje jamstava, povlačenje kapitala ako je tako odlučeno
- ✓ Sastavljanje proračunskih financijskih izvještaja

U sljedećoj tablici daje se primjer Latvije.

LATVIJA

Postoji pravni okvir²⁴ koji uređuje sastavljanje financijskih izvještaja trgovačkih društava koji je u nadležnosti Državne riznice (Ministarstvo financija). Sva izvješća se elektronskim putem prenose u Državnu riznicu pomoću sustava e-izvještavanja. Propisima je određen postupak i opseg u kojem ministarstva i tijela lokalne vlasti (kao vlasnici):

1. prikupljaju i sastavljaju financijske izvještaje i financijske informacije iz svojih trgovačkih društava;
2. dostavljaju izvješća Državnoj riznici.

²⁴ Uredba Kabineta ministara br. 643 „Postupak po kojem ministarstva i tijela državne i lokalne vlasti sastavljaju financijske izvještaje i financijske informacije trgovačkih društava (Službeni list 154 28.09.2012.)

1. IZVJEŠĆE O PLAĆENIM PREDUJMOVIMA TRGOVAČKOG DRUŠTVA, BUDUĆIM TROŠKOVIMA, POTRAŽIVANJIMA I OBVEZAMA:

Pregled predujmova, unaprijed plaćenih troškova, dužnika i obveza					
1. Potraživanja					
Šifra/broj računa	Stavka	Stanje na početku godine (neto)		Stanje na kraju izvještajnog razdoblja (neto)	
UKUPNO	Ukupna imovina:				
	Predujmovi za ulaganja u nematerijalne oblike imovine				
	Predujmovi za nekretnine, postrojenja i opremu				
	Dugotrajni dužnici				
	...				
2. Obveze					
Šifra/Broj računa	Stavka	Stanje na početku godine	Stanje na kraju izvještajnog razdoblja	Nedospjela potraživanja na kraju izvještajnog razdoblja	
				manje od 30 dana	30 dana i više
UKUPNO	Ukupne obveze:				
	Dugoročne obveze uključujući:				
	<i>Porez na dohodak</i>				
	...				

2. IZVJEŠĆE O KOMERCIJALNIM ZAJMOVIMA

Pregled zajmova za trgovačko društvo						
Godina	Ugovoreni zajam	Početno stanje	Promjene u glavnici		Završno stanje (2 + 3 + 4)	Povezani troškovi
			povećanje (+)	smanjenje (-)		
Stvarni nepodmireni troškovi						
N						
N+1						
Ostale godine...						
Planirani zajmovi						
N						
N+1						
Ostale godine...						

3. UPITNIK O NAČELU KONTINUITETA RADA TRGOVAČKOG DRUŠTVA

Upitnik o načelu kontinuiteta rada trgovačkog društva			
	Pokazatelj	Usklađeno	Neusklađeno
I.	Stav rukovodstva	x	x
1.	Opći pokazatelji rizika:	x	x
1.1.	Negativni financijski trendovi i pokazatelji:	x	x
	Gubici prije poreza u izvještajnoj godini		
	...		
1.2.	Problemi s likvidnosti:		
	Zajmodavci nisu pravovremeno isplaćeni		
	...		
1.3.	Smanjivanje mogućnosti za poslovanje:		
1.4.	Problemi unutar trgovačkog društva:		
	...		
2.	Mjere za smanjivanje rizika		
3.	Procjena		
II.	Procjena planova upravljanja	x	x
1.	Detaljno predviđanje novčanog toka	x	x
	...		

III. Obračuni		x	x
1.	Detaljno predviđanje novčanog toka	x	x
	Za sva stanja na kraju mjeseca s negativnim novčanim tokom daju se dodatna objašnjenja u bilješkama: kakvi su planovi upravljanja za financiranje relevantnih aktivnosti tijekom mjeseca, popratna dokumentacija itd.		
2.	Predviđanje općeg novčanog toka		
	Za sve vrijednosti na kraju godine s negativnim novčanim tokom		

4. SAŽETAK O UTJECAJU FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI NA RASHODE DRŽAVNOG ILI LOKALNOG PRORAČUNA

Izvješće o učinku financijskih aktivnosti na rashode proračuna države/JLP(R)S						
Trgovačko društvo	Udio kapitala u vlasništvu (%) na kraju godine	Odobreno financiranje				Referenca na godišnje izvješće dioničara
		Stavka	godina n+1	godina n+2	godina n+3	
		Zajmovi iz Državne riznice ili banke				
		Sredstva dobivena iz proračuna				
		Sredstva dobivena od dioničara koji nisu ministarstva/JLP(R)S				

U Nizozemskoj Ministarstvo financija sastavlja godišnje izvješće s pregledom svih trgovačkih društava koje se dostavlja Parlamentu. U Latviji postoji slično izvješće koje sastavlja središnje koordinacijsko tijelo koje se nalazi u okviru Ureda predsjednika Vlade kojemu je izravno odgovorno. U Hrvatskoj takvo izvješće sastavlja Ministarstvo državne imovine.

NIZOZEMSKA (primjer sadržaja godišnjeg izvješća s pregledom svih trgovačkih društava u vlasništvu države)

Ministarstvo financija sastavlja godišnje izvješće koje se zatim predaje Parlamentu. Ono sadrži sljedeće informacije:

- 1) Uvod**
- 2) Kratki pregled godine X**
- 3) Politika za portfelj trgovačkih društava u vlasništvu države**
 - Portfelj
 - Promjene u portfelju tijekom godine X
 - Trgovačka društva koja su trajno ili privremeno u vlasništvu države
 - Procjena uloge dioničara
- 4) Dobro korporativno upravljanje**
 - Statuti
 - Imenovanja
 - Politika o naknadama
 - Upravljanje rizicima
- 5) Strategija, ulaganja i inozemne aktivnosti**
 - Strategija
 - Ulaganja
 - Inozemne aktivnosti
- 6) Financijski položaj**
 - Iznos portfelja
 - Vlasnički kapital
 - Dobit
 - Dividenda
- 7) Pojediniosti o trgovačkim društvima u vlasništvu**
 - Trgovačka društva u vlasništvu države
 - Trgovačka društva u vlasništvu resornog ministarstva
- 8) Objašnjenje korištenih definicija i skraćenica**

Prilog: Financijski podaci trgovačkih društava u vlasništvu države.

Tablice i slike u Godišnjem izvješću pružaju jasan pregled sljedećih elemenata: status trgovačkih društava u vlasništvu države u Nizozemskoj, propisane procedure (npr. o imenovanju članova uprave i nadzornog odbora), ključne strategije svakog trgovačkog društva u vlasništvu države te informaciju o tome jesu li dioničari upoznati sa strateškim planom ili jesu li sudjelovali u raspravama o strateškom planu, zatim ideje o ulaganjima predložene dioničarima te jesu li odobrene, rezultati tijekom izvještajne godine u usporedbi s prethodnim godinama te detaljni (financijski) podaci za svako trgovačko društvo u vlasništvu države.

1.3. Srednjoročna strategija trgovačkog društva

Trgovačko društvo treba imati viziju i misiju te u skladu s njima razviti dugoročnu strategiju. Strategija trgovačkog društva definira smjer u kojem želi ići uprava. Strategija trgovačkog društva treba uvažavati javni interes i biti temelj za kontinuitet rada trgovačkog društva tako što se ostvaruje određeni prinos na kapital. Vlasnik zato treba aktivno sudjelovati u izradi strategije.

Primjerice, u Nizozemskoj se to provodi na sljedeći način:

Tko?	Što?
	Strategija
Uprava	Formulira strategiju i određuje njen konačni oblik.
Nadzorni odbor	Uprava uključuje Nadzorni odbor u definiranje Strategije; taj proces nadzire Nadzorni odbor
Glavna skupština	Proces definiranja Strategije može se provesti tek nakon savjetovanja s Glavnom skupštinom društva.

Naposljetku strategiju definira uprava. Ona određuje dugoročne glavne ciljeve trgovačkog društva i pravac djelovanja, definira skup aktivnosti i mjera koje rukovoditelji trgovačkih društava provode kako bi osigurali dugoročnu konkurentnost trgovačkog društva i ostvarili njegove ciljeve.

Primjerice, JLP(R)S kao prioritet u strateškim dokumentima navode razvoj infrastrukture za zaštitu okoliša, prometne, energetske, kulturne, društvene infrastrukture i sl. Međutim, aktivnosti usmjerene na ostvarivanje tih ciljeva provode lokalna komunalna i druga društva u vlasništvu JLP(R)S. Trgovačko društvo treba pokazati u strateškom planu kako će doprinijeti realizaciji tih ciljeva. Strateški ciljevi trgovačkog društva stoga su obično povezani sa strateškim ciljevima resornog ministarstva ili JLP(R)S i vizijom vlasnika (npr. obrazloženje zašto trgovačko društvo treba biti u državnom, a ne u privatnom vlasništvu).

U skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola²⁵ odgovorna osoba institucije mora osigurati izradu i provedbu strateškog plana i ostalih planova kao i programa za postizanje specifičnih poslovnih ciljeva institucije i usklađenost strateškog plana te drugih planova i programa s financijskim planom institucije.

Dodatne informacije o procesu strateškog planiranja u trgovačkim društvima nalaze se u poglavlju 3.1.

Regulatorna politika za sva trgovačka društva u vlasništvu Republike Hrvatske koja posluju u različitim sektorima kao što su željeznice, električna energija, ceste, turizam itd. u nadležnosti je resornih ministarstava, dok je Ministarstvo državne imovine (koje je 2016. zamijenilo prijašnji Državni ured za upravljanje državnom imovinom) zaduženo za provođenje vlasničke politike. Djelokrug Ministarstva reguliran je u Zakonu o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske²⁶. Ministarstvo državne imovine zaduženo je za uspostavljanje Strategije upravljanja i raspolaganja imovinom Republike Hrvatske, Plana upravljanja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske te za sastavljanje izvješća o tim dokumentima. Strategiju upravljanja i raspolaganja državnom imovinom (dalje u tekstu: Strategija) usvaja Hrvatski Sabor na prijedlog Vlade RH te obuhvaća razdoblje od četiri godine. U skladu sa Zakonom o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske, Strategija definira srednjoročne opće i specifične ciljeve te smjernice za upravljanje i raspolaganje državnom imovinom, uzimajući u obzir gospodarske i razvojne interese Republike Hrvatske.

Prva Strategija je usvojena 2013.²⁷ godine za razdoblje 2013.-2017. Strategija propisuje da smjernice za razvoj moraju biti uključene u godišnji plan koji usvaja Vlada RH na prijedlog Ministarstva državne imovine. Prema

²⁵ „Upravljačka odgovornost za sustav unutarnjih kontrola“ (čl. 7, točka a)

²⁶ Zakon o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske (NN 94/2013, 18/2016)

²⁷ NN 76/13

Strategiji, upravljanje i raspolaganje državnom imovinom podrazumijeva centralizaciju vlasništva te upravljanje i decentralizaciju korištenja imovine.

Zakon o regionalnom razvoju Republike Hrvatske²⁸ obvezuje županije na izradu županijskih razvojnih strategija. Županijske razvojne strategije predstavljaju planske dokumente kojima se određuju strateški ciljevi i prioritete održivog društveno-gospodarskog razvoja županije. Metodologija izrade županijskih razvojnih strategija detaljnije je uređena Smjernicama za izradu županijskih razvojnih strategija, praćenje i vrednovanje njihove provedbe.

Novi Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske usvojen u prosincu 2017. važan je iskorak u povezivanju ključnih dugoročnih, srednjoročnih i kratkoročnih akata strateškog planiranja. Zakon na jednom mjestu uređuje akte strateškog planiranja od nacionalnog značaja, značaja za jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, akte strateškog planiranja povezane s okvirom za gospodarsko upravljanje EU i akte povezane s korištenjem fondova EU.

²⁸ NN 147/14

1.4. Godišnji planovi trgovačkih društava

Strateški plan **ne propisuje** svakodnevne zadatke i aktivnosti koje su uključene u upravljanje trgovačkim društvom.

Strateški plan potrebno je razraditi u godišnji plan ili plan upravljanja i različite operativne planove i na taj način dati smjer svakodnevnim aktivnostima kako bi se provela strategija:



Godišnji plan koji usvaja uprava **DONOSI** detaljne informacije o realizaciji pojedinih aktivnosti. Te informacije zaposlenicima daju upute o tome na koji način trebaju provoditi svakodnevne zadatke koji su nužni za poslovanje trgovačkog društva.

Godišnji plan rada:

- vlasnicima trgovačkog društva daje procjenu trenutnog poslovanja;
- potiče razvoj trgovačkog društva, uključujući razvoj potaknut unutarnjim i vanjskim financiranjem;
- potreban je kako bi se osiguralo financiranje bankovnim kreditima, javno privatno partnerstvo ili financiranje iz fondova rizičnog kapitala.

1.5. Upravljanje rizicima u trgovačkim društvima

Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru²⁹ propisuje i odgovornost za upravljanje rizicima u institucijama javnog sektora. Zakonom se rizik definira kao *mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva*. Rizikom se smatraju i neiskorištene prilike ili mogućnosti za poboljšanje poslovanja.

Upravljanje rizicima podrazumijeva razmišljanje o postavljenim ciljevima koji se trebaju realizirati u budućnosti. Poznavanje ciljeva trgovačkog društva i osviještenost o rizicima vezanim za postizanje tih ciljeva prvi je korak u pripremi za nadolazeće događaje. Budućnost se ne može sa sigurnošću predvidjeti. Upravljanje rizicima na strateškoj razini omogućuje trgovačkom društvu da zadrži kontrolu ili minimizira učinak ostvarenja pojedinih rizika. Upravljanje rizicima je neophodno na svim razinama trgovačkog društva za učinkovito i djelotvorno postizanje ciljeva. Upravljanje rizicima u trgovačkom društvu može pomoći i upravi nadzornom odboru da razviju stavove i alate potrebne za istraživanje različitih aspekata rizika povezanih sa svim aktivnostima i mogućnostima društva.

Sustav unutarnjih kontrola trgovačkim društvima pomaže u postizanju ciljeva te u održavanju i poboljšavanju uspješnosti. Sustav unutarnjih kontrola temeljen na okviru COSO omogućuje trgovačkim društvima djelotvoran i učinkovit razvoj sustava unutarnjih kontrola koji se prilagođavaju promjenama poslovnog i radnog okruženja, smanjenje rizika na prihvatljivu razinu i kvalitetno donošenje odluka i upravljanje trgovačkim društvom.

Koje su uloge uprave, nadzornog odbora, vlasnika i resornog ministarstva ili JLP(R)S u upravljanju rizicima?

Trgovačko društvo ima puno dionika: dioničar, resorno ministarstvo ili JLP(R)S, donositelji politika, inspekcije, vanjski revizori, nadzorni odbor, uprava, operativni rukovoditelji i zaposlenici. Upravljanje rizicima trgovačkog društva važno je za sve te dionike. Uprava je odgovorna³⁰ za upravljanje rizicima i usvajanje strategije upravljanja rizicima³¹. Spremnost na preuzimanje rizika je obilježje svakog poslovanja, međutim potrebno je utvrditi razinu rizika koju je trgovačko društvo voljno prihvatiti za ostvarenje svojih ciljeva a Strategija upravljanja rizicima trebala bi sadržavati granice prihvatljive razine rizika.

Rukovoditelji zaduženi za ostvarenje postavljenih ciljeva istovremeno su ključne osobe zadužene za upravljanje rizicima (vidi Prilog 4.3.3.) odnosno utvrđivanje mogućih događaja, procjenu rizika i definiranje postupanja u slučaju nastanka rizika, praćenje promjena i provedbu mjera odabranih za postupanje po rizicima. Uprava kod donošenja poslovnih odluka treba upravljati pojedinačnim rizicima te razumjeti njihove međusobno povezane učinke.

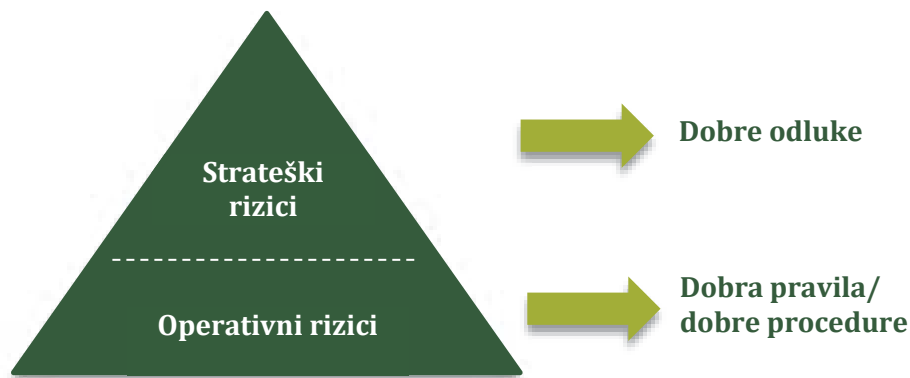
Postoji razlika između strateških i operativnih rizika te oni zahtijevaju različito postupanje (vidi sliku ispod). Strateške rizike često uzrokuju vanjski događaji, a većinu operativnih rizika pokreću unutarnji događaji. Strateški rizici mogu se promatrati kroz sljedeće podkategorije³²: politička, financijska/ekonomska, društvena, tehnološka, pravna, konkurentnost, korisnici/građani, okoliš/klimatske promjene.

²⁹ SUK (NN 78/15)

³⁰ SUK (NN 78/15) članak 7

³¹ U Prilogu 11. Smjernica za upravljanje rizicima nalazi se obrazac za strategiju upravljanja rizicima.

³² Primjeri po kategorijama mogu se pronaći u odjeljku 3.5 Smjernica za upravljanje rizicima (2017.)



S informacijama o rizicima visokog prioriteta (onima koji su izvan spremnosti za preuzimanje rizika) trebaju biti upoznati članovi nadzornog odbora te se o postupanju po rizicima raspravlja svaka tri mjeseca³³. Ti rizici su također važni za vlasnika (financijska povezanost) i resorno ministarstvo. Često je teško predvidjeti nastanak strateških rizika, a oni mogu imati značajan utjecaj ukoliko se ostvare. Upravljanje strateškim rizicima važno je za vlasnika i resorno ministarstvo odnosno JLP(R)S.

Detaljne informacije o ukupnoj razini izloženosti rizicima trgovačkog društva omogućuju upravi, nadzornom odboru i vlasniku da njima pravodobno i djelotvorno upravljaju.

Izvješća o upravljanju rizicima dostavljaju se najvišem rukovodstvu najčešće godišnje ili polugodišnje. Uprava i nadzorni odbor razmatraju rizike povezane uz realizaciju strateških projekata ili uz značajne investicije.

Gdje možete pronaći dodatne informacije i primjere upravljanja rizicima u trgovačkim društvima?

Ministarstvo financija objavilo je Smjernice za upravljanje rizicima u poslovanju institucija javnog sektora³⁴. Poglavlje 3.2 ovog Priručnika detaljnije opisuje sustavan pristup upravljanju rizicima u trgovačkim društvima, referira se na relevantne dijelove Smjernica, spominje pojedinačne probleme s kojima se suočavaju trgovačka društva te daje konkretne primjere iz trgovačkih društava u Latviji i Nizozemskoj.

³³ Postoje četiri vrste postupanja po rizicima: izbjegavanje rizika, smanjivanje, prenošenje i prihvaćanje

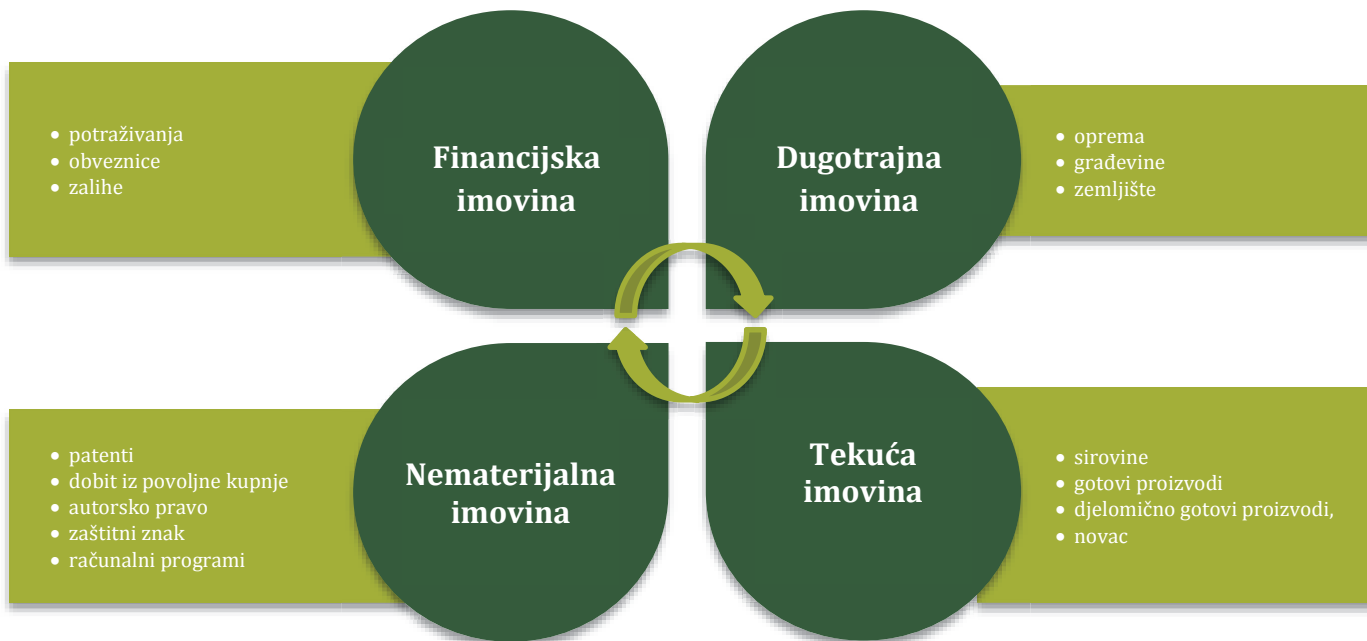
³⁴ <http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2-1>

1.6. Upravljanje imovinom trgovačkih društava

Upravljanje imovinom je sustavan proces korištenja, održavanja, poboljšavanja i raspolaganja imovinom na troškovno učinkovit način. Trgovačka društva u vlasništvu države/lokalnih vlasti imaju različite oblike imovine, uključujući fiksnu i likvidnu imovinu. Važno je da trgovačka društva upravljaju imovinom te da je koriste za generiranje dobiti. U nastavku se navode razlozi zašto je važno upravljanje imovinom:

1. Upravljanje imovinom omogućuje trgovačkom društvu praćenje cjelokupne imovine uključujući lokaciju imovine, način na koji se koristi te eventualne promjene na imovini;
2. Djelotvorno upravljanje imovinom (s mogućih različitih lokacija) omogućuje trgovačkom društvu da može na jednostavan način izraditi izvješće o popisu imovine koje neka osiguravajuća društva ili financijeri mogu zatražiti;
3. Upravljanje imovinom se također može koristiti kako bi se osigurala točnija procjena vrijednosti imovine. Redovite procjene imovine osiguravaju točnost financijskih izvještaja trgovačkog društva;
4. Povrat imovine automatski je vidljiv u sustavu upravljanja imovinom. Kod otpisa ili prodaje imovine ona se briše iz evidencije i poslovnih knjiga trgovačkog društva. Povezana sredstva kao što je potrošni materijal i rezervni dijelovi se otpisuju ili prodaju kako bi se oslobodio skladišni prostor;
5. Moguće je uštedjeti novac na troškovima održavanja. Tijekom operativne faze životnog ciklusa imovine trgovačko se društvo može suočiti s problemima nedovoljnog ili pretjeranog održavanja. Održavanje je poslovni trošak koji može smanjiti dobit trgovačkog društva. Prekomjerno održavanje imovine može stvoriti značajne troškove. S druge strane, premalo održavanja može uzrokovati smanjenu produktivnost;
6. Upravljanje imovinom omogućuje trgovačkom društvu da bolje procijeni svoje kapacitete te na taj način poveća djelotvornost upravljanja imovinom;
7. Upravljanje imovinom također podrazumijeva upravljanje rizicima vezanima za korištenje imovine i vlasništvo nad njom. Ispravna procjena imovine može pomoći u utvrđivanju uključenih rizika te u pronalaženju rješenja kako bi se oni izbjegli;
8. Ispravno upravljanje imovinom može pomoći u optimiziranju poslovanja, što obuhvaća planiranje, korištenje sredstava i provedbu programa upravljanja;
9. Postoje slučajevi kada su izgubljeni ili ukradeni predmeti još uvijek navedeni u evidenciji imovine. U takvu imovinu često se ubrajaju predmeti koji su netočno evidentirani. Ažurno upravljanje imovinom sprječava ovakve slučajeve;
10. Korištenjem sustava upravljanja imovinom smanjuje se mogućnost krađe. Ažurno računovodstvo omogućava redovno pokretanje postupka povrata imovine.

U trgovačkim društvima imovina je sredstvo s ekonomskom vrijednosti u vlasništvu države ili lokalne/područne (regionalne) samouprave od kojeg se očekuje nekakva korist u budućnosti. Imovina se navodi u bilanci trgovačkog društva te se kupuje ili stvara kako bi se povećala vrijednost trgovačkog društva ili ostvarila korist za poslovanje trgovačkog društva.



Sukladno propisima, sva trgovačka društva u svojim financijskim izvještajima trebaju dati procjenu svoje imovine. Stvarna vrijednost bilo koje imovine je iznos koji je netko spreman platiti za nju, a ne cijena koju je u trenutku kupovine platilo trgovačko društvo. Prema tome, sve dok se neka imovina ne proda, njena vrijednost se može samo procjenjivati. Proces procjenjivanja vrijednosti imovine u nekom trenutku ovisi o percepciji trajanja životnog vijeka imovine.

Stopa amortizacije u većini trgovačkih društava utječe na profitabilnost i iznos poreza koji trgovačko društvo plaća godišnje. Amortizacija je trošak koji se odbija od poreza. Što je viša stopa amortizacije, trgovačko društvo može za veći iznos smanjiti svoj godišnji porez.

Kako bi se izračunala ukupna vrijednost imovine trgovačkog društva i ukupni iznos amortizacije, potrebno je točno zabilježiti detalje o svakoj kupnji fiksne imovine (povećanju) i svakoj prodaji fiksne imovine (umanjenju).

Analiza troškova i koristi (dalje u tekstu: CBA) je analitički alat kojim se procjenjuju ekonomske prednosti i nedostaci odluke o ulaganju tako što se procjenjuju troškovi i koristi od ulaganja. Analitički okvir analize troškova i koristi temelji se na popisu sljedećih temeljnih koncepata:

- 1) **Oportunitetni trošak.** Oportunitetni trošak dobra ili usluge definira se kao potencijalna korist od najbolje zanemarene alternative, kad se izbor mora napraviti između više alternativa koje se međusobno isključuju.
- 2) **Dugoročna perspektiva.** Usvaja se dugoročni pogled, u rasponu od najmanje 10 do maksimalno 30 godina ili više, ovisno o sektoru.
- 3) **Izračun indikatora ekonomske uspješnosti izražen u novčanom smislu.** CBA metoda je temeljena na kompletu predodređenih projektnih ciljeva, dajući novčanu vrijednost svim pozitivnim (koristima) i negativnim (troškovima) učincima. Te vrijednosti su diskontirane i potom zbrojene kako bi se izračunala neto sadašnja vrijednost. Sveukupna uspješnost projekta se mjeri indikatorima, i to ekonomskom neto sadašnjom vrijednošću (ENSV), izraženom u novčanim vrijednostima i ekonomskom stopom povrata (ESR), čime se omogućava uspoređivanje i rangiranje konkurentnih projekata ili alternative.
- 4) **Mikroekonomski pristup.** CBA je obično mikroekonomski pristup koji omogućuje procjenu utjecaja projekta na društvo kao cjelinu putem izračuna indikatora ekonomske uspješnosti. Dok se zapošljavanje ili vanjski učinci na okoliš ostvareni projektom reflektiraju u ENSV-i, neizravni (npr. na sekundarnim tržištima) i širi učinci (npr. na javna fondove, zapošljavanje, regionalni razvoj, itd.) bi trebali biti isključeni. Za to postoje dva glavna razloga:
 - većina neizravnih i/ili širih učinaka su obično transformirani, redistribuirani i kapitalizirani oblici izravnih učinaka; prema tome potrebno je ograničiti mogućnost dvostrukog brojanja koristi;

- postoji malo praktičnih iskustava o tome kako ih prevesti u pouzdane tehnike za procjenu projekta, prema tome postoji potreba da se izbjegne analiza koja se oslanja na pretpostavke čiju je pouzdanost teško provjeriti.

5) **Inkrementalni pristup.** CBA uspoređuje scenarij s projektom s osnovnim scenarijem bez projekta. U skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru³⁵ čelnik trgovačkog društva mora osigurati uspostavljanje sustava izvještavanja u skladu s delegiranim ovlastima i odgovornostima sa svrhom praćenja rezultata i učinaka ostvarenih dodijeljenim **financijskim sredstvima**. Čelnik institucije također je odgovoran za uspostavljanje kontrola kojima se osigurava ispravno, etično, ekonomično, učinkovito i djelotvorno upravljanje prihodima, rashodima, **imovinom** i obvezama.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica odgovorni su za razvoj sustava unutarnjih kontrola u svojoj nadležnosti, što uključuje odgovornost za ispravno, etično, ekonomično, učinkovito i djelotvorno upravljanje sredstvima u skladu s delegiranim ovlastima i odgovornostima.

Za procjenu učinkovitosti upravljanja imovinom koriste se različiti financijski pokazatelji. U poglavlju 3.4. nalaze se detaljnije informacije o financijskim pokazateljima.

Dioničar kao upravitelj imovinom!

Država ili JLP(R)S kao vlasnik/dioničar informacije o djelotvornosti upravljanja imovinom u trgovačkom društvu dobiva kroz godišnje financijske izvještaje. U nekim slučajevima financijski pokazatelji mogu biti iznimno loši. Tada dioničari moraju donijeti odluku o daljnjem/budućem poslovanju problematičnog trgovačkog društva.

Prema Zakonu o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske Plan upravljanja (Godišnji plan) definira kratkoročne ciljeve i smjernice za upravljanje državnom imovinom te mjere za provedbu Strategije. Plan upravljanja priprema Ministarstvo državne imovine te ga usvaja Vlada RH za razdoblje od jedne godine, najkasnije do 31. listopada tekuće godine za sljedeću godinu. Detaljni sadržaj Godišnjeg plana, informacije koje mora sadržavati i ostala pitanja propisana su Uredbom koju usvaja Vlada RH³⁶.

U skladu s tom Uredbom Godišnji plan sadrži detaljnu analizu upravljanja pojedinim oblicima imovine u vlasništvu Republike Hrvatske te godišnje planove za pojedine oblike imovine u vlasništvu Republike Hrvatske. Godišnji planovi također sadrže ciljeve, smjernice i provedbene mjere upravljanja pojedinim oblicima imovine u vlasništvu Republike Hrvatske u svrhu provođenja Strategije³⁷.

Zakon o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske sadrži dodatnu uputu za trgovačka društva od posebnog interesa za državu³⁸ vezano za godišnje planiranje. Taj dokument navodi sadržaj Godišnjeg plana i uvjete podnošenja Plana Ministarstvu državne imovine.

³⁵ Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15) „Upravljačka odgovornost za sustav unutarnjih kontrola“ (članak 7 točke d) i f))

³⁶ Narodne novine 24/14 (http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_02_24_440.html)

³⁷ Uredba o obveznom sadržaju Plana upravljanja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske (NN 24/14) čl. 2. stavak 1 i 2.

³⁸ <https://imamopravoznati.org/request/1245/response/2517/attach/6/UPUTA%20ZA%20IZRADU%20I%20DOSTAVU%20PLANOVA%20I%20IZVJE%20A%20O%20POSLOVANJU%2028.studeni....pdf>

LATVIJA

Državno dioničko društvo „Agencija za privatizaciju“ osnovano je 1994. godine. Njegov opći strateški cilj - osigurati profesionalno upravljanje državnim kapitalom i problematičnom imovinom te imovinom u vlasništvu Agencije za privatizaciju koja nije potrebna za provedbu državnih funkcija.

U procesu upravljanja državnim kapitalom, Agencija za privatizaciju primjenjuje načela i smjernice korporativnog upravljanja koje preporučuje OECD i Baltički institut za korporativno upravljanje.

Agencija za privatizaciju se bavi i upravljanjem i izvlaštenjem problematične imovine (podružnice).

Podružnice Latvijske Agencije za privatizaciju ulažu znatna državna sredstva, a u većini slučajeva provedba tih projekata restrukturiranja uključuje državne potpore za rješavanje problema likvidnosti i manjka kapitala.

Upravljanje problematičnom imovinom uključuje redovitu komunikaciju s Europskom komisijom, informiranje o povratu državnih potpora, uključujući izazove i probleme, kao i osiguravanje stalne razmjene informacija s ostalim ključnim dionicima, uključujući Kabinet ministara, Ministarstvo financija, Državnu riznicu itd.

1.7. Redoviti postupak procjene sustava unutarnjih kontrola

Dobar sustav unutarnjih kontrola ne mora značiti da on funkcionira u praksi: ponekad zaposlenici djeluju drugačije nego što je propisano, a ponekad sustav jednostavno ne daje očekivane rezultate. Je li to zaista tako može se saznati samo pregledavanjem sustava. Čak i ako sustav danas funkcionira, to ne znači da će funkcionirati sljedećeg mjeseca. Uprava može pratiti stanje sustava kontrola u trgovačkom društvu zahvaljujući kontinuiranom praćenju i periodičnim procjenama uspješnosti. Rezultati praćenja i procjene daju uvid u prednosti i nedostatke te pomažu u pronalaženju načina za popravljavanje pogrešaka i poboljšanje zadovoljstva različitih dionika (vlasnik, resorno ministarstvo/JLP(R)S, korisnici).

Kontinuirano praćenje uključuje redovito upravljanje i nadzor, kao i druge aktivnosti koje provode zaposlenici dok obavljaju svoje dužnosti (vidi Prilog 4.3.4.). To uključuje mjere poduzete za rješavanje utvrđenih slabosti i nepravilnosti na razini pojedinih aktivnosti, procedura i procesa. Svaki zaposlenik u organizaciji ima određenu odgovornost vezanu za aktivnosti praćenja. Stoga zaposlenici, srednja razina rukovodstva i više rukovodstvo provode praćenje svatko na svojim razinama i ovisno o odgovornosti koja im je dodijeljena.

U skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru³⁹ čelnik institucije ima obvezu osigurati praćenje i procjenu učinkovitosti i djelotvornosti sustava unutarnjih kontrola.

Osim 'svakodnevnog' praćenja, uprava može provoditi samoprocjene i koristiti (unutarnju i vanjsku) reviziju za periodični pregled sustava unutarnjih kontrola:

- Sukladno Zakonu o fiskalnoj odgovornosti⁴⁰, Izjava o fiskalnoj odgovornosti predstavlja glavni mehanizam samoprocjene u području izvršavanja financijskog plana, javne nabave, računovodstva i izvještavanja. Primarna namjera je pomoći trgovačkom društvu da prouči i analizira svoj sustav unutarnjih kontrola, utvrdi slabosti i na vrijeme poduzme mjere kako bi se one uklonile. Uz izjavu se prilaže plan otklanjanja slabosti i nepravilnosti, izvješće o otklonjenim slabostima i nepravilnostima koje su utvrđene prethodne godine te mišljenje unutarnje revizije o sustavu unutarnjih kontrola za područja revidirana prethodne godine.
- Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru⁴¹ propisuje uspostavljanje funkcije unutarnje revizije. Unutarnja revizija predstavlja „neovisnu aktivnost davanja stručnog mišljenja o adekvatnosti sustava unutarnjih kontrola“, koja se temelji na definiranoj metodologiji rada.
- Vanjsku reviziju obavlja Državni ured za reviziju te daje mišljenje o načinu upravljanja i trošenja javnih sredstava odnosno ukazuje na slabosti koje je potrebno riješiti.
- Zakonom o računovodstvu⁴² definirano je tko podliježe reviziji godišnjih financijskih izvještaja.

Potrebno je poduzeti korektivne mjere za poboljšanje sustava unutarnjih kontrola u skladu s revizorskim izvješćima (vidi Prilog 4.3.5.).

³⁹Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15) Članak 7. točka h)

⁴⁰ Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN 139/10, 19/14)

⁴¹ Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15)

⁴² Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15 i 120/16)

1.8. Transparentnost i otvorenost podataka

Javno dostupni podaci o trgovačkim društvima omogućavaju svim zainteresiranim stranama uvid u upravljanje i nadzor nad trgovačkim društvom te uvid u financijsku i nefinancijsku vrijednost koju generira to trgovačko društvo.

Iako trgovačka društva koja kotiraju na burzi obično imaju strože zahtjeve za objavljivanje od društava koja nisu na burzi, primjeri financijskih i nefinancijskih informacija koje trebaju biti objavljene uključuju sljedeće:

- 1) Godišnji plan koji uključuje ciljeve trgovačkog društva i izvješće o realizaciji godišnjeg plana;
- 2) Financijski i poslovni rezultati trgovačkog društva;
- 3) Upravljanje, vlasništvo i glasačka struktura trgovačkog društva, uključujući sadržaj kodeksa korporativnog upravljanja ili procese povezane s politikama i provedbom;
- 4) Politika određivanja iznosa naknada za članove uprave i glavne rukovoditelje;
- 5) Važni čimbenici rizika i mjere poduzete za upravljanje tim rizicima;
- 6) Financijska pomoć, uključujući jamstva dobivena od države i obveze preuzete u ime trgovačkog društva, uključujući ugovorne obveze i obveze koje proizlaze iz javne nabave i javno-privatnih partnerstva;
- 7) Važne transakcije s državom i ostalim povezanim subjektima;
- 8) Sva relevantna pitanja koja se odnose na zaposlenike i ostale dionike.

