

Informacija o preporukama za poboljšanje učinka odbora direktora kroz jasne kriterijume za članstvo

I. Uvod

Odbor direktora ima centralnu ulogu u sistemu korporativnog upravljanja i kolektivno je odgovoran za dugoročni uspjeh društva, uključujući i nadzor i definisanje poslovne strategije i poslovnih ciljeva društva. Efikasan, stručan i nezavisan odbor direktora suštinski je važan za implementaciju dobre prakse korporativnog upravljanja.

Naime, u skladu sa Zakonom o privrednim društvima ("Službeni list CG", br. 065/20 od 03.07.2020. godine)¹ odbor direktora je organ upravljanja i rukovođenja društva čije odluke izvršavaju sekretar društva i izvršni direktor. Odbor direktora upravlja i vodi poslove društva, i vrši nadzor nad tekućim poslovanjem, koje se povjerava izvršnom direktoru i drugim licima odgovornim za posloводство (članovi menadžmenta).

Takođe, u skladu sa navedenom zakonskom odredbom, odbor direktora ne može delegirati, niti se odreći vršenja prava i dužnosti: upravljanja društvom i davanjem smjernica za vođenje poslova, utvrđivanja organizacije društva, organizacije računovodstva i finansijske kontrole, imenovanja i razrješenja odgovornih lica – članova menadžmenta, i supervizije nad tim licima, posebno u pogledu primjene statuta, zakona i drugih propisa.

Osnovno ovlašćenje odbora direktora je da upravlja i vodi poslove društva. Ova odredba je prinudno pravne prirode, što znači da drugi organi u tome ne mogu uticati na odbor direktora, ali i da odbor direktora ne može ovo ovlašćenje prenijeti na drugi organ, čak ni onda kada bi se sa time saglasili svi akcionari društva. To znači da je upravljanje i vođenje poslova društva kako pravo, tako i dužnost članova odbora direktora.²

Nadležnosti odbora direktora Član 161

- (1) Odbor direktora:
 - 1) upravlja društvom i daje smjernice izvršnom direktoru u pogledu vođenja poslova društva;
 - 2) donosi odluku o unutrašnjoj organizaciji društva i akt o sistematizaciji;
 - 3) imenuje izvršnog direktora i sekretara društva, prema potrebi;
 - 4) utvrđuje poslovnu strategiju u skladu sa smjericama skupštine;
 - 5) vrši nadzor nad poslovanjem društva;
 - 6) utvrđuje računovodstvene politike društva i politike upravljanja rizicima;
 - 7) imenuje lica zadužena za sprovođenje interne revizije u društvu, na predlog revizorskog odbora, ako je formiran u društvu;
 - 8) saziva sjednice skupštine i utvrđuje predlog dnevnog reda sa predlozima odluka;
 - 9) utvrđuje iznose dividendi koji u skladu sa ovim zakonom, statutom i odlukom skupštine pripadaju pojedinim klasama akcionara, kao i način i postupak njihove isplate;
 - 10) izvršava odluke skupštine;
 - 11) predlaže politiku naknada članovima organa upravljanja;
 - 12) daje i opoziva prokuru;
 - 13) usvaja tromjesečne izvještaje izvršnog direktora o poslovanju društva;
 - 14) vrši i druge poslove u skladu sa ovim zakonom i statutom društva.
- (2) Odbor direktora ne može prenositi poslove iz svoje nadležnosti na druga lica, osim dodatnih ovlašćenja koja su mu prenijeta statutom društva.

¹ Zakon o privrednim društvima, član 161

² Međunarodna finansijska korporacija – IFC, *Korporativno upravljanje – Priručnik*, (2009, str. 70)

Nakon izvještaja o rezultatima eksterne revizije u privrednim društvima u većinskom vlasništvu države Crne Gore za period od 2016. do 2020. godine, koji smo prezentovali javnosti 31.03.2022. godine, bilo je jasno da odgovornost u pojedinim odborima direktora nije bila na zadovoljavajućem nivou. Odgovoran odbor direktora, ne može bezuslovno odobravati finansijske izvještaje sa iskazanom rezervom ili čak negativnim mišljenjem eksternog revizora, u kojem su navedene materijalne nedosljednosti u odnosu na opšte prihvaćene međunarodne standarde. Stoga, vjerujemo da liderstvo a i odgovornost počinje od samog vrha svake uspješne organizacije, a to se posebno odnosi na privredna društva u većinskom vlasništvu države Crne Gore.

Kao što je navedeno u mnogim dokumentima koje su objavile međunarodne kredibilne institucije na temu dobrog korporativnog upravljanja, kao što su OECD³, Svjetska banka, Međunarodna finansijska korporacija⁴, Transparency International, odbor nije samo odgovoran kompaniji i njenim vlasnicima, već ima i dužnost da djeluje na najbolji mogući način u korist njihovih interesa. Pored toga, od odbora se očekuje da u svom djelovanju uzima u obzir i pravično se odnosi prema interesima drugih zainteresovanih strana, uključujući interese zaposlenih, kreditora, kupaca, dobavljača i lokalnih zajednica.

Zajedno sa vođenjem korporativne strategije, odbor je uglavnom odgovoran za praćenje menadžerskog učinka i postizanje adekvatnog prinosa za vlasnike, uz sprječavanje sukoba interesa i balansiranje konkurentskih zahtjeva prema društvu. Da bi odbori efikasno ispunjavali svoje odgovornosti, moraju biti u stanju da vrše objektivno i nezavisno odlučivanje. Još jedna važna odgovornost odbora je da nadgleda sistem upravljanja rizikom i uspostavljene sisteme kako bi se osiguralo poštovanje važećih zakona, uključujući zakone o porezima, zaštiti konkurencije, radu, životnoj sredini, zdravstvenoj zaštiti i o zaštiti i zdravlju na radu.

Budući da odbor direktora snosi krajnju odgovornost za upravljanje i učinak kompanije, njegov sastav i funkcionisanje imaju značajan uticaj na upravljanje društvom, a samim tim i na njegov operativni i finansijski učinak. Efikasan odbor mora se sastojati od visoko kvalifikovanih i kompetentnih direktora koji su sposobni da vrše objektivnu, nezavisnu procjenu kako bi usvajali strategije razvoja i nadgledali upravljanje.

Kao što je izričito navedeno u Smjernicama OECD-a o korporativnom upravljanju u državnim preduzećima⁵, sastav odbora privrednih društava u većinskom vlasništvu države treba da omogući primjenu objektivnog i nezavisnog odlučivanja. Svi članovi odbora, uključujući sve javne službenike, treba da budu imenovani na osnovu kvalifikacija i da imaju jednake zakonske odgovornosti.

Centralni preduslov za osnaživanje odbora privrednih društava u većinskom vlasništvu države je njihovo strukturiranje tako da mogu efikasno da vrše objektivno i nezavisno odlučivanje, da budu u poziciji da nadgledaju menadžment i donose strateške odluke. Svi članovi odbora treba da budu imenovani kroz transparentan proces i trebalo bi da bude jasno da je njihova dužnost da djeluju u najboljem interesu preduzeća u cjelini. Oni ne bi trebali djelovati kao pojedinačni predstavnici konstituenata koji su ih imenovali. Odbori privrednih društava u većinskom vlasništvu države takođe treba da budu zaštićeni od političkog uplitanja koje bi ih moglo spriječiti da se usredsrijede na postizanje ciljeva dogovorenih sa vladom i vlasnicima. Svi državni predstavnici nominovani da rade u odborima privrednih društava u većinskom vlasništvu države treba da imaju jednake pravne odgovornosti kao i ostali članovi odbora. Na primjer, oni ne bi trebali uživati de jure ili de facto izuzeća od individualne odgovornosti.