U poglavlju 3.5 ovog Priručnika navode se detaljnije informacije o obvezi javnog objavljivanja podataka. U nastavku se daje pregled informacija koja su trgovačka društva u Latviji i Nizozemskoj u obvezi objavljivati.

LATVIJA (primjer o uspostavi politike javnog objavljivanja podataka)

Dioničar mora osigurati da trgovačko društvo objavljuje sljedeće informacije (na svojoj internetskoj stranici ili, ako trgovačko društvo nema vlastitu stranicu, onda na stranici dioničara):

- strateški cilj trgovačkog društva, područja komercijalne djelatnosti;
- najmanje jednom godišnje:
 - postignuti financijski ciljevi (prema godišnjem financijskom izvješću) i nefinancijski ciljevi;
 - uplate u državni ili općinski proračun (dividende, porezi itd.);
 - informacije o sredstvima dobivenim iz državnog proračuna (ako je primjenjivo) i njihovoj uporabi;
 - načela određivanja naknada;
 - politike i procedure u davanju donacija.
- nerevidirani privremeni financijski izvještaji (za razdoblje od tri, šest, devet, dvanaest mjeseci);
- revidirani godišnji financijski izvještaj;
- vlasnička struktura (uključujući sudjelovanje u drugim trgovačkim društvima);
- ustrojstvo;
- informacije o primljenim i podijeljenim donacijama (ako je primjenjivo) uključujući financijski iznos i primatelja;
- informacije o nabavama.

Ako postoje razlozi za neobjavljivanje bilo koje od gore navedenih informacija, trgovačko društvo mora obrazložiti takvo postupanje.

NIZOZEMSKA

Objavljivanje informacija na internetskoj stranici trgovačkog društva

Detaljne informacije o trgovačkim društvima mogu se pronaći na njihovim internetskim stranicama. Te informacije obično objavljuje odjel za komunikacije (u skladu s izrađenom i odobrenom komunikacijskom strategijom). Promjene se objavljuju ad hoc, a godišnje izvješće se objavljuje jednom godišnje i sadrži vrlo detaljne informacije. Sadržaj primjerice može biti ovakav:

- **Pregled godine**
- **Pismo izvršnog direktora**
- **O trgovačkom društvu:** profil, vizija, misija i vrijednosti, strategija, poslovni model i stvaranje vrijednosti, dionici, analiza značajnosti za ovo izvješće
- **Izvješće Uprave:** društvo, tržišta, okoliš, zaposlenici, financijski izvještaji Uprave, Uprava
- **Izvješće Nadzornog odbora:** naknade članova odbora, Nadzorni odbor
- **Upravljanje i upravljanje rizicima:** korporativno upravljanje, politika (iznosa) naknada, upravljanje rizicima i unutarnje kontrole
- **Financijski izvještaji:** konsolidirani financijski izvještaji, Bilješke uz konsolidirane financijske izvještaje, Financijski izvještaji trgovačkog društva, Bilješke uz financijske izvještaje trgovačkog društva
- **Ostale informacije:** Statut koji se odnosi na raspodjelu dobiti, Izvješće neovisnog revizora, Izražavanje uvjerenja

Prilozi: Načela izvješćivanja, Sažetak aktivnosti dionika, Ključni podaci: petogodišnji sažetak, Kratice i definicije



2. OKVIR ZA PROCES UPRAVLJANJA I NADZORA NAD TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA

U ovom poglavlju definira se uloga i odgovornost dioničara, uprave i nadzornog odbora te je opisana razina uključenosti ostalih dionika u upravljanje i nadzor nad trgovačkim društvima.

Treba naglasiti da cilj ovog poglavlja nije samo navesti uvjete definirane u različitim zakonima i propisima, već, što je još važnije, pokazati kako se ti propisi provode i to uz praktične primjere iz Nizozemske i Latvije. Zato je važno naglasiti da, iako ti pristupi mogu biti različiti, opći cilj je isti - zadržati i povećati financijsku i nefinancijsku vrijednost trgovačkih društava te time osigurati dobro upravljanje javnim sredstvima i stvoriti vrijednosti za krajnjeg vlasnika tih trgovačkih društava – porezne obveznike.

2.1. Vlasništvo nad trgovačkim društvima od javnog interesa

Država ili JLP(R)S raspolaže udjelima u vlasništvu nad trgovačkim društvima zbog interesa javnosti. Krajnja svrha vlasništva nad trgovačkim društvima trebala bi biti povećanje vrijednosti za društvo, putem učinkovite raspodjele resursa.

Vlasnik treba imati jasnu politiku vlasništva, kojom se između ostalog definiraju razlozi za vlasništvo, uloga države/JLP(R)S u upravljanju trgovačkim društvima, načela koja se moraju primjenjivati u poslovanju i sl.

U nastavku se daju primjeri Nizozemske i Latvije s različitim modelima upravljanja (centralizirani, djelomično centralizirani model) i periodičnom procjenom ostvarenja javnog interesa u trgovačkim društvima u vlasništvu države.

NIZOZEMSKA (primjer obrazloženja za javno vlasništvo nad trgovačkim društvom):

Nizozemska vlada je (stopostotni) dioničar u područjima koja su od strateškog i ključnog nacionalnog interesa (npr. za gospodarstvo) u slučajevima kada se interes javnosti ne može točno definirati („nemoguće odrediti ugovorom“; OECD: „nepotpuni ugovori“), primjerice zbog složenosti različitih interesa (npr. odnos gospodarstva i zaštite okoliša) ili nesigurnosti oko razvoja u budućnosti. Zbog toga javni interesi ne mogu biti zajamčeni samo zakonodavstvom. Nadalje, trgovačko društvo u vlasništvu države treba biti sposobno samostalno financirati svoje aktivnosti. Osim propisa, takve situacije zahtijevaju dodatnu fleksibilnost u ovlastima koje ima (jedini) dioničar. Kontrola se postiže kroz dionice/vlasništvo. Osim u situacijama strateških i ključnih nacionalnih interesa, država također može odabrati osnivanje trgovačkog društva u državnom vlasništvu kada interes javnosti u velikoj mjeri ovisi o jednom trgovačkom društvu (ako postoji monopol) ili ako određeno trgovačko društvo uglavnom pruža usluge/proizvode državi.

Glavna područja trgovačkih društava u vlasništvu države u Nizozemskoj su:

- Energija;
- Promet;
- Infrastruktura;
- Igre na sreću;
- Nuklearni materijal/otpad;
- Financijske usluge.

Poželjna opcija nizozemskog kabineta i vlade za sudjelovanje u trgovačkim društvima je takozvani centralizirani model. U ovakvim slučajevima koji su u Nizozemskoj najčešći, Ministarstvo financija je vlasnik dionica, a područje politike u nadležnosti je resornog ministarstva.

Osim tih uloga, država također ima ulogu čuvara državnog proračuna (na koji utječe priljev kapitala i isplata dividende iz trgovačkih društava) te regulatora i supervizora. Raspodjelom/razdvajanjem tih dužnosti, država može promotriti odluke vezane za trgovačka društva (primjerice prijedloge politika i ulaganja) na cjelovit, sveobuhvatan način iz različitih perspektiva i osobito s obzirom na interes javnosti i financijske posljedice. Zahvaljujući raspravama s ministarstvima koja imaju različite, ponekad i suprotstavljene interese, postiže se veća transparentnost u pogledu prednosti i nedostataka predloženih politika, što posljedično vodi boljem odlučivanju o politikama. Za to je potrebna dobra suradnja, jasni sporazumi o radu i pružanje relevantnih informacija za uspoređivanje različitih interesa. Na taj način se potiče učinkovito ostvarivanje javnog interesa.

Glavne prednosti centraliziranog modela su:

- transparentnost javnih kontrola i upravljanja putem jasnog procesa odlučivanja;
- jasna odgovornost ministra/države;
- razvijanje specifičnih znanja (u području politike i financija) što vodi učinkovitim i djelotvornim procesima te uštedi na troškovima za vanjske konzultante;
- formuliranje i primjena zajedničkih smjernica za sudjelovanje u trgovačkim društvima;
- zajednička metoda za procjenu trgovačkih društava rezultat koje je sveobuhvatan pregled koji se dostavlja Parlamentu.

NIZOZEMSKA (primjer redovite ponovne procjene vlasništva)

Instrumenti koji se koriste za periodičnu procjenu - sveobuhvatni okvir za cjelovitu procjenu interesa i analizu troškova i koristi iz perspektive društva.

Svaki oblik sudjelovanja u trgovačkom društvu procjenjuje se barem jednom svakih sedam godina.

Potrebno je provoditi periodičnu procjenu jer se interesi društva i javnosti mijenjaju. Glavno je pitanje ima li država kao dioničar još uvijek bitnu ulogu i ostvaruje li se javni interes. Procjena je usmjerena na:

- javni okvir;
- korporativno upravljanje;
- ekonomsku poziciju;
- strateško okruženje trgovačkog društva;
- ostvarivanje javnih ciljeva.

Periodična procjena odvija se u suradnji između dioničara (najčešće Ministarstvo financija) i resornog ministarstva. Pregled procjena uključen je u godišnje izvješće o trgovačkim društvima u vlasništvu države koje se svake godine šalje Parlamentu. U slučaju privatizacije, Ministarstvo financija ima koordinacijsku ulogu.

Primjeri iz Latvije pojašnjavaju razliku pri uspostavljanju pravnog okvira za trgovačka društva u vlasništvu države i u vlasništvu JLP(R)S:

LATVIJA (pravni okvir)

Zakon o upravljanju kapitalnim udjelima u trgovačkim društvima u vlasništvu države

Ovim zakonom je definiran opći okvir upravljanja trgovačkim društvima u vlasništvu države kojim se vladi dodjeljuje ovlast za donošenje niza smjernica i propisa:

- Smjernice za postavljanje strateških ciljeva trgovačkih društava, razrada strategija trgovačkih društava, objavljivanje i procjena uspješnosti, postupak imenovanja, naknade.
 - ▶ Uredba o uobičajenom obliku statuta;
 - ▶ Uredba o postupku imenovanja članova uprave ili nadzornog odbora;
 - ▶ Uredba o broju članova uprave i nadzornog odbora te iznos njihovih naknada ovisno o veličini trgovačkog društva;
 - ▶ Uredba o postupku donošenja odluka o isplati dividendi u državni proračun;
 - ▶ Uredba o procjeni uspješnosti.

LATVIJA (pravni okvir)

U skladu sa Zakonom o upravljanju kapitalnim udjelima u trgovačkim društvima u vlasništvu države, lokalna vlast organizira upravljačku strukturu te na lokalnoj razini izdaje pravno obvezujuće propise o:

- godišnjoj procjeni trgovačkih društava u vlasništvu tijela lokalne samouprave;
- procesu imenovanja;
- procesu razrade srednjoročne strategije;
- postupcima utvrđivanja koliki dio profita će se raspodijeliti kroz dividende.

Propisi moraju biti u skladu s načelima upravljanja trgovačkim društvom!

LATVIJA

Upravljanje trgovačkim društvima u vlasništvu lokalne samouprave:

Razlozi za vlasništvo – ispunjavanje samostalnih funkcija u skladu sa Zakonom o tijelima lokalne samouprave te poštivanje istih pravila i procedura kao i pri uspostavljanju trgovačkih društava.

Tijela lokalne samouprave uglavnom su vlasnici trgovačkih društava koja pružaju usluge kao što su upravljanje nekretninama, opskrba vodom i toplinskom energijom, gradski prijevoz.

Vlasništvo nad trgovačkim društvima od javnog interesa treba provoditi smisleno, kroz učinkovit rad uprave trgovačkog društva i savjestan nadzor nadzornog odbora. U sljedećem poglavlju opisana je uloga i odgovornost uprave i nadzornog odbora te njihova interakcija s dioničarima i dionicima.

2.2. Uloge i odgovornosti dioničara i odborā u trgovačkom društvu

Glavna skupština, uprava i nadzorni odbor glavni su elementi upravljanja i nadzora nad trgovačkim društvom. Iako se funkcije glavne skupštine mogu usporediti s onima nadzornog odbora, budući da nadzorni odbor djeluje u ime dioničara u razdobljima između dviju skupština, važno je razlikovati funkcije nadzornog odbora od funkcije uprave kako bi trgovačko društvo imalo kontinuitet poslovanja te da svatko od njih radi ono za što je zadužen. Za upravu to znači svakodnevno upravljanje trgovačkim društvom, a za nadzorni odbor – praćenje ispunjava li trgovačko društvo svoju svrhu.

Uloge i odgovornosti rukovodstva trgovačkog društva propisane su Zakonom o trgovačkim društvima te nema razlike između trgovačkih društava u javnom i privatnom vlasništvu. Mogu se međutim uvesti i propisi niže razine vezani za upravljanje i nadzor nad trgovačkim društvima u vlasništvu države i JLP(R)S s ciljem poboljšanja upravljanja i nadzora nad tim trgovačkim društvima⁴³.

Detaljan popis odgovornosti dioničara, nadzornog odbora i uprave može se pronaći u brojnim propisima,⁴⁴ a u nastavku se navode njihove primarne odgovornosti/funkcije te praktični primjeri iz Nizozemske i Latvije.

2.2.1. Uloge i odgovornosti dioničara

Dioničar je vlasnik trgovačkog društva – pripada mu dobit društva jer je u njega uložio temeljni kapital. Osim navedenog, trgovačka društva u vlasništvu Republike Hrvatske i JLP(R)S također imaju nefinancijsku svrhu (primjerice, pružanje kvalitetnijih javnih usluga, osiguravanje pristupa određenoj infrastrukturi ili uslugama po razumnoj cijeni). U takvim slučajevima dioničar također teži postizanju tog nefinancijskog cilja.

Kako bi mogao to ostvariti, dioničar treba imati utjecaj na politike uprave te usmjeravati nadzorni odbor.

Ovo su primarne odgovornosti dioničara:

- odobravanje strategije trgovačkog društva;
- odabir nadzornog odbora trgovačkog društva i određivanje iznosa naknade za članove nadzornog odbora;
- odobravanje godišnjeg financijskog izvještaja, uključujući dividendu.

Nužno je naglasiti kako su uloge i odgovornosti dioničara slične u različitim državama, kako je prikazano na primjerima Nizozemske i Latvije.

⁴³ Latvija primjenjuje drugi pristup te postoji poseban zakon o upravljanju trgovačkim društvima u vlasništvu države koji detaljno opisuje funkcije koje provodi uprava trgovačkog društva te njen kontakt s dioničarom i središnjim koordinacijskim tijelom.

Engleska verzija ovog zakona dostupna je na adresi:

http://www.vvc.gov.lv/export/sites/default/docs/LRTA/Likumi/Governance_of_Capital_Shares_of_a_Public_Person_and_Capital_Companies.pdf

⁴⁴ (1) Zakon o trgovačkim društvima (NN 152/11), uključujući izmjene i dopune; (2) Kodeks korporativnog upravljanja (NN 132/17); (3) Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15) te Pravilnik o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (2016.); (4) Zakon o proračunu (NN 87/08, 136/12, 15/15); (5) Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN 139/10, 19/14), uključujući Uredbu i priloge; (6) Zakon o javnoj nabavi (NN 120/16); (7) Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16); (8) Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (NN 140/06); (9) Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05), uključujući izmjene i dopune; (10) Zakon o pravu na pristup informacijama (NN 85/15 i NN 25/13); (11) Zakon o informacijskoj sigurnosti (NN 79/07); (12) Zakon o radu (NN 93/14).

NIZOZEMSKA (uloge i odgovornosti dioničara):

Glavna skupština ima isključivu nadležnost:

- imenovati i razriješiti članove nadzornog odbora;
- utvrditi politiku o naknadama (plaćama) za upravu i nadzorni odbor;
- odobriti velika ulaganja;
- odobriti velike promjene u obliku/karakteristikama društva;
- uspostaviti godišnje račune i odobriti prijedloge za isplatu dividende.

LATVIJA (uloge i odgovornosti dioničara):

Glavna skupština ima nadležnost:

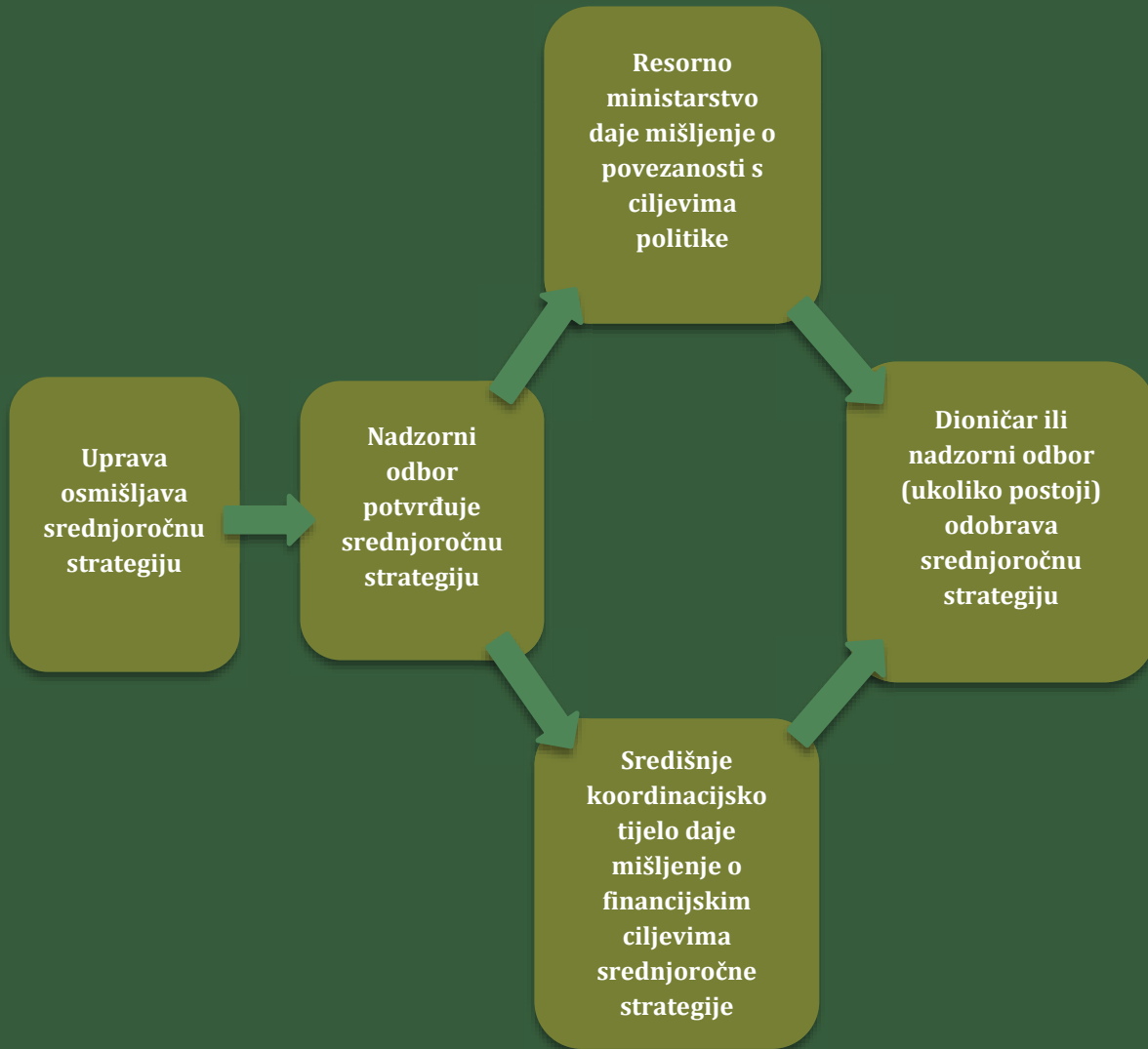
- odobriti godišnji financijski izvještaj i prijedlog isplate dividende;
- izabrati članove nadzornog odbora;
- izabrati revizora i odrediti njegovu naknadu;
- pokrenuti i prekinuti sudske postupke protiv člana uprave ili nadzornog odbora te imenovati osobu koja zastupa interes trgovačkog društva na sudu;
- odobriti ili izmijeniti i dopuniti statut trgovačkog društva;
- povećati ili smanjiti temeljni kapital;
- reorganizirati trgovačko društvo (pripajanje novog trgovačkog društva, uspostavljanje podružnica ili reorganizaciju postojećeg društva u drugo pravno tijelo odobrava Vlada čija je odluka obvezujuća za dioničara);
- izabrati ili razriješiti stečajnog upravitelja.

Odobrenje strategije trgovačkog društva jedan je od najvažnijih zadataka dioničara. U nastavku su dodatne informacije o pristupu koji se primjenjuje u Latviji i Nizozemskoj u cilju ispunjavanja te obveze.

Odobrenje strategije trgovačkog društva

Potrebno je naglasiti kako u slučaju trgovačkih društava u kojima uloge dioničara i resornog ministarstva ne ispunjava jedna institucija, što je uobičajena situacija u Latviji, resorno ministarstvo je obvezno biti uključeno u potvrđivanje strategije društva kako bi se potvrdilo da je strategija usklađena s relevantnim sektorskim politikama.

LATVIJA (primjer odobravanja srednjoročne strategije)



Nacrt srednjoročne strategije mora odražavati javni interes te sektorske politike u određenom području. U sljedećem primjeru opisana je procjena srednjoročne strategije u Nizozemskoj.

NIZOZEMSKA (procjena srednjoročne strategije)

Strategija opisuje dugoročne ciljeve, aktivnosti i proračun te mora biti u skladu s (trenutnim) politikama države kako bi se zaštitio javni interes. Država zato mora biti uključena već u ranoj fazi.

Strategiju mora odrediti nadzorni odbor, a dioničar službeno ima samo savjetodavnu ulogu. Međutim, budući da je dioničar odgovoran za odobravanje velikih ulaganja, od nadzornog odbora se očekuje da će uzeti u obzir očekivanja države.

Država kao dioničar procjenjuje strategiju (nacrt strategije) u suradnji s resornim ministarstvom te uzima u obzir sljedeće kriterije:

- javni interes, koji je u središtu strategije;
- financijsku procjenu – u strategiji mora biti jasno kako se izvršava željena vrijednost/povrat te kako se strategija financira. U nekim slučajevima potreban je dodatni kapital od države. Država kao čuvar državnog proračuna također ima obvezu procijeniti strategiju (dodatni kapital i isplata dividende u konačnici imaju utjecaj na državni proračun);
- izvedivost – strategija mora biti ambiciozna te sadržavati SWOT analizu. Osim toga, strategija mora sadržavati realne ciljeve i pretpostavke. Naposljetku, strategija mora imati dovoljno detalja, mora biti fleksibilna kako bi se mogla dugoročno koristiti.

Osim navedenih primarnih odgovornosti dioničara, dioničari mogu preuzeti dodatne zadatke kako bi se osiguralo učinkovito ispunjavanje vlasničkih prava, primjerice:

- uspostavljanje i praćenje poslovanja i ciljeva trgovačkih društava, uključujući financijske ciljeve, ciljeve strukture kapitala i spremnost na preuzimanje rizika;
- uspostavljanje sustava izvještavanja koji omogućuju redovito praćenje, reviziju i procjenu uspješnosti trgovačkog društva te usklađenost s primjenjivim standardima korporativnog upravljanja;
- uspostavljanje politike javnog objavljivanja podataka koja propisuje informacije koje trebaju biti javno dostupne, zatim informacijske kanale i mehanizme osiguravanja kvalitete tih informacija;

U nastavku se daju primjeri uloge dioničara u postavljanju i praćenju ciljeva trgovačkih društava i uspostavljanju sustava izvještavanja u Nizozemskoj.

NIZOZEMSKA (primjer postavljanja i praćenja ciljeva trgovačkog društva)

Ključni zadatak nizozemske vlade jest zadržati vrijednost (pozitivni povrat) trgovačkog društva radi kontinuiteta rada i osigurati zadržavanje vrijednosti (dugoročni pozitivni povrat) za buduće generacije.

Pozitivni povrat također omogućava:

- poticanje dugoročnog kontinuiteta rada trgovačkog društva i povezanog kontinuiteta pružanja usluga;
- discipliniranost u održavanju učinkovitog i djelotvornog sustava upravljanja i kontrola;
- pristup kapitalu trećih strana (privlačenje posuđenog kapitala);
- uspostavljanje kapitalne pričuve za pokrivanje teških razdoblja;
- financiranje ulaganja;
- mogućnost isplaćivanja dividendi državi što znači pozitivan utjecaj na državni proračun.

Minimalni zahtjev je povratiti troškove temeljnog kapitala (izračunat s ekonomskim modelima) te posuđenog kapitala.

Iako je ostvarivanje pozitivnog povrata odgovornost trgovačkog društva, dioničar postavlja referentni/ciljani iznos povrata te prati njegovo postizanje i na taj način usmjerava rad odbora.

Referentni/ciljani povrat prilagođen je svakom pojedinom trgovačkom društvu ovisno o riziku te se također može koristiti za procjenjivanje prijedloga ulaganja.

Osim praćenja povrata, država također prati kapitalnu poziciju kako bi analizirala garantira li financijska pozicija kontinuitet trgovačkog društva. Neto profit koji nije plaćen dioničaru dodaje se vlastitom kapitalu/rezervama trgovačkog društva čime se povećava pozicija solventnosti te stopa solventnosti trgovačkog društva.

Država međutim ne želi da rezerve trgovačkog društva budu previsoke ili preniske. Iako je zaštitni sloj kapitala potreban za financiranje ulaganja te za teška razdoblja, prevelike zalihe znače da država nije iskoristila mogućnost uzeti sve dividende koje je mogla uzeti i na taj način povećati državni proračun. U procjeni kapitalne pričuve razmatraju se rizici i obaveze.

Nizozemska vlada ima sljedeće instrumente kojima procjenjuje/nadzire kapitalnu poziciju trgovačkih društava:

- procjena s koeficijentima temelji se na godišnjim, polugodišnjim i kvartalnim izvješćima. Primjeri koeficijenata koji se koriste su pokazatelj solventnosti ili zaduženosti, stopa pokrivača kamate i stopa sa sredstvima od poslovanja do neto duga. Najvažniji koeficijenti su također uključeni u godišnje izvješće o trgovačkim društvima koje priprema Ministarstvo financija i dostavlja parlamentu;
- osmišljavanje politike za isplatu/zadržavanje dividende i godišnje dividende. Prije 2014. godine za isplatu dividendi se primjenjivala norma od 40%. Od 2014. pristup je prilagođeniji pojedinačnim slučajevima te država i trgovačko društvo surađuju uzimajući u obzir plan ulaganja za željenu kapitalnu poziciju;
- referenca za kreditno rangiranje (razlikovanje nefinancijskog sudjelovanja (minimalni rejting A minus) i financijskog sudjelovanja (obavezni rejting AAA)).

Nadalje, odgovarajući sustav upravljanja rizicima također je važan za kontinuitet rada trgovačkog društva i povezani interes javnosti.

Postoje međutim poslovni procesi koji mogu biti izloženi strateškim, operativnim i financijskim rizicima te rizicima usklađenosti. Uprava i nadzorni odbor odgovorni su za aktivnu kontrolu nad ovim rizicima. Nizozemska vlada kao dioničar procjenjuje politiku upravljanja rizicima pomoću sljedećih instrumenata:

- trgovačka društva sastavljaju izvješća o glavnim rizicima (uključujući kvantificiranje) i o kontrolnim mjerama u vanjskim izvješćima;
- upravljanje rizicima je standardna točka dnevnog reda na sastancima na kojima sudjeluju država i trgovačko društvo.

NIZOZEMSKA (uspostavljanje sustava izvještavanja)

Nizozemska vlada smatra ključnim to što može (kao jedini dioničar/vlasnik) zadatak aktivnog rješavanja problema prebaciti na upravu i nadzorni odbor te ih smatrati odgovornima za upravljanje i nadzor nad trgovačkim društvom.

Osim redovitog izvješćivanja, obavezni su česti sastanci, osobito u slučaju važnih promjena (primjerice, u slučaju velikih izmjena u prijedlozima strategije i ulaganja). S druge strane je važno da donositelji politika pravovremeno obavijeste trgovačko društvo o ciljevima politika i prijedlozima kako bi se procijenio njihov utjecaj na trgovačko društvo.

Osim Glavne skupštine koja je detaljno opisana ranije u tekstu te već spomenutog redovitog financijskog izvještavanja, održavaju se sljedeći redoviti sastanci:

- dva puta godišnje dioničar održava sastanak s nadzornim odborom (bez sudjelovanja uprave);
- ostali sastanci s upravom i nadzornim odborom ovisno o trenutnom stanju u trgovačkom društvu.

Imajući na umu važnost funkcije dioničara, treba naglasiti da oni moraju biti informirani kako bi osigurali nadzor nad upravljanjem trgovačkim društvom. Također, upravljačka struktura trgovačkog društva mora zadržati potpunu neovisnost u radu. Uključenost dioničara u svakodnevno upravljanje trgovačkim društvom prema tome nije u skladu s najboljom praksom korporativnog upravljanja, u suprotnosti je s konceptom raspodjele dužnosti koju propisuju relevantni propisi te bi i u Latviji i u Nizozemskoj to prouzročilo ili ponovnu procjenu strategije ili procjenu sposobnosti upravljanja trgovačkim društvom.

2.2.2. Uloge i odgovornosti nadzornog odbora

Nadzorni odbor je odgovoran za nadzor provođenja poslovnih politika od strane uprave društva. Nadzorni odbor je neovisan u izvršavanju svojih zadataka, djeluje u interesu trgovačkog društva te istovremeno uzima u obzir interese dioničara i dionika.

U skladu s praksom dobrog korporativnog upravljanja, najbolji rezultati postižu se ako nadzorni odbor djeluje kao partner i savjetnik uprave, što potiče i ubrzava razvoj trgovačkog društva.

U skladu s propisima, nadzorni odbor:

- imenuje i razrješava upravu;
- prati postizanje ciljeva i mjera politike poslovanja;
- izdaje prethodnu suglasnost na određene odluke, ali ne smije izdavati naredbe u vezi s administriranjem ili odlukom svojih članova;
- uspostavlja revizorski odbor, koji je nadležan za:
 - provođenje detaljne analize financijskih izvještaja;
 - nadgledanje računovodstvene politike i
 - uspostavljanje sustava unutarnjih kontrola u trgovačkom društvu
- priprema i predaje izvješće glavnoj skupštini kojim se procjenjuje ukupna uspješnost trgovačkog društva te suradnja s upravom;
- organizira svoj rad u skladu s donesenim poslovníkom i okvirnim planom o redovitim sastancima i potrebnim podacima.

Za potrebe praćenja postizanja ciljeva i mjera politike poslovanja, nadzorni odbor se obično oslanja na sljedeće dokumente koje pravovremeno dostavlja uprava:

- Srednjoročna strategija trgovačkog društva;
- Godišnji plan provedbe strategije;

- Plan ulaganja;
- Plan nabave;
- Redoviti financijski izvještaji (odnosno tromjesečni, šestomjesečni, devetomjesečni i godišnji financijski izvještaji);
- Redovita izvješća o procjeni uspješnosti (odnosno izvješća o procjeni uspješnosti za razdoblje od tri mjeseca, šest, devet, dvanaest mjeseci);
- Sve druge informacije koje zahtijeva nadzorni odbor kako bi na učinkovit način ispunio svoje funkcije.

U nastavku se daju primjeri dokumenata (redovito izvješće o procjeni uspješnosti, plan nabave) koji se dostavljaju nadzornom odboru u Latviji.

LATVIJA (plan nabave koji se priprema za nadzorni odbor):

Predmet nabave	Procijenjena cijena	Način nabave (referenca na interne procedure)	Datum početka	Datum završetka	Referenca na proračun trgovačkog društva	Referenca na strateški/godišnji operativni plan trgovačkog društva
1. ...						
2. ...						

Nadzorni odbor:

- dobiva na uvid plan nabave;
- međutim, ako stvarna cijena kasnije premaši procijenjenu, nadzorni odbor mora biti obaviješten o tome kao i o razlozima koji su do toga doveli;
- ispituje je li nabava potrebna, osobito kod nabave općih usluga (npr. pravno savjetovanje) – možemo li to napraviti sami ili hoće li biti jeftinije ako to sami napravimo?
- ispituje način nabave – možemo li osim dobavljača pozvati i proizvođača da sudjeluje (kod nabave robe) kako bismo dobili povoljniju ponudu?
- ispituje procijenjenu cijenu – kako smo došli do nje, je li uprava procijenila stanje na tržištu ili druge čimbenike relevantnog tržišta?
- prati ispunjavanje plana nabave putem informacija dostupnih u kasnijim tromjesečnim izvješćima.

LATVIJA (redovito izvješće o procjeni uspješnosti koje se daje nadzornom odboru):

Pokazatelj poslovanja	Ostvarenje u prvom tromjesečju 2017.	Planirano ostvarenje u prvom tromjesečju 2018.	Stvarno ostvarenje u prvom tromjesečju 2018.	Postignuti rezultat, %	Postignuti rezultat, % u usporedbi s prvim tromjesečjem 2017.
1. ...					
2. ...					

- 1) Razlozi mogućih odstupanja u postignutim rezultatima (ako je primjenjivo);
- 2) Analiza dohotka;
- 3) Analiza troškova;
- 4) Korištenje sredstava državnog proračuna (ako trgovačko društvo dobiva sredstva iz državnog proračuna za određenu namjenu);
- 5) Ulaganja tijekom prethodnog tromjesečja (ostvarenje plana ulaganja/plana nabave);
- 6) Sažeta prognoza o nadolazećem tromjesečju (kakvi su glavni zadaci, kakvi su rizici itd.).

2.2.3. Uloge i odgovornosti uprave

Uprava trgovačkog društva je odgovorna za svakodnevno poslovanje trgovačkog društva te ima krajnju odgovornost za provedbu strategije trgovačkog društva i postizanje ciljeva. Uprava djeluje u interesu trgovačkog društva, pridržava se zakonske regulative te odgovara nadzornom odboru i dioničaru.

Uprava ispunjava sljedeće obveze po pitanju upravljanja poslovanjem:

- osigurava usklađenost sa zakonskim odredbama u provedbi svakodnevnih poslovnih aktivnosti, osobito:
 - osigurava transparentnost i otvorenost;
 - osigurava raspodjelu odgovornosti – jasno razrađeni postupci odlučivanja i djelovanja, upravljanja trgovačkim društvom te drugim tijelima i strukturama;
 - sprečava sukob interesa;
 - jača osobnu odgovornost;
 - potiče društveno odgovorno poslovanje.
- definira srednjoročnu strategiju trgovačkog društva te godišnje planove provedbe srednjoročne strategije;
- osigurava usklađenost s pravilima javne nabave.

Ispunjava sljedeće obaveze u vezi sa sustavom unutarnjih kontrola (vidi Prilog 4.3.6.):

- koordinira razvoj sustava unutarnjih kontrola uzimajući u obzir specifičnosti pojedine vrste poslovanja. Sustav unutarnjih kontrola treba:
 - osigurati organizaciju i praćenje točnih i cijelovitih informacija o poslovanju trgovačkog društva;
 - pružati uvid u podatke o usklađenosti s financijskim, poslovnim i zakonskim obavezama; koje bi mogle predstavljati značajan rizik za trgovačko društvo;
 - redovito procijenjivati.
- osigurava usklađenost s Pravilnikom o sustavu unutarnjih kontrola⁴⁵ (primjenjuje načela, metode i postupke navedene u Okviru za razvoj sustava unutarnjih kontrola);
- osigurava sprječavanje i otkrivanje prijevare (u skladu s preporukama vanjske revizije⁴⁶)

Ispunjava sljedeće obaveze u vezi s financijskim upravljanjem:

- osigurava zakonsko, namjensko i svrhovito korištenje sredstava u skladu sa zahtjevima Zakona o fiskalnoj odgovornosti⁴⁷;
- razrađuje financijski plan;
- predaje nacrt financijskog plana relevantnom resornom ministarstvu/nadležnom upravnom tijelu JLP(R)S (gdje je primjenjivo);
- sastavlja polugodišnje i godišnje izvješće o izvršavanju financijskog plana te ga predaje Ministarstvu financija, a također osigurava dostupnost tih izvješća na internetu;
- osigurava usklađenost sa Zakonom o računovodstvu⁴⁸ te pripremu financijskih izvještaja u skladu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja⁴⁹.

Treba uspostaviti⁵⁰:

- upravljanje rizicima kao sveukupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika vezanih za postavljene ciljeve te poduzimanja potrebnih mjera za smanjivanje rizika;
- kontrole, koje obuhvaćaju pisana pravila, načela, procedure i ostale mjere ili aktivnosti za potrebe smanjivanja rizika na prihvatljivu razinu, s ciljem ostvarivanja postavljenih poslovnih ciljeva.

Ispunjava sljedeće obaveze u odnosu na dioničara, nadzorni odbor i dionike (vidjeti Prilog 4.3.7.):

- saziva godišnji sastanak glavne skupštine;
- predaje dnevni red glavne skupštine te izvješća revizora i izvješća nadzornih tijela za prethodnu poslovnu godinu Ministarstvu financija ili odgovarajućem lokalnom/regionalnom izvršnom tijelu;
- pravovremeno pruža redovite informacije dioničaru, nadzornom odboru i dionicima.

Uspješnost uprave trgovačkog društva obično procjenjuje nadzorni odbor jednom godišnje. U nastavku je naveden primjer koji ilustrira procjenu ukupne uspješnosti trgovačkog društva i uprave u Latviji.

⁴⁵ Pravilnik o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 58/16)

⁴⁶ Izvješće DUR-a o sprečavanju i otkrivanju prijevara kod trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne/područne (regionalne) samouprave dostupno je na ovoj adresi:

http://www.revizija.hr/datastore/filestore/56/sprjecavanje_i_otkrivanje_prijevara.pdf

⁴⁷ Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN 139/10 i 19/14)

⁴⁸ Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16)

⁴⁹ Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (NN 140/06)

⁵⁰ Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15) Članci 12. i 13.