Smatra se dobrom praksom težiti raznolikosti u sastavu odbora, uključujući pol, godine, geografsku, profesionalnu i obrazovnu pozadinu. Osobe koje su direktno povezane sa izvršnim vlastima – odnosno šefovi država, šefovi vlada i ministri – ne bi trebalo da budu u odborima jer bi to bacilo ozbiljne sumnje u nezavisnost njihovog odlučivanja. Za privrednih društava u većinskom vlasništvu države koja se bave ekonomskim aktivnostima, preporučuje se da članovi odbora imaju dovoljno komercijalne, finansijske i

³ OECD – The Organisation for Economic Co-operation and Development / Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj

⁴ IFC - International Finance Corporation, članica grupe Svjetske banke

⁵ OECD, *Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises* (2015, str. 71)

finansijskim znanjem ili iskustvom, koji stoga nisu pogodni za vršenje odgovornosti koje se sve više zahtijeva od odbora ovih društava. Odbori se mogu sastojati od ministara i drugih politički povezanih lica, stranačkih lidera, izabranih zvaničnika i državnih službenika koji mogu biti izvrsni u osiguravanju da društvo bude pažljivo prema političkim ciljevima; ali oni mogu težiti tim ciljevima na štetu ekonomskog i finansijskog zdravlja društva. Štaviše, bez potrebnog tehničkog i poslovnog iskustva, direktori mogu biti nespremni da izvršavaju čitav niz odgovornosti profesionalnog člana odbora. Na primjer, njihovo znanje o upravljanju rizicima ili internoj kontroli i reviziji može biti nedovoljno za efikasno praćenje menadžmenta ili pružanje strateških smjernica. Popunjavanje odbora sa neodgovarajućim direktorima takođe može ugroziti objektivnost i nezavisnost odbora, ostavljajući ga u nadležnosti pojedinačnih političara i državnih službenika i nesposobnog da djeluje u najboljem interesu društva.

Takvi problemi često proizilaze iz nedostatka jasnih politika ili smjernica za predlaganje i imenovanje kvalifikovanih članova u odbore privrednih društava u većinskom vlasništvu države – čak i kada su takvi prijedlozi i imenovanja obuhvaćeni zakonima o privrednim društvima i osnivačkim aktima kompanija. U nedostatku jasnih politika, proces može biti ispunjen zamkama: politizovanim imenovanjima, nedostatkom jasnih kriterijuma za odabir, kašnjenjem imenovanja, ad hoc i raznolikim praksama među ministarstvima i nedostatkom transparentnosti.

Iz ovih razloga, mnoge zemlje preduzimaju korake da poboljšaju sastav odbora tako što će osmisliti čvrst okvir politika i jasne procese za predlaganje i imenovanja odbora. Time nastoje depolitizovati proces, učiniti ga profesionalnijim i transparentnijim i osigurati da odbori imaju kompetencije i objektivnost potrebne za obavljanje svojih dužnosti.

Takav okvir uključuje nekoliko kritičnih elemenata:

- Kreiranje uravnoteženih odbora;
- Usvajanje profesionalnih kriterijuma za izbor i razrješenje članova odbora;
- Razvoj adekvatnog procesa nominacije;
- Pravovremeno imenovanje i javno objavljivanje rezultata.

Odborima sastavljenim uglavnom od predstavnika vlade nedostaju objektivnost i vještine koje su ključne za dobro funkcionisanje odbora. Oni se često postavljaju da slijede ciljeve politike i, u nekim slučajevima, da nadoknade nedostatak adekvatno obučeni direktora iz privatnog sektora. Ali njihovo imenovanje otvara niz pitanja. Obično im nedostaje nezavisnost i potrebne kvalifikacije i vještine da bi bili efikasni članovi odbora. Njihovo prisustvo može poremetiti razmatranja od strane odbora i dati im nesrazmjeran uticaj u diskusijama odbora. Kada se predstavnik vlade imenuje direktno iz relevantnog resornog ministarstva, odbor je podložniji sukobu interesa, a imenovani može biti motivisan više željom da zadovolji akcionara nego djelovanjem u najboljem interesu društva. Zajedno, ovi faktori slabe autonomiju odbora, odgovornost i pristup sektorskim i posebnim vještinama.