Ukupna uspješnost procjenjuje se procjenom uspješnosti trgovačkog društva i uspješnosti uprave. Uspješnost trgovačkog društva procjenjuje se na temelju postignutih financijskih i nefinancijskih ciljeva:

- **“izvrsno”** - trgovačko društvo je ostvarilo ili premašilo financijske i nefinancijske ciljeve;
- **“dobro”** - trgovačko društvo nije ostvarilo neke financijske i nefinancijske ciljeve, ali odstupanja od početnih planova su neznatna (manja od 15%);
- **“zadovoljavajuće”** - trgovačko društvo nije ostvarilo neke financijske i nefinancijske ciljeve, odstupanja od početnih planova su znatna (veća od 15%), ali ta odstupanja ne predstavljaju ozbiljan rizik za financijsku stabilnost i održivi razvoj trgovačkog društva;
- **“nezadovoljavajuće”** - trgovačko društvo nije postiglo neke financijske i nefinancijske ciljeve, odstupanja od početnih planova su znatna (veća od 15%) te stvaraju ozbiljne rizike za financijsku stabilnost i održivi razvoj trgovačkog društva. Ako se uspješnost ocijeni “nezadovoljavajućom”, nadzorni odbor ili dioničar pokreće reviziju.

Napomena! Uspješnost se ocjenjuje uspoređivanjem s početnim planovima (početni financijski/godišnji operativni plan), a ne s ispravljenim i dopunjenim planovima (ispravljeni i dopunjeni financijski/godišnji operativni plan).

Uspješnost uprave procjenjuje se na temelju:

- ukupnog rezultata trgovačkog društva
- pojedinačnog doprinosa članova uprave u postizanju rezultata trgovačkog društva (samoprocjena te procjena nadzornog odbora).

Procjena uspješnosti trgovačkog društva nije nužno ista kao procjena uspješnosti članova uprave.

Procjena uspješnosti uprave povezuje se s godišnjim bonusom; ako je uspješnost ispod “izvrsne” ili “dobre”, bonus vjerojatno neće biti odobren.

2.2.4. Odabir članova nadzornog odbora i uprave te određivanje iznosa naknade

U skladu s poglavljem 2.2.1., u ovom dijelu su opisani uvjeti za članove odbora trgovačkih društava uzimajući u obzir smjernice OECD-a.

Odbori u trgovačkim društvima trebaju imati potrebne ovlasti, vještine i objektivnost kako bi mogli provoditi svoje funkcije strateškog usmjeravanja i praćenja poslovanja trgovačkog društva:

- trebaju imati integritet, odnositi se jednako prema svim dioničarima te odgovarati za svoje postupke;
- trebaju imati jasna zaduženja i krajnju odgovornost za uspješnost trgovačkog društva.

Potrebno je uspostaviti mehanizme za izbjegavanje sukoba interesa koji bi mogli onemogućiti članove odbora u objektivnom provođenju njihovih dužnosti u odboru te kako bi se ograničilo uplitanje politike u aktivnosti odbora. Predsjednik odbora treba preuzeti odgovornost za učinkovitost odbora te po potrebi i u suradnji s drugim članovima odbora, djelovati kao poveznica u komunikaciji s državnim tijelom/JLP(R)S koje je vlasnik.

Odbori trgovačkih društava trebaju razmotriti osnivanje specijaliziranih odbora (osobito ako odbori imaju puno članova), u kojima se nalaze neovisni i kvalificirani članovi, za podršku odborima u obavljanju njihovih dužnosti, posebno u pogledu revizije, upravljanja rizicima i određivanja naknada. Uspostava specijaliziranih odbora, kao što je primjerice, revizorski odbor, trebala bi poboljšati učinkovitost rada nadzornog odbora i ne smije umanjiti njegovu odgovornost. Trgovačka društva također trebaju uspostaviti funkciju unutarnje revizije koja podnosi izvješća izravno upravi i revizorskom odboru, gdje je primjenjivo.

2.2.4.1. Uvjeti za članove nadzornog odbora

Članove nadzornog odbora imenuje dioničar/glavna skupština. Član nadzornog odbora smatra se neovisnim ako ispunjava sljedeće kriterije:

- nije povezan s trgovačkim društvom (izuzetak – vlasništvo nad malim brojem dionica u društvu);
- nije većinski dioničar, ni član grupe većinskih dioničara, rođak do drugog koljena bilo koje osobe iz navedene skupine ili koji ima bilo kakve veze s trgovačkim društvima povezanim s grupom većinskih dioničara;
- nije trenutno zaposlen niti je bio zaposlen (u posljednjih pet godina) u trgovačkom društvu ili bilo kojoj njegovoj podružnici;
- nije izravni ili neizravni dobavljač ili kupac usluga ili roba trgovačkog društva;
- nije zaposlen u trgovačkom društvu koje isporučuje usluge ili robu društvu u kojem je član odbora;
- nije supružnik ili krvni srodnik (uključujući skrbništvo) bilo kojeg čelnika odjela ili člana odbora;
- ne prima druge isplate od društva, osim naknade za rad nadzornog odbora (osim dividendi ili naknade za rad u odborima koje je osnovao nadzorni odbor).⁵¹

2.2.4.2. Uvjeti za članove uprave

Uprava trgovačkog društva treba se sastojati od nekoliko članova, od kojih bi jedan trebao biti imenovan predsjednikom. Statutom ili internim pravilima uprave uređuje se način suradnje među članovima.

Članovi uprave se trebaju usmjeriti na upravljanje trgovačkim društvom te osim zakonskih odredbi trebaju ispunjavati i druge uvjete u skladu s uvjetima koje propisuje statut ili posebna odluka nadležnog tijela.

Pri odabiru uprave trgovačkog društva, potrebno je odgovarajuću pozornost posvetiti odabiru osoba s različitim iskustvom, obrazovanjem i vještinama, što uključuje:

- iskustvo u poslovanju;
- iskustvo u rješavanju kriznih situacija;
- iskustvo u utvrđivanju i kontroliranju rizika;
- poznavanje financija;
- poznavanje računovodstva;
- poznavanje aktivnosti trgovačkog društva;
- poznavanje nacionalnih i međunarodnih tržišta;
- sposobnost uravnoteženja svih interesa unutar trgovačkog društva.

Osim toga, članovi uprave trebaju:

- imati sposobnost pripremanja, čitanja i razumijevanja izvješća o upravljanju trgovačkim društvom i financijskih izvještaja;
- biti izvan sukoba interesa;
- uskladiti svoje ciljeve s ciljevima trgovačkog društva;
- biti upoznati s primjerima dobre prakse u korporativnom upravljanju;
- posjedovati osobni integritet;
- imati dovoljno vremena na raspolaganju;
- biti motivirani;
- biti sposobni raditi u timu;
- imati stratešku viziju.

Osim ispunjavanja ovih uvjeta, predsjednik uprave treba imati dobro razvijene organizacijske vještine i iskustvo upravljanja poslovanjem te dobre poslovne vještine i dobru reputaciju u širem poslovnom okruženju.

Članovi uprave trebaju biti maksimalno neovisni u odnosu na dioničare, grupu dioničara ili dionika i svjesni da su, nakon imenovanja, jednako odgovorni svim dioničarima trgovačkog društva.

⁵¹ Zakon o sprječavanju sukoba interesa (Narodne novine, 26/11, 12/12, 124/12, 48/1 i 57/15) regulira sudjelovanje dužnosnika u nadzornim odborima

U Latviji se od članova nadzornih odbora i članova uprave traže slične kompetencije, a to su: strateško planiranje, vještine vođenja, planiranje i postavljanje ciljeva te odlučivanje i odgovornost.

2.2.4.3. Imenovanje članova nadzornog odbora i članove uprave

Proces imenovanja članova nadzornog odbora i uprave sukladno OECD mora biti transparentan i usklađen s najvišim standardima integriteta.

Imenovanje i način odabira članova odbora u Nizozemskoj i Latvija daje se u nastavku.

NIZOZEMSKA (postupak imenovanja članova odbora)

- nadzorni odbor imenuje se na glavnoj skupštini gdje se također nominiraju kandidati za članove uprave;
- nadzorni odbor je odgovoran za imenovanje uprave tako što sastavlja popis poželjnih kandidata (popis se daje na uvid i dioničaru). Vlada može predložiti kandidata;
- naglasak je na tome da različiti članovi odbora imaju različita iskustva i znanja kako bi se sastavio tim koji može obuhvatiti čitavo potrebno znanje i vještine koje odbor treba imati.

LATVIJA (postupak imenovanja članova odbora)

Članove nadzornog odbora i uprave odabire odbor za imenovanje koji čine predstavnici sljedećih tijela:

- dioničara;
- nadzornog odbora;
- središnjeg koordinacijskog tijela;
- neovisnih tijela (članovi neovisnog odbora za imenovanja).

Proces imenovanja je transparentan i obično mu prethodi javni poziv za prijave. Agencije za posredovanje u zapošljavanju također mogu predložiti kandidate (na zahtjev odbora za imenovanje) ili ih izravno mogu pozvati članovi nadzornog odbora. Zatim se sastavlja popis svih kandidata i oni se procjenjuju na temelju kriterija (znanje, iskustvo, iskustvo u djelatnosti u kojoj posluje društvo, upravljačke vještine i sposobnosti) te ih se poziva na razgovor. Odbor za imenovanje nadzornom odboru ili dioničaru predlaže kandidata s najvećim brojem bodova.

Nadzorni odbor ili dioničar mogu odbiti kandidata, ali moraju navesti argumente za to odbijanje.

Članovi odbora biraju se na razdoblje od 5 godina. Nakon isteka mandata mogu biti iznova izabrani (prije reizbora treba se provesti procjena uspješnosti) ili se organizira novi postupak imenovanja.

Detaljan opis postupka odabira i procjene članova odbora u Latviji nalazi se u Prilogu 4.5 ovog Priručnika.

2.2.4.4. Utvrđivanje iznosa naknade za članove nadzornog odbora i uprave

Važno je uspostaviti jasnu politiku o naknadama za članove nadzornih odbora i uprava trgovačkih društava koja potiče postizanje dugoročnih i srednjoročnih interesa trgovačkog društva te privlači i motivira kvalificirane stručnjake na preuzimanje članstva u odboru⁵².

Primjeri politika o naknadama za članove odbora u Nizozemskoj i Latviji opisani su u nastavku.

NIZOZEMSKA (politika o naknadama za članove odbora)

- politika o naknadama za članove uprave i nadzornog odbora je u nadležnosti dioničara;
- država uspostavlja okvir koji nadzornom odboru služi kao referenca za utvrđivanje opravdane i odgovarajuće naknade za upravu. Politika o naknadama mora biti takva da privlači kvalificirane i sposobne članove odbora. Međutim, budući da se radi o javnim sredstvima, državi je bitno da su iznosi naknada razumni i očekuje od članova veliku unutarnju motivaciju za preuzimanje svojih pozicija;
- kako bi se odredile (fiksne) plaće, uspoređuju se s plaćama u trgovačkim društvima u privatnom sektoru i plaćama u (polu)javnim organizacijama. Varijabilni dio plaće potiče primatelje da što kvalitetnije rade na postizanju različitih ciljeva, ali država taj iznos ograničava na najviše 20%;
- država je s istim pristupom razvila i okvir za (fiksne) naknade za članove nadzornog odbora (razumni iznos naknade; unutarnja motivacija).

LATVIJA (politika o naknadama za članove odbora)

Iznos naknade člana nadzornog odbora utvrđuje dioničar, a naknadu člana uprave utvrđuje nadzorni odbor.

Vlada propisuje sljedeća opća načela te pragove naknada za upravu i nadzorni odbor:

- naknada se sastoji od fiksnog dijela (mjesečna plaća) i varijabilnog dijela (godišnji bonus);
- trgovačka društva su klasificirana u mala, srednja i velika poduzeća, ovisno o njihovim prihodima, broju zaposlenika te veličini imovine. Koeficijent naknade se utvrđuje odvojeno za upravu i nadzorni odbor ovisno o veličini trgovačkog društva. Klasifikacije se ponovno procjenjuju jednom godišnje;
- mjesečni pragovi naknada postavljaju se umnoškom primjenjivog koeficijenta s prosječnom mjesečnom plaćom (na temelju podataka koje objavljuje Državni zavod za statistiku);
- članovi uprave u pravilu dobivaju do 90% iznosa plaće predsjednika uprave. Isto načelo se primjenjuje i na nadzorni odbor;
- naknada za članove nadzornog odbora iznosi oko 30% od iznosa za upravu;
- pri određivanju mjesečne naknade (plaće) potrebno je procijeniti sljedeće kriterije:
 - srednjoročni i dugoročni ciljevi definirani u strategiji trgovačkog društva;
 - poslovni sektor u kojem djeluje trgovačko društvo (usporedba naknada s onima u privatnim trgovačkim društvima koja djeluju u istom ili sličnom sektoru);
 - iznos financijskih sredstava dostupnih u trgovačkom društvu;

⁵² Vlada RH je 2009. donijela Odluku o iznosu naknade članovima nadzornih odbora i upravnih vijeća kojom se limitira iznos naknade na 2.000,00 kn za trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu. VRH je ujedno donijela Odluku o utvrđivanju plaća i drugih primanja predsjednika i članova Uprava trgovačkih društava (NN 83/09, 3/11, 3/12, 46/12, 22/13, 25/14, 77/14). U pripremi je izrada Odluke o smjernicama za postupanje predstavnika države u trgovačkim društvima i pravnim osobama u vlasništvu RH u pogledu politike plaća

- iznos prihoda koje trgovačko društvo samostalno ostvaruje te iznos sredstava dobivenih iz državnog/lokalnog proračuna;
 - izvršavanje funkcija ili posebnih zadataka koji su izvan dosega srednjoročne strategije (ako je primjenjivo) – neobavezni kriterij;
 - vođenje projekata za upravljanje promjenama – neobavezni kriterij;
 - vođenje nacionalnih ili međunarodnih projekata koje ozbiljno utječu na nacionalno gospodarstvo ili poboljšavaju strateški važnu infrastrukturu – neobavezni kriterij;
 - vođenje hitnog poboljšanja financijskih i nefinancijskih rezultata trgovačkog društva – neobavezni kriterij.
- godišnji bonus ne smije premašivati iznos od dvije mjesečne plaće članova uprave i iznos jedne mjesečne plaće članova nadzornog odbora te je povezan s godišnjom procjenom uspješnosti trgovačkog društva i njene uprave.

Veličina trgovačkog društva	Broj članova uprave	Broj članova nadzornog odbora	Koeficijent za naknadu predsjednika uprave	Koeficijent za naknadu predsjednika nadzornog odbora
Malo	≤2	0	≤5	0
Srednje	≤3	≤3	≤8	≤2, 4
Veliko	≤5	≤5	≤10	≤3

Trgovačka društva od javnog interesa općenito moraju odgovarati većem broju strana koji imaju interes u njihovom poslovanju. Razina uključenosti tih strana – dionika – tema je sljedećeg poglavlja.

2.3. Razina uključenosti dionika u proces upravljanja trgovačkim društvima

Ovisno o modelu nadzora nad trgovačkim društvima koji postoji u pojedinoj državi, funkcije dioničara mogu se i ne moraju dati resornom ministarstvu; međutim, rad trgovačkog društva treba biti u skladu s politikom koju provodi vlada u određenom području.

Na sličan način, ovisno o modelu nadzora nad trgovačkim društvima koji postoji u pojedinoj državi, može postojati institucija kojoj je povjerena cjelokupna obveza praćenja/koordinacije trgovačkih društava. Osim toga, čak i ako resorno ministarstvo izvršava i funkciju dioničara i funkciju donošenja odluka, vjerojatno će različitim ustrojstvenim jedinicama iste institucije biti povjereno izvršavanje tih funkcija. Za potrebe ovog priručnika, sve strane koje su zainteresirane za poslovanje trgovačkog društva, ali ne izvršavaju obveze dioničara, smatraju se dionicima.

Potrebno je jasno definirati uključenost dionika u proces nadzora nad trgovačkim društvom; također je preporučljivo da se informacije koje se daju dionicima temelje na informacijama dostavljenim dioničarima ili nadzornom odboru, čime se osigurava jedinstven pristup javnom objavljivanju podataka te se izbjegava dodatno opterećivanje rukovodstva trgovačkog društva administrativnim poslovima, budući da je njena primarna svrha upravljati svakodnevnim poslovanjem i ostvarivati financijske i nefinancijske ciljeve.

U skladu s propisima u Republici Hrvatskoj, jedan od utvrđenih dionika je Ministarstvo državne imovine koje je zaduženo za sljedeće poslove:

- koordinacija i usklađivanje kriterija za upravljanje državnom imovinom;
- izrada *Nacrta prijedloga strategije upravljanja državnom imovinom* i *Plana upravljanja državnom imovinom*, kao i *Izješća o provedbi Plana upravljanja državnom imovinom*. U tom smislu (u suradnji s relevantnim resornim ministarstvima) Ministarstvo izrađuje smjernice za izvršavanje vlasničke politike u trgovačkim društvima i drugim pravnim osobama koje su od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku te prati rad, upravljanje, razvoj i provedbu strateške politike u tim društvima;
- sudjelovanje u procesu imenovanja članova uprave i nadzornog odbora.

Jedan od dionika je također Ministarstvo financija, unutar kojeg je ustrojen Sektor za analizu poslovanja trgovačkih društava u državnom vlasništvu koji obavlja sljedeće poslove:

- analizu i praćenje poslovanja trgovačkih društava i drugih pravnih osoba u državnom vlasništvu (unaprjeđenje razine transparentnosti praćenja poslovanja s gledišta profitabilnosti, kvalitete upravljanja aktivom i rizicima) te procjene potencijalne dobiti, a kako bi se povećali prihodi državnog proračuna (ostvarenje fiskalnih ciljeva)
- koordinaciju provedbe obveza i odluka iz programa Vlade RH, koje se odnose na trgovačka društva i druge pravne osobe u državnom vlasništvu te poslova koji se odnose na upravljanje i raspolaganje dionicama i poslovnim udjelima trgovačkih društava (koji čine državnu imovinu u vlasništvu RH) u suradnji s Ministarstvom državne imovine.
- u suradnji s upravama trgovačkih društava daje smjernice za izradu višegodišnjih financijskih planova i analizu potencijalnih scenarija poslovanja trgovačkih društava u državnom vlasništvu (potencijalne strateške odluke, tržišni trendovi i dr.), prati i analizira provedbu istih i prezentira rezultate obavljenih analiza upravama trgovačkih društava.

U nastavku se daje primjer iz Latvije o ograničenjima uključenosti dionika u upravljanju trgovačkim društvima i nadzoru nad njima.

LATVIJA (uključenost dionika u upravljanje i nadzor nad trgovačkim društvima)

Latvija je usvojila djelomično centralizirani model upravljanja u kojem resorno ministarstvo posjeduje dionice trgovačkog društva. Međutim, postoji središnje koordinacijsko tijelo (Međusektorski koordinacijski centar) kojem je povjereno cjelokupno praćenje trgovačkih društava. Nadalje, neke informacije o financijskim ciljevima trgovačkog društva moraju se dostaviti Ministarstvu financija u svrhu planiranja proračuna. Stoga se i središnje koordinacijsko tijelo i Ministarstvo financija mogu smatrati dionicima - strankama koje su zainteresirane za rad trgovačkih društava.

Treba naglasiti da se ti dionici ne uključuju u svakodnevno upravljanje trgovačkim društvima, a informacije koje su potrebne dionicima usklađene su s informacijama koje su već dostupne trgovačkom društvu, njegovom nadzornom odboru i dioničaru.

Primjerice, središnje koordinacijsko tijelo daje mišljenje o financijskim ciljevima koji su predviđeni u strategiji trgovačkog društva i to radi na temelju istog dokumenta koji je dostupan dioničaru i nadzornom odboru.

Ministarstvo financija zahtijeva određene informacije za pripremu državnog proračuna, što može biti izvedeno iz financijskih ciljeva uključenih u srednjoročnu strategiju i godišnje operative planove trgovačkog društva. Čak i ako je svrha informacija neznatno drugačija, trgovačkom društvu se ne nameću dodatne administrativne obaveze.



3. SUSTAV UNUTARNJIH KONTROLA KAO PODRŠKA UPRAVI U SVAKODNEVNOM POSLOVANJU TRGOVAČKIH DRUŠTAVA

3.1. Strateški i godišnji planovi

Strateško planiranje je aktivnost upravljanja organizacijom koja se koristi za određivanje prioriteta, razvoj poslovanja, osiguravanje da zaposlenici učinkovito rade na ostvarivanju zajedničkih ciljeva, utvrđivanje predviđenih učinaka/rezultata i procjenjivanje odnosno prilagodba smjera trgovačkog društva s obzirom na promjene u okruženju. Djelotvorno strateško planiranje ne određuje samo smjer u kojem trgovačko društvo ide i aktivnosti koje su potrebne za napredak, nego i kako će znati je li uspješno.

Strateški plan je dokument u kojem se definiraju ciljevi, aktivnosti potrebne za postizanje tih ciljeva i ostale ključne elemente utvrđene u fazi planiranja.

Na sljedećoj slici prikazan je primjer vizualizacije strateških ciljeva resornog ministarstva, zajedno s promjenama u prethodnim godinama. U narativnom dijelu strateškog plana ciljevi su dodatno razrađeni i postavljeni za sljedeće tri godine.



Strategija i daljnje smjernice za trgovačka društva

Rukovodstvo trgovačkog društva treba osigurati donošenje strategije te upravljanje poslovanjem trgovačkog društva. Strateško upravljanje je proces u kojem trgovačko društvo određuje strateški smjer razvoja, analizira poslovno okruženje, definira operativne strategije te osigurava uspješnu provedbu i praćenje strategija u okruženju koje se mijenja, kako bi se postigli postavljeni ciljevi ili kako bi se postavili novi ciljevi, uzimajući u obzir potencijal tog okruženja.

Bez strategije nije moguće postići ciljeve godišnjeg plana; čak nije moguće postići ciljeve niti pojedinačnog programa.

Primjer iz Latvije

U skladu sa zakonom, trgovačko društvo sastavlja srednjoročnu operativnu strategiju, uzimajući u obzir opće strateške ciljeve trgovačkog društva i nefinancijske ciljeve koje je odredilo resorno ministarstvo. Središnje koordinacijsko tijelo procjenjuje financijske ciljeve te financijske pokazatelje uspješnosti (pokazatelji dobiti, udio dobiti koji se dijeli u dividendama, povrat od kapitala itd.) te njihovu usklađenost s nefinancijskim ciljevima.

Utvrđivanje smjera strategije sastoji se od:

- *Definiranje vizije.*

Vizija trgovačkog društva je ono što trgovačko društvo treba biti, cilj prema kojem se trgovačko društvo dugoročno kreće. Definicija vizije je obično kratka, konkretna i pamtljiva. Vizija treba asociirati na trgovačko društvo.

Primjer iz Latvije (SJSC „Državne nekretnine“):

Postati stručnjak u ovom sektoru i pouzdan partner državnim institucijama u upravljanju i održavanju nekretnina.

- *Definiranje misije.*

Misija trgovačkog društva treba biti razumljiva zaposlenicima trgovačkog društva, klijentima i drugim zainteresiranim stranama. Misija treba biti povezana s jasnom vizijom budućnosti trgovačkog društva te treba uključivati temeljne kriterije vrijednosti poslovanja trgovačkog društva.

Definicija misije trgovačkog društva treba odgovoriti na pitanja:

- Koje potrebe ispunjava trgovačko društvo?
- Tko su klijenti trgovačkog društva?
- Na kojem geografskom području se nalaze tržišta na kojima trgovačko društvo posluje?
- Koje su različite vještine trgovačkog društva?
- Koje su vrijednosti trgovačkog društva?
- Je li trgovačko društvo financijski sigurno?
- Koje moderne tehnologije koristi trgovačko društvo?
- Poštuje li trgovačko društvo načelo društveno odgovornog poslovanja?
- Koja je najvrjednija imovina trgovačkog društva?

Primjer iz Latvije (SJSC „Državne nekretnine“):

„Održavanje i povećanje vrijednosti državne imovine; upravljanje i razvoj državne imovine u interesu javnosti; osiguravanje poslovnog prostora neophodnog za izvršavanje javnih funkcija”.

- *Definiranje vrijednosti.*

Temeljne vrijednosti su načela koja usmjeravaju unutarnje aktivnosti u trgovačkom društvu, kao i odnos s vanjskim svijetom. Temeljne vrijednosti obično su sažeto prikazane u misiji ili u izjavi o temeljnim vrijednostima.

Vrijednosti se odnose na sliku koju trgovačko društvo želi imati pred svojim klijentima, a također se odnose i na stav njegovih zaposlenika.

- **Definiranje ciljeva.**

Važno je ciljeve definirati u skladu sa SMART načelima (specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni, vremenski definirani).

S-specifični

Ako je cilj „specifičan,“ to znači da mora biti matematički precizno izražen. Može se postaviti u brojkama, indeksima, koeficijentima ili postotcima i slično. Pogrešno je, recimo, cilj definirati ovako: „Zaključiti ugovor s nekoliko novih klijenata“. Ako nije navedeno s koliko novih klijenata je potrebno sklopiti ugovore, neće se moći utvrditi je li navedeni cilj ostvaren.

M - Mjerljivi

„Mjerljivost“ znači da je postavljen određen kvantitativni pokazatelj prema kojem se može procijeniti ciljana vrijednost. Ako primjerice postavimo cilj „Moramo povećati prodaju“, nećemo moći utvrditi je li se prodaja uistinu povećala. Cilj „Povećanje prodaje za 20% u usporedbi s prethodnom godinom“ ispravno je postavljen.

A - Ostvarivi

Cilj mora biti takav da zaposlenici mogu izravno utjecati na njegovo postizanje. Ako primjerice zaposlenik IT odjela dobije kao pojedinačni cilj - „Povećanje dobiti trgovačkog društva za 5%“, malo je vjerojatno da će zaposlenik razumjeti što se od njega očekuje. Budući da je glavna odgovornost zaposlenika IT odjela održavanje računalnog sustava trgovačkog društva, prikladniji cilj bio bi primjerice „Smanjiti mjesečne troškove održavanja računalnog sustava za 10%“. Ovaj specifični cilj doprinosi postizanju ukupnog cilja trgovačkog društva, a to je povećanje dobiti.

R - Relevantni

„Relevantnost“ znači da cilj mora biti realan ili predstavljati nešto što je moguće postići, ali je istovremeno dovoljno ambiciozno. Potrebno je procijeniti hoće li postojati svi potrebni uvjeti i hoće li za postizanje cilja biti dostupno dovoljno sredstava. Ne bi bilo ispravno, primjerice, novozaposlenom prodavaču bez prethodnog iskustva postaviti cilj „postati najbolji prodavač u roku od tri mjeseca“. Prikladniji cilj bi na primjer bio: „U roku tri mjeseca ovladati kriterijima kvalitete trgovačkog društva te uspješno položiti ispit“.

T - Vremenski definirani

„Vremenski definiran“ cilj znači da on mora biti mjerljiv tijekom određenog vremenskog razdoblja. Mora imati početak i završetak. Ako na primjer odredimo da je potrebno smanjiti potrošnju za 10%, nije jasno hoće li se to postići nakon jednog mjeseca, šest mjeseci, jedne godine ili tri godine.

S Specifični	M Mjerljivi	A Ostvarivi	R Relevantni	T Vremenski definirani
<p>Vaši ciljevi moraju biti u što većoj mjeri specifični te odgovoriti na pitanje:</p> <p><i>Koji je vaš cilj?</i></p> <p><i>Koliko često ili u kojoj mjeri će se odvijati?</i></p> <p><i>Gdje će se odvijati?</i></p>	<p>Kako ćete mjeriti svoje ciljeve?</p> <p><i>Mjerenjem ćete dobiti određene odgovore i preuzeti odgovornost.</i></p>	<p>Ciljevi vas trebaju poticati, ali važno je da su ostvarivi.</p> <p><i>Je li vaše ciljeve moguće postići?</i></p>	<p>Jesu li cilj i vremenski okvir relevantni za postavljeni cilj?</p>	<p>Sadrži li vaš cilj i vremenski okvir?</p> <p><i>Definirani rokovi potiču motivaciju i omogućuju preuzimanje odgovornosti.</i></p>

Primjer ciljeva postavljenih prema SMART načelu u trgovačkom društvu koje održava željezničke tračnice u Nizozemskoj:

- 50% više vlakova na najprometnijim tračnicama u dijelu države X;
- klijenti ocjenjuju uslugu ocjenom 8 po pitanju utjecaja na okoliš;
- 20% manji troškovi po kilometru;
- 100% pouzdani, 0 nesreća.

Primjer iz Latvije (SJSC „Državne nekretnine”):

„Smanjiti količinu neiznajmljenih poslovnih prostora na 15% ukupnog portfelja poslovnih prostora do 2019.”

U nastavku se daje primjer strategije s vizijom i vrijednostima u trgovačkom društvu u Nizozemskoj.

TenneT je trgovačko društvo u Nizozemskoj koje održava mrežu opskrbe električnom energijom u Nizozemskoj i u dijelu Njemačke. Slijedi prikaz vizije, misije i vrijednosti:

VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI

Nastojimo osigurati pouzdanu i neprekinutu opskrbu električnom energijom na našoj visokonaponskoj mreži za stanovništvo od gotovo 41 milijun ljudi. Ulažemo maksimalan napor da zadovoljimo potrebe svih naših dionika te se trudimo biti odgovorni, angažirani i povezani.

Svijet oko nas se brzo mijenja. Europsko tržište električne energije sve više je integrirano i više električne energije se šalje preko granica. Ubrzano se prelazi s fosilnih goriva na obnovljive izvore energije, kao što su vjetar i sunčeva energija te postoji sve veća želja za energetskom neovisnošću Europe. Energija koja se proizvodi na lokalnoj razini i razini pojedinačnih kućanstava zamjenjuje potražnju za središnjim izvorom energije. Potrošači također postaju proizvođači, ili proizvođači-korisnici (engl. pro-sumers). Opskrba i potražnja za električnom energijom sve je složenija što čini naš zadatak (osiguravanja opskrbe) još izazovnijim .

VIZIJA

Naše društvo je odlučilo u velikoj mjeri uvesti obnovljive izvore energije, a proizvodnja te energije mijenja dinamiku opskrbe. Istovremeno dodatno se povećava ovisnost o električnoj energiji što zahtijeva kontinuiranu razinu pouzdanosti. Kako bi se moglo nositi s tim promjenama, europsko tržište električne energije mora biti što više integrirano. Kvalitetno osmišljavanje tržišta, tehnološke i operativne inovacije, rješenja za pohranu i adekvatni mrežni kapaciteti potrebni su za nastavak usklađivanja ponude i potražnje u međunarodnom smislu.

MISIJA

Stvoriti vrijednost za dionike tako što ćemo osigurati opskrbu električnom energijom na tržištima koje opskrbljujemo te, kao vodeći operater prijenosnog sustava razviti integrirano i održivo tržište električne energije.

TEMELJNE VRIJEDNOSTI

Naše temeljne vrijednosti su bezuvjetna načela koja postavljaju jasne smjernice za naše poslovanje. One su ugrađene u našu korporativnu kulturu i jamče da se naše aktivnosti temelje na kvaliteti i integritetu.

KVALITETA

Kvaliteta nas usmjerava u svim našim postupcima, a tako i u ispunjavanju našeg cilja da osiguramo neprekinutu opskrbu električnom energijom po razumnim cijenama. Radimo maksimalno učinkovito i pritom primjenjujemo najviše standarde sigurnosti.

INTEGRITET

Integritet odražava naša moralna načela, koja uključuju otvorenost, poštenje i međusobno poštovanje.

VRIJEDNOSTI ROBNE MARKE

Određivanjem vrijednosti robne marke pokazujemo kako ćemo odgovoriti na potrebe dionika i koju sliku želimo da oni imaju o nama.

Nizozemske željeznice na ovaj način su izrazile svoju strategiju:



Uspješni smo, ali možemo i želimo biti bolji: moramo brzo dovesti financijske i operativne rezultate na višu razinu



Prilikom izrade strateškog plana trgovačkog društva, važno je uzeti u obzir prednosti i nedostatke. Kao jedan od načina analize preporučuje se korištenje SWOT analize. To je metoda kojom trgovačko društvo procjenjuje svoje prednosti i nedostatke, kao i postojeće mogućnosti ili predstojeće prijetnje. Kratica SWOT sastavljena je od prvih slova (na engleskom jeziku) svih četiriju čimbenika koji se koriste u toj metodi:

- Prednosti (eng. *strengths*) - karakteristike trgovačkog društva koje mogu pomoći u postizanju cilja;
- Slabosti (eng. *weaknesses*) - karakteristike trgovačkog društva koje mogu ometati ili otežati postizanje određenog cilja;
- Prilike (eng. *opportunities*) - vanjski čimbenici koji mogu pomoći u postizanju cilja;
- Prijetnje (eng. *threats*) - vanjski čimbenici koji mogu ometati postizanje određenog cilja.

Glavni zadatak SWOT analize jest podijeliti dostupne informacije u unutarnje (prednosti i nedostaci) i vanjske (prilike i prijetnje) čimbenike. Kada se to učini, rezultati SWOT analize pokazuju koji čimbenici mogu pomoći trgovačkom društvu u postizanju strateških ciljeva i koji čimbenici (nedostaci i prijetnje) predstavljaju prepreke koje je potrebno prevladati ili smanjiti njihov utjecaj.

Primjer SWOT analize pružatelja medicinskih usluga nalazi se u sljedećoj tablici:

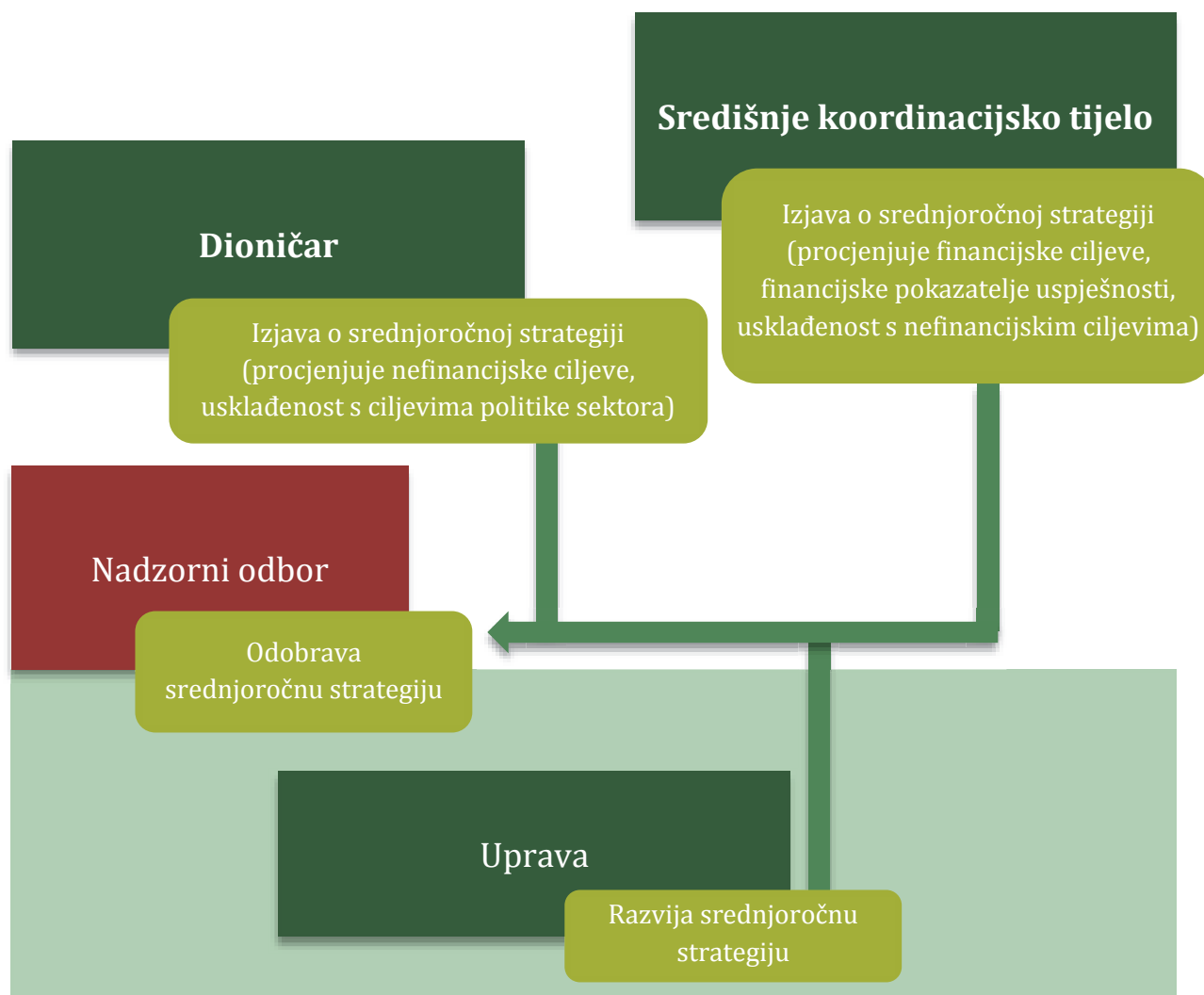
Prednosti	Nedostaci
<p>Patentirana tehnologija: Imamo patente za neinvazivno oblikovanje rožnice i dva nova uređaja.</p> <p>Odobrenje FDA-a: Nije potrebno čekati odobrenje.</p> <p>Stručnost odgovornih osoba: Naši zaposlenici imaju široko iskustvo u metodama ispravljanja refraktivnih pogrešaka vida.</p>	<p>Nedostatak izvora financiranja: Potrebna su nam ulaganja u vlasnički kapital kako bismo financirali prve dvije godine rada.</p> <p>Nedostatak strateških veza: Nismo povezani sa skupinom distributera medicinske opreme</p> <p>Visoki troškovi: Laser koji je potreban za zahvate je skup i nije ga jednostavno nabaviti.</p>
Prilike	Prijetnje
<p>Neiskorišteno tržište: Samo 0,6% korisnika se podvrgnulo refraktivnoj kirurgiji</p> <p>Brzi rast: Iz godine u godinu raste potražnja za refraktivnom kirurgijom.</p> <p>Istraživanje i razvoj: Nekoliko mogućih partnera, uključujući Sveučilište Stanford, izrazili su jak interes za provođenje istraživanja u suradnji s nama.</p>	<p>Konkurencija: Jaki konkurenti na tržištu su pomagala za vid (kontaktne leće i naočale za vid), i LASIK</p> <p>Smanjivanje cijena: Naša cijena temelji se na cijeni postojećih mogućnosti u kirurgiji</p>

Tek kada se utvrde sve ključne informacije, trgovačko društvo može na temelju tih elemenata definirati i provesti strategiju za postizanje planiranih ciljeva. Preporuke za razvoj i provedbu plana rada:

- uključiti rukovoditelje na svim razinama u planiranje rada ustrojstvenih jedinica i postaviti pojedinačne opće i specifične ciljeve u suradnji sa zaposlenicima na nižim razinama;
- osigurati da su svi zaposlenici trgovačkog društva svjesni svojih ciljeva i zadataka;
- po potrebi pojasniti i ažurirati plan rada tijekom razdoblja provedbe, uzimajući u obzir značajne promjene prioriteta trgovačkog društva;
- razviti procedure razmjene informacija o provedbi planova rada kako bi rukovodstvo dobilo informacije o napretku u ostvarenju ciljeva;
- odrediti što će se poduzeti u slučaju da je ugroženo ostvarenje uspješnog poslovanja.