Iz ovih razloga, sve više zemalja preduzima korake za ograničavanje imenovanja vladinih predstavnika i, gdje su oni imenovani, da osiguraju da ispunjavaju potrebne kvalifikacije i da imaju iste obaveze i uloge kao svi ostali članovi odbora. Države preduzimaju nekoliko ključnih koraka za rješavanje ovih problema:

- Zabranu ministrima i drugim političkim imenovanim osobama da budu u odborima, kao što je slučaj u mnogim zemljama Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) i zemljama koje nisu članice OECD-a.
- Ograničavanje broja predstavnika vlade u odborima uz povećanje udijela članova iz privatnog sektora.
- Zabranu vladinim službenicima koji imaju regulatornu ulogu da rade u odborima.

suzbijanje organizovanog kriminala, korupcije terorizma i ratnih zločina i zamjenik specijalnog tužioca, može biti predsjednik ili član organa upravljanja i nadzornog organa javnog preduzeća, javne ustanove ili drugog pravnog lica u jednom javnom preduzeću, javnoj ustanovi ili drugom pravnom licu u kojima je država, odnosno opština vlasnik.

Javni funkcioner koji obavlja poslove u državnoj upravi i organima lokalne uprave ne može obavljati funkciju poslanika i odbornika.

Javni funkcioner može biti predsjednik ili član organa upravljanja i nadzornog organa naučnih, nastavnih, kulturnih, umjetničkih, humanitarnih, sportskih udruženja ako posebnim propisom nije drukčije određeno.

Da bi bio kvalifikovan, kandidat za poziciju u odboru direktora, osim kriterijuma predviđenih Zakonom o privrednim društvima i Zakonom o sprječavanju korupcije, mora da ispuni i sljedeće kriterijume:

1. mora imati minimum VII-1 nivo kvalifikacije obrazovanja;
2. mora imati najmanje 5 godina iskustva u pretežnoj djelatnosti društva za koji se prijavio za poziciju u odboru direktora, ili 5 godina iskustva u oblastima prava, finansija ili korporativnog upravljanja;
3. da nije bio razriješen iz organa upravljanja zbog nesavjesnog obavljanja funkcije;
4. da nije bio član nadzornog ili organa upravljanja ili zaposlen na neodređeno ili određeno vrijeme u pravnim licima koja imaju bilo kakav poslovni odnos sa društvom za čije se mjesto u odboru direktora kandidovao ili njegovim zavisnim društvima, osim u pogledu korišćenja uobičajenih proizvoda i usluga pod opštim uslovima koji se primjenjuju na sve učesnike na tržištu, u posljednje dvije godine koje prethode imenovanju;
5. da nije u odboru direktora i na rukovodećim pozicijama u drugom privrednom društvu u većinskom vlasništvu države Crne Gore;
6. da nije direktno ili indirektno finansijski, odnosno privredno povezan sa društvom ili njegovim menadžmentom;
7. da nije bio član odbora direktora ili Izvršni direktor društva, koje je imalo jedno negativno mišljenje eksterne revizije, odnosno mišljenje sa rezervom/uzdržano mišljenje eksterne revizije dvije godine zaredom;
8. da ne obavlja funkciju u političkoj partiji;
9. da je poslove vršio uz očuvanje ličnog integriteta i etičkih standarda.

Takođe, kako bi odbor direktora bio profesionalniji, objektivniji i nezavisniji, potrebno je:

1. da bude konstituisan na način da ima odgovarajuću kombinaciju znanja, kompetencija i stručnosti, gdje najmanje 2/5 članova moraju da imaju najmanje 5 godina iskustva u pretežnoj djelatnosti društva;
2. da se uvaži imenovanje dovoljnog broja nezavisnih članova, eventualno iz profitabilnog privatnog sektora, a najmanje u mjeri predviđenoj članom 155 Zakona o privrednim društvima;
3. da se ne dozvoli visoko rangiranim državnim službenicima da budu članovi odbora direktora, u skladu sa članom 12 Zakona o sprječavanju korupcije;
4. da svi članovi budu na raspolaganju tokom obavljanja funkcije.

Definicija nezavisnog člana odbora direktora je data u članu 156 Zakona o privrednim društvima, a ovim pitanjem se iscrpno bave i već pomenute međunarodne organizacije. Najbolji primjer je dat u dokumentu Svjetske banke koji se bavi korporativnim upravljanjem u privrednim društvima u većinskom vlasništvu države, dat u nastavku.