U Okviru za razvoj sustava unutaranih kontrola navedeni su i zahtjevi u vezi donošenja strateških planova i njihovog povezivanja s finacijskim i operativnim planovima (vidjeti također Prilog 4.3.8. - tri linije obrane).

Na sljedećoj slici dan je prikaz procesa donošenja srednjoročne strategije trgovačkih društava u Latviji.



Kako bi se postigli strateški ciljevi i vrijednosti, dugoročna strategija se prenosi u godišnji plan, kako je već spomenuto u Poglavlju 1.4.

Pažljiva formulacija općih i specifičnih ciljeva preduvjet je uspješnog planiranja. Nejasni opći i specifični ciljevi dovode do nedovoljne uspješnosti i pogrešnih prioriteta. Osim toga, specifični ciljevi trebaju biti fleksibilni – treba postojati mogućnost da se brzo isprave i promijene. To je potrebno jer su unutarnji i vanjski čimbenici promjenjivi pa se mijenjaju i njihovi učinci.

Alat koji rukovodstvo danas najčešće koristi u procesu strateškog planiranja je upravljanje pomoću ciljeva (eng. *Management by objectives*; dalje u tekstu: – MBO). U tom modelu ciljevi omogućuju upravljanje trgovačkim društvom. To je sustavan i organiziran pristup koji omogućuje rukovodstvu da se usredotoči na specifične ciljeve i ostvari najbolje moguće rezultate korištenjem postojećih resursa. Glavna načela ovog modela su:

- Spuštanje ciljeva najviše razine do najniže razine trgovačkog društva; Određivanje specifičnih ciljeva za svakog zaposlenika;
- Donošenje odluka u kojima sudjeluju zaposlenici trgovačkog društva;
- Precizno je definirano mjerenje svakog cilja/standarda;

- Periodična procjena postignutog rezultata.

Ova metoda jasno pokazuje da trgovačko društvo može postići bolje rezultate ako u procesu strateškog planiranja kombinira ciljeve trgovačkog društva s ciljevima zaposlenika, a to je i zadatak upravljanja. Ako zaposlenici imaju precizno definirane ciljeve rada koji su relevantni za ciljeve trgovačkog društva, također će bolje razumjeti svoj doprinos cjelokupnim ciljevima trgovačkog društva. To će isto tako povećati motivaciju zaposlenika trgovačkog društva.

Kako bi se osigurao uravnotežen pristup upravljanju trgovačkim društvom, ciljevi se trebaju postaviti u četiri najvažnija područja:

- 1) Financijsko upravljanje;
- 2) Upravljanje tržištem;
- 3) Upravljanje ljudskim resursima;
- 4) Upravljanje procesima.

Financijsko upravljanje odnosi se na financijske ciljeve koje trgovačko društvo želi postići i na aktivnosti potrebne da bi se oni postigli. Cilj na području upravljanja tržištem može biti veći tržišni udio ili zadržavanje sadašnje razine zadovoljstva klijenata. Za postizanje novih vrijednosti potrebno je organizirati izobrazbu za zaposlenike, a novi zaposlenici trebaju steći potrebne kompetencije. To je upravljanje ljudskim resursima. Upravljanje procesima odnosi se na interne procese trgovačkog društva. Cilj u ovom području može biti postizanje veće učinkovitosti.

Vrlo je važno na nižoj ili sektorskoj razini utvrditi ciljeve koji su izravno povezani sa strategijom na najvišoj razini trgovačkog društva.

„Primjerice, na području poštanskih usluga važno je skratiti vrijeme isporuke novina i drugih tiskanih medija. Čak i kada se novine isporučuju istog dana kada su i tiskane, ako su isporučene poslijepodne nitko ih neće čitati budući da živimo u vremenu kada se komunikacija i prenošenje vijesti odvijaju elektroničkim putem. Posljedično, smanjuje se zadovoljstvo klijenata, a to može uzrokovati smanjenje broja pretplatnika i povećati cijenu dostave. Osim toga, pružatelji poštanskih usluga i dalje se percipiraju kao spori i zastarjeli. Zato se stalno radi na skraćivanju vremena isporuke te se redovito prati kvaliteta isporuke.”

Tema Poglavlja 3.4 je računovodstvo i izvještavanje u trgovačkim društvima. Predstavljena su dva primjera izvješća upravi. Jedan je tablica rezultata (eng. *balanced scorecard*) koja uključuje četiri područja/perspektive:

- 1) učenje i rast;
- 2) poslovni procesi;
- 3) klijenti;
- 4) financije.

To je način da se prikaže upravljanje ljudskim resursima, upravljanje procesima, upravljanje tržištem i financijsko upravljanje. Primjeri su navedeni u Poglavlju 3.4.

- Godišnji planovi

Godišnji plan treba sadržavati sljedeće ključne elemente:



Godišnji planovi su osnovni alat za usmjeravanje aktivnosti zaposlenika trgovačkog društva. Svi zaposlenici trebaju biti upoznati s njegovim ciljevima i svrhom te zašto je godišnji plan za njih važan. Godišnji planovi su onoliko kvalitetni koliko je kvalitetna njegova provedba u praksi. Razumijevanje godišnjih planova ovisi o tome u kojoj će mjeri rukovodstvo informirati svoje zaposlenike o sadržaju godišnjeg plana. To se može provesti na sljedeće načine:

- Sastanci zaposlenika/tima na kojima članovi višeg rukovodstva objašnjavaju ključne aspekte godišnjeg plana i odgovaraju na pitanja zaposlenika o planu;
- Razvijanje sustava koji omogućavaju mjerenje ostvarenje ciljeva iz plana
- Organizacija izobrazbe kako bi zaposlenici bolje razumjeli svoje zadatke i odgovornosti, osobito način na koji mogu doprinijeti ukupnom ostvarenju godišnjeg plana;
- Određeni dijelovi godišnjeg plana mogu biti navedeni u opisima radnih mjesta.

Za provedbu godišnjih planova potrebno je redovito praćenje ostvarenja plana od strane rukovodstva te provođenje kontrole kako bi se smanjila moguća odstupanja od plana. Kontrola koju provode rukovoditelji obuhvaća:

- Redovito utvrđivanje što je ostvareno, a što ne;
- Provođenje korektivnih radnji ako zadaci nisu ostvareni ili ako nisu ostvareni na vrijeme;
- Provjera dostupnosti resursa u trenutku kada su potrebni;
- Nadzor i motiviranje zaposlenika kako bi se osiguralo da se zadaci izvršavaju;
- Prilagođavanje godišnjeg plana po potrebi;
- Prijavlivanje problema nadređenima, npr. direktorima, članovima odbora, članovima uprave.

LATVIJA

Praćenje i procjena rezultata uspješnosti trgovačkih društava

Zakon propisuje sljedeće:

- procjena se provodi svake godine,
- vlasnik dionica u državnom vlasništvu odgovoran je za procjenu postizanja ciljeva trgovačkog društva uzimajući u obzir izjave resornog ministarstva i središnjeg koordinacijskog tijela;
- Središnje koordinacijsko tijelo procjenjuje postizanje financijskih ciljeva koji su utvrđeni srednjoročnom strategijom;
- resorno ministarstvu procjenjuje postizanje nefinancijskih ciljeva koji su utvrđeni srednjoročnom strategijom;
- Središnje koordinacijsko tijelo može vlasniku dionica predložiti reviziju trgovačkog društva ako postoji osnovana sumnja na nedovoljne i neučinkovite radnje ili prekršaje i rizike u odnosu na ostvarivanje ciljeva.

3.2. Upravljanje rizicima

3.2.1. Upravljanje rizicima

U ovom poglavlju detaljnije se opisuje upravljanje rizicima.

Upravljanje rizicima odgovornost je uprave te ostalih rukovoditelja u dijelu njihove nadležnosti.

To je ciklus koji se kontinuirano odvija, a obuhvaća utvrđivanje rizika, procjenu njihove vjerojatnosti i učinka, poduzimanje mjera kao odgovor na rizike, dokumentiranje podataka o najznačajnijim rizicima te praćenje i izvješćivanje o rizicima.

Upravljanje rizicima omogućava donošenje kvalitetnijih odluka, bolje predviđanje i optimiziranje raspoloživih sredstava, bavljenje prioritetima te izbjegavanje budućih problema koji se mogu pojaviti prilikom realizacije postavljenih ciljeva.

Ako prilikom planiranja ne promišljamo o potencijalnim događajima koji mogu stvarati poteškoće u realizaciji ciljeva i ne razmotrimo moguće mjere za njihovo ublažavanje, u budućnosti će nam ti događaji predstavljati problem i tražit će od nas često brzu reakciju, koja je najčešće usmjerena na rješavanje posljedica. Upravljaajući rizicima nastojimo riješiti uzrok mogućeg problema.

Pravovremeno uočiti ključne rizike i poduzeti odgovarajuće kontrolne aktivnosti znači izbjeći one financijske učinke koji će se nužno javiti da bi sanirali problem.

Stoga je prilikom postavljanja ciljeva, organizacije poslovanja i donošenja poslovnih odluka, važno sagledati potencijalne događaje koji mogu stvarati poteškoće u realizaciji ciljeva.

Ministarstvo financija donijelo je Smjernice za upravljanje rizicima u institucijama javnog sektora⁵³ u kojima su dostupni savjeti i primjeri upravljanja rizicima u trgovačkim društvima.

Strategija upravljanja rizicima

Uprava donosi strategiju upravljanja rizicima s kojom trebaju biti upoznati svi zaposlenici trgovačkog društva. U Prilogu 11 uz Smjernice za upravljanje rizicima naveden je primjer sadržaja strategije upravljanja rizicima.

U strategiji upravljanja rizicima kroz slike i tekst je prikazano kako se rizici procjenjuju na temelju vjerojatnosti i učinka te koji rizici predstavljaju prioritet kod definiranja i provođenja mjera („prihvatljiva razina rizika”). Uprava definira prihvatljivu razinu za trgovačko društvo. Informacija o prihvatljivoj razini rizika se mora iskomunicirati prema nadzornom odboru te dioničarima (resornim ministarstvom/JLP(R)S).

U nastavku se daje nizozemski primjer definiranja prihvatljive razine rizika.

⁵³ <http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2-1>

NIZOZEMSKA

Prihvatljiva razina rizika u trgovačkom društvu prikazana u matrici rizika

Učinak

1	Crveno	Crveno	Crveno	Crveno	Crveno	
2	Žuto	Crveno	Crveno	Crveno	Crveno	
3	Zeleno	Žuto	Žuto	Crveno	Crveno	
4	Zeleno	Zeleno	Žuto	Žuto	Crveno	
5	Zeleno	Zeleno	Zeleno	Zeleno	Žuto	
6	Zeleno	Zeleno	Zeleno	Zeleno	Zeleno	
	1	2	3	4	5	Vjerojatnost

Crveno = hitno su potrebne dodatne mjere; potrebno je informirati više rukovodstvo

Žuto = potrebne su dodatne mjere

Zeleno = nisu potrebne dodatne mjere; potrebno je staviti pozornost na stalno poboljšavanje

Mjere su obično strategije “što bi bilo kad bi bilo”: kako reagirati da bi se ograničio utjecaj kada dođe do ‘iznenađenja’. To je potaknuto sljedećim događajem:

Neočekivani snijeg jedne godine je iznenadio upravu. Rizik snijega nije uzet u obzir ili ga se barem nije smatralo bitnim budući da u ovom dijelu zemlje, prema statistikama, snijeg u većim količinama pada jednom u 30 godina. Sljedeće godine trgovačko društvo je bilo spremno, ali nisu odabrana vrlo skupa rješenja za pružanje usluge u svim vremenskim uvjetima, nego su svi klijenti na vrijeme obaviješteni o promjenama u pružanju usluge u slučaju snijega.

U ovom slučaju Uprava je odlučila prioritarnim (crvenim) rizicima označiti i rizike koji imaju vrlo malu vjerojatnost nastanka, ali veliki učinak.

Strategija upravljanja rizicima kao i prihvatljiva razina rizika procjenjuje se i ažurira svake tri godine.

NIZOZEMSKA

Opis prihvatljive razine rizika u trgovačkom društvu

Prihvatljiva razina rizika

Prihvatljiva razina rizika je kvalitativna odluka koja omogućuje uvid u raspon prihvatljivih odstupanja kod ostvarivanja ciljeva. U slučaju TenneTa, tu razinu je postavila Uprava za svaki strateški cilj. Ovisno o razini rizika koju možemo prihvatiti u odnosu na naše strateške ciljeve, razlikujemo sljedeće kategorije: averzija prema riziku (niska prihvatljiva razina), neutralan odnos prema riziku (srednja razina) i spremnost na preuzimanje rizika (visoka razina).

Procjena prihvatljive razine rizika

Strateški cilj	Opis cilja	Niska	Srednja	Visoka
Osigurana opskrba	Sigurna opskrba električnom energijom i održivi izvori energije			
Poticanje integracije tržišta	Razvoj integriranog i održivog tržišta električnom energijom u zapadnoj i sjevernoj Europi			
Uključivanje dionika	Uključiti dionike trgovačkog društva: zaposlenike, dioničare, regulatore, donositelje politika, klijente, opskrbljivače i lokalne zajednice			
Inovacije u poslovanju	Inovirati i prilagoditi trgovačko društvo novim oblicima prijenosa energije			
Vrijednost za dionike	Povećati doprinos društvenim energetske ciljevima djelotvornom provedbom strateških ciljeva uz odgovaranje na potrebe dionika i promicanje inovacije			

Odbor za rizike i koordinatori rizika

Kao podrška procesu upravljanja rizicima u trgovačkim društvima mogu se imenovati odbori za rizike ili koordinatori rizika. Smjernice za upravljanje rizicima preporučuju imenovanje jednog člana uprave kao koordinatora rizika za strateške rizike te imenovanje rukovoditelja općih poslova ili financija kao koordinatora rizika za operativne rizike⁵⁴.

Utvrđivanje i procjena rizika

Smjernice za upravljanje rizicima razlikuju podjelu na strateške i operativne rizike te detaljno opisuju korake u utvrđivanju i procjenjivanju rizika i navode primjere mogućih rizika. Također je važno utvrditi i procijeniti promjene u okruženju ili samoj strukturi trgovačkog društva budući da ove promjene mogu uzrokovati nove rizike ili utjecati na promjenu i učinak rizika (vidi Prilog 4.3.9.).

⁵⁴ Vidi 6.12 i 6.14 Smjernica za upravljanje rizicima (2017.)

U nastavku se daju primjeri Nizozemske i Latvije.

NIZOZEMSKA

Procjena rizika i izvješćivanje: Ima li trgovačko društvo kontrolu?

Upravljanje rizicima nije obavezna aktivnost koja se provodi svake godine, nego način razmišljanja, komuniciranja i djelovanja.

Resorno ministarstvo od trgovačkog društva zahtijeva godišnje izvješće koje sadrži procjenu rizika s konkretno navedenim preporukama o poduzetim radnjama. Uprava podnosi izjavu o poduzetim kontrolnim aktivnostima resornom ministarstvu u kojoj navodi kako je trgovačko društvo upravljalo rizicima u svrhu postizanja ciljeva, ali uz razumno korištenje raspoloživih sredstava.

Rukovoditelji u suradnji sa svojim zaposlenicima utvrđuju rizike i unose ih u registar rizika. Na redovitom mjesečnom sastanku sa zaposlenicima ažurira se status provedbe mjera. Upravljanje rizicima je u svakom tromjesečju uobičajeni dio dnevnog reda na sastanku uprave i rukovodstva.

Strateški rizici utvrđuju se na početku godine. Imenuju se vlasnici rizika te se definira popis deset najznačajnijih rizika. Rizici se procjenjuju na strateškoj razini, u radionicama koje vodi koordinator rizika na kojima su prisutni rukovoditelji i ostali dionici.

Glavnih deset rizika i definirane mjere često se odnose na nekoliko odjela ili čak nekoliko trgovačkih društava (rizici koji se tiču više odjela ili međusektorski rizici⁵⁵). Na sastanku se razmatra provedba mjera/postupanja po rizicima s kojima su suočeni. Kontrola i praćenje glavnih deset strateških rizika predstavljaju se nadzornom odboru i o njima se raspravlja svakih šest mjeseci. Koordinator rizika koji odgovara izravno upravi također prisustvuje sastancima s nadzornim odborom.

Operativni rizici pojedinih odjela unose se u elektroničke registre rizika koji su dostupni na uvid upravi, nadzornom i revizorskom odboru, upravi za financije, koordinatoru za rizike i unutarnjoj reviziji.

Ukoliko trgovačko društvo vodi nekoliko projekata koji su od strateške važnosti i/ili imaju velik proračun, rizike u ovakvim projektima procjenjuju voditelji projekta i koordinator za rizike (svaki veliki projekt ima pojedinačnog koordinatora rizika), a unutarnja revizija provodi reviziju projekta svake godine.

Rukovoditelji ažuriraju registar rizika na temelju rezultata revizije te definiraju mjere za novoutvrđene rizike. Koordinator rizika podržava procjene rizika u odjelima i na sastancima rukovodstva. Kako bi svi prisutni sudjelovali u raspravi koriste se određeni IT alati.

⁵⁵ Više informacija o međusektorskim rizicima možete pronaći u odjeljku 4.57 Smjernica za upravljanje rizicima.


NIZOZEMSKA

Primjer načina na koji trgovačko društvo u sažetom obliku prikazuje strateške rizike


Ocjenjivanje rizika

Strateški cilj	Razina rizika		
	Niska	Srednja	Visoka
Osigurana opskrba			
Pad mreže koji je uzrokovao TenneT			
Pad mreže koji je uzrokovao drugi operater prijenosnog sustava			
Značajno kašnjenje velikih infrastrukturnih projekata			
Ozbiljni prekidi poslovanja zbog terorističkih napada (fizički i putem interneta)			
Nemogućnost privlačenja i razvijanja kvalificiranih zaposlenika za određene funkcije			
Poticanje integracije tržišta			
Zadatke planiranja i/ili upravljanja sustavom preuzima drugo tijelo na razini cijele Europe			
Gubitak strateškog položaja zbog spajanja ili strateškog partnerstva s drugim europskim operaterom prijenosnog sustava			
Promjena buduće uloge operatera prijenosnog sustava unutar lanca vrijednosti (uzimanje u obzir prijetnje od novih operatera na tržištu)			
Uključivanje dionika			
Razlika između ciljeva trgovačkog društva i političkih stavova u Nizozemskoj			
Manja razina prihvaćenosti od političkih struktura i građana zbog troškova za društvo ili veličine			
Inovacija poslovanja			
Prestanak rada i kvarovi nove (visokonaponske) tehnologije			
Nemogućnost prilagodbe brzim promjenama (osobito na području informacijske tehnologije)			


Vrijednost za dionike			
Nedostatak održivog pristupa kapitalu			
Nepovoljne promjene u propisima u Nizozemskoj i Njemačkoj i promjene regulatornih parametara			
Nemogućnost postizanja razumne razine učinkovitosti OPEX-a (zadovoljeni regulatorni uvjeti)			
Nemogućnost ostvarivanja razumne razine učinkovitosti CAPEX-a (zadovoljeni regulatorni uvjeti)			
Prijevarena u trgovačkom društvu			



Prihvatljiva razina rizika



Ocjena rizika



Trend razvoja rizika

LATVIJA

Nema strategije bez rizika, nema rizika bez strategije: srednjoročna strategija mora sadržavati analizu rizika.

Cilj upravljanja rizicima u trgovačkom društvu opisan je kao „pravovremeno utvrđivanje i praćenje značajnih rizika trgovačkog društva kako bi se postigli strateški ciljevi i kako bi se smanjili mogući gubici ili šteta za ugled društva“. Taj cilj je definiran u politici o upravljanju rizicima, zajedno s temeljnim načelima.

Značajni rizici koje je utvrdilo trgovačko društvo detaljno se analiziraju u internim radnim skupinama koje uključuju više odjela te na Odboru za upravljanje rizicima⁵⁶. Procjenjuje se vjerojatnost i učinak, razvijaju se mjere za ublažavanje rizika te se prati provedba tih mjera.

Upravljanje rizicima je integrirano u proces razvijanja strategije i provedbe te u svakodnevnom poslovanju. Informacije o analizi rizika uključuju se u srednjoročnu strategiju (u skladu sa zakonom). Značajni rizici trgovačkog društva dijele se u četiri kategorije (vidi sljedeću tablicu).

⁵⁶ Odbor za rizike je tijelo određeno za upravljanje i praćenje rizika koje se uspostavlja na razini uprave trgovačkog društva.

Kategorija	Povezano s	Primjeri čimbenika rizika	Glavni instrumenti upravljanja rizicima
Strateški rizici	Pitanja od strateške važnosti za trgovačko društvo	<ul style="list-style-type: none"> • Razvoj sektora; • Novi konkurenti na tržištu; • Provedba projekata od strateške važnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Praćenje promjena i trendova razvoja u sektoru i u političkom okruženju; • Sudjelovanje u promjenama koje utječu na operativne aspekte trgovačkog društva; • Procjena i provedba potrebnih mjera
Operativni rizici	<p>Proizlaze iz specifičnosti poslovanja trgovačkog društva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osnovni proizvodi/procesi; • Gubitak imovine; • Opasnost za zdravlje i sigurnost ljudi; • Informacijske tehnologije; • Utjecaj na okoliš; • Ostali problemi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepotpuno ili nedovoljno djelotvorni procesi i sustavi; • Pogreške zaposlenika ili nedostatak kompetencija; • Oštećenja opreme; • Vanjski događaji 	<p>Ublažavanje negativnog utjecaja nepovoljnih učinaka putem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poboljšavanja sustava unutarnjih kontrola; • Planova održavanja i razvoja; • Korištenja usluga osiguranja; • Ostalih oblika smanjivanja operativnih rizika
Financijski rizici	Potreba djelatnosti za dodatnim financiranjem	<ul style="list-style-type: none"> • Financijsko tržište, likvidnost i rizici financiranja; • Rizici povezani s porezima, financijskim izvještajima i izvješćivanjem 	<ul style="list-style-type: none"> • Korištenje financijskih instrumenata; • Pronaći što više izvora zaduživanja; • Osigurati rezervu likvidnosti u razdoblju od barem 12 kalendarskih mjeseci; • Procijeniti i pratiti poreze, financijske izvještaje i izvješćivati o rizicima
Pravni rizici i rizici usklađenosti	Različita pravila i propisi koje propisuju Europska unija i institucije u državi	<ul style="list-style-type: none"> • Neusklađeno poslovanje; • Zloupotreba, nepravilne i 	<ul style="list-style-type: none"> • Praćenje promjena i trendova razvoja u pravnom okruženju koji utječu na operativne aspekte trgovačkog društva;

		<p>ilegalne aktivnosti za osobnu korist</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sudjelovanje u procesu razvoja nove regulative ; • Provedba potrebnih promjena; • Razvijanje i održavanje usklađenosti unutarnjih poslova i sustava kontrola; • Kontinuirana izobrazba zaposlenika te kontrola usklađenosti
--	--	---	--

Daljnja aktivnost je odabir i razvoj kontrolnih aktivnosti za ublažavanje rizika na prihvatljivu razinu (vidi Prilog 4.3.10.).

3.2.2. Nepravilnosti i prijevare

Državni ured za reviziju (DUR) objavio je u studenom 2015. izvješće o trenutnom stanju sprečavanja prijevare u hrvatskim trgovačkim društvima. DUR je između ostalog utvrdio nedostatak procjena rizika od prijevare, izobrazbe zaposlenika o mogućim prijevarama, kontrolnih mjera za sprečavanje prijevare, mehanizama redovitog praćenja i izvještavanja o sumnji na prijevaru. Iz međunarodnog iskustva se zaključuje kako je u upravljanju rizicima potrebno posebnu pozornost posvetiti rizicima od prijevare (vidi Prilog 4.3.11.).

Sljedeći popis može biti koristan u utvrđivanju rizika od prijevare, budući da sadrži okolnosti/karakteristike koje mogu utjecati na ponašanje i dovesti do prijevare:

- Veliki utjecaj na odluku (npr. nabava);
- Skupi proizvodi (npr. godišnja dozvola za parkiranje);
- Ekskluzivno pravo (npr. javni prijevoz);
- Izravan kontakt s građanima (npr. plaćanje cestarine);
- Politički pritisak (npr. važni infrastrukturni projekti kao recimo ceste);
- Jedinstveni događaji (npr. neučinkovita pravila u posebnim okolnostima).

Uprava je obvezna spriječiti rizik od nepravilnosti i poduzeti mjere u slučaju da su utvrđene nepravilnosti. Institucije sukladno propisima imenuju „osobu zaduženu za nepravilnosti“ kojoj se prijavljuju nepravilnosti, a koja onda obavještava odgovornu osobu institucije i druge mjerodavne institucije. Ministarstvo financija je donijelo Naputak o otkrivanju, postupanju i izvješćivanju o nepravilnostima u upravljanju sredstvima državnog proračuna, proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, proračunskih i izvanproračunskih korisnika državnog proračuna i proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, sredstvima trgovačkih društava u vlasništvu Republike Hrvatske, odnosno jedne ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i drugih pravnih osoba kojima je osnivač Republika Hrvatska, odnosno jedna ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave⁵⁷.

U nastavku se daje primjer izvotka iz godišnjeg izvješća nizozemskog trgovačkog društva u kojem se izvještava o „prijevari i integritetu“.

⁵⁷ Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15) čl. 43.

NIZOZEMSKA

Izvadak iz Godišnjeg izvješća trgovačkog društva u kojem se izvještava o „prijevari i integritetu“

Cilj trgovačkog društva jest da posluje dosljedno i pouzdano, da je neovisno o dobavljačima i proizvođačima električne energije i da svim strankama pruža zagarantirani neometani pristup našoj električnoj mreži. Naše su aktivnosti otvorene i predvidive tako da se naši dionici u bilo kojem trenutku mogu osloniti na nas. Kodeks našeg trgovačkog društva i pravila ponašanja definiraju naš način rada te su objavljeni na internetskoj stranici našeg trgovačkog društva.

Mogućnost prijevare jedan je od rizika koji je utvrdila uprava. Otkrivanje mogućih prijevara sastavni je dio svih naših unutarnjih revizija. Djelotvorna komunikacija i podizanje svijesti o ovoj temi omogućuje zaštitu trgovačkog društva i naših zaposlenika od gospodarske ili reputacijske štete.

Odbor za usklađenost uključuje osobe s relevantnih funkcija (upravljanje rizicima i unutarnje kontrole, unutarnja revizija, korporativna sigurnost i zaštita) i osobe zadužene za usklađenost. Cilj Odbora za usklađenost je podizanje svijesti o mogućim prijevarama.

U 2016. su u trgovačkom društvu otkrivene dvije povrede integriteta, obje vezane za neprikladne odnose s dobavljačem. Provedena je unutarnja istraga i poduzeli smo dodatne mjere koje će omogućiti sprečavanje sličnih slučajeva u budućnosti.

Trgovačko društvo ima odbor za slučajeve seksualnog uznemiravanja te proceduru upozoravanja na nepravilnosti (zviždači) za unutarnja i vanjska pitanja integriteta. U Nizozemskoj zaposlenici mogu u povjerljivosti prijaviti primijećene probleme pouzdanom savjetniku. U Njemačkoj tu ulogu ima osoba zadužena za usklađenost. Naša procedura za razotkrivanje nepravilnosti i slučajevi iz 2016. godine objavljeni su na internetskoj stranici trgovačkog društva.

Zbog porasta veličine, složenosti i s tim povezanih rizika za integritet, provedena je analiza rizika usklađenosti kako bi se stekla sveobuhvatna procjena rizika usklađenosti koji su neodvojivo povezani s poslovnim modelom i ulogom trgovačkog društva. Analizu je proveo vanjski savjetnik te je ona obuhvaćala razgovore s članovima uprave i višeg rukovodstva, pregled dokumenata i dodatne analize te pregled postojećih mjera za ublažavanje rizika usklađenosti, koji uključuju podmićivanje i korupciju. Analiza nije razotkrila povrede usklađenosti ili sumnju na njih, ali je potvrdila kako postoje značajni rizici u smislu moguće pasivne korupcije ili sukoba interesa, osobito kada se u obzir uzme veliki obujam ulaganja koja postoje u trgovačkom društvu te s tim povezane aktivnosti nabave. Uprava je analizirala ishod analize rizika i preporuke savjetnika za poboljšanje postojećih mjera za ublažavanje rizika. Nekoliko aktivnosti je poduzeto kako bi se ojačala usklađenost unutar trgovačkog društva te će se tijekom sljedeće godine još raditi na tome. Između ostalog to podrazumijeva donošenje korporativne politike o darovima, ažuriranje politike usklađenosti i provedbu kontinuiranog sustava upravljanja usklađenosti koji se primjenjuje u cijelom društvu, a njime upravljaju dva novoimenovana službenika za usklađenost koji odgovaraju izravno izvršnom direktoru.

3.3. Upravljanje ljudskim resursima

Kako bi se osiguralo poštivanje načelo dobrog upravljanja u trgovačkom društvu i neometano funkcioniranje trgovačkog društva, preporuka je da se trgovačko društvo organizacijski ustroji u skladu s misijom, operativnim prioritetima i ciljevima trgovačkog društva. Struktura trgovačkog društva treba podržavati proces donošenja odluka, što obuhvaća nadležnost, odgovornost i izvješćivanje. Struktura trgovačkog društva mora osigurati da zaposlenici doprinose postizanju ciljeva trgovačkog društva.

Trgovačka društva moraju pokazati da žele privući, razvijati i zadržati kvalitetne zaposlenike u skladu s ciljevima trgovačkog društva (vidi Prilog 4.3.12.)

Sukladno dobroj praksi preporuka je da se za osiguravanje učinkovitog upravljanja ljudskim resursima u trgovačkom društvu provede procjena radnog učinka kako bi se procijenila uspješnost zaposlenika u skladu s pojedinačnim ciljevima i rezultatima te kako bi se postavili ciljevi i rezultati za sljedeće razdoblje.

Važno je prepoznati rezultate rada i potrebe zaposlenika za njihovim razvojem, kako bi se poboljšale njihove vještine i osiguralo ostvarivanje uspješnosti trgovačkog društva (vidi Prilog 4.3.13.).

Politika predstavlja službeno uspostavljanje načela ili pravila koje zaposlenici trgovačkog društva moraju poštivati. Svaka politika odnosi se na neko pitanje koje je bitno za misiju ili poslovanje trgovačkog društva. Procedura zaposlenicima trgovačkog društva govori kako da izvedu ili provedu politiku. Politika je ono 'što' radimo, a procedura je 'kako' to radimo. Politike se pišu u obliku izjava ili pravila. Procedure se pišu u obliku uputa, s logičkim koracima. Politike imaju nekoliko važnih funkcija:

- prenijeti vrijednosti i očekivanja o tome kako se stvari obavljaju u trgovačkom društvu;
- osigurati da je trgovačko društvo usklađeno s propisima i zaštititi društvo od tužbi na području radnih odnosa;
- dokumentirati i provoditi primjere dobre prakse primjerene trgovačkom društvu;
- podržavati dosljedno postupanje prema zaposlenicima, pravedan pristup i transparentnost;
- pomoći rukovodstvu u donošenju dosljednih, ujednačenih i predvidivih odluka;



Upravljanje ljudskim resursima mora osigurati da se prava osoba nalazi na pravom mjestu u pravo vrijeme.

To se može postići analiziranjem opsega i sadržaja posla, potrebnog broja zaposlenika i vještina, planiranjem mobilnosti zaposlenika, izobrazbom, povećanjem kvalifikacija i mogućnostima za razvoj karijere, a za to je potrebno planiranje ljudskih resursa odnosno strategija ljudskih resursa.

Čak i malo trgovačko društvo sa samo 10 zaposlenika treba pripremiti strateški plan za budućnost. Na temelju strateškog plana trgovačko društvo može izraditi strateški plan ljudskih resursa za održavanje budućeg smjera razvoja trgovačkog društva. Strateško planiranje ljudskih resursa također je važno u kontekstu proračuna kako bi se u operativni proračun trgovačkog društva mogli uvrstiti troškovi zapošljavanja, izobrazbe itd.

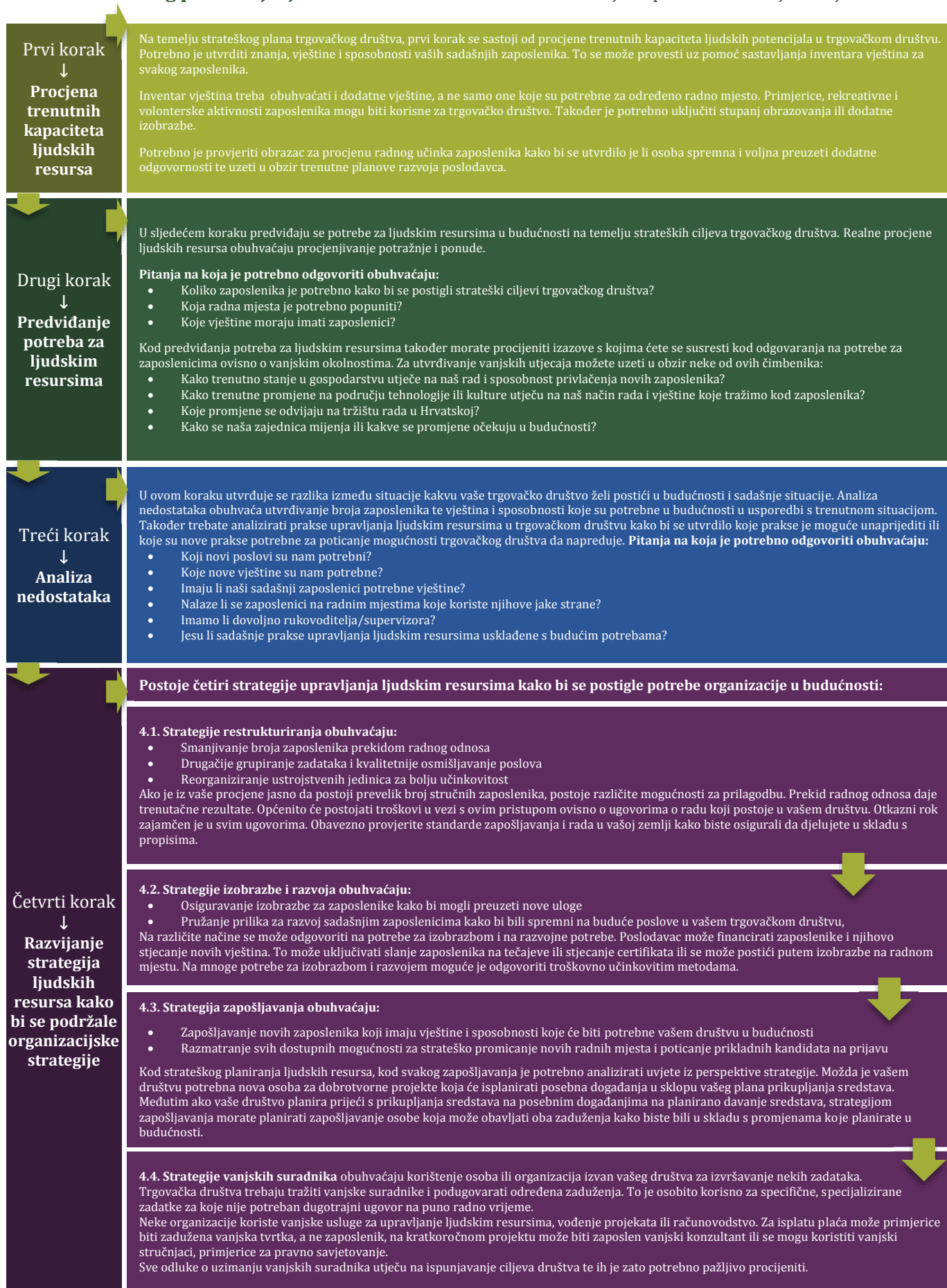
Ukupna svrha strateškog planiranja ljudskih resursa je:

- Osigurati odgovarajuće ljudske resurse kako bi se ostvarili strateški ciljevi i godišnji planovi trgovačkog društva – pravi ljudi s pravim vještinama u pravo vrijeme;
- Biti u tijeku s društvenim, ekonomskim, zakonodavnim i tehnološkim trendovima koji utječu na ljudske resurse u vašem području i sektoru. Zadržati fleksibilnost kako bi trgovačko društvo moglo upravljati neočekivanim promjenama.

Osnovna pitanja na koja je potrebno odgovoriti u strateškom planiranju ljudskih resursa:

- Kamo idemo?
- Kako ćemo razviti strategije upravljanja ljudskim resursima kako bismo uspješno tamo stigli ?
- Koje vještine su nam potrebne?

Proces strateškog planiranja ljudskih resursa ima četiri koraka koji su prikazani na sljedećoj slici:



Provedba strateškog plana ljudskih resursa

Nakon dovršetka strateškog plana ljudskih resursa, **sljedeći korak** je njegova provedba:

Strateški plan razvoja ljudskih resursa treba usuglasiti s cijelim trgovačkim društvom. Informacije moraju obuhvaćati:

- Kako je plan povezan s cjelokupnim strateškim planom trgovačkog društva?
- Koje promjene u politikama upravljanja ljudskim resursima, praksama i aktivnostima će se provesti kako bi se podržao strateški plan?
- Kako će eventualne promjene u upravljanju ljudskim resursima utjecati na zaposlenike te, ako je moguće, navesti vremenski okvir?
- Kako svaki zaposlenik može doprinijeti planu?
- Koju vrstu podrške će zaposlenici imati ako dođe do promjena?
- Na koji način će trgovačko društvo biti drugačije u budućnosti?

Planovi razvoja ljudskih resursa moraju se redovito ažurirati. Morate utvrditi informacije potrebne za procjenu uspješnosti plana. Mora se odabrati referentna vrijednost prema kojoj će se provoditi mjerenje u nekom vremenskom periodu kako bi se utvrdilo da je plan uspješan u postizanju željenih ciljeva.

PRIMJER:

Operativni cilj: Smanjiti troškove radne snage.

Zahtjev ljudskih resursa: Smanjiti broj zaposlenika za dva radnika zaposlena na puno radno vrijeme.

Operativna odluka: Smanjenje broja zaposlenika će se provesti tako što neće biti obnovljen ugovor dvama zaposlenicima zaposlenim na puno radno vrijeme.

Implikacije upravljanje ljudskim resursima: Operativna odluka o neobnavljanju ugovora o radu za dva zaposlenika utječe na pitanja i praksu kao što su:

- Samopouzdanje zaposlenika – potrebno je procijeniti rad zaposlenika s ugovorom o radu kako bi se utvrdilo koja radna mjesta se mogu ukinuti, a da utjecaj na klijente i trgovačko društvo bude što manji; možda će biti potrebna podrška za ostale zaposlenike;
- Opis posla – potrebno je preispitati druga radna mjesta kako bi se utvrdilo koji zaposlenici imaju potrebna znanja i vještine za preuzimanje ključnih odgovornosti radnog mjesta s kojeg je osoba otpuštena, ukoliko takvi zaposlenici postoje; potrebno je razgovarati o promjenama dužnosti postojećih zaposlenika;
- Izobrazba – potrebno je omogućiti izobrazbu za zaposlenike koji preuzimaju nove dužnosti, ako je moguće;
- Postupak raskida ugovora i trošak – potrebno je planirati postupak raskida ugovora kako bi se osiguralo da je u skladu s politikama i propisima; vjerojatno će postojati dodatni troškovi otkaza i otpremnine.

Cilj upravljanja ljudskim resursima je podržavanje misije, strategije te općih i specifičnih ciljeva trgovačkog društva.

Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća procedure za analiziranje sadržaja rada i određivanje vještina i kvalifikacija koje su potrebne za obavljanje posla, sastavljanje opisa radnih mjesta, određivanje iznosa naknade za zaposlenike trgovačkog društva, odabir zaposlenika, organiziranje ocjena učinkovitosti i razvoj zaposlenika te planiranje mobilnosti zaposlenika i mogućnosti za razvoj karijere. Također rješava druga pitanja u vezi sa zaposlenicima, primjerice, osigurava da se zapošljavanje provodi u skladu s navedenim operativnim prioritetima. Novim zaposlenicima pruža se podrška koja im je potrebna nakon pridruživanja timu i integriranju te kod objašnjavanja ciljeva i etičkih načela trgovačkog društva.

Potrebno je optimalno usmjeravati/organizirati upravljanje ljudskim resursima u svakom trgovačkom društvu, na način koji u financijskom i organizacijskom smislu najviše odgovara veličini i potrebama trgovačkog društva.

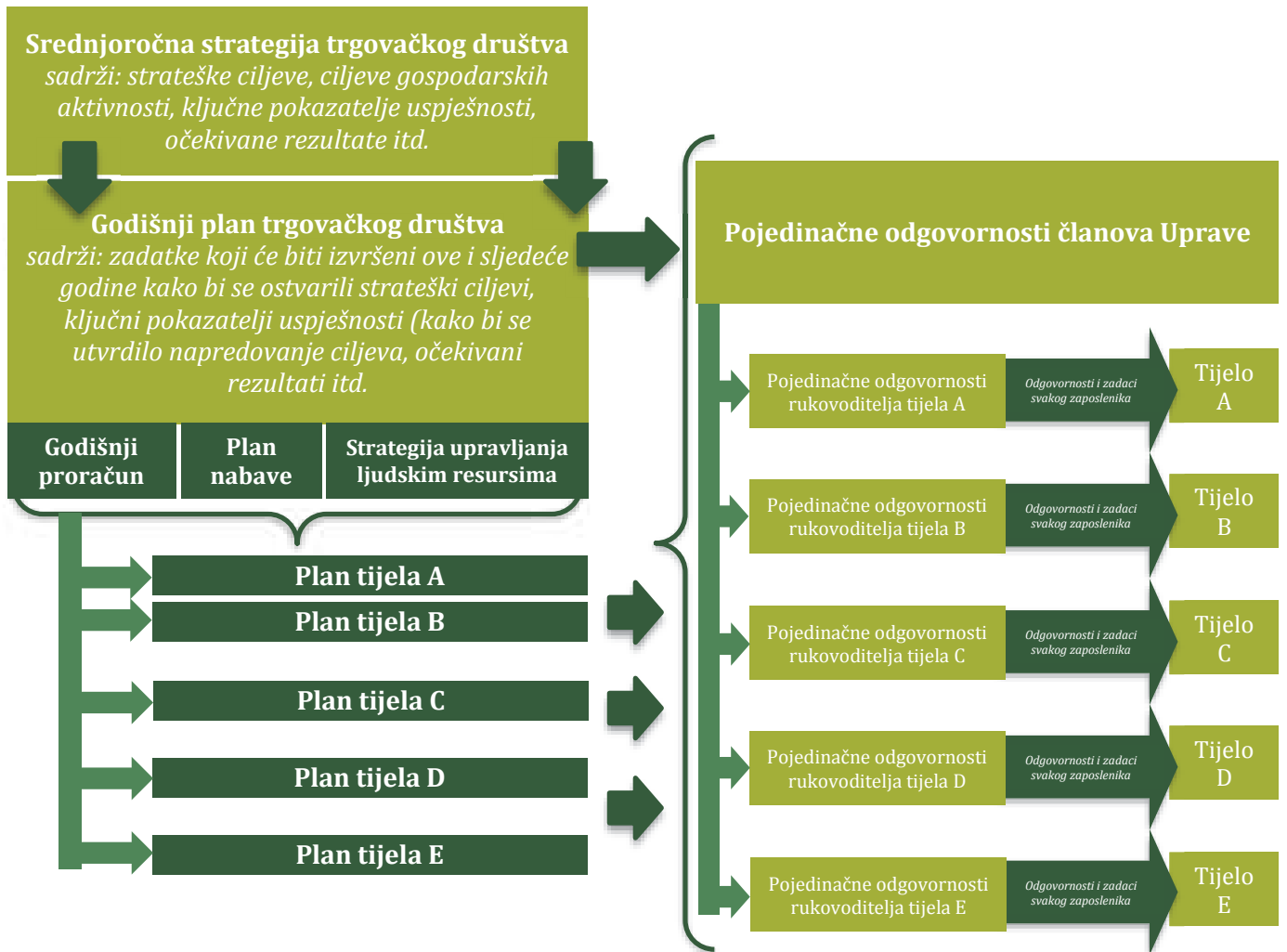
Što će se dogoditi ako uložimo sredstva u izobrazbu i dodatno poboljšamo znanje i vještine naših zaposlenika, a oni napuste naše poduzeće?

Što će se dogoditi ako to ne učinimo, a oni ostanu?!

Proces procjene uspješnosti sastoji se od sljedećih koraka:



Kako bi se osiguralo da je proces procjene uspješnosti usklađen sa strateškim ciljevima trgovačkog društva, preporuča se detaljiziranje ciljeva, kojim se na temelju strateških ciljeva trgovačkog društva postavljaju sekundarni ciljevi do razine zaposlenika:



3.4. Računovodstvo i izvješćivanje

3.4.1. Dobro strukturirani protok informacija

Uprava upravlja trgovačkim društvom odnosno poslovnim procesima. Nadzorni odbor savjetuje upravu i organizira sastanke s vlasnicima/dioničarima. Oni su zainteresirani za rezultate trgovačkog društva, ne samo za financijske iznose i financijski položaj trgovačkog društva, nego i za postizanje ciljeva i ključnih pokazatelja učinka. Vlasnik želi dobro organizirano trgovačko društvo i sposobne zaposlenike. Resorno ministarstvo zainteresirano je za rezultate postignute zahvaljujući transferima i subvencijama resornog ministarstva u trgovačko društvo. Taj sustav treba biti organiziran na dobro strukturiran način, uz redoviti protok informacija unutar trgovačkog društva i između trgovačkog društva i nadzornog odbora i vlasnika. Osnovno pravilo za pripremu izvješća je da računovodstveni sustav mora sadržavati točne informacije te ostvarenje ključnih pokazatelja uspješnosti. To znači da se podaci u trgovačkom društvu moraju redovito prikupljati i raspoređivati kako bi se izvješća redovito podnosila.

Relevantne brojke i izvješća mogu biti različita u različitim trgovačkim društvima. Međutim neki financijski podaci su uvijek isti. Dioncima izvan društva dostavljaju se u standardiziranom formatu financijske i nefinancijske informacije trgovačkog društva. Osnovne informacije u trgovačkom društvu obično su detaljnije, a izvješće koje se predaje nadzornom odboru i dioničarima obično sadrži sažete informacije i izvješćivanje je nešto rjeđe. Slijedi prikaz dva moguća modela.

3.4.2. Dva modela izvješćivanja

Uprava trgovačkog društva želi znati hoće li biti postignuti godišnji i dugoročni ciljevi, u kojoj mjeri su klijenti zadovoljni te kako se upravlja značajnim rizicima. Vlasnik (država/JLP(R)S) želi biti siguran da trgovačko društvo osigurava potreban povrat javnih sredstava i da su ispunjeni ciljevi javnih politika. U sljedećoj tablici navedene su teme koje mogu biti korisne upravi trgovačkog društva i ostalim dionicima, što uključuje vlasnika i nadzorni odbor. U tablici su navedeni ključni financijski i računovodstveni podaci potrebni za pravilno upravljanje trgovačkim društvom.

Svrha ovog priručnika nije propisivanje određenog modela, nego potaknuti upravu da odabere model koji odgovara potrebama trgovačkog društva ili području poslovanja.

Financijski ciljevi (Izvedeni iz strateških ciljeva)				
Pokazatelji <i>(Sljedeći pokazatelji mogu se koristiti kao ex-ante kontrola tijekom faze strateškog planiranja i ex-post kontrola tijekom faze procjene poslovanja.)</i>	Godina N-1	Plan za godinu N	Tekuća godina N	Odstupanje
<i>Ovisno o strateškim ciljevima trgovačkog društva, specifičnostima poslovanja/politikama poslovanja, obrazloženju za postojanje trgovačkog društva ili financijskim uvjetima, postoji širok raspon financijskih ciljeva:</i>				
Povećanje dobiti za određeni iznos/Postizanje određene razine povrata na kapital (ROE) ili povrata na imovinu (ROA)/Održavanje određenog omjera financijske poluge /Osiguravanje stope likvidnosti iznad 1/Održavanje pozitivnog novčanog tijeka/Povećanje prometa za određeni iznos itd.				

Financijski pokazatelji				
<i>(Najvažniji pokazatelji primjenjivi u različitim područjima)</i>				
Neto prodaja/promet				
Dobit				
EBIT (eng. <i>earnings before interest and taxes</i>) Dobit prije kamata i poreza				
EBITDA (eng. <i>earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization</i>) Dobit prije kamata, poreza i amortizacije				
Bilanca				
Kapital				
ROE (eng. <i>return on equity</i>) Povrat od kapitala				
ROA (eng. <i>return on assets</i>) Povrat od imovine				
Stopa likvidnosti				
Omjer obveza i kapitala				
Novčani tijek poslovanja				
Ulaganja u imovinu				
Isplaćene dividende				
Prosječna bruto plaća po zaposleniku godišnje				
Neto promet po zaposleniku godišnje				
Javna sredstva dodijeljena ili prenesena na bilo koji način				
Nefinancijski ciljevi				
<i>(Opisuju ciljne vrijednosti koje trgovačko društvo želi postići u svojim osnovnim poslovnim aktivnostima)</i>				
<i>Primjer održavanja cestovne infrastrukture:</i>				
Broj kilometara ceste čija površina je rekonstruirana/Vizualna procjena kilometara ceste prema kvaliteti vožnje itd.				

Svi financijski pokazatelji iz ove tablice proizlaze iz financijskih izvještaja ili računovodstvenog sustava trgovačkog društva, a nefinancijski pokazatelji proizlaze iz poslovnih izvješća. Za izvješćivanje javnosti o uspješnosti trgovačkog društva također su najprikladniji isti pokazatelji.

U sljedećoj tablici dan je primjer iz Latvije.

LATVIJA

Navedeni pokazatelji korisni su za sve uključene strane. Rukovoditelji su uključeni u procjenjivanje rezultata poslovanja, a vlasnici ocjenjuju upravljanje trgovačkim društvom, ali institucija koja koordinira javnom imovinom priprema ukupnu analizu poslovanja trgovačkog društva.

Tablica br. 3. Financijski pokazatelji trgovačkih društava u energetske sektoru		
Glavni financijski pokazatelji, EUR '000		
Ukupni pokazatelji	2014	2015
Promet	1 294 355,7	1 227 388,6
Dobit/gubitak	33 540,2	87 634,1
EBITDA	257 744,2	324 780,7
EBIT	53 608,8	110 960,8
Ukupna imovina	3 730 011,0	3 788 582,5
Temeljni kapital	1 361 105,8	1 361 190,8
Glavnica	2 145 649,0	2 223 246,7
Čimbenici		
Stopa dobiti i prometa, %	2,6	7,1
EBITDA i stopa prometa, %	19,7	26,5
Povrat na imovinu, ROA, %	0,9	2,3
Povrat na kapital, ROE, %	1,6	3,9
Pokazatelj ukupne likvidnosti	2,3	2,0
Odnos likvidnosti i kapitala	0,7	0,7
Ostali pokazatelji		
Prosječan broj zaposlenika tijekom godine	5 595	5 628
Bruto iznos plaće, prosjek po zaposleniku	16,5	16,9
Ulaganje u dugotrajnu imovinu	192 312,5	207 415,4
Dividende od dobiti prethodne godine isplaćene u državni proračun	28 540,4	32 377,5
Svi dijelovi proračuna (uključujući dividende, poreze, naknade)	141 479,7	157 241,2
Financiranje izravno ili neizravno iz državnog proračuna (donacije, naknade za usluge i drugi financijski rezultati)	29 264,0	20 335,0

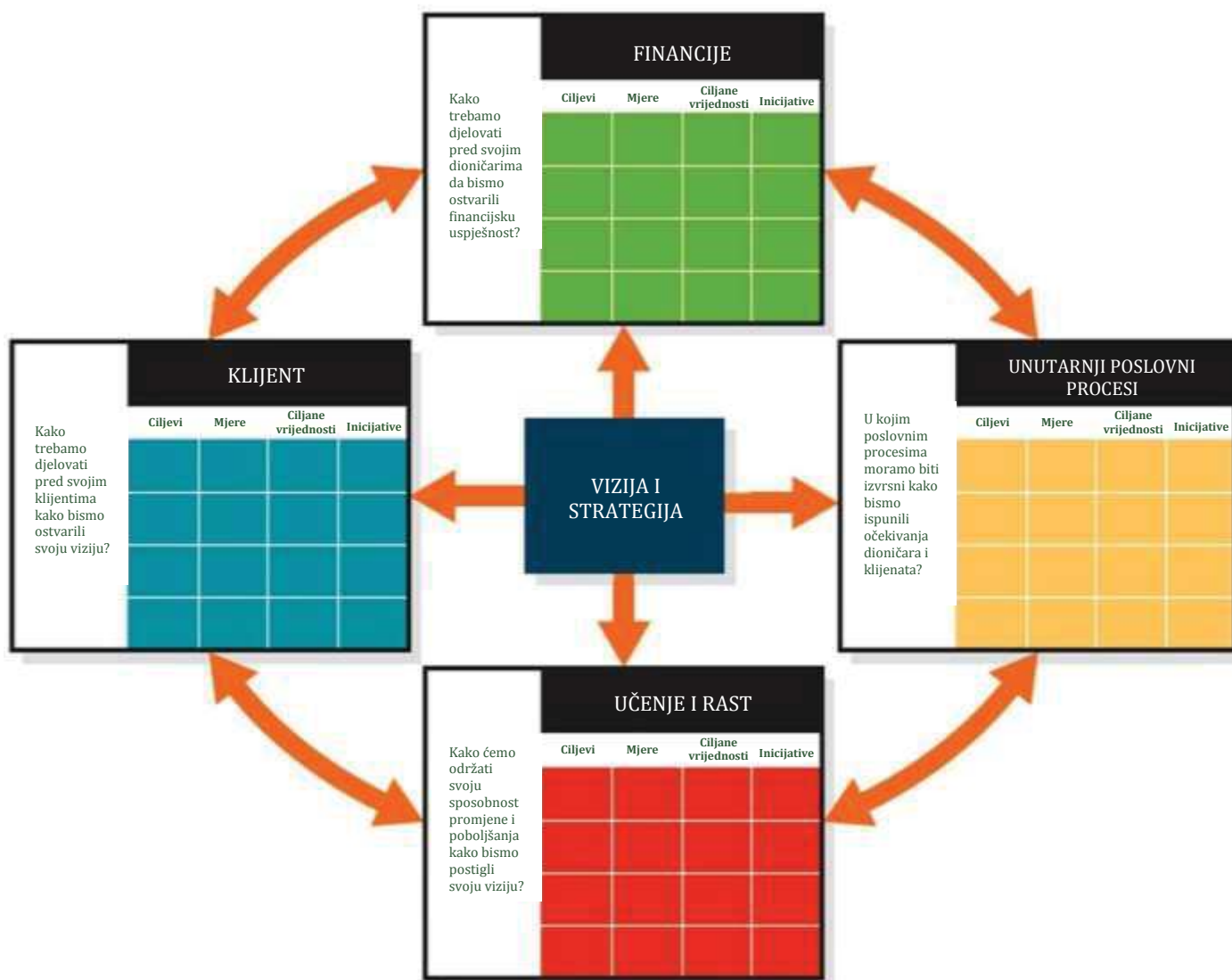
Tablica br. 3. Financijski pokazatelji trgovačkih društava u energetske sektoru		
Glavni financijski pokazatelji, EUR '000		
Ukupni pokazatelji	2014	2015
Promet	296 157,3	284 606,9
Dobit/gubitak	10 668,0	19 547,6
EBITDA	4 968,6	-3 172,9
EBIT	1 512,4	-9 575,1
Ukupna imovina	121 671,2	119 805,6
Temeljni kapital	676,7	125 320,8
Glavnica	-170 200,5	-63 945,3
Čimbenici		
Stopa dobiti i prometa, %	3,6	6,9
EBITDA i stopa prometa, %	1,7	-1,1
Povrat na imovinu, ROA, %	8,8	16,3
Povrat na kapital, ROE, %	-	-
Pokazatelj ukupne likvidnosti	0,5	0,5
Odnos likvidnosti i kapitala	-	-
Ostali pokazatelji		
Prosječan broj zaposlenika tijekom godine	1 053	891
Bruto iznos plaće, prosjek po zaposleniku	27,4	30,5
Ulaganje u dugotrajnu imovinu	8 364,5	10 329,5
Dividende od dobiti prethodne godine isplaćene u državni proračun	0,0	0,0
Svi dijelovi proračuna (uključujući dividende, poreze, naknade)	10 684,0	10 344,3
Financiranje izravno ili neizravno iz državnog proračuna (donacije, naknade za usluge i drugi financijski rezultati)	0,0	0,0

Agregirani podaci predstavljaju ukupne trendove i uvjete u određenom području poslovanja; na taj način je moguće postavljanje mjerila za pojedinačna trgovačka društva. Pomoću skupa pokazatelja za pojedinačna trgovačka društva mogu se pratiti problematična područja, kao što u ovom primjeru trgovačko društvo Air Baltic Corporation ima negativni kapital, što je u praksi dovelo do značajne uključenosti države koja je uložila javna sredstva, do promjene uprave, razvijanja novog poslovnog plana te potrage za investitorima iz inozemstva.

Tablica rezultata (eng. *balanced scorecard*) je drugi model prikazivanja financijskih podataka koji može biti relevantan za upravu. Na nižim razinama hijerarhije u trgovačkom društvu vlada veća potreba za detaljnim informacijama. Kao što je spomenuto u Poglavlju 3.1, sustav uravnoteženih ciljeva kombinira četiri perspektive:

- učenje i rast
- poslovni proces
- klijenti
- financije

TABLICA REZULTATA



U sljedećem primjeru prikazana je tablica rezultata za trgovačko društvo koje se bavi mobilnim telekomunikacijama. Ovdje su, kao i u primjeru iz Latvije, prikazani cjelokupni financijski i ključni nefinancijski podaci za svakodnevno i strateško upravljanje trgovačkim društvom.

Vizija	Transformiranje društva pružanjem brzih mobilnih informatičkih usluga		
Misija	Glavni pružatelj usluga brzih mobilnih mreža i sadržaja u Ujedinjenoj Kraljevini		
Strateški prioriteta	Partnerstva	Korisnička služba	Svijest o robnoj marci
Strateški rezultati	Kvalitetan opskrbeni lanac za sadržaj i informacijske usluge, ekskluzivni ugovori	Jasna ponuda bez konkurencije, najkvalitetnije korisničko sučelje	Unaprijediti robnu marku na temelju uspješnosti, privući širi raspon korisnika, mladih korisnika

	Poslovni ciljevi i mapiranje strategije	Mjere	Ciljane vrijednosti	Inicijative	
Financije		<ul style="list-style-type: none"> neto dobit; troškovi poslovanja; prihod na ciljanim tržištima. 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 5% godišnje; ↓ 3% godišnje; ↑ 12% godišnje. 	<ul style="list-style-type: none"> provoditi novi sustav financijskog računovodstva; pojednostaviti sustav naplate računa. 	
Korisnici		<ul style="list-style-type: none"> udio na tržištu, %; zadovoljstvo korisnika, %. 	<ul style="list-style-type: none"> ↑ 3% godišnje; ↑ 5% povećanje indeksa u sljedećem razdoblju i stabilizacija. 	<ul style="list-style-type: none"> konkurentni zahtjevi korisnika s obzirom na istraživanja tržišta o novim regijama u Ujedinjenoj Kraljevini; unaprijediti ponudu tijekom razdoblja od dvije godine. 	
Interni procesi		<ul style="list-style-type: none"> novi proizvodi kao postotak prodaje; razina osviještenosti o robnoj marci; ocjena iskustva korisnika. 	<ul style="list-style-type: none"> 12% ove godine; ↑ 5% godišnje; >90% u svakom izvještajnom razdoblju. 	<ul style="list-style-type: none"> razviti proces odabira bolje ponude; uklopiti se u program bolje ponude; program izobrazbe o novoj ponudi i korisničkom sučelju. 	
Organizacijski kapaciteti		<ul style="list-style-type: none"> planovi razvoja zaposlenika; indeks izobrazbe o tehnologijama; indeks učinkovitosti informacija. 	<ul style="list-style-type: none"> 95% uspostavljeno; 90% učinkovito; 95%. 	<ul style="list-style-type: none"> program izobrazbe o proizvodu i marketing; dvogodišnji ugovori o sadržaju; program unapređivanja tehnologije. 	
	Usmjerenost na korisnike	Integritet	Kvaliteta	Pružanje pomoći	Zajednica

3.4.3. Uloga financijskog direktora (eng. CFO)

Financijski direktor kao rukovoditelj jedinice za financije ima važnu ulogu u trgovačkom društvu. Uprava za financije sastavlja sva potrebna izvješća o financijama koja se koriste unutar i izvan trgovačkih društava. Financijski direktor radi procjene i ako je potrebno daje prijedloge o smanjenju rashoda i povećanju prihoda. S obzirom da svaka odluka/aktivnost prije ili poslije stvara određeni financijski učinak, važno je da je i financijski direktor pravovremeno uključen kod izrade strateških planova društva.

Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru propisano je da je za koordinaciju razvoja sustava unutarnjih kontrola unutar pojedinog korisnika proračuna nadležna ustrojstvena jedinica za financije.

Koordinacijska uloga ustrojstvenih jedinica za financije detaljnije je uređena Pravilnikom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru i uključuje sljedeće:

- izrada prijedloga internih akata za ključne procese financijskog upravljanja, davanje tumačenja i pružanje izobrazbe u vezi s njihovom primjenom
- praćenje primjene internih akata te predlaganje njihovih izmjena i dopuna sukladno izmjenama zakona i drugih propisa na kojima se temelje, promjenama u poslovanju, rezultatima vanjskih procjena te samoprocjene sustava unutarnjih kontrola
- razvoj i vođenje računovodstvenih sustava, uključujući troškovno i upravljačko računovodstvo
- pružanje savjeta i potpore rukovoditeljima ustrojstvenih jedinica u oblikovanju i razvoju sustava unutarnjih kontrola kojima se osigurava da su financijski učinci poslovanja za koje su odgovorni rukovoditelji, na vrijeme prepoznati, adekvatno kontrolirani i usmjeravani radi osiguranja pravilnog, etičnog, ekonomičnog, učinkovitog i djelotvornog upravljanja sredstvima.

Isti način koordinacije razvoja sustava unutarnjih kontrola preporuča se i trgovačkim društvima.

Financijski direktor također koordinira pripremu Izjave o fiskalnoj odgovornosti koja predstavlja način provođenja samoprocjene sustava unutarnjih kontrola. Uz Izjavu se prilaže sljedeće:

- Upitnik o fiskalnoj odgovornosti za trgovačka društva
- Plan otklanjanja slabosti i nepravilnosti;
- Izvješće o otklonjenim slabostima i nepravilnostima utvrđenima prethodne godine;
- Mišljenje unutarnje revizije o sustavu unutarnjih kontrola za područja koja su bila revidirana.

Financijski direktor između ostalog ima ključnu ulogu u sljedećim funkcijama:

Procjena zahtjeva za kapitalom i sastava kapitala (<i>ovisi o očekivanim troškovima, prodaji, poslovnim planovima, omjeru duga i kapitala, troškovima kapitala itd.</i>)
✓ Odabir izvora financiranja <i>(Ako su potrebna dodatna sredstva, izdavanje dionica, procjena potrebe za proračunskim transferima i privlačenje zajmova itd.)</i>
✓ Analitička podrška za donošenje odluka o ulaganju
✓ Prijedlog raspolaganja s dobiti <i>(Mogućnosti isplate dividendi ili zadržavanja dobiti zbog širenja, razvoja itd.)</i>
✓ Upravljanje novcem i vanjsko izvješćivanje <i>(Pokrivaju li sredstva troškove (plaće, računi itd.), ispunjavanje dužničkih obveza, održavanje zaliha, nabava materijala, izvješćivanje porezne uprave itd.)</i>
✓ Financijske kontrole, upravljanje prihodima i troškovima <i>(Analiza pokazatelja, financijsko predviđanje, kontrola troškova i profitabilnosti itd.)</i>

Iz ovoga možemo zaključiti da financijski direktor brine o ukupnoj financijskoj funkciji trgovačkog društva. Odgovoran je za pravilan sustav računovodstva i za (financijske) izvještaje koji mogu sadržavati nefinancijske podatke poput ključnih pokazatelja uspješnosti.

3.4.4. Propisi i nadležnosti u području financijskog izvještavanja i računovodstva

- Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN 139/10, 19/14)
- Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16)
- Zakon o proračunu (NN 87/08, 136/12, 15/15)
- Zakon o trgovačkim društvima (111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15)
- Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15)
- Uputa za izradu i dostavu planova i izvješća o poslovanju trgovačkih društva i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku

- ✓ Kvartalna, polugodišnja, devetomjesečna i godišnja izvješća s određenim zahtjevima i obrascima koje je potrebno ispuniti

3.4.5. Glavni elementi zakonski propisanog računovodstvenog sustava

Računovodstveni sustav treba sadržavati sve uobičajene financijske informacije. Računovodstvena pravila propisana su Zakonom o računovodstvu. Trgovačka društva koriste obračunski računovodstveni sustav.

Zakon o računovodstvu⁵⁸ propisuje obavezni sadržaj knjigovodstvenih dokumenata, njihovo čuvanje (na koliko dugo razdoblje se pohranjuju) te korištenje kontnog plana (Odbor za standarde financijskog izvještavanja donosi i mijenja ovaj plan te se on objavljuje u Narodnim novinama). Godišnje financijske izvještaje potpisuje predsjednik uprave i svi njegovi članovi (direktori), odnosno svi izvršni direktori društva. Srednji i veliki poduzetnici imaju obavezu uključiti nefinancijske pokazatelje u izvješće o upravljanju, odnosno dodatno izvješće uz godišnje financijske izvještaje.

Godišnje izvješće trgovačkog društva mora sadržavati sljedeće:

- 1) Financijske izvještaje za izvještajno razdoblje, uključujući relevantno revizorsko izvješće;
- 2) Izvještaj o izvršenim plaćanjima u javnom sektoru, ako su ga dužni sastavljati prema odredbama ovog zakona;
- 3) Izvješće rukovodstva s podacima koji se odnose na prikaz:
 - vjerojatnog budućeg razvoja poslovanja;
 - aktivnosti istraživanja i razvoja;
 - podataka o otkupu vlastitih dionica;
 - podataka o postojećim podružnicama poduzetnika.
- 4) Procjene uspješnosti poslovanja:
 - Ciljevi i politike u vezi s upravljanjem financijskim rizicima;
 - Izloženost društva cjenovnom riziku, kreditnom riziku, riziku likvidnosti i riziku novčanog toka.

3.4.6. Interna pravila

Interna pravila mogu sadržavati smjernice za opisivanje povezanosti (razmjena informacija itd.) trgovačkog društva te vlasnika. Interni propisi i opisi procesa u trgovačkom društvu jako su korisni za sljedeće:

✓ Mapiranje procedura	✓ Utvrđivanje povezanih procesa
✓ Utvrđivanje rizika	✓ Davanje praktičnih smjernica zaposlenicima

Što sve mora obuhvaćati korporativna računovodstvena politika?

Politike predstavljaju računovodstvena pravila ili načela koja je potrebno poštivati, a procedure predstavljaju detaljnije aktivnosti u provedbi strategije.

Računovodstvena politika obuhvaća više područja: opće smjernice za računovodstvo, financijsko izvještavanje, svakodnevne aktivnosti računovodstva, izvještajno razdoblje i ostala računovodstvena izvješća. To u praksi može uključivati način na koji trgovačko društvo isplaćuje dobavljače, naknade za troškove zaposlenika ili politike o putovanjima. Dobro definirane korporativne računovodstvene politike osiguravaju da su računovodstvene prakse u cjelokupnom poslovanju usklađene, da zaposlenici zaduženi za upravljanje financijama poštuju opće priznata načela i prakse računovodstva te da se sve financijske transakcije ispravno evidentiraju i arhiviraju u skladu s definiranim politikama.

Uspostavljanjem računovodstvenih politika, standarda i detaljnih procedura može se mjeriti uspješnost trgovačkog društva.

⁵⁸ Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16)

3.4.7. Financijska pitanja

3.4.7.1. Bilanca

Što predstavljaju stavke financijskog računovodstva i kako se ti podaci koriste u financijskom upravljanju trgovačkim društvom?

Osnovni alati tumačenja računovodstvenih izvješća su horizontalna i vertikalna analiza bilance te financijski pokazatelji. Vertikalna analiza predstavlja sastav imovine i obveza. Horizontalna analiza pruža informacije o dinamici (promjene između obračunskih razdoblja). Primjerice, vertikalna analiza obveza omogućuje razumijevanje i procjenu strukture kapitala, odnosno razinu financijske poluge itd. Osim toga, horizontalna procjena promjena u imovini predstavlja fluktuaciju iz godine u godinu, odnosno povećanje imovine zbog ulaganja itd.

Vertikalna analiza			
Imovina	2014.	2015.	2016.
Dugotrajna imovina			
Zemljište i građevine	3,5%	5,7%	7,4%
Strojevi i oprema	16,7%	20,2%	23,4%
Druga dugotrajna imovina	2,9%	4,7%	4,8%
Dugotrajna imovina u izgradnji	0,1%	0,2%	0,2%
Ukupna dugotrajna imovina	23,2%	30,8%	35,9%
Financijska imovina			
Zajmovi vlasnicima i rukovodstvu	0,2%	0,6%	1,1%
Ukupna financijska imovina	20,3%	4,2%	3,2%
Ukupna dugotrajna imovina			
Tekuća imovina			
Zalihe			
Sirovine i inventar	20,3%	4,2%	3,2%
Roba za prodaju			0,0%
Predujmovi za robu			0,1%
Ukupne zalihe	20,3%	4,2%	3,2%
Dužnici			
Potraživanja od kupaca	1,8%	28,9%	28,5%
Potraživanja od povezanih društava		0,0%	0,0%
Ostali dužnici	0,1%	0,2%	0,3%
Kratkoročni zajmovi dioničarima i rukovodstvu	0,2%	0,3%	0,4%
Unaprijed plaćeni rashodi	0,5%	0,7%	0,4%
Obračunati prihod		2,7%	
Ukupna potraživanja	2,7%	32,8%	29,6%
Novac	53,6%	31,7%	30,2%
Ukupna tekuća imovina	76,6%	68,7%	63,0%
Ukupna imovina	100,0%	100,0%	100,0%

Horizontalna analiza			
Imovina	2014.	2015.	2016.
Dugotrajna imovina			
Zemljište i građevine	-20%	-1,1%	-1,1%
Strojevi i oprema	6,5%	11,3%	5,2%
Druga dugotrajna imovina	-20,1%	26,1%	1,6%
Dugotrajna imovina u izgradnji	-20,1%	-32,0%	
Ukupna dugotrajna imovina	-2,6%	10,2%	4,4%
Financijska imovina			
Zajmovi vlasnicima i rukovodstvu	-50,0%	-33,3%	
Ukupna financijska imovina	-50,0%	-33,3%	
Ukupna dugotrajna imovina	-3,4%	9,0%	7,5%
Tekuća imovina			
Zalihe			
Sirovine i inventar	529,3%	72,9%	-34,7%
Roba za prodaju		-100,0%	-66,0%
Predujmovi za robu		-100,0%	
Ukupne zalihe	529,2%	68,6%	-33,3%
Dužnici			
Potraživanja od kupaca	-91,9%	30,2%	51,6%
Potraživanja od povezanih društava	-100,0%		
Ostali dužnici	-10,5%	-8,3%	2588,8%
Kratkoročni zajmovi dioničarima i rukovodstvu	-2,6%	2,7%	
Unaprijed plaćeni rashodi		114,8%	485,6%
Obračunati prihod	-100,0%		
Ukupna potraživanja	-89,4%	42,5%	56,4%
Novac	118,6%	34,7%	76,1%
Ukupna tekuća imovina	44,1%	40,1%	76,1%
Ukupna imovina	29,2%	28,6%	32,9%

Vertikalna analiza				
Kapital i obveze dioničara	2014.	2015.	2016.	
Kapital dioničara				
Vlasnički udio kapitala	50,1%	64,7%	83,2%	
Premija dionica	7,9%	10,3%	13,2%	
Evaluirana zaliha za dugoročna ulaganja	0,1%	0,1%	0,2%	
Zadržani prihodi:				
a) Zadržana dobit iz prethodnih financijskih razdoblja	-14,8%	-36,4%	-52,9%	
b) Zadržana dobit iz financijske godine	39,3%	17,3%	6,1%	
Ukupni kapital dioničara	82,6%	55,9%	49,8%	
Obveze:				
Dugoročne obveze				
Drugo pozajmljivanje	4,8%	2,8%	2,7%	
Odgodene porezne obveze	1,5%	1,9%	0,4%	
Zajmovi od drugih strana				
Ukupne dugoročne obveze	6,3%	4,7%	3,1%	
Kratkoročni kreditori				
Ostali zajmovi	1,5%	2,8%	1,4%	
Predujmovi od klijenata		0,0%	1,6%	
Obveze prema dobavljačima	0,4%	18,2%	26,0%	
Obveze prema povezanim društvima	1,4%	5,6%	6,6%	
Porezi i doprinosi	7,2%	4,3%	3,7%	
Ostali kreditori	0,7%	3,5%	4,7%	
Obračunate obveze		4,9%	3,1%	
Ukupne tekuće obveze	11,2%	39,3%	47,1%	
Ukupne obveze	17,4%	44,1%	50,2%	
Ukupni kapital i obveze dioničara	100,0%	100,0%	100,0%	

Horizontalna analiza				
Kapital i obveze dioničara	2014.	2015.	2016.	
Kapital dioničara				
Vlasnički udio kapitala				
Premija dionica				
Evaluirana zaliha za dugoročna ulaganja			-17,4%	
Zadržani prihodi:				
a) Zadržana dobit iz prethodnih financijskih razdoblja	-47,4%	-11,6%	11,4%	
b) Zadržana dobit iz financijske godine	194,1%	261,3%	-213,2%	
Ukupni kapital dioničara	90,7%	44,5%	14,1%	
Obveze:				
Dugoročne obveze				
Drugo pozajmljivanje	119,1%	37,2%		
Odgodene porezne obveze			485,7%	
Zajmovi od drugih strana				
Ukupne dugoročne obveze	71,5%	97,6%		
Kratkoročni kreditori				
Ostali zajmovi	-33,0%	151,9%		
Predujmovi od klijenata	-100,0%	-100,0%	-75,4	
Obveze prema dobavljačima	-97,1	-10,2%	18,3%	
Obveze prema povezanim društvima	-68,4%	9,8%	741,3%	
Porezi i doprinosi	116,3%	49,5%	204,4%	
Ostali kreditori	-75,0%	-5,3%	1724,9%	
Obračunate obveze	-100,0%	105,3%	207,5%	
Ukupne tekuće obveze	-63,4%	7,2%	49,1%	
Ukupne obveze	-48,9%	12,8%	58,8%	
Ukupni kapital i obveze dioničara	29,2%	28,6%	32,9%	

3.4.7.2. Financijski pokazatelji

Financijski pokazatelji imaju različite uloge u odlukama o upravljanju, ali potrebno je voditi računa o tome da pokazatelji mogu imati nekoliko varijacija i načina izračuna. Ovaj priručnik nudi standardne oblike takvih pokazatelja te se oni mogu primjenjivati u skladu s potrebama financijskog upravljanja trgovačkog društva.