Nezavisni članovi odbora direktora

Član 156

- (1) Nezavisni član odbora direktora (u daljem tekstu: nezavisni direktor) je lice koje nije srodnik u pravoj liniji, srodnik u pobočnoj liniji, zaključno sa drugim stepenom srodstva, bračni i vanbračni supružnik ostalih
-

Kako se sve više zemalja kreće ka uključivanju nezavisnih direktora i udaljava se od prakse popunjavanja pozicija u odborima političkim ličnostima i predstavnicima vlade, profesionalni kriterijumi za izbor direktora postaju sve važniji. Dok će specifične vještine koje su potrebne varirati od odbora do odbora, vlade identifikuju kompetencije, vještine i iskustvo koje su potrebne za vršenje nezavisnog odlučivanja i uspješno vođenje privrednih društava u većinskom vlasništvu države. Cilj je stvoriti profesionalne odbore sa nezavisnim odlučivanjem i širim spektrom talenata i perspektiva.

II. Kriterijumi za izbor članova odbora direktora

Imajući u vidu djelatnost Montenegro Works-a i misiju prepoznatu od strane Evropske komisije kao dio ekonomske reforme neophodne za ulazak u EU i na osnovu najbolje prakse u ovoj oblasti predlažemo sljedeće kriterijume, u cilju povećanja profesionalizma i kvaliteta predstavnika u odborima direktora privrednih društava u većinskom vlasništvu države.

Konkretno, trenutni Zakon o privrednim društvima, u članu 157 predviđa uslove za članstvo u odboru direktora, koji u najmanjoj mjeri ograničavaju kandidaturu.

Uslovi za izbor člana odbora direktora

Član 157

- (1) Za člana odbora direktora može biti izabrano samo poslovno sposobno fizičko lice.
- (2) Član odbora direktora ne može biti:
 - 1) lice koje je osuđeno za krivična djela: protiv prava iz rada, protiv intelektualne svojine, protiv platnog prometa i privrednog poslovanja, protiv imovine i službene dužnosti, u roku od tri godine od dana pravnosnažnosti presude, s tim da se u taj period ne uračunava vrijeme provedeno na izdržavanju kazne zatvora;
 - 2) revizor društva ili lice koje je bilo angažovano u vršenju revizije finansijskih izvještaja društva;
 - 3) lice kojem je izrečena mjera zabrane obavljanja djelatnosti koja čini pretežnu djelatnost društva, za vrijeme dok traje ta zabrana;
 - 4) izvršni direktor društva, osim u slučaju jednočlanog društva.
- (3) Statutom društva mogu se utvrditi i drugi uslovi za izbor člana odbora direktora.

Takođe, Zakonom o sprječavanju korupcije ("Službeni list CG", br. 53/2014 i 42/2017) su predviđene odredbe kojim se definiše javnih funkcija u javnim preduzećima i javnim ustanovama.

Vršenje rukovodećih i drugih funkcija u privrednom društvu

Član 11

Javni funkcioner ne može biti predsjednik, ovlašćeni zastupnik ili član organa upravljanja ili nadzornog organa, niti izvršni direktor ili član menadžmenta u privrednom društvu.

Lice koje bude izabrano, imenovano ili postavljeno na javnu funkciju u smislu ovog zakona, dužno je da, u roku od 30 dana od dana izbora, imenovanja, odnosno postavljenja, podnese ostavku na dužnost ili funkciju iz stava 1 ovog člana.

Vršenje javnih funkcija u javnim preduzećima i javnim ustanovama

Član 12

Javni funkcioner ne može biti predsjednik ili član organa upravljanja i nadzornog organa, izvršni direktor, član menadžmenta javnog preduzeća, javne ustanove ili drugog pravnog lica.

Izuzetno, javni funkcioner, osim Predsjednik Crne Gore, poslanik, odbornik, član Vlade Crne Gore, sudija Ustavnog suda Crne Gore, sudija, rukovodilac državnog tužilaštva, državni tužilac, specijalni tužilac za

sektorske stručnosti kako bi efikasno obavljali svoje dužnosti. U tom smislu, iskustvo privatnog sektora može biti korisno.

Trebalo bi razviti mehanizme za procjenu i održavanje djelotvornosti rada i nezavisnosti odbora. To uključuje, na primjer, ograničenja mogućeg broja ponovnih imenovanja, kao i resurse koji će odboru omogućiti pristup nezavisnim informacijama ili stručnosti.