Analiza obrtnog kapitala				
Obrtni kapital	2013.	2014.	2015.	2016.
	2.695.617	935.553	394.271	229.935

Obrtni kapital = Ukupna tekuća imovina – ukupne tekuće obveze

Bilanca				
	2013.	2014.	2015.	2016.
Dugotrajna imovina treba se financirati kapitalom	2.436.917	784.733	317.958	229.935
Dugotrajna imovina treba se financirati kapitalom i dugoročnim obvezama	2.695.617	935.553	394.271	229.935
Tekuća imovina treba se financirati tekućim obvezama	-2.695.617	-935.553	-394.271	-229.935

Kapital – dugotrajna imovina
Kapital+dugoročne obveze – dugotrajna imovina
Tekuće obveze – Tekuća imovina

Pokazatelji ulaganja				
	2013.	2014.	2015.	2016.
EPOS	269.649,8	91.681,2	25.375,8	-22.413,3

Zarada po redovnoj dionici: Neto prihod – dividende za povlaštene dionice/količina redovnih dionica

Pokazatelji likvidnosti				
	2013.	2014.	2015.	2016.
Pokazatelj tekuće likvidnosti	6,9	1,7	1,3	1,3
Pokazatelj trenutačne likvidnosti	5,0	1,6	1,3	1,1
Apsolutni pokazatelj likvidnosti	4,9	0,9	0,7	0,5

Tekuća imovina/tekuće obveze (Tekuća imovina-Inventar)/obveze (Tekuća imovina-Inventar-potraživanja)/tekuće obveze

Stope aktivnosti, procjena ciklusa poslovanja				
	2013.	2014.	2015.	2016.
IT	10,4	44,4	36,6	30,6
Dostupni inventar	35,2	8,2	10,0	11,9
Prosjek prodaje u danu	20.547,9	17.278,1	12.314,7	7.518,8
ACP	3,7	53,4	57,5	32,1
TAT	1,8	2,0	1,8	1,5
NWCT	2,8	3,4	3,5	2,7
FAT	7,6	6,6	5,1	3,2
Promet obveza	19,2	7,8	6,0	7,6
Prosjek dana plaćanja	19,0	47,0	60,9	47,9

Promet inventara: COGS/Prosječan inventar – X puta, 365 dana u godini
 365/Promet inventara
 Prosječna dnevna prodaja=Prodaja/365
 Prosječno razdoblje naplate: Potraživanja/prosječna dnevna prodaja
 Ukupni promet: Prodaja/Ukupna imovina – normalan 1-2 (stabilan)

Neto obrtni kapital: Prodaja/Prosječna tekuća imovina – veća vrijednost znači djelotvornije korištenje dugotrajne imovine; niska vrijednost ukazuje na slabu prodaju ili brojna ulaganja u dugotrajnu imovinu

(COGS + promjene u inventaru)/Prosječna potraživanja – koliko često u prosjeku društvo plaća potraživanja u obračunskom razdoblju 365/Promet obvezama – prosječan broj dana koji je društvu dovoljan da plati potraživanja

Stope upravljanja dugom					Stopa financijske neovisnosti: Kapital: Ukupna imovina – normalna 0.5-0.8 Ukupni dug na ukupnu imovinu (Dugotrajne obveze+tekuće obveze)/Ukupna imovina – normalna 0.2-0.5 Ukupan dug na kapital: (dugoročne obveze+tekuće obveze)/Kapital-normalna 0.2 Dugoročni dug na ukupnu imovinu: Dugoročne obveze/Ukupna imovina Koliko puta je zarađena kamata: EBIT/Kamata – normalna >1 Dostupna sredstva: (EBIT + amortizacija)/Kamata
	2013.	2014.	2015.	2016.	
ETA	0,8	0,6	0,5	0,6	
DTA	0,2	0,4	0,5	0,4	
TDE	0,21	0,79	1,01	0,72	
Dugoročni dug/Ukupna imovina	0,06	0,05	0,03	0,00	
TIE	28,4	8,4	2,6	-1,9	
Dostupna sredstva	31,8	10,1	4,0	0,7	

Stope upravljanja dugom					Povrat na prodaju: Neto prihodi/Prodaja – profitna marža Profitabilnost poslovanja: EBIT/Prodaja Povrat na tekuću imovinu: Neto prihodi/Ukupna imovina Povrat na dugotrajnu imovinu: Neto prihod/Dugotrajna imovina Povrat na kapital dioničara: Neto prihod/Kapital Povrat na ulaganje: Neto prihod/(Kapital+Dugoročne obveze)
	2013.	2014.	2015.	2016.	
ROS	0,22	0,09	0,03	-0,05	
ROS (Operation)	0,26	0,11	0,05	-0,03	
ROA	0,39	0,17	0,06	-0,07	
ROFA	1,68	0,55	0,17	-0,16	
ROE	0,48	0,31	0,12	-0,12	
ROI	0,44	0,28	0,12	-0,12	

Na temelju kombinirane procjene temeljnih financijskih pokazatelja procjenjuje se kreditna sposobnost trgovačkog društva. Primjer je na slici u nastavku. Procjenjivanje kreditne sposobnosti nije bitno samo kod vanjskog financiranja (zaduživanja), nego daje i procjenu financijskog stanja trgovačkog društva. Takvu analizu treba provoditi financijski direktor, a nadgledati uprava, osobito u lošim financijskim uvjetima. Kombiniranu procjenu kakva je prikazana u nastavku često primjenjuju financijske institucije (banke) prije nego što ocijene zahtjev dužnika za kreditom. Isti koncept može primjenjivati vlasnik, kad odlučuje o izdavanju jamstava ili subvencije određenom trgovačkom društvu. Također se može koristiti za utvrđivanje koliko je vjerojatno da će se određena jamstva aktivirati zbog neispunjavanja postojećih obveza.

Određena ocjena (broj bodova) daje se ovisno o rezultatu svakog kriterija. Ako je primjerice pokazatelj likvidnosti trgovačkog društva viši od 2, ocjena iznosi jedan bod. Manji broj bodova znači da je financijsko stanje (kreditna sposobnost) trgovačkog društva bolje i obratno, više bodova znači da je situacija u trgovačkom društvu lošija.

Kod trgovačkih društava koja pružaju financijske usluge postoji nekoliko razlika u pokazateljima s gornje slike:

- Omjer duga i kapitala potrebno je zamijeniti s adekvatnosti kapitala;
- Profitnu maržu zamjenjuje povrat na kapital (ROE)⁵⁹;
- Potrebno je uzeti u obzir pokazatelj likvidnosti za specifične uvjete bankovnog računovodstva.

Indikatori	Kategorije ocjenjivanja	Bodovi
Pravni status Kategorije prema razini rizika u trgovačkom društvu	Udio javnog vlasništva Financijska institucija Određeno poslovno područje itd.	Ljestvica za procjenu 1 ↓ 5
Odnos duga i kapitala Kapital ÷ Obveze - Neprikupljeni prihodi	Pokazatelj ≥ 1,00 0,75 ≤ Pokazatelj < 1,00 0,50 ≤ Pokazatelj < 0,75 itd.	
Profitna marža Neto dobit ÷ Neto promet	Pokazatelj ≥ 10% 7% ≤ Pokazatelj < 10% 3% ≤ Pokazatelj < 7 itd.	
Pokazatelj likvidnosti Kratkotrajna imovina ÷ Kratkotrajne obveze - Neprikupljeni prihodi	Pokazatelj ≥ 2,00 1,2 ≤ Pokazatelj < 2,0 0,7 ≤ Pokazatelj < 1,2 itd.	
Prethodna kreditiranja Kategorije trebaju odražavati sposobnost trgovačkog društva da otplati dugove i dokazanu odgovornost za otplaćivanje dugova	Ne postoje dugovi i dospjela plaćanja Povremena dospjela plaćanja Nisu dostupni podaci o prethodnim kreditiranjima Redovita dospjela plaćanja itd.	

⁵⁹ Povrat na kapital (ROE) je neto dobit koja se prikazuje kao postotak kapitala dioničara.

3.4.7.3. Analiza raspodjele prihoda i struktura izvora prihoda

Prihodi se klasificiraju na isti način kao troškovi, ali iz te klasifikacije proizlaze različite informacije, budući da prihodi predstavljaju osnovu poslovanja u smislu najvažnijeg izvora sredstava – prodaje. Osim zakonski propisane tipologije prihoda (u skladu s kontnim planom trgovačkog društva i standardiziranim stavkama računa dobiti i gubitka), upravljačko računovodstvo koristi kategorije kao što su skupine klijenata ili skupine proizvoda (usluga).

LATVIJA

Primjer raspodjele prihoda u trgovačkom društvu koje se bavi upravljanjem nekretninama u vlasništvu države, njihovim održavanjem i razvojem (trgovačko društvo pripada sektoru opće države).

Analiza prometa prema skupinama klijenata tijekom 2016. godine:

	mil. eura	Tijela javne vlasti		Klijenti iz privatnog sektora	
		mil. eura	udio %	mil. eura	udio %
Zajmovi i usluge održavanja	35,30	27,77	79%	7,53	21%
Gradnja	11,56	11,56	100%	0	0%
Prodaja nekretnina	3,12	0	0%	3,12	100%
Ukupni promet	49,98	39,32	79%	10,66	21%

Gore prikazana analiza prometa može se koristiti za različite namjene: prepoznavanje činjenice da tijela javne vlasti najviše generiraju prodaju (odnosno institucije koje se financiraju sredstvima državnog proračuna); građevinske usluge nisu privlačne klijentima iz privatnog sektora, a nekretnine se prodaju samo privatnim klijentima. Kod upravljanja udjelom prodaje koju generira privatni sektor, Ministarstvo financija bi trebalo pratiti obje vrijednosti – u kojoj mjeri trgovačko društvo ovisi o proračunskim sredstvima (ako se povećaju troškovi trgovačkog društva, to trenutno i izravno utječe na proračunsku potrošnju) i u kojoj djelatnosti posluje određeno trgovačko društvo (može se zanemariti kod sektora opće države u skladu s Europskim sustavom računa ako je provedeno istraživanje tržišta i zadovoljeni su kriteriji kvalitete).

3.4.7.4. Obračun troškova i troškovno računovodstvo

Obračun troškova i troškovno računovodstvo predstavljaju temelj za određivanje cijena (čime se omogućuje upravljanje prihodima) i alat praćenja troškovne učinkovitosti. Obračun troškova je uobičajena sastavna funkcija upravljačkog računovodstva. Neki od elemenata koji se procjenjuju u podjeli troškova su: ekonomska klasifikacija, nositelji troškova (odnosi se na koncept obračuna troškova na temelju aktivnosti), mjesto nastanka (ustrojstvene jedinice), podjela troškova ovisno o tome kako reagiraju na stupanj aktivnosti (fiksni, varijabilni itd.) i slično. Više detalja možete pronaći u Smjernicama za troškovno i upravljačko računovodstvo koje je Ministarstvo financija izdalo u ožujku 2012. godine.

ABC metoda (obračun troškova na temelju aktivnosti, eng. *activity-based costing*) utvrđuje aktivnosti, dodjeljuje povezane troškove svakoj aktivnosti te ih na kraju povezuje s proizvodima.

LATVIJA

Primjer sustava obračuna troškova u trgovačkom društvu Augstsprieguma tīkls (AST) iz Latvije.

Troškovi grupiranja i praćenja:

Model raspoređivanja troškova pružanja usluge prijenosa električne energije

U sustavu upravljanja financijskim sredstvima, analitičku evidenciju za AST na razini računa provodi informatizirano računovodstvo:

- po ustrojstvenim jedinicama;
- po pojedinačnim projektima;
- po skupinama proizvoda/usluga;
- po izvorima financiranja.

U skladu s time, računovodstvo prihoda i rashoda za AST se organizira u sustavu za planiranje resursa trgovačkog društva:

- mjesta troška AST-a koriste segmente po ustrojstvenim jedinicama;
- na razini računa – kontni plan društva AST;
- korištenje analitičkog segmenta (proizvod/usluga) koji osigurava evidenciju primitaka i izdataka za skupine proizvoda i usluga, uz razdvajanje prihoda od usluga prijenosa električne energije i ostalih prihoda od poslovanja;
- korištenje analitičke metode za izvore financiranja, primjerice razdvajanjem sufinanciranih sredstava iz Europske unije kod provedbe projekata.

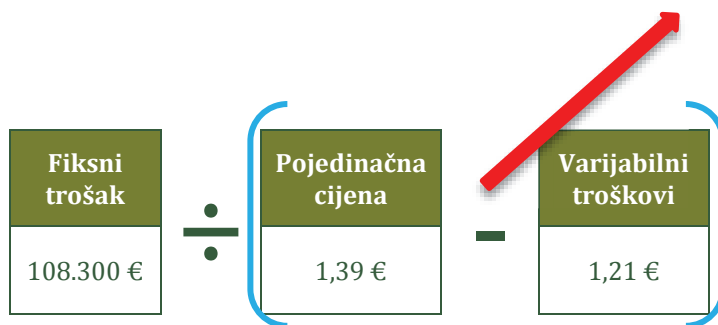
Ako ostali prihodi od poslovanja premaše 5% ukupnih prihoda, povezani troškovi se odvojeno obračunavaju razdvajanjem troškova usluge prijenosa električne energije pomoću kontnog plana društva AST i popisa analitičkih šifri za segmente podataka (proizvoda/usluga).

U sljedećim tablicama prikazano je kako se obračun troškova koristi za određivanje minimalne prodaje (koliko jedinica je potrebno prodati kako bi se pokrili svi troškovi).

Fiksni troškovi	
Oblikovanje i proizvodnja	12.000 €
3 stroja za postupak proizvodnje	9.000 €
Poseban stroj	15.000 €
Zajam od banke	30.000 €
Plaćanje kamate	4.500 €
Najam prostora za proizvodnju i ureda	9.600 €
Troškovi održavanja	4.080 €
Administrativni troškovi	2.520 €
Plaća izvršnog direktora	21.600 €
UKUPNO	108.300 €

Varijabilni troškovi	
Sirovine	0,80 €
Radna snaga	0,18 €
Ambalaža	0,07 €
Roba	0,11 €
Isporuka	0,05 €
UKUPNO	1,21 €

Fiksni trošak	Varijabilni trošak	Razina isplativosti	Jedinična cijena
108.300 €	1,21 €	601.667 €	1,39 €



Agregirani podaci prikazuju ukupne trendove i uvjete pojedinog poslovnog područja; na taj način moguća je usporedba pojedinih trgovačkih društava. Skup pokazatelja za pojedina trgovačka društva može ukazati na problematična područja. Takav slučaj vidimo u ovom primjeru trgovačkog društva JSC Air Baltic Corporation, koje je imalo negativan kapital, što je dovelo do financiranja države javnim sredstvima, promjene uprave, razvoja novog poslovnog plana i potrage za međunarodnim investitorima.

3.4.7.5. Financijski iznosi i kamatne stope na temelju rizika

Preporuka je OECD-a da se trgovačkim društvima u pravilu ne izdaju državni zajmovi i jamstva. Ako se to ipak dogodi, uvjeti i kamatna stopa moraju biti isti kao na tržištu trgovačkih društava u privatnom vlasništvu koja se nalaze u sličnim okolnostima. Na taj način izbjegava se potreba za državnim potporama.

Kako bi država/JLP(R)S izdala zajam ili jamstvo u korist trgovačkog društva, potrebno je provesti detaljnu analizu podataka u financijskim izvještajima. Takva analiza također se koristi za procjenu financijske situacije trgovačkog društva.

Sljedeći primjer procjene godišnje premije rizika za javne zajmove ili jamstva obuhvaća detaljno financijsko upravljanje i analizu ukupnog financijskog stanja trgovačkog društva. Stvarni ciljevi takve analize puno su širi od postavljanja kamatnih stopa rizika. Međutim ako Državna riznica (ili država općenito, u skladu s različitim ovlastima institucija) trgovačkom društvu daje jamstvo ili zajam, također koristi sličan način izračuna premije rizika koja se naplaćuje trgovačkom društvu.

Primjenjiva godišnja premija rizika ⁶⁰			
Vrijednost kolaterala Kreditna sposobnost	Visoka	Prosječna	Niska
Visoka	0,3%	0,4%	0,5%
Dobra	0,4%	0,5%	1,1%
Prosječna	0,5%	1,1%	2,0%
Slaba	1,1%	2,0%	3,3%
Jako slaba	2,0%	3,3%	5,0%

3.4.7.6. Kriteriji za procjenu financijske izvedivosti investicijskog projekta

Analiza financijske izvedivosti procjenjuje koliko uspješno investicijski projekt može biti dovršen. U procjeni financijskih podataka povezanih s projektom potrebno je postaviti određena pitanja (primjer iz Latvije u sljedećoj tablici).

U skladu s dobrom praksom, osim analize financijske izvedivosti i tržišta, također je potrebno opisati i procijeniti tehničku i organizacijsku izvedivost.

Razina financijske izvedivosti	Analiza sadržaja projekta
Niska	<ul style="list-style-type: none"> • pretpostavke na kojima se temelje izračuni su izvedive i dobro opravdane; • izračuni ne sadrže pogreške i ne proizlaze iz povijesnih podataka; • projekt generira pozitivni novčani tok; • analiza osjetljivosti ukazuje da postoji malen utjecaj na novčani tok; • detaljna analiza pojedinog gospodarskog sektora ukazuje na to da je poslovanje u gospodarskom sektoru opravdano i održivo; • podaci o konkurentima, ako oni postoje; analiza konkurencije/tržišta; • vjerojatnost potpore države u slučaju loših financijskih uvjeta u trgovačkom društvu.
Prosječna	<ul style="list-style-type: none"> • pretpostavke na kojima se temelje izračuni u većini slučajeva su izvedive i opravdane; • izračuni sadrže male greške i u nekim slučajevima ne proizlaze iz postojećih podataka; • projekt sveukupno generira pozitivan novčani tok;

⁶⁰ Na primjer kamatna stopa koju trgovačko društvo plaća za državne zajmove i jamstva.

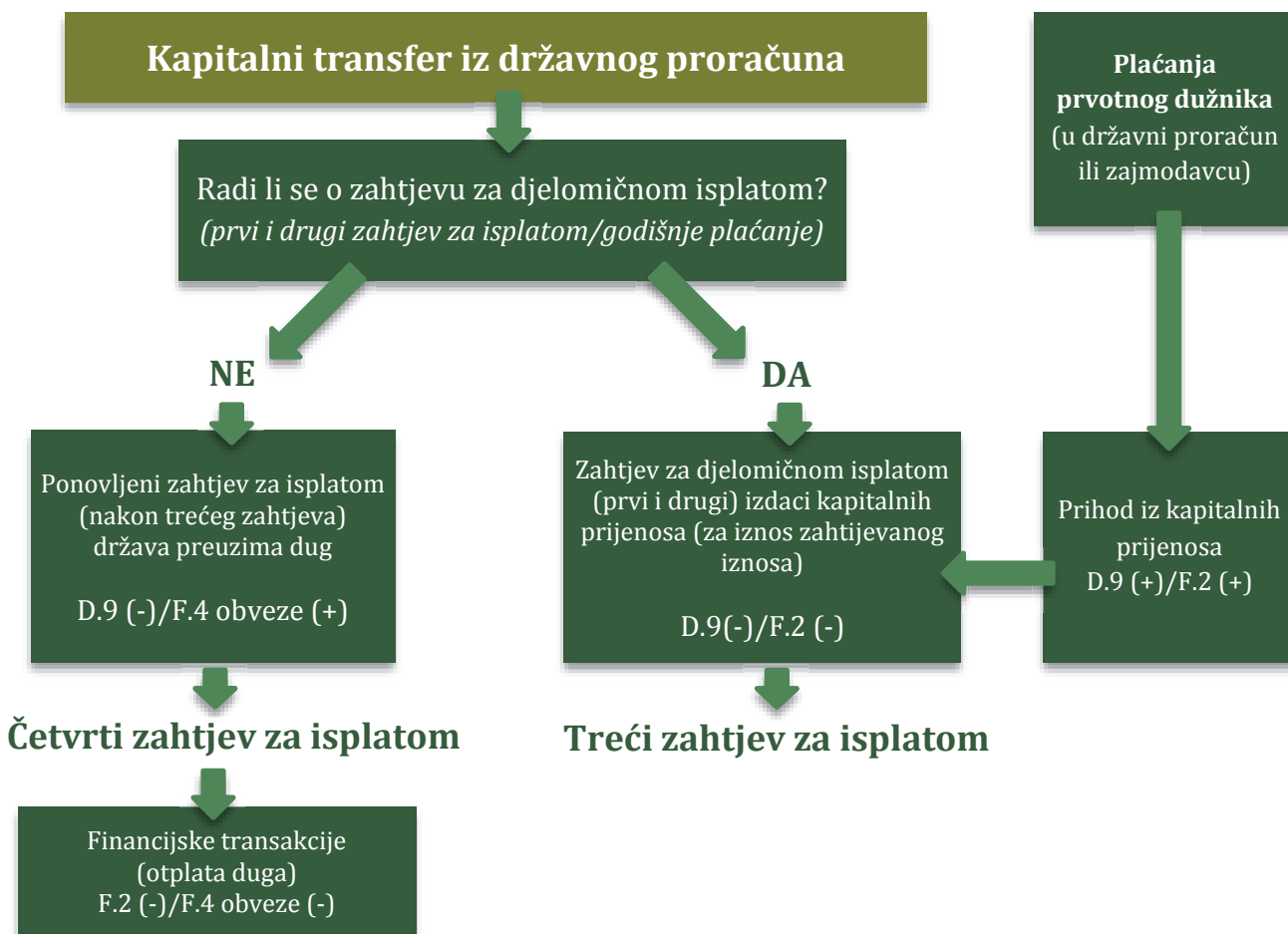
	<ul style="list-style-type: none"> • općenita analiza pojedinog gospodarskog sektora ukazuje na to da poslovanje možda neće biti izvedivo u nekim dijelovima; • općeniti podaci o konkurentima, ako postoje; • vjerojatnost da će država dati potporu u slučaju loših financijskih uvjeta u trgovačkom društvu.
Visoka	<ul style="list-style-type: none"> • pretpostavke na kojima se temelje izračuni nisu opravdane i precijenjene su; • u slučaju loših pretpostavki provedba projekata je ozbiljno ugrožena; • izračuni sadrže značajne pogreške; • dokumentacija o projektu nije dovoljno razrađena i ne nudi aktivnosti za ublažavanje rizika.

3.4.7.7. Fiskalne posljedice aktiviranja državnih jamstava i priljeva kapitala

Jedan od najvećih rizika javnih financija odnosi se na kapitalne transfere iz državnog proračuna u trgovačka društva (aktivirana jamstva, dokapitalizacija i preuzimanje duga). U računovodstvenim sustavima se takve transakcije obično bilježe kao financijske, međutim u skladu s načelima ekonomije i Europskim sustavom računa, nužno je na odgovarajući način obraditi ove vrste transakcija, odnosno one se moraju evidentirati kao državna potrošnja.

Na sljedećoj slici je prikazano stablo odlučivanja⁶¹ kojim se objašnjava računovodstvena obrada aktiviranih jamstava u državnim računima. U fiskalnom smislu najrelevantniji rizik postoji u situaciji kada trgovačko društvo ne može podmiriti svoj dug državi, a izdano je više od dva zahtjeva za isplatom, zbog čega dolazi do rezervacije troška (obveze iz kapitalnih transfera, D.9) u državnim računima (uz pretpostavku o povezanim obvezama za dugovanja, F.4) i ako je potrebno, naknadnog evidentiranja povezanih prihoda (potraživanja iz kapitalnih prijenosa, D.9), ako je prvotni vjerovnik uspio naplatiti dug.

⁶¹ Priručnik o državnom deficitu i dugu – Provedba Europskog sustava računa (ESA 2010), ISSN 2315-0815, izdanje iz 2016. godine



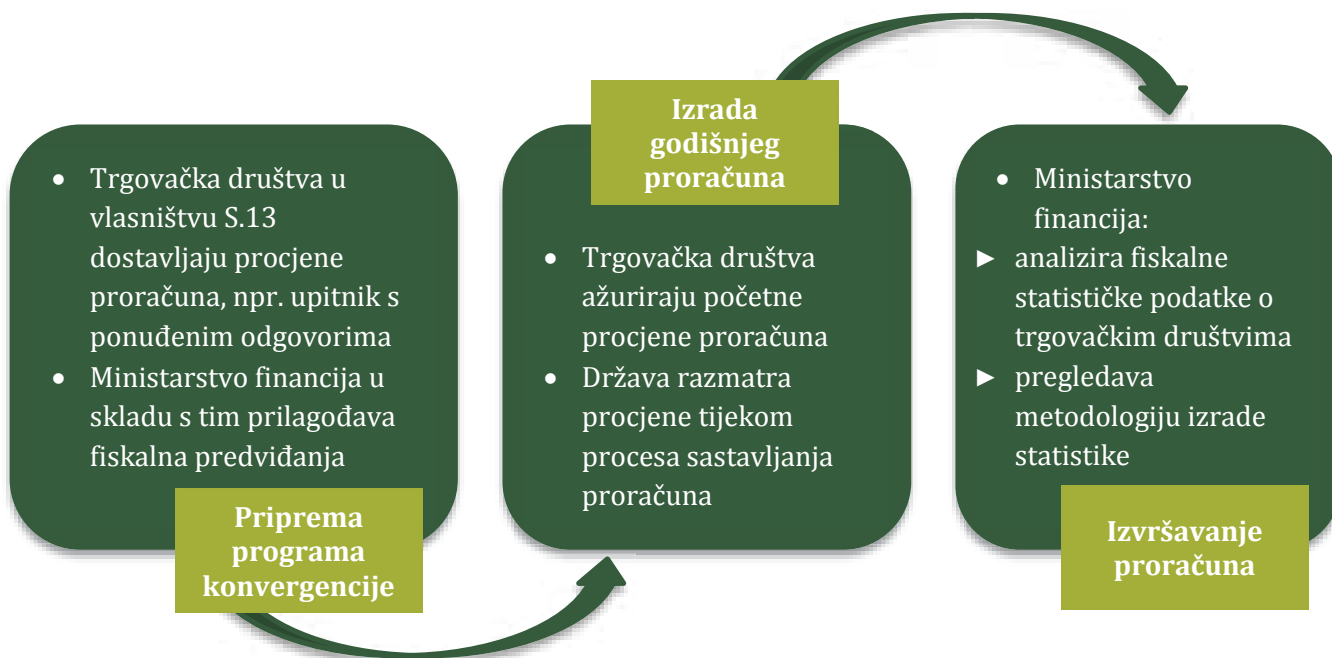
Predstavljaju li sve financijske transakcije trošak pri stjecanju imovine?

Osim aktiviranih jamstava, postoji još jedan oblik financijske pomoći trgovačkim društvima koji može imati negativne posljedice na fiskalni položaj države. Kod pretvaranja financijskih transakcija u nefinancijske, npr. stjecanje kapitala ili povećanje temeljnog kapitala, postoje slučajevi koji se evidentiraju kao izdaci i slučajevi gdje se u skladu s pojedinačnom procjenom nešto evidentira kao financijska transakcija ili izdatak.

Primjer je dokapitalizacija kojom se pokrivaju akumulirani gubici ili investicijske potpore za daljnje financiranje stjecanja dugotrajne imovine trgovačkog društva. Takav slučaj je dokapitalizacija kojom se pokrivaju očekivani gubici u budućnosti, pokretanje partnerstva trgovačkog društva ili zajmovi za trgovačko društvo u lošem financijskom stanju.

3.4.7.8. Kako uključiti trgovačka društva u planiranje proračuna?

Trgovačka društva koja su klasificirana u sektor opće države (S.13) prema Europskom sustavu računa, izravno utječu na fiskalni prihod, izdatke i druge financijske položaje države. Zato je potrebno da Ministarstvo financija pribavi potrebne financijske projekcije te analizira statističke podatke o stvarnoj uspješnosti trgovačkih društava u sektoru opće države.



Kako bi se potrebne informacije integrirale u sustav proračuna, nužno je definirati obrazac za prijenos financijskih podataka – u nastavku je općeniti primjer takvog obrasca⁶².

⁶² Obrazac koristi Ministarstvo financija u Latviji za prikupljanje podataka od trgovačkih društava

Naziv trgovačkog društva: _____	Godina n+1	Godina n+...
Račun dobiti i gubitka		
1.	Neto promet i ostali prihodi	
2.	Troškovi proizvodnje i ostali troškovi	
2.1.	<i>uključujući rezervirana sredstva za gubitke</i>	
3=1-2	Dobit ili gubitak prije poreza	0,0
4.	Porezi	
5=3-4	Neto dobit ili gubitak	0,0
Neto godišnje promjene (+/-) u vrijednosti imovine		
6.	Nematerijalna imovina	
7.	Dugotrajna imovina	
8.	Financijska ulaganja	
9.	Biološka imovina	
10.	Investicijska imovina	
11.	Zalihe	
12=Σ (6:11)	Ukupne promjene imovine	0,0
13.	<i>uključujući transakcije i nove procjene imovine</i>	
Procjena fiskalnog utjecaja na opću državu		
14=1	Prihodi	0,0
15=(1-2.1-5)+(12-13)	Rashodi	0,0
16=14-15	B.9 Neto pozajmljivanje (+)/Neto zaduživanje (-)	0,0

3.4.8. Koja je razlika između financijskog računovodstva i upravljačkog računovodstva

Upravljačko računovodstvo je prvenstveno namijenjeno upravi i financijskom direktoru trgovačkog društva kako bi se postiglo učinkovito financijsko upravljanje. Mogući ishodi procesa upravljačkog računovodstva su odluke o troškovima proizvodnje, poslovni planovi za budućnost, učinkovitost raspoređivanja imovine itd. Financijsko računovodstvo obično je povezano sa zakonski obaveznim izvješćivanjem, a upravljačko računovodstvo obično je povezano s internim izvješćivanjem u skladu sa specifičnim potrebama.

Postoje znatne razlike između upravljačkog i financijskog računovodstva:

- ✓ **Financijsko računovodstvo** sažima financijske informacije u obliku financijskih izvještaja (bilanca itd.)
- ✓ **Upravljačko računovodstvo** odnosi se na interni proces računovodstva o poslovnim transakcijama (obračun troška itd.)
- ✓ **Agregiranje:** Financijsko računovodstvo izvještava o rezultatima cjelokupnog trgovačkog društva; Upravljačko računovodstvo izvještava na detaljnijoj razini (po proizvodu, liniji proizvoda, klijentu, geografskom području itd.)
- ✓ **Točnost informacija:** Za financijsko računovodstvo potrebna je precizna evidencija; Upravljačko računovodstvo radi s procjenama
- ✓ **Standardi:** Financijsko računovodstvo je usklađeno sa standardima, a upravljačko računovodstvo nema definirane standarde s kojima treba biti usklađeno
- ✓ **Sustavi:** Financijsko računovodstvo ne vodi računa o sustavima; Upravljačko računovodstvo utvrđuje koji dijelovi poslovanja su problematični
- ✓ **Vremensko razdoblje:** Financijsko računovodstvo usmjereno je na prošlost; Upravljačko računovodstvo usmjereno je na budućnost
- ✓ **Vrijeme odvijanja:** Financijsko računovodstvo izdaje izvještaje nakon što završi računovodstveno razdoblje; Upravljačko računovodstvo izdaje izvještaje puno češće i na zahtjev
- ✓ **Vrednovanje:** Financijsko računovodstvo bavi se pravilnim vrednovanjem imovine i obveza; Upravljačko računovodstvo je usmjereno na produktivnost i učinkovitost imovine i obveza

Upravljačko računovodstvo se također primjenjuje u sljedećim procesima:

- ✓ Planiranje i izrada financijskih/strateških planova
- ✓ Kontrola i smanjivanje troškova, ako je primjenjivo
- ✓ Utvrđivanje cijena i naknada
- ✓ Ocjena projekta i mjerenje rezultata poslovanja
- ✓ Izbor ekonomskih odluka

Više detalja može se pronaći u *Smjernicama za troškovno i upravljačko računovodstvo* koje je izdalo Ministarstvo financija u ožujku 2012. godine.

LATVIJA

Primjer sustava izvještavanja upravljačkog računovodstva u trgovačkom društvu „Augstsprieguma tīkls” (AST) iz Latvije.

Upravljanje financijskim sredstvima, izvješća o upravljanju

Kako bi se osiguralo učinkovito upravljanje sredstvima, AST primjenjuje interni skup procedura koje je odobrilo rukovodstvo, i to za razvijanje, odobrenje, provođenje, kontroliranje (kratkoročnog, dugoročnog) financijskog plana, godišnjeg izvješća i analize podataka te upravljanje tim elementima.

U skladu s odobrenom procedurom:

1) Nakon što je odobren godišnji proračun trgovačkog društva, prema važnosti se raspoređuju i odobravaju proračuni ustrojstvenih jedinica. Također se postavljaju ograničenja za njih. Na temelju toga čelnici relevantnih odjela preuzimaju odgovornost za kontrolu nad proračunima jedinica. Financijski odjel podnosi tromjesečna izvješća rukovoditeljima jedinica o primjeni ograničenja kako bi čelnici ustrojstvenih jedinica mogli kontrolirati i analizirati proračun u ustrojstvenim jedinicama.

2) Svakog mjeseca ili po potrebi:

- predaje se izvješće upravi u kojem odjel za financije u agregiranom obliku prikazuje učinak pokazatelja operativnog proračuna i kapitalnog proračuna u usporedbi s planiranim i predviđenim izvršavanjem na godišnjoj osnovi, na temelju poznatih informacija o mogućem prilagođavanju dinamike izvršenja proračuna
- izvješće o provedbi kapitalnih ulaganja, uključujući izvršenje plana u smislu imovine AST-a i provedbu plana kapitalnih ulaganja putem iznajmljenog prienosnog sustava.

3) Priprema se tromjesečno izvješće o rezultatima ekonomske aktivnosti, provedbi plana rada, financijskim pokazateljima te se nakon što ga razmotri uprava trgovačkog društva podnosi na razmatranje nadzornom odboru.

3.4.9. Primjer dobre prakse na području korporativnog financijskog izvještavanja i računovodstva u skladu s uputama OECD-a

OECD smatra kako je poslovanje potrebno provoditi u skladu s općenito prihvaćenim standardima i načelima transparentnosti.

Trgovačka društva u vlasništvu države/JLP(R)S trebaju poštivati visoke standarde transparentnosti i računovodstva, objavljivanja informacija, usklađenosti i revizije kao i privatna trgovačka društva.

Izvješća trgovačkih društava trebaju sadržavati financijske i nefinancijske pokazatelje u skladu s međunarodno priznatim standardima objavljivanja korporativnih podataka te informacija o područjima od interesa za državu i javnost. Ovdje se osobito misli na pojedinačne aktivnosti trgovačkog društva koje se provode u interesu javnosti. S obzirom na kapacitete i veličinu trgovačkih društava, neke od navedenih informacija su:

✓ Strateški plan s ciljevima trgovačkog društva i izvješće o realizaciji tih ciljeva
✓ Financijski rezultati i rezultati poslovanja, uključujući troškove i način financiranja u vezi s ciljevima javnih politika ukoliko je relevantno
✓ Struktura upravljanja, vlasništva i glasovanja u trgovačkom društvu, uključujući sadržaj Kodeksa korporativnog upravljanja ukoliko on postoji te procese politike i provedbe
✓ Iznos naknade za članove odbora i ključne izvršne direktore
✓ Kvalifikacije članova odbora, postupak odabira
✓ Svi bitni očekivani čimbenici rizika i mjere koje se provode za upravljanje tim rizicima
✓ Svi oblici financijske pomoći, uključujući jamstva dobivena od države i preuzete obveze u ime trgovačkog društva, uključujući ugovorne obveze i obveze koje proizlaze iz privatno-javnih partnerstava
✓ Sve bitne transakcije s državom i drugim povezanim tijelima
✓ Sva relevantna pitanja koja se odnose na zaposlenike i ostale dionike

Nad godišnjim financijskim izvještajima trgovačkog društva potrebno je provesti neovisnu vanjsku reviziju.

3.5. Unutarnja i vanjska komunikacija

Unutarnja i vanjska komunikacija ključne su kako bi trgovačko društvo moglo učinkovito funkcionirati. Unutarnja komunikacija koristi se za usmjeravanje, informiranje i motiviranje pojedinaca da djeluju učinkovito s ciljem doprinosa uspješnosti trgovačkog društva. Vanjska komunikacija omogućuje da javnost stekne dobar dojam o trgovačkom društvu.

U skladu sa Zakonom o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru⁶³ čelnik trgovačkog društva treba uspostaviti sustav informiranja i komunikacije koji osigurava da rukovoditelji na vrijeme dobivaju odgovarajuće informacije kako bi se postiglo ekonomično, učinkovito i djelotvorno upravljanje i kontrola nad poslovanjem trgovačkog društva.

Unutarnja komunikacija je proces razmjene informacija između dionika na različitim razinama ili između sudionika unutar trgovačkog društva (vidi Prilog 4.3.14. i 4.3.15.).

Vanjska komunikacija je neformalna razmjena informacija i poruka između trgovačkog društva i drugih tijela, skupina ili osoba izvan njegove službene strukture (vidi Prilog 4.3.16.).



Jedno od načela dobrog upravljanja je osiguravanje djelotvorne komunikacije s dionicima.

Komunikacija s dionicima treba se temeljiti na načelima transparentnosti, integriteta i društveno odgovornog poslovanja. Komunikacija zato mora obuhvaćati pozitivne poruke, ali i sve negativne aspekte koji mogu utjecati na uključene strane. Takav pristup komunikaciji poboljšava povjerenje i jača odnose s dionicima. Razvoj komunikacijske strategije treba uzeti u obzir čitav raspon modernih alata za komunikaciju, primjerice:

- službenu internetsku stranicu;
- godišnje izvješće;
- godišnji sastanak vlasnika;
- priopćenja za javnost;
- elektroničku komunikaciju (e-mail poruke);
- sastanke i prezentacije;
- konferencijske pozive.

Informacije koje se prenose ovim komunikacijskim kanalima mogu biti:

- korporativna politika, uključujući: strategiju transparentnosti informacija, interne informacije, rizike;
- načela i struktura korporativnog upravljanja: vlasnička struktura, statuti i interni propisi, kodeks ponašanja, kodeks korporativnog upravljanja;
- financijski izvještaji: analitička izvješća, ključni podaci o financijskim aktivnostima trgovačkog društva;
- dnevni red za godišnje sastanke;

Za potrebe informiranja i komunikacije:

- zaposlenici trgovačkog društva informirani su o misiji trgovačkog društva, njegovim strateškim dokumentima, internim propisima i etičkim načelima;
- interni sustav informiranja i komunikacije rukovoditelja i zaposlenika na svim razinama sadrži informacije koje su potrebne za učinkovitu realizaciju zadataka i postizanje ciljeva koje je postavilo trgovačko društvo;
- po potrebi se razvijaju procedure za pružanje informacija javnosti i osiguravanje sudjelovanja javnosti;

⁶³ Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15) „Upravljačka odgovornost za sustav unutarnjih kontrola”

- uspostavljen je sustav razmjene i pohranjivanja dokumenata kako bi se osigurale relevantne, ažurne, ispravne i dostupne informacije u trgovačkom društvu;
- razvijena je sigurnosna politika informacijskih sustava i zaposlenici su upoznati s njom.

Kvaliteta informacija

Kako bi se osigurala kvaliteta informacija potrebno je uspostaviti učinkovit sustav unutarnjih kontrola, osobito s obzirom na veliku količinu informacija koja postoji u današnje vrijeme modernih oblika komunikacije. Mogućnost generiranja kvalitetnih informacija povezana je s kvalitetom početnih podataka. Iz nepotpunih i netočnih podataka ne možemo dobiti relevantne, ažurne i ispravne informacije. U sljedećem popisu navode se elementi kvalitativne procjene informacija. Informacije moraju biti:

- dostatne – ako postoji dovoljna količina detalja i opsega informacija izbjegava se neučinkovito i pogrešno tumačenje informacija;
- pravovremene (pravodobne) – moguće je dobiti informacije iz informacijskog sustava kad god je to potrebno;
- tematske (trenutne) – informacije se prikupljaju redovito i iz pojedinačnih izvora;
- točne – informacije su točne i potpune. Informacijski sustavi obuhvaćaju elemente kontrole kojima se potvrđuje jesu li informacije točne i potpune;
- pristupačne - informacije su lako dostupne onima kojima su potrebne za rad;
- zaštićene – pristup povlaštenim ili tajnim informacijama ograničen je na određenu skupinu ljudi. Informacije su povjerljive kako bi se postigla sigurnost informacija; daju se samo onima koji su ih ovlaštteni primiti;
- provjerljive – dostupni su izvori informacija (dokazi);
- pohranjene (zadržane) – informacije se pohranjuju na određeno vremensko razdoblje

Za trgovačko društvo je prema tome ključno razvijanje sigurnosne politike u sustavu upravljanja informacijama i informacijskom sustavu. Ona obuhvaća analizu rizika i odgovarajuće uvjete sigurnosti informacijskih sustava za upravljanje podacima, između ostalog vođenje baze podataka, osiguravanje kvalitete podataka, obavezne sigurnosne mjere i propisane uvjete za zaštitu osobnih podataka (vidi Prilog 4.3.17.).

3.6. Upravljanje kvalitetom

Sustav upravljanja kvalitetom je sustav koji evidentira procese, procedure i odgovornosti za ostvarivanje kvalitetnih politika i ciljeva. Sustav upravljanja kvalitetom pomaže pri koordiniranju i usmjeravanju aktivnosti trgovačkog društva kako bi se zadovoljile potrebe klijenata i regulative te kako bi se kontinuirano poboljšavala djelotvornost i učinkovitost.

Sustavi upravljanja kvalitetom služe između ostalog za:

- poboljšanje procesa;
- smanjenje otpada;
- smanjenje troškova;
- omogućavanje i utvrđivanje potrebe za izobrazbom;
- uključivanje zaposlenika.

ISO 9001:2015 najčešće je primjenjivan standard za sustave upravljanja kvalitetom. Njime su određeni uvjeti sustava upravljanja kvalitetom kakav mogu koristiti različite organizacije za razvoj vlastitih programa. Drugi standardi povezani sa sustavima upravljanja kvalitetom uključuju ostatak skupine ISO 9000 (uključujući ISO 9000 i ISO 9004), skupinu ISO 14000 (sustavi upravljanja okolišem), ISO 13485 (sustavi upravljanja kvalitetom za medicinske uređaje), ISO 19011 (sustavi upravljanja revizijom) i ISO/TS 16949 (sustavi upravljanja kvalitetom za proizvode automobilske industrije).

Sustav upravljanja kvalitetom utječe na svaki aspekt uspješnosti trgovačkog društva. Dvije glavne koristi za oblikovanje i provedbu dokumentiranih sustava upravljanja kvalitetom koje obuhvaćaju:

- zadovoljavanje potreba klijenata, što kod ljudi razvija povjerenje u trgovačko društvo te doprinosi povećanju broja klijenata, količine prodaje i poslovanja;
- zadovoljavanje potreba trgovačkog društva, što osigurava usklađenost s propisima i omogućavanje pristupa proizvodima i uslugama na način koji je najviše isplativ u smislu troškova i korištenja resursa, čime se oslobađa prostor za širenje, rast i dobit.

Osim ovih općenitih koristi, postoje prednosti kao što je informiranje o spremnosti na dosljednu kvalitetu proizvodnje, sprečavanje pogrešaka, smanjivanje troškova, osiguravanje da su procesi definirani i kontrolirani te kontinuirano poboljšavanje proizvoda trgovačkog društva.

Elementi i uvjeti sustava upravljanja kvalitetom

Iako je svaki sustav upravljanja kvalitetom potrebno osmisliti tako da odgovara jedinstvenim potrebama trgovačkog društva, postoje neki općeniti elementi koji su zajednički svim sustavima, između ostalog:



Svaki element sustava upravljanja kvalitetom osigurava postizanje ciljeva, odnosno ispunjavanje potreba klijenata i trgovačkog društva. Ako su prisutni svi elementi sustava upravljanja kvalitetom, sustav upravljanja kvalitetom provodit će se na ispravan način.

Uspostavljanje i provedba sustava upravljanja kvalitetom

Uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom omogućuje djelotvoran rad trgovačkog društva. Prije nego što uspostavi sustav upravljanja kvalitetom, trgovačko društvo treba utvrditi različite povezane, multifunkcionalne procese i upravljati njima kako bi se osiguralo zadovoljstvo klijenata.

Pri uspostavljanju sustava upravljanja kvalitetom u nekom trgovačkom društvu potrebno je uzeti u obzir mnoge čimbenike. Osobito je važno utvrditi da se radi o strateški promišljenom odabiru na koji utječu različiti ciljevi, potrebe, proizvodi i usluge. Ova struktura se uglavnom temelji na ciklusu *Plan-Do-Check-Act, PDCA* (Demingtonov krug – Planiraj-urini-provjeri-djeluj) i omogućuje kontinuirano poboljšavanje proizvoda i sustava upravljanja kvalitetom. Osnovni koraci provedbe sustava su sljedeći:



SAŽETAK

U prvom poglavlju predstavljen je pregled različitih elemenata sustava unutarnjih kontrola u kontekstu trgovačkih društava u vlasništvu države/JLP(R)S. Spominju se važni akteri kao što su uprava i nadzorni odbor trgovačkog društva te razlike u ulozi vlasnika ili dioničara i resornog ministarstva/JLP(R)S koje donosi relevantne politike. Budući da su različitim dionicima potrebne različite informacije, rukovodstvo trgovačkog društva će odlučiti koje informacije će kome prosljeđivati.

Računovodstveni sustav je glavni izvor svih financijskih i nefinancijskih informacija. Uprava treba raspolagati ažurnim podacima o rezultatima trgovačkog društava u odnosu na srednjoročnu strategiju i godišnji plan. S vremena na vrijeme potrebno je informirati rukovodstvo o rizicima u poslovanju trgovačkog društva. Vlasnik trgovačkog društva ima poseban interes za vrijednost društva što se također odražava u uloženom kapitalu i očekivanoj dobiti.

Sustav unutarnjih kontrola treba osigurati da su podaci u računovodstvenom sustavu pouzdani. Sustav unutarnjih kontrola potrebno je povremeno procjenjivati putem stalne i povremene procjene.

U drugom poglavlju razrađene su uloge i odgovornosti dioničara, uprave i nadzornog odbora. Objašnjen je postupak imenovanja članova nadzornog odbora i utvrđivanje iznosa naknade za članove uprave. Objašnjeno je tko treba odobriti strategiju trgovačkog društva. Također su razjašnjeni razlozi za uspostavljanje vlasništva države/JLP(R)S nad trgovačkim društvom.

Treće poglavlje obrazlaže svakodnevno poslovanje trgovačkih društava. Navedeni su primjeri strateških i godišnjih planova te vizije, misije i ciljeva postavljenih prema SMART načelu. Detaljnije je opisano i upravljanje rizicima. Trgovačko društvo također mora biti svjesno svojih prednosti i prilika. Objašnjen je razvoj upravljanja ljudskim resursima. U dijelu o računovodstvu i izvješćivanju predstavljena su dva moguća modela izvješćivanja, financijski izvještaj u uobičajenom obliku s rezultatima nefinancijskih ciljeva s jedne strane i sustavom uravnoteženih ciljeva s druge. Na kraju poglavlja obrađuje se pitanje komunikacije i upravljanje kvalitetom.

Primjeri iz Latvije i Nizozemske u Priručniku mogu biti korisni za Republiku Hrvatsku u dijelu poboljšanja pojedinih dijelova upravljanja poslovanjem u trgovačkim društvima u vlasništvu države/JLP(R)S.



4. PRILOZI

4.1. Pravni okvir – temeljni propisi

Zakoni, propisi i smjernice	Sažetak
Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 78/15)	Odredbe ovog Zakona primjenjuju se i na trgovačka društva u vlasništvu Republike Hrvatske ili u vlasništvu jedne ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i druge pravne osobe kojima je osnivač Republika Hrvatska ili jedna ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave utvrđene u Registru trgovačkih društava i drugih pravnih osoba obveznika davanja Izjave o fiskalnoj odgovornosti koji objavljuje Ministarstvo financija.
Pravilnik o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (NN 58/16)	Ovim Pravilnikom propisuje se sadržaj okvira za razvoj sustava unutarnjih kontrola u javnom sektoru, svrha njegove primjene i odgovorne osobe za primjenu, smjernice za rad ustrojstvenih jedinica nadležnih za financije korisnika proračuna u dijelu aktivnosti vezanih uz koordinaciju razvoja sustava unutarnjih kontrola te provjera primjene okvira za razvoj sustava unutarnjih kontrola.
Priručnik o sustavu unutarnjih kontrola za korisnike proračuna, 2018.	Poglavlje 1.3. o suradnji i nadzoru nad korisnicima proračuna, također o trgovačkim društvima u njihovoj nadležnosti i trgovačkim društvima koja se financiraju iz proračuna.
Smjernice za upravljanje rizicima u institucijama javnog sektora, 2017.	Smjernice se odnose i na trgovačka društva i druge pravne osobe obveznike Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru
Zakon o proračunu (NN 87/08, 136/12, 15/15)	Za potrebe izrade financijskih izvještaja iz članka 105. ovoga Zakona središnje tijelo državne uprave nadležno za upravljanje državnom imovinom izrađuje i dostavlja Ministarstvu financija do 15. veljače tekuće proračunske godine popis državne imovine sa stanjem na dan 31. prosinca godine za koju se podnosi popis.

<p>Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN 139/10 i 19/14)</p> <p>Uredba o sastavljanju i predaji Izjave o fiskalnoj odgovornosti i izvještaja o primjeni fiskalnih pravila (NN 78/11, 106/12, 130/13, 19/15 i 119/15)</p>	<p>Odredbe ovoga Zakona odnose se i na trgovačka društva u vlasništvu Republike Hrvatske, odnosno jedne ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te na druge pravne osobe kojima je osnivač Republika Hrvatska, odnosno jedna ili više jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.</p> <p>Upitnik o fiskalnoj odgovornosti za trgovačka društva i druge pravne osobe utvrđene u Registru trgovačkih društava i drugih pravnih osoba obveznika davanja Izjave o fiskalnoj odgovornosti</p>
<p>Zakon o javnoj nabavi (NN 120/16)</p>	<p>Ovim Zakonom utvrđuju se pravila o postupku javne nabave koji provodi javni ili sektorski naručitelj, ili drugi subjekt u slučajevima određenim ovim Zakonom, radi sklapanja ugovora o javnoj nabavi robe, radova ili usluga, okvirnog sporazuma te provedbe projektnog natječaja.</p> <p>Javna nabava u smislu ovoga Zakona je nabava putem ugovora o javnoj nabavi robe, radova ili usluga koje nabavlja jedan ili više naručitelja od gospodarskih subjekata koje su ti naručitelji odabrali, bez obzira na to jesu li roba, radovi ili usluge namijenjene javnoj svrsi.</p>
<p>Zakon o trgovačkim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13, 110/15)</p>	<p>Zakon o trgovačkim društvima primjenjuje se na trgovačka društva u vlasništvu Republike Hrvatske, županije, općine ili grada, društva s ograničenom odgovornošću u društvenom vlasništvu koja drže sve svoje udjele i na zadružna poduzeća dok se pod uvjetima i u rokovima određenim u posebnim propisima ne pretvore u neko od trgovačkih društava.</p>
<p>Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele (NN 132/17)</p>	<p>Cilj Kodeksa je uspostava, održanje i daljnje unaprjeđenje visokih standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja trgovačkih društava u kojima Republika Hrvatska ima vlasnički udio (državni portfelj) kako bi se učinkovito i odgovorno upravljalo državnom imovinom i postigla dobrobit za trgovačko društvo kroz povećanje vjerodostojnosti, profesionalizma i konkurentnosti, ali i dobrobiti za zajednicu. Kodeksom se obrađuju smjernice za upravljanje državnim portfeljem, preporuke nadzornom odboru i upravi te njihova međusobna suradnja, revizija i mehanizmi unutarnje revizije te preporuke u vezi obavještavanja i izvještavanja</p>
<p>Zakon o računovodstvu (NN 78/15, 134/15, 120/16)</p>	<p>Ovim Zakonom uređuje se računovodstvo poduzetnika, razvrstavanje poduzetnika i grupa poduzetnika, knjigovodstvene isprave i poslovne knjige, popis imovine i obveza, primjena standarda financijskog izvještavanja i tijelo za donošenje standarda financijskog izvještavanja, godišnji financijski izvještaji i konsolidacija godišnjih financijskih izvještaja, izvještaj o plaćanjima javnom sektoru, revizija godišnjih financijskih izvještaja i godišnjeg izvješća, sadržaj godišnjeg izvješća, javna objava godišnjih financijskih izvještaja i godišnjeg izvješća, Registar</p>

	godišnjih financijskih izvještaja te obavljanje nadzora.
Zakon o obveznim odnosima (NN 35/05, 41/08, 125/11, 78/15)	Ovim se Zakonom uređuju osnove obveznih odnosa (opći dio) te ugovorni i izvanugovorni obvezni odnosi (posebni dio).
Zakon o pravu na pristup informacijama (NN 25/13 i NN 85/15)	Uređuje pristup informacijama, odnosno obvezu tijela javne vlasti da na svojim internetskim stranicama objave strategije, proračune, financijska izvješća itd.
Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (NN 140/06)	Međunarodni standardi financijskog izvještavanja moraju se primjenjivati. Standardi se spominju u Zakonu o računovodstvu.
Zakon o radu (NN 93/14)	Ovim se Zakonom uređuju radni odnosi u Republici Hrvatskoj, ako drugim zakonom ili međunarodnim ugovorom, koji je sklopljen i potvrđen u skladu s Ustavom Republike Hrvatske, te objavljen, a koji je na snazi, nije drukčije određeno.
Zakon o upravljanju i raspolaganju imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske (NN 94/13 i 18/16)	<p>Ovim se Zakonom uređuje upravljanje i raspolaganje imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske (u daljnjem tekstu: državna imovina), utvrđuju se pojavnici oblici državne imovine, načela upravljanja državnom imovinom, dokumenti upravljanja državnom imovinom, način i uvjeti upravljanja i raspolaganja dionicama i poslovnim udjelima koji čine državnu imovinu u trgovačkim društvima, način i uvjeti upravljanja i raspolaganja nekretninama koje čine državnu imovinu, djelokrug i ovlasti Ministarstva za upravljanje državnom imovinom (u daljnjem tekstu: Ministarstvo) u upravljanju i raspolaganju državnom imovinom, razgraničenje ovlasti u upravljanju i raspolaganju državnom imovinom između Ministarstva, ministarstava i trgovačkih društava kojima su te ovlasti dane posebnim zakonima, uspostava i vođenje Registra državne imovine, upravni i inspekcijski nadzor te druga pitanja s tim u vezi.</p> <p>U skladu s ovim Zakonom, objavljuju se sljedeći dokumenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Odluka o utvrđivanju popisa trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku; 2) Uredba o kriterijima za provedbu postupaka odabira i imenovanja predsjednika i članova uprava trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku; 3) Uredba o obveznom sadržaju Plana upravljanja imovinom u vlasništvu Republike Hrvatske; 4) Uputa za izradu i dostavu planova i izvješća o poslovanju trgovačkih društava i drugih pravnih osoba od strateškog i posebnog interesa za Republiku Hrvatsku.
Pravilnik o unutarnjoj reviziji u	Trgovačka društva i druge pravne osobe koji imaju više od 50 zaposlenih i godišnje prihode veće od 400.000.000,00 kn obvezni su ustrojiti neovisnu

javnom sektoru (NN 42/16)	jedinicu za unutarnju reviziju koja je funkcionalno odgovorna revizorskom odboru. Pravilnik također propisuje mogućnost imenovanja unutarnjeg revizora te obveze i odgovornosti unutarnjih revizora.
... i drugi propisi	

4. 2. Okvir za razvoj sustava unutarnjih kontrola

Okvir sadrži razradu pet međusobno povezanih komponenti unutarnjih kontrola koje se temelje na Međunarodnom okviru za unutarnju kontrolu: kontrolno okruženje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacija, praćenje i procjena.

Okvir svaku od komponenti unutarnjih kontrola razrađuje kroz načela, metode i postupke koji predstavljaju ključne zahtjeve unutarnjih kontrola.

Odgovorna osoba institucije odgovorna je za primjenu načela, metoda i postupaka navedenih u Okviru u skladu sa zakonima i drugim propisima te internim aktima koji uređuju pojedina područja poslovanja institucije. Odgovorna osoba institucije obvezna je osigurati razvoj dodatnih metoda i postupaka za primjenu Okvira sukladno posebnostima u poslovanju.

Rukovoditelji ustrojstvenih jedinica u obvezi su primjenjivati Okvir te razvijati metode i postupke za primjenu Okvira u skladu s dodijeljenim ovlastima i odgovornostima.

Komponente, načela, metode i postupci su:

1. KONTROLNO OKRUŽENJE

1.1. Etika i integritet

Ključni zahtjevi:

- 1.1.1. Etički kodeks je usvojen i objavljen na mrežnim stranicama institucije ili na drugi prikladan način.
- 1.1.2. Zaposlenici su upoznati s Etičkim kodeksom i etičkim vrijednostima institucije.
- 1.1.3. Utvrđene su situacije potencijalnih sukoba interesa i mjere za sprečavanje potencijalnih sukoba interesa.
- 1.1.4. Imenovan je povjerenik za etiku i utvrđen je način postupanja po prijavljenim situacijama neetičnog ponašanja.

1.2. Misija, vizija i ciljevi

Ključni zahtjevi:

- 1.2.1. Misija i vizija institucije su definirane i objavljene na mrežnim stranicama institucije.
- 1.2.2. Poslovni ciljevi institucije definirani su kao strateški, programski i operativni ciljevi.
- 1.2.3. Strateški ciljevi sadržani su u strateškim planskim dokumentima, a definirani su na način da su konkretni, mjerljivi i vremenski određeni, s utvrđenim pokazateljima rezultata i učinaka.
- 1.2.4. Ciljevi programa sadržani su u obrazloženjima programa uz proračun, odnosno financijski plan s utvrđenim pokazateljima rezultata i učinaka.
- 1.2.5. Operativni ciljevi sadržani su u operativnim planovima (godišnji plan rada, plan nabave, plan zapošljavanja, plan investicija, plan tekućeg i investicijskog održavanja, plan provedbe projekata i slično) u kojima su utvrđeni resursi za njihovu realizaciju.
- 1.2.6. Strateški, programski i operativni ciljevi međusobno su usklađeni.
- 1.2.7. Institucije iz nadležnosti (gdje je primjenjivo) upoznate su sa strateškim i programskim ciljevima nadležne institucije i uključene su u njihovu provedbu, što je na odgovarajući način dokumentirano.
- 1.2.8. Institucije iz nadležnosti (gdje je primjenjivo) u okviru svojih operativnih planova osiguravaju usklađenost sa strateškim i programskim ciljevima nadležne institucije.

1.3. Organizacijsko ustrojstvo, ovlasti, odgovornosti i izvještavanje

Ključni zahtjevi:

1.3.1. Unutarnje organizacijsko ustrojstvo usklađeno je s regulatornim okvirom i postavljeno je tako da osigura jasnu podjelu ovlasti i odgovornosti za realizaciju funkcija i poslovnih ciljeva unutar institucije te za nadziranje institucija iz nadležnosti.

1.3.2. Unutarnje organizacijsko ustrojstvo uređeno je uredbom, statutom ili pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu.

1.3.3. Odlukom ili drugim internim aktima uređene su ovlasti i odgovornosti rukovoditelja ustrojstvenih jedinica za realizaciju ciljeva i upravljanje financijskim sredstvima koja su im dodijeljena u nadležnost radi ostvarenja ciljeva.

1.3.4. Odlukom ili drugim internim aktima uređene su ovlasti i odgovornosti za realizaciju projekata u kojima sudjeluje više ustrojstvenih jedinica i/ili institucija iz nadležnosti.

1.3.5. Uspostavljene su linije izvještavanja koje rukovoditeljima omogućavaju praćenje realizacije poslovnih ciljeva, dodijeljenih financijskih sredstava, rezultata i učinaka te nadziranje rada institucija iz nadležnosti.

1.4. Rukovođenje i stil upravljanja

Ključni zahtjevi:

1.4.1. Uspostavljena je redovita komunikacija između najviše razine rukovodstva i ostalih rukovoditelja, uključujući rukovoditelje u institucijama iz nadležnosti, u cilju prenošenja informacija o poslovnim ciljevima te očekivanim rezultatima i učincima.

1.4.2. Uspostavljena je komunikacija između rukovoditelja i zaposlenika na način da su zaposlenici upoznati s poslovnim ciljevima, rezultatima i učincima koji se očekuju te na koji će način njihovi projekti i aktivnosti doprinijeti realizaciji poslovnih ciljeva institucije.

1.5. Upravljanje ljudskim potencijalima

Ključni zahtjevi:

1.5.1. Utvrđeni su stručni uvjeti (uključujući stupanj obrazovanja, radno iskustvo, dodatnu izobrazbu, individualne vještine) koji se primjenjuju za odabir zaposlenika.

1.5.2. Svaki zaposlenik ima jasne poslove i odgovornosti utvrđene opisom radnog mjesta.

1.5.3. Godišnje se provode aktivnosti vezane za planiranje broja zaposlenika i zapošljavanje.

1.5.4. Ocjena rada i učinkovitosti zaposlenika provodi se na temelju unaprijed utvrđenih kriterija.

1.5.5. Izrađuju se planovi stručnog usavršavanja i provode se aktivnosti vezane uz unaprjeđenje vještina zaposlenika potrebnih za poboljšanje učinkovitosti.

1.5.6. Provodi se interna izobrazba, kako bi se osiguralo razumijevanje i postupanje u skladu sa zakonima, drugim propisima, internim aktima te procedurama koje koristi institucija radi smanjenja grešaka, nepravilnosti i ekonomičnog, učinkovitog i djelotvornog korištenja sredstava.

1.5.7. Utvrđena su radna mjesta odnosno osjetljivi poslovi, u obavljanju kojih zaposlenici mogu biti izloženi složenijim situacijama koje bi mogle imati negativan utjecaj na poslovanje.

1.5.8. Utvrđeni su kriteriji za odabir članova projektnih timova te njihovi poslovi i odgovornosti.

2. UPRAVLJANJE RIZICIMA

2.1. Upravljanje rizicima

Ključni zahtjevi:

2.1.1. Za strateške, programske i operativne ciljeve utvrđeni su rizici koji uzimaju u obzir najznačajnije unutarnje i vanjske faktore, odnosno promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju institucije (i institucija iz nadležnosti, gdje je primjenjivo).

2.1.2. Prilikom utvrđivanja rizika razmatraju se različiti oblici prijevara poput krivotvorenja dokumentacije, davanja netočnih informacija o financijskom položaju i uspješnosti ispunjavanja postavljenih ciljeva, fiktivnih ugovora i računa, davanje mita i slično.

2.1.3. Rizici su procijenjeni na način da je procijenjena vjerojatnost nastanka i učinak rizika.

2.1.4. Definirane su mjere za postupanje po utvrđenim rizicima i odgovorne osobe za njihovu realizaciju.

2.1.5. Rizici su dokumentirani u registru rizika.

2.1.6. Uspostavljen je sustav izvještavanja o utvrđenim rizicima i realizaciji mjera za njihovo smanjenje na način da odgovorna osoba institucije dobiva pravovremene informacije o najznačajnijim rizicima institucije (i institucija iz nadležnosti, gdje je primjenjivo).

3. KONTROLNE AKTIVNOSTI

3.1. Interni akti i procedure

Ključni zahtjevi:

3.1.1. Usvojena su pisana pravila, odnosno interni akti i procedure (upute i smjernice) kojima se na temelju zakona i drugih propisa, detaljnije uređuju pravila postupanja, definiraju sudionici, njihove ovlasti i odgovornosti, kontrolne aktivnosti, uključujući prethodne i naknadne kontrole, propisuju obrasci i slično, što se smatra potrebnim urediti.

3.1.2. Za sve značajnije poslovne procese (osobito procese vezane uz planiranje, programiranje, izvršavanje proračuna, odnosno financijskog plana, nabavu i ugovaranje, evidenciju poslovnih događaja i transakcija, upravljanje imovinom (materijalnom i nematerijalnom), upravljanje projektima, naplatu vlastitih prihoda, povrat neopravdano utrošenih ili pogrešno isplaćenih financijskih sredstava) utvrđene su procedure bilo kroz knjige/mape poslovnih procesa, pisana pravila ili druge oblike koje institucija smatra prikladnim.

3.1.3. Procedure su dostupne rukovoditeljima i zaposlenicima te se ažuriraju ovisno o izmjenama zakona i drugih propisa na kojima se temelje, o promjenama u poslovanju institucije i institucija iz nadležnosti te rezultatima vanjske procjene sustava unutarnjih kontrola i samoprocjene sustava unutarnjih kontrola.

3.2. Razdvajanje dužnosti

Ključni zahtjevi:

3.2.1. Primijenjeno je načelo razdvajanja dužnosti na način da niti jedan pojedinac nije istovremeno odgovoran za pokretanje, odobrenje i evidentiranje transakcije, plaćanje, usklađivanje te pregledavanje izvješća.

3.2.2. U slučaju da nije moguće primijeniti načelo razdvajanja dužnosti zbog ograničenog broja zaposlenika rukovoditelji su utvrdili druge mjere kako bi se smanjila izloženost riziku da jedna osoba bude u situaciji učiniti i sakriti pogreške, nepravilnosti i prijekure u obavljanju svojih dužnosti.

3.3. Postupci odobrenja

Ključni zahtjevi:

3.3.1. Transakcije i poslovni događaji koji imaju financijske učinke provode se tek nakon što su provedene provjere zakonitosti i regularnosti predložene transakcije, raspoloživosti financijskih sredstava, ekonomske isplativosti te odobrene od strane osoba kojima je to u djelokrugu ovlasti.

3.3.2. Načelo dvostrukog potpisa implementirano je za sve financijske transakcije i aktivnosti koje imaju financijske učinke.

3.3.3. Postupci odobrenja primjenjuju se prilikom iskazivanja potreba, nastanka obveza i izvršenja plaćanja.

3.4. Nadzor

Ključni zahtjevi:

3.4.1. Rukovoditelji kontinuirano nadziru realizaciju poslovnih ciljeva i zadataka zaposlenika kako bi se osiguralo učinkovito i djelotvorno obavljanje poslova.

3.4.2. Provode se postupci praćenja kontrolnih aktivnosti kako bi se osiguralo da se kontrole primjenjuju kako je planirano i ažuriraju u skladu s promjenama poslovanja i uvjetima okruženja, da se evidentiraju utvrđeni nedostaci u kontrolama, odnosno neželjeni događaji koji onemogućuju realizaciju poslovnih ciljeva institucije, kao i ispravljanje nedostataka.

3.4.3. Provode se naknadne kontrole namjenskog isplaćivanja i korištenja dodijeljenih donacija, transfera, pomoći, subvencija krajnjim korisnicima kako bi se provjerilo jesu li se dodijeljena financijska sredstva koristila namjenski, a u slučajevima da nisu osiguran je povrat nenamjenski utrošenih sredstava.

3.4.4. Provode se naknadne kontrole u obliku upravnih, inspekcijskih i sličnih nadzora, gdje je primjenjivo.

3.5. Evidentiranje i odobrenje iznimaka

Ključni zahtjevi:

3.5.1. Iznimke od definiranog postupanja su obrazložene, dokumentirane i evidentirane prije njihova podnošenja na odobrenje.

3.5.2. Iznimke od definiranog postupanja su odobrene na odgovarajućoj razini prije izvršenja postupanja.

3.5.3. Iznimke od definiranog postupanja se analiziraju kako bi se utvrdile okolnosti zbog kojih je došlo do odstupanja i mjere koje su poduzete radi njihova rješavanja kako bi se izveli zaključci o načinu postupanja, planirale buduće aktivnosti ili doradile procedure.

3.6. Kontinuitet poslovanja

Ključni zahtjevi:

3.6.1. Definiran je način postupanja u pogledu osiguranja kontinuiteta rada.

3.6.2. Uspostavljen je proces upravljanja opremom koji uključuje primjeren odabir, nabavu, održavanje i sigurno korištenje opreme (sklapaju se ugovori o pružanju usluga za održavanje opreme ili ugovori o nabavi za zamjenu opreme i slično).

3.6.3. Utvrđene su kontrolne aktivnosti povezane s informatičkom infrastrukturom koje se odnose na fizičku zaštitu i pristupna prava, održavanje hardvera i softvera, izradu sigurnosnih kopija, upravljanje korisničkim računima, osiguravanje potrebne razine napajanja te sigurnost podataka.

3.6.4. Primjenjuju se odgovarajuće mjere zaštite od požara i zaštite na radu.

3.6.5. Osigurava se zamjena u slučaju privremene odsutnosti zaposlenika.

3.6.6. Osigurana je naplata potraživanja, dobrog izvršenja ugovorenih poslova ili drugih obveza iz ugovornog odnosa.

3.6.7. Procjenjuje se potencijalni učinak uvođenja novih propisa, promjene postojećih procesa, promjene u nadležnosti poslovanja ili uvođenja novih tehnologija.

3.7. Pristup imovini i informacijama

Ključni zahtjevi:

3.7.1. Definirana su ograničenja za pristup imovini i informacijama radi smanjenja rizika od njihovog neadekvatnog korištenja.

3.7.2. Vrsta ograničenja određena je ovisno o vrsti imovine i informacija te procijenjenom riziku mogućih gubitaka, zlouporabe i neovlaštenog otuđenja.

3.7.3. Provodi se godišnji popis imovine i obveza.

4. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJA

4.1. Informacije i komunikacija

Ključni zahtjevi:

4.1.1. Uspostavljen je interni sustav izvještavanja kroz koji se osiguravaju pravovremeni, točni i potpuni podaci i informacije te njihova razmjena između unutarnjih ustrojstvenih jedinica za potrebe planiranja i izvršenja proračuna odnosno financijskog plana, provedbe programa, projekata i aktivnosti, praćenja realizacije poslovnih ciljeva i utrošenih financijskih sredstava.

4.1.2. Poduzimaju se aktivnosti vezane uz razvoj računovodstvenih sustava, uključujući troškovno i upravljačko računovodstvo te drugih sustava evidencija i baza podataka o ciljevima, rizicima te drugim financijskim i nefinancijskim informacijama ovisno o potrebama i posebnostima poslovanja.

4.1.3. Definiran je postupak za upravljanje dokumentima (organizirano je primanje i slanje, evidentiranje i pohranjivanje dokumenata na način da su dokumenti dostupni rukovoditeljima i zaposlenicima, kao i na zahtjev trećih strana osim ako zakonom nije drukčije propisano) te je njihovo čuvanje u skladu s regulatornim okvirom i internim aktima.

4.1.4. Definiran je način razmjene informacija između institucije (i institucija iz nadležnosti, gdje je primjenjivo).

4.1.5. Uspostavljen je sustav komunikacije s građanima odnosno s korisnicima usluga putem kojeg mogu dati prijedloge za unapređenja u pružanju usluga.

4.1.6. Izrađen je i primjenjuje se postupak za podnošenje pritužbe (pisano izraženo nezadovoljstvo) i prigovora (usmeno izraženo nezadovoljstvo).

4.1.7. Postoji kontakt adresa za anonimne prijave nepravilnosti, pritužbe i slično.

4.1.8. Imenovana je osoba za nepravilnosti, gdje je primjenjivo.

4.1.9. Definiran je način postupanja po prijavljenim nepravilnostima i izvještavanja o uočenim nepravilnostima u poslovanju.

4.1.10. Zaposlenici institucije i institucija iz nadležnosti upoznati su s načinom postupanja u slučaju uočenih nepravilnosti.

5. PRAĆENJE I PROCJENA SUSTAVA

5.1. Stalno praćenje i samoprocjena

Ključni zahtjevi:

5.1.1. Aktivnosti stalnog praćenja se odvijaju tijekom poslovanja, a uključuju redovne upravljačke i nadzorne aktivnosti te druge radnje koje zaposlenici poduzimaju pri obavljanju svojih dužnosti.

5.1.2. Postupak samoprocjene provodi se najmanje jednom godišnje sukladno propisima kojima se uređuje davanje Izjave o fiskalnoj odgovornosti.

5.1.3. Izrađuje se i provodi plan otklanjanja slabosti i nepravilnosti.

5.1.4. Prati se provedba plana otklanjanja slabosti i nepravilnosti u instituciji (i u institucijama iz nadležnosti, gdje je primjenjivo).

5.2. Unutarnja revizija

Ključni zahtjevi:

5.2.1. Doneseni su strateški i godišnji plan unutarnje revizije.

5.2.2. Unutarnja revizija obavlja poslove unutarnje revizije unutar institucije (i u institucijama iz nadležnosti, gdje je primjenjivo).

5.2.3. Usvojeni su planovi djelovanja za provedbu preporuka unutarnje revizije, a u slučajevima neprovođenja preporuka odgovorna osoba institucije poduzima odgovarajuće mjere.

5.3. Provođenje preporuka vanjske revizije

Ključni zahtjev:

5.3.1. Provode se preporuke vanjske revizije (i prati se provedba preporuka vanjske revizije kod institucija iz nadležnosti, gdje je primjenjivo), a u slučajevima neprovođenja preporuka odgovorna osoba institucije poduzima odgovarajuće mjere.

4.3. Tri linije obrane i osnovni elementi unutarnjih kontrola

4.3.1. Razvoj sustava unutarnjih kontrola

Trgovačko društvo provodi kontrolne aktivnosti koje trebaju osigurati provođenje javnih politika u praksi.			
Prva linija obrane (Vlasnik/rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linije obrane (Unutarnja revizija)	Ostali
<ul style="list-style-type: none"> • Uspostavlja kontrolne aktivnosti koje su uklopljene u poslovne procese i svakodnevne aktivnosti zaposlenika kroz politike kojima se utvrđuju očekivanja i pomoću relevantnih procedura kojima se određuju aktivnosti. • Rukovodstvo određuje nadležnosti ustrojstvenih jedinica za razvoj kontrolnih aktivnosti • Osigurava da zaposlenici imaju dostatne ovlasti za provođenje kontrolnih aktivnosti u skladu s definiranim politikama i procedurama. • Osigurava da zaposlenici otkriju slabosti utvrđene tijekom izvršavanja kontrolnih aktivnosti te predlože poboljšanja. • Povremeno provjerava kontrolne aktivnosti kako bi se utvrdilo jesu li i dalje relevantne i po potrebi ih ažurira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prati usklađenost s pojedinim politikama i procedurama prema uputama rukovodstva. • Pomaže rukovodstvu u razvijanju politika i procedura. • Osigurava da se rizici prate u odnosu na prihvatljivu razinu rizika. 	<ul style="list-style-type: none"> • Daje dodatnu sigurnost u vezi s oblikovanjem i provedbom politika, procedura i drugih kontrola. • Daje preporuke u vezi politika i procedura, <i>ali obično nema ovlasti za sastavljanje i provedbu politika i procedura za poslovanje izvan funkcije unutarnje revizije.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Odbor provodi praćenje kako bi se osiguralo postojanje procedura za usmjeravanje poslovanja te pomaže u postizanju ciljeva

4.3.2. Razvoj ustrojstvene strukture

Pod nadzorom uprave rukovodstvo uspostavlja strukturu, linije izvješćivanja te odgovarajuće ovlasti i odgovornosti za postizanje ciljeva.			
Prva linija obrane (Vlasnik/rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> • Uspostavlja strukturu, linije izvješćivanja te odgovarajuće ovlasti i odgovornosti u svrhu postizanja ciljeva. • Prenosi informacije o strukturi, linijama izvješćivanja te ovlastima i odgovornostima uprave, kako bi uprava mogla izvršavati svoju funkciju nadzora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suraduje s rukovodstvom, ustrojstvenim jedinicama kako bi izvršavali svoje dužnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Osigurava adekvatnost i djelotvornost sustava kontrola trgovačkog društva, linija izvješćivanja, ovlasti i odgovornosti u svrhu postizanja ciljeva. • Provodi aktivnosti u skladu sa svojim nadležnostima. • Povremeno provjerava neovisnost i objektivnost uprave u odnosu na trgovačko društvo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uprava odobrava ciljeve na razini trgovačkog društva te je odgovorna za razvoj interne strukture društva, linija izvješćivanja i dodjele odgovarajućih ovlasti i odgovornosti u svrhu postizanja ciljeva. • Uprava donosi odgovarajuće akte kojima uspostavlja dodatne odbore, između ostalog revizorski odbor. • Revizorski odbor odobrava odgovarajuće akte u onim elementima upravljanja rizicima i kontrola za koje je odgovoran, što uključuje unutarnju reviziju.