Zakon o privrednim društvima Crne Gore, u članu 33 definiše pojam dužnosti pažnje, a koji se odnosi na upravljačke strukture u okviru privrednih društava.

Pojam dužnosti pažnje

Član 33

- (1) Izvršni direktor, članovi odbora direktora, članovi upravnog odbora, članovi nadzornog odbora, zastupnici, prokuristi, revizor i likvidacioni upravnik dužni su da u izvršavanju obaveza postupaju savjesno i sa pažnjom dobrog privrednika, odnosno u interesu društva kao cjeline.
- (2) Pod pažnjom dobrog privrednika smatra se povećani stepen pažnje, znanja, vještine i iskustva potrebnih za obavljanje poslova iz svoje nadležnosti u društvu.
- (3) Ako pored znanja, vještine i iskustva iz stava 2 ovog člana, lice iz člana 31 stav 1 tač. 4, 5 i 6 ovog zakona posjeduje dodatna specifična znanja, vještine ili iskustvo, ista se uzimaju u obzir prilikom ocjene stepena pažnje koju je trebalo da pokaže (pažnja dobrog stručnjaka).

Kada je u pitanju međunarodna praksa, publikacija Svjetske banke⁶ konkretno ukazuje na dužnosti odbora direktora, uz navođenje uobičajene prakse u privrednim društvima u većinskom vlasništvu države i naznaku ključnih elemenata najboljeg okvira politika u cilju poboljšanja učinka odbora.

Dužnosti brige i lojalnosti: implikacije za članove odbora privrednih društava u većinskom vlasništvu države

Upravni odbori imaju dvije glavne povjerene dužnosti prema kompaniji: dužnost brige i dužnost lojalnosti. Ove dužnosti imaju implikacije koje mogu predstavljati posebne izazove za članove odbora privrednih društava u većinskom vlasništvu države:

- ***Dužnost brige** je obaveza da se pokaže razuman trud i pažnja u vršenju radnji koje bi potencijalno mogle naštetiti interesima akcionara. Ova dužnost zahtijeva od članova odbora da se informišu o svim pitanjima koja bi mogla da utiču na društvo i da donose potpuno utemeljene odluke.*

Jedna praktična implikacija je da se članovi odbora moraju uvjeriti da kontrolni mehanizmi funkcionišu ispravno i da pružaju dobre informacije. Dužnost brige takođe zahtijeva da se članovi odbora ponašaju profesionalno, da izbjegavaju služenje u previše drugih odbora i da dobiju adekvatnu obuku i drugu podršku.

- ***Dužnost lojalnosti** se generalno definiše kao obaveza odanosti društvu i njegovim interesima. Uobičajeno tumačenje je da ova dužnost zahtijeva od članova odbora da povećaju vrijednost preduzeća za njegove vlasnike. Pored toga, zahtijeva od članova odbora da spriječe da njihovi lični interesi prevladaju nad interesima društva ili njegovih akcionara. Niti bi članovi odbora trebali dozvoliti da interesi drugih – uključujući menadžere, druge članove odbora i istaknute vladine ili političke zvaničnike – prevladaju nad interesima društva.*

Međutim, suprotno dobroj praksi, odbori privrednih društava u većinskom vlasništvu države se često sastoje od vladinih, političkih i predstavnika zainteresovanih strana sa ograničenim komercijalnim ili

⁶ The World Bank, *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit* (2014, str. 161)

članova organa upravljanja društva, odnosno akcionara koji imaju značajno ili većinsko učešće u osnovnom kapitalu i lice koje u periodu od najmanje dvije godine prije izbora za člana odbora direktora nije:

- 1) bilo većinski vlasnik, vlasnik sa značajnim učešćem u osnovnom kapitalu, član organa upravljanja, osim organa u koji se bira, prokurista, lice zaposleno u društvu u sastav čijeg organa se bira ili u drugom društvu koje je povezano sa tim društvom, u smislu ovog zakona;
 - 2) primilo ili potraživalo od društva organa u čije organe se bira, ili od društava koja su povezana sa tim društvom, u smislu ovog zakona, naknadu čija je ukupna vrijednost veća od 10% godišnjih prihoda tog lica