4.3.3. Upravljanje rizicima

Trgovačko društvo utvrđuje rizike koji ugrožavaju ostvarivanje ciljeva te analizom traži način njihovog rješavanja.			
Prva linija obrane (Vlasnik/rukovoditelj)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> • Utvrđuje i kontrolira rizike u odnosu na postizanje ciljeva. • Utvrđuje prihvatljivu razinu rizika, uspostavlja sustave za upravljanje rizicima i odgovornosti za kontrolu pojedinih rizika pod nadzorom uprave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tijelo za upravljanje rizicima u trgovačkom društvu može delegirati važne odgovornosti za rizike. Uobičajeni zadaci obuhvaćaju: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Uspostavljanje načina komuniciranja o rizicima ili zajedničkog rječnika povezanih pojmova. ▶ Definiranje prihvatljive razine rizika. ▶ Utvrđivanje i opisivanje rizika unutar „registra rizika“. ▶ Provedba metodologije za vrednovanje rizika ▶ Određivanje odbora za upravljanje rizicima i/ili glavne osobe zadužene za rizike u svrhu koordiniranja pojedinih aktivnosti sudionika za upravljanje rizicima. ▶ Određivanje nadležnosti nad pojedinim rizicima. ▶ Razvijanje planova djelovanja kako bi 	<ul style="list-style-type: none"> • Može poticati određene aktivnosti upravljanja rizicima u društvu ako nisu ugrožene neovisnost i objektivnost. • Kod izrade plana unutarnje revizije potrebno je uzeti u obzir sljedeće: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Utvrđivanje i procjena inherentne i rezidualne razine rizika. ▶ Kontrole za ublažavanje rizika, praćenje pojedinih rizika. ▶ Točnost i cjelovitost registra rizika. ▶ Primjerenost dokumentacije u odnosu na aktivnosti upravljanja rizicima i kontrole koje provodi rukovodstvo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uprava definira strategiju trgovačkog društva i njegove ciljeve, što uključuje rizike povezane sa strategijom. • Uprava osigurava nadzor i očekuje od rukovodstva da preuzme odgovornost za utvrđivanje rizika i upravljanje njima u svrhu ostvarivanja ciljeva.

se osiguralo da se rizicima upravlja na adekvatan način.

- ▶ Izrada konsolidiranih izvješća za različite dionike.
- ▶ Praćenje rezultata provedenih aktivnosti za ublažavanje rizika.
- ▶ Osiguravanje učinkovitog upravljanja rizicima od strane rukovodstva, savjetodavnih tijela i drugih ocjenjivačkih tijela.
- Određene funkcije kao što su funkcija osiguranja usklađenosti s propisima, mogu pomoći rukovodstvu pri utvrđivanju rizika povezanih s njihovim područjem stručnosti, uzimajući u obzir prihvatljivu razinu rizika koje je rukovodstvo odredilo za različite aktivnosti ili dijelove trgovačkog društva.

4.3.4. Pregled sustava unutarnjih kontrola

Trgovačko društvo odabire, razvija i provodi kontinuirane i/ili pojedinačne procjene kako bi se utvrdilo postoje li komponente unutarnjih kontrola i kako funkcioniraju			
Prva linija obrane (Vlasnik rizika/Rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> • Odabire i razvija modele procjene, s obzirom na promjene u poslovanju i poslovnim procesima te određivanje opsega i učestalosti pojedinačnih procjena. • Osigurava da su osobe koje provode kontinuirane i pojedinačne procjene dovoljno stručne i razumiju što se točno procjenjuje. • Oblik i trenutno stanje sustava unutarnjih kontrola može se koristiti za određivanje osnovne vrijednosti prema kojima će se provoditi kontinuirane i pojedinačne procjene. • Povremeno izvještava upravu o uspješnosti upravljanja rizicima u trgovačkom društvu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provodi kontinuirane i pojedinačne procjene u svrhu praćenja stanja različitih komponenata sustava unutarnjih kontrola u skladu s uputama rukovodstva. • Provodi kontinuirane i pojedinačne procjene jesu li ciljevi ostvareni unutar definiranih razina rizika. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osigurava da sustav unutarnjih kontrola djeluje u skladu s očekivanjima te da se rizicima upravlja unutar prihvatljive razine rizika 	<ul style="list-style-type: none"> • Uprava osigurava provođenje nadzora te drži rukovodstvo odgovornim za odabir, razvoj i provođenje procjena komponenti unutarnjih kontrola. • Zaprima periodična izvješća o rizicima i djelotvornosti upravljanja rizicima unutar trgovačkog društva.

4.3.5. Korektivne aktivnosti za poboljšanje sustava unutarnjih kontrola

Trgovačko društvo procjenjuje nedostatke unutarnjih kontrola te o njima pravovremeno informira osobe odgovorne za poduzimanje korektivnih aktivnosti, što uključuje rukovodstvo i upravu, u skladu s organizacijskom strukturom pojedinog trgovačkog društva.

Prva linija obrane (Vlasnik rizika/Rukovoditelj)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> • Prenosi informacije o nedostacima osobama odgovornim za poduzimanje korektivnih aktivnosti, višem rukovodstvu i upravi, prema potrebi. • Prati rješavaju li se nedostaci pravovremeno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osobe unutar druge linije obrane mogu biti zadužene za praćenje i izvješćivanje o pojedinim nedostacima u kontrolama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unutarnji revizori održavaju sustav praćenja nalaza i preporuka unutarnje revizije u pogledu: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Vremenskog okvira u kojem rukovodstvo mora odgovoriti i dati svoje preporuke o postupanju. ▶ Procjene odgovora rukovodstva. ▶ Potvrde odgovora (ako je primjenjivo). ▶ Provođenja dodatnih aktivnosti (ako je primjenjivo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Uprava osigurava pravovremeno dobivanje informacija o slabostima u sustavu kontrole te osigurava da su korektivne mjere pravodobne i dostatne za rješavanje značajnih nedostataka. • Rukovodstvo i uprava po potrebi procjenjuju rezultate kontinuiranih i pojedinačnih procjena.

4.3.6. Integritet i etičke vrijednosti trgovačkog društva

Trgovačko društvo pokazuje svoju predanost integritetu i etičkim vrijednostima			
Prva linija obrane (Vlasnik rizika/Rukovoditelj)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
Očekuje se da sve linije obrane pokazuju važnost integriteta i etičkih vrijednosti u svojim direktivama, postupcima i načinu djelovanja.			
<ul style="list-style-type: none"> • Predstavlja primjer primjene vrijednosti i filozofije poslovanja trgovačkog društva. • Provodi programe i aktivnosti. • Oblikuje i provodi procese za procjenu uspješnosti pojedinaca i timova u skladu s očekivanim standardima ponašanja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Od druge linije obrane može se tražiti podrška službama za obradu neusklađenosti poslovanja s propisima, istraživanje mogućih prekršaja ili provođenja drugih postupaka u vezi s integritetom i etičkim vrijednostima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procjenjuje etiku trgovačkog društva te djelotvornost njenih strategija, načina djelovanja, komunikacije i drugih procesa za postizanje željene razine usklađenosti s propisima i etičkim vrijednostima. • Procjenjuje oblik, provedbu i djelotvornost ciljeva, programa i aktivnosti trgovačkog društva u vezi s etičkim vrijednostima. • Osigurava da etički programi postižu navedene ciljeve, da se djelotvorno upravlja ključnim rizicima te da kontrole djelotvorno funkcioniraju. • Pruža savjetodavne usluge kako bi pomogla trgovačkom društvu u uspostavljanju snažnog etičkog programa i u poboljšanju djelotvornosti do željene razine uspješnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uprava nadgleda etičko okruženje i osigurava da rukovodstvo posjeduje kvalitetne programe i ciljeve u vezi s etičkim vrijednostima. • Uprava služi kao primjer etičnog poslovanja. To obuhvaća očekivanja u vezi s integritetom, etičkim vrijednostima i standardima ponašanja.

4.3.7. Neovisnost uprave

Uprava provodi nadzor nad razvojem unutarnjih kontrola			
Prva linija obrane (Vlasnik rizika/Rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> Daju upravi odgovarajuće informacije o razvoju i uspješnosti unutarnjih kontrola kako bi joj omogućili da obavlja svoje dužnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> Nadzor uprave podupiru struktura i procesi koje rukovodstvo uspostavlja na razini izvršavanja poslovanja. Tu podršku mogu pružati prva i druga linija obrane. Primjerice, uprava ili skupina druge linije obrane može se usmjeriti na teme kao što je IT sustav ili usklađenost s propisima. 	<ul style="list-style-type: none"> Osigurava razvoj i uspješnost unutarnjih kontrola te procjenjuje jesu li kontrole osmišljene na odgovarajući način, provode li se djelotvorno i djeluju li kako je očekivano. Može pomoći upravi predlaganjem rješenja u vezi s drugom linijom obrane za rasprave na sastancima uprave. 	<ul style="list-style-type: none"> Uprava zadržava odgovornost za uspostavu i provedbu unutarnjih kontrola koju daje rukovodstvo: <ul style="list-style-type: none"> Kontrolno okruženje – Uspostavljanje integriteta i etičkih vrijednosti, organizacijska struktura, ovlasti i odgovornosti, očekivanja o stručnosti te odgovornost prema upravi. Procjena rizika – Određivanje razine prihvatljivog rizika u suradnji s rukovodstvom. Rukovodstvo ažurira procjenu rizika u odnosu na postizanje ciljeva, uključujući mogući utjecaj značajnih promjena, prijevара i nepoštivanje unutarnjih kontrola od strane rukovodstva.

			<ul style="list-style-type: none">▶ Kontrolne aktivnosti – Osiguravaju nadzor višem rukovodstvu pri razvijanju i provođenju kontrolnih aktivnosti.▶ Informacije i komunikacija – Analiza i rasprava u vezi s informacijama o postizanju ciljeva trgovačkog društva.▶ Praćenje – Procjenjivanje sustava kontrola te otklanjanje nedostataka koje provodi rukovodstvo.• Uprava surađuje s unutarnjom revizijom te ponekad i sa sudionicima druge linije obrane, neovisno od rukovodstva.
--	--	--	---

4.3.8. Planiranje i postavljanje ciljeva

Trgovačko društvo određuje ciljeve te provodi procjenu rizika u odnosu na ciljeve			
Prva linija obrane (Vlasnik rizika/Rukovoditelj)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
Sve osobe uključene u sustav unutarnjih kontrola moraju razumjeti strategije i ciljeve koje je postavilo trgovačko društvo.			
<ul style="list-style-type: none"> • Postavljanje ciljeva je ključni element procesa upravljanja u smislu strateškog planiranja. • Rukovodstvo pod nadzorom uprave postavlja ciljeve na razini trgovačkog društva te su oni usklađeni s misijom, vizijom i strategijama trgovačkog društva. • Razrađuje odgovarajuće ciljeve s dovoljnom količinom detalja kako bi se mogli utvrditi i procijeniti rizici za ostvarivanje tih ciljeva. • Definira tolerancije rizika. • Povezuje ciljeve na razini trgovačkog društva s konkretnijim ciljevima koji se primjenjuju na različitim razinama 	<ul style="list-style-type: none"> • Nije odgovorna za postavljanje i odobravanje ciljeva na razini cjelokupnog trgovačkog društva; ali može sudjelovati u izradi, provedbi, praćenju i izvješćivanju o ciljevima ili sastavnim ciljevima ako se odnose na njihova određena područja stručnosti, kao što su ciljevi u odnosu na usklađenost s propisima ili kontrolu kvalitete. • Procjenjuje je li uzet u obzir odgovarajuća prihvatljiva razina rizika. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potvrđuje da su ciljevi definirani te da su specifični, mjerljivi ili vidljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski definirani. • Provjeravanje procesa postavljanja ciljeva na razini trgovačkog društva može se provoditi kao odvojena samostalna analiza. • Specifični ciljevi ili sastavni ciljevi također se mogu provjeravati tijekom drugih unutarnjih revizija. • Kako bi se održala organizacijska neovisnost unutarnje revizije, revizori ne razvijaju ciljeve (osim onih koji su specifični za 	<ul style="list-style-type: none"> • Uprava ima odgovornost za nadzor nad postavljanjem ciljeva te osigurava da ciljevi na visokoj razini odražavaju odluke o tome kako trgovačko društvo nastoji stvarati, očuvati i realizirati vrijednost za svoje dionike. • U suradnji s rukovodstvom, uprava utvrđuje odgovarajuću toleranciju i prihvatljivu razinu rizika te osigurava da je cijelo trgovačko društvo upoznato s tim vrijednostima.

<p>trgovačkog društva.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciljevi na razini trgovačkog društva i ciljevi na nižoj razini moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski definirani. 		<p>unutarnju reviziju.)</p>	
--	--	-----------------------------	--

4.3.9. Procjena mogućih promjena u sustavu unutarnjih kontrola

Trgovačko društvo utvrđuje i procjenjuje promjene koje mogu značajno utjecati na sustav unutarnjih kontrola			
Prva linija obrane (Vlasnik/Upravitelj rizika)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<p>Budući da promjene proizlaze iz širokog raspona unutarnjih i vanjskih izvora, osobe unutar sustava tri linije obrane trebaju pratiti nastanak novih problema koji mogu u bitnoj mjeri utjecati na sustav unutarnjih kontrola.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Ima primarnu odgovornost za sustav unutarnjih kontrola te utvrđivanje i procjenu promjena koje bi mogle u bitnoj mjeri utjecati na taj sustav. • Odgovornost nadzora ispunjava informiranjem uprave s dovoljno pojedinosti o promjenama koje bi mogle u bitnoj mjeri utjecati na sustav unutarnjih kontrola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Može pomagati rukovodstvu u procjenjivanju učinka promjena na sustav unutarnjih kontrola. • Treba pokazati proaktivnost u prilagodbi promjenama. • Redovito prati i razmatra promjene u pravnim i regulatornim rizicima te rizicima usklađenosti s propisima u trgovačkom društvu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvrđuje i procjenjuje promjene koje mogu u bitnoj mjeri utjecati na sustav unutarnjih kontrola. • Redovito komunicira s rukovodstvom kako bi se predvidjele promjene i učinak na procjenu rizika u trgovačkom društvu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uprava ima odgovornost osigurati da je rukovodstvo uspostavilo procese za utvrđivanje i procjenu promjena koje bi mogle u bitnoj mjeri utjecati na sustav unutarnjih kontrola.

4.3.10. Kontrolne aktivnosti za ublažavanje rizika na prihvatljivu razinu

Trgovačko društvo odabire i razvija kontrolne aktivnosti koje doprinose ublažavanju rizika za ostvarivanje ciljeva na prihvatljivu razinu			
Prva linija obrane (Vlasnik/Rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> Svakodnevno provodi unutarnje kontrole za izvršavanje procedura u vezi s rizicima i kontrolama. Uprava utvrđuje, procjenjuje, kontrolira i ublažava rizike, usmjeravajući razvoj i provedbu internih politika i procedura te osiguravajući da su aktivnosti u skladu s uspostavljenim općim i specifičnim ciljevima. Putem raspodjele odgovornosti rukovoditelji srednje razine oblikuju i nadziru primjenu kontrola. Mora imati funkciju prve linije obrane jer su kontrole ugrađene u sustave i procese pod vodstvom uprave. Trebaju biti uspostavljene odgovarajuće upravljачke i nadzorne kontrole kako bi se osigurala usklađenost i naglasili nedostaci kontrole, neodgovarajući procesi i neočekivani događaji. 	<ul style="list-style-type: none"> Funkcije unutar druge linije obrane obično su zadužene za praćenje pojedinačnih kontrola u ime rukovodstva. U skladu sa zahtjevom rukovodstva, osobe unutar druge linije obrane također mogu sudjelovati u odabiru i razvoju pojedinih kontrola; međutim rukovodstvo zadržava odgovornost za sustav unutarnjih kontrola. 	<ul style="list-style-type: none"> Osigurava da su na prikladan način osmišljene kontrole koje je uspostavilo rukovodstvo, da se djelotvorno provode i djeluju prema planu za ublažavanje rizika na prihvatljivu razinu. Daje prijedloge za poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti unutarnjih kontrola; međutim rukovodstvo zadržava odgovornost za sustav unutarnjih kontrola. 	<ul style="list-style-type: none"> Uprava procjenjuje informacije i osigurava nadzor u svrhu osiguravanja da sustav unutarnjih kontrola može na prikladan način ublažiti postojeće rizike na prihvatljivu razinu kako bi se postigli ciljevi.

4.3.11. Prijevara

Trgovačko društvo uzima u obzir mogućnost prijevare pri procjenjivanju rizika koji postoje za ostvarivanje ciljeva			
Prva linija obrane (Vlasnik/Rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> • Provodi procese za utvrđivanje, suzbijanje i otkrivanje prijevare. • Provjerava izloženost trgovačkog društva prijevarama uz pomoć unutarnjih i vanjskih revizora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osigurava da se u procjenama rizika i kontrola u obzir uzimaju i rizici od prijevara. • Skupine kao što su jedinice za istraživanje mogu imati važnu ulogu u suzbijanju i otkrivanju prijevare. Te skupine mogu biti zadužene za razvoj i praćenje politika i procedura u vezi s prijevarama na razini cijelog trgovačkog društva. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Standardima je propisano da unutarnji revizori koriste dužnu profesionalnu pažnju uzimanjem u obzir vjerojatnosti pojave značajnih prijevara u revidiranim područjima.</i> <p><i>! Unutarnji revizori moraju imati dovoljno znanja za procjenjivanje rizika od prijevare i načina na koji trgovačko društvo upravlja tim procesom, ali od njih se ne očekuje da imaju stručnu osobu čija je primarna odgovornost otkrivanje i istraživanje prijevare.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uprava je odgovorna za nadzor sustava i procesa za suzbijanje i otkrivanje prijevare. • Uprava i više rukovodstvo određuju način sprečavanja i otkrivanja prijevare. • Uprava treba zaprimati periodična izvješća o izloženosti trgovačkog društva prijevarama uključujući prijevare u vezi s financijskim izvještavanjem.

4.3.12. Upravljanje ljudskim resursima

Trgovačko društvo je predano privlačenju, razvijanju i zadržavanju stručnih osoba u skladu s ciljevima			
Prva linija obrane (Vlasnik/rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> • Privlači, razvija i zadržava stručne osobe u skladu s ciljevima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privlači i razvija kompetentne osobe kako bi se ostvarili ciljevi institucije. • Osigurava da su zaposlenici i aktivnosti na odgovarajući način usklađeni s potrebama rukovodstva. To može uključivati rotaciju zaposlenika na različitim funkcijama upravljanja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privlači, razvija i zadržava kompetentne osobe koje imaju vještine za ostvarivanje misije i vizije. • Može davati procjene i potvrde u vezi s učinkovitosti i djelotvornosti politika i procesa kao što su: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Politike ljudskih resursa. ▶ Prakse pri zapošljavanju. ▶ Programi izobrazbe i razvoja. ▶ Sustavi za procjenu uspješnosti. ▶ Planovi naknada. ▶ Planovi zamjenjivanja zaposlenika. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uprava nadzire i osigurava da je rukovodstvo predano privlačenju, razvijanju i zadržavanju stručnih osoba u skladu s ciljevima. • Savjetnici uprave osiguravaju da u funkcijama koje nadgleda uprava postoje stručni pojedinci. • Povjerenstvo za naknade članova uprave osigurava da su planovi poticaja i naknada u skladu s prihvatljivom razinom rizika i dugoročnim ciljevima trgovačkog društva.

4.3.13. Procjena uspješnosti zaposlenika

Trgovačko društvo smatra pojedince odgovornima za njihove dužnosti u unutarnjim kontrolama u odnosu na ostvarivanje ciljeva			
Prva linija obrane (Vlasnik/rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> • Od zaposlenika očekuje da preuzmu odgovornost za primjenu unutarnjih kontrola u svrhu postizanja ciljeva. Ta odgovornost obuhvaća: <ul style="list-style-type: none"> ▶ prenošenje određenih odgovornosti, ▶ provedbu sustava procjene uspješnosti, ▶ provedbu procesa u vezi sa zaposlenicima čiji je cilj osigurati da pojedinci preuzmu odgovornost za svoje aktivnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • U skladu s uputama rukovodstva, osobe u drugoj liniji obrane prate i izvješćuju o primjeni sustava unutarnjih kontrola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unutarnji revizori mogu davati preporuke u vezi s odgovornošću, <i>ali nemaju izravnu odgovornost za odlučivanje o postupcima zaposlenika ili drugim procesima koji su osmišljeni kako bi osobe preuzele odgovornost za svoje dužnosti unutarnjih kontrola.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Uprava smatra sve zaposlenike odgovornima za funkcioniranje sustava unutarnjih kontrola. • Povjerenstvo za naknade članova uprave osigurava da su naknade u skladu s ciljevima trgovačkog društva.

4.3.14. Kvaliteta interne komunikacije

Trgovačko društvo dobiva ili stvara i koristi relevantne kvalitetne informacije za podršku funkcioniranju unutarnjih kontrola			
Prva linija obrane (Vlasnik/rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> • Ažurira podatke za praćenje svakodnevnih aktivnosti, dijeljenje informacija na svim razinama trgovačkog društva. • Osigurava da su vrsta, kvantiteta i točnost prenesenih informacija u skladu s postizanjem ciljeva. • Rukovodstvo je odgovorno za pouzdanost informacija i integritet. Ta odgovornost obuhvaća sve bitne informacije u trgovačkom društvu bez obzira na način pohranjivanja informacija. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prikuplja informacije u trgovačkom društvu za aktivnosti praćenja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osigurava da informacije odgovaraju načelima pouzdanosti i integriteta te povezanoj izloženosti riziku. To obuhvaća izloženost vanjskim i unutarnjim rizicima te izloženost u odnosu na povezana trgovačka društva. • Povremeno procjenjuje kvalitetu i pouzdanost informacija u trgovačkom društvu. Takve procjene se mogu provoditi kao odvojene samostalne aktivnosti ili mogu biti integrirane u druge revizije i aktivnosti koje se provode u okviru plana unutarnje revizije. • Određuje je li potrebno izvijestiti rukovodstvo, upravu o kršenju pouzdanosti informacija te drugim uvjetima koji mogu predstavljati prijetnju za trgovačko društvo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Više rukovodstvo i uprava uspoređuju informacije za donošenje odluka kako bi se pratila uspješnost trgovačkog društva, predvidjeli rizici i komuniciralo s vanjskim dionicima i ulagačima. • Povremeno zaprima izvješća o radu i djelotvornosti sustava unutarnjih kontrola u trgovačkom društvu.

4.3.15. Interna komunikacija za podržavanje sustava unutarnjih kontrola

Trgovačko društvo interno prenosi informacije, uključujući ciljeve i odgovornosti za unutarnje kontrole kako bi se podržalo njihovo funkcioniranje			
Prva linija obrane (Vlasnik/rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> Razvija i održava procese za prenošenje potrebnih informacija kako bi se svim zaposlenicima omogućilo razumijevanje i primjena sustava unutarnjih kontrola Prenosi upravi odgovarajuće informacije kako bi uprava mogla ispuniti ulogu u odnosu na ciljeve trgovačkog društva. Uspostavlja odvojene komunikacijske kanale kao što je služba za prijavljivanje nepravilnosti koja funkcionira kao kvalitetan mehanizam anonimne i povjerljive komunikacije kada uobičajeni kanali nisu u funkciji ili nisu djelotvorni. 	<ul style="list-style-type: none"> Prati, sastavlja informacije i prenosi ih u sažetom obliku prvoj i trećoj liniji obrane te odboru po pitanju pojedinih kontrola. Može biti odgovorna za praćenje pojedinih komunikacijskih kanala kao npr. službe za prijavu nepravilnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> Pruža osiguranje u odnosu na cjelovitost, točnost i kvalitetu komunikacije u skladu s potrebama uprave i višeg rukovodstva. 	<ul style="list-style-type: none"> Uprava uspostavlja vrijednosni sustav koji očekuje u cijelom trgovačkom društvu . Uprava i rukovodstvo trebaju dati smjernice o vrsti komunikacije kakva se očekuje od pojedinca u svakoj liniji obrane.

4.3.16. Vanjska komunikacija

Trgovačko društvo komunicira s vanjskim stranama o pitanjima koja utječu na funkcioniranje unutarnjih kontrola			
Prva linija obrane (Vlasnik/rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> Osigurava da su uspostavljeni svi procesi kako bi se mogle prenijeti relevantne i pravovremene informacije vanjskim partnerima što uključuje dionike, partnere, vlasnike, regulatore, klijente, financijske analitičare i druge. Uspostavlja i osigurava otvorene komunikacijske kanale kako bi se zaprimio doprinos klijenata, potrošača, dobavljača, vanjskih revizora, regulatora, financijskih analitičara i ostalih, čime rukovodstvo i uprava dobivaju relevantne informacije. Prenosi upravi relevantne informacije iz procjena koje provode vanjske strane. Odabire relevantne oblike komunikacije i osigurava da taj oblik uzima u obzir vrijeme, publiku i vrstu komunikacije te pravne i regulatorne potrebe te očekivanja. Uspostavlja odgovarajuće politike za rješavanje čimbenika kao što je autorizacija 	<ul style="list-style-type: none"> Uz iznimku određenih oblika komunikacije s regulatorima, vanjskim revizorima i drugim specifičnim skupinama, druga linija obrane obično ne komunicira s vanjskim stranama o pitanjima koja utječu na funkcioniranje unutarnjih kontrola. Ako trgovačko društvo izvješćuje vanjske strane o svojim unutarnjim kontrolama, druga linija obrane rukovodstvu daje rezultate tih aktivnosti kako bi se podržalo mišljenje rukovodstva. 	<ul style="list-style-type: none"> Potvrđuje točnost ključnih oblika prenesenih informacija. Unutarnja revizija ne komunicira s vanjskim stranama o pitanjima koja utječu na funkcioniranje unutarnjih kontrola 	<ul style="list-style-type: none"> Uprava treba dobivati informacije i izvješća od rukovodstva o funkcioniranju i djelotvornosti unutarnjih kontrola te osnovama za mišljenja rukovodstva prije komuniciranja s vanjskim stranama. Uprava treba raspraviti stavove i mišljenja s vanjskim revizorima o tome što je potrebno uključiti u vanjsko izvješćivanje o sustavima kontrole u trgovačkom društvu.

potrebna za izvješćivanje izvan trgovačkog društva; smjernice o tome koje informacije smiju biti uključene u izvješća; vanjske osobe autorizirane za dobivanje informacija i koje vrste informacija dobivaju; propisi o privatnosti povezani s tim, regulatorni uvjeti i pravna pitanja za izvješćivanje izvan trgovačkog društva, savjeti, preporuke, mišljenja, smjernice i druge informacije koje mogu biti obuhvaćene kod dijeljenja informacija izvan trgovačkog društva.			
--	--	--	--

4.3.17. Informacijske tehnologije

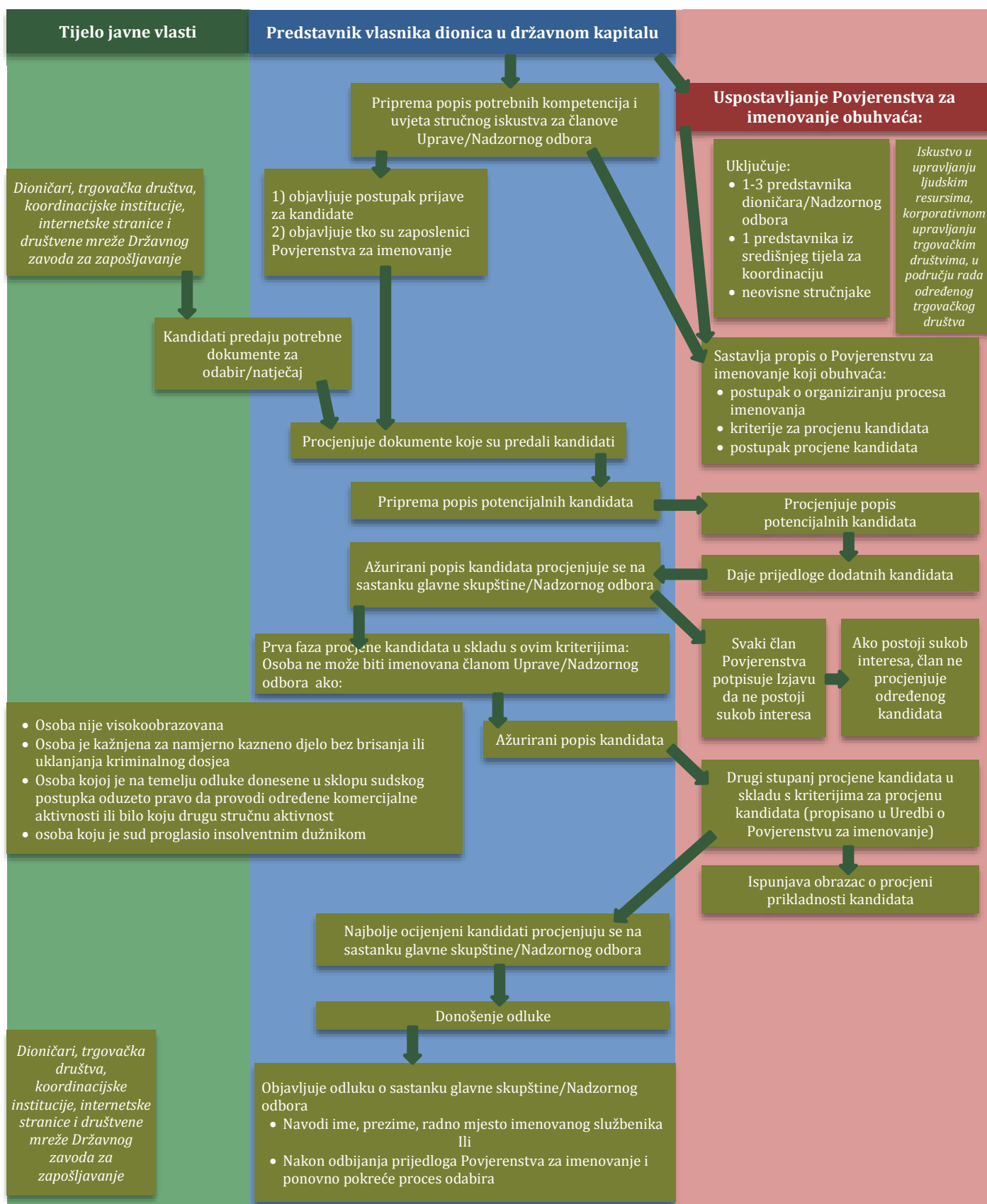
Trgovačko društvo odabire i razvija opće kontrolne aktivnosti za tehnologiju u svrhu ostvarivanja ciljeva			
Prva linija obrane (Vlasnik/rukovoditelji)	Druga linija obrane (Nadzorne i kontrolne službe)	Treća linija obrane (Unutarnja revizija)	Ostalo
<ul style="list-style-type: none"> • Oblikuje i provodi kontrolne aktivnosti u vezi s tehnologijom. To obuhvaća definiranje politika i procedura o tehnologiji i osiguravanje da su kontrole IT sustava u skladu s postizanjem ciljeva. • Uspostavlja procese praćenja i procjene trenutne izloženosti riziku u vezi s novim tehnologijama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Osobe u drugoj liniji obrane često imaju dužnosti u vezi s praćenjem pojedinačnih kontrola vezanih uz tehnologiju. • Odjeli poput onih zaduženih za informacijsku sigurnost također mogu imati važnu ulogu u odabiru, razvoju i održavanju kontrola nad tehnologijom u skladu s uputama rukovodstva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procjenjuje podržavaju li procesi upravljanja IT-om u trgovačkom društvu strategije i ciljeve trgovačkog društva . • Osigurava učinkovitost, djelotvornost i cjelovitost kontrola te po potrebi daje preporuke o poboljšanjima pojedinih kontrolnih aktivnosti. • Kako bi se očuvala neovisnost i objektivnost unutarnje revizije, unutarnji revizori obično ne odabiru i ne razvijaju opće kontrolne aktivnosti nad tehnologijom; mogu međutim davati preporuke o kontrolama povezanih s tehnologijom. • Unutarnji revizori moraju imati dovoljno znanja o ključnim rizicima i kontrolama informacijskih tehnologija kako bi mogli izvršavati svoje zadatke. Međutim ne očekuje se od svih 	<ul style="list-style-type: none"> • Uprava ima značajne odgovornosti nadzora po pitanju upravljanja kontrolama, njihovog procjenjivanja i praćenja. Uloga nadzora treba obuhvaćati aspekte upravljanja informacijskim tehnologijama u smislu: <ul style="list-style-type: none"> ▶ organizacija i strukture upravljanja ▶ izvršnog vodstva i podrške ▶ strateškog i operativnog planiranja ▶ isporuke usluga i mjerenje ▶ organizacije informacijskih tehnologija i upravljanje rizicima

		unutarnjih revizora da imaju istu razinu stručnosti kao unutarnji revizor čija je primarna odgovornost revizija informacijske tehnologije.	
--	--	--	--

4.4. Popis trgovačkih društava koja pripadaju državnom sektoru

Šifra sektora	Šifra prema NKD	Naziv
1311		
	A	POLJOPRIVREDA, ŠUMARSTVO I RIBARSTVO
	01.13	<i>KAŠTELANSKI STAKLENICI d.d. u stečaju</i>
	C	PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA
	11.02	<i>DALMACIJAVINO d.d. za proizvodnju i promet alkoholnih i bezalkoholnih pića u stečaju</i>
	F	GRAĐEVINARSTVO
	41.20	<i>TEMPO D.D. u stečaju</i>
	42.11	<i>Hrvatske autoceste d.o.o.</i>
	42.11	<i>Hrvatske ceste d.o.o.</i>
	42.11	<i>AUTOCESTA RIJEKA-ZAGREB, d.d.</i>
	H	PRIJEVOZ I SKLADIŠTENJE
	52.21	<i>HŽ INFRASTRUKTURA d.o.o.</i>
	M	STRUČNE, ZNANSTVENE I TEHNIČKE DJELATNOSTI
	74.10	<i>NACIONALNA VELETRŽNICA D.D.</i>
	O	JAVNA UPRAVA I OBRANA
	84.13	<i>HRVATSKI OPERATOR TRŽIŠTA ENERGIJE d.o.o.</i>
1313		
	A	POLJOPRIVREDA, ŠUMARSTVO I RIBARSTVO
	03.21	<i>MARIBIC D.D. u stečaju</i>
	C	PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA
	14.13	<i>SLAVONIJA MK d.d. u stečaju</i>
	24 10	<i>TEF tvornica elektroda i ferolegura, dioničko društvo</i>
	E	VODOOPSKRBA, ODVODNJA, GOSPODARENJE OTPADOM
	38.11	<i>HIDROKOM d.o.o. u stečaju</i>

4.5. Primjer procesa odabira i procjene članova odbora u Latviji





**Ministarstvo financija Republike Hrvatske
- Središnja harmonizacijska jedinica**

Katanićeva 5, Zagreb
10 000 Zagreb, Hrvatska
Tel: +385 14 585 901
Fax: +385 14 585 903
E-mail: niko.raic@mfin.hr
Web: www.mfin.hr

Ministarstvo financija Republike Latvije

Smišū street 1, Riga, LV-1919, Latvija
Tel: + 371 67 095 675;
Fax: + 371 67 095 503
Email: arina.andreicika@fm.gov.lv
Web: www.fm.gov.lv



Finanšu ministrija

**Nacionalni institut za javno zdravstvo
i zaštitu okoliša**

**Nacionalna akademija za
financije i ekonomiju,
Ministarstvo financija**

Zeestraat 86-90, 2518 AD, Hague
The Netherlands
Tel: + 31 30 2747035

Tel: + 31 70 3424978 (H.J. (Arjan) Vos)

Email: josnouwt@rvm.nl

Web: www.rijksacademie.nl

Ministry of Finance of the Republic of Croatia

**Središnja agencija za financiranje
i ugovaranje programa i projekata
Europske unije**

Ulica grada Vukovara 284 (blok C),
10000 Zagreb, Hrvatska

Tel: +385 1 6042 400

Fax: +385 1 6042 508

E-mail: info@safu.hr

Web: www.safu.hr



**National Academy for Finance and
Economics**
Ministry of Finance

**Predstavništvo Europske komisije
u Republici Hrvatskoj**

Ban Center, Ulica Augusta Cesarca 4, 10000 Zagreb

Tel: + 385 1 4681 300

Fax: + 385 1 4627 400

http://ec.europa.eu/croatia/index_hr.htm



Ovaj projekt financira Europska unija

Više informacija o projektu: <http://www.mfin.hr/hr/transition-facility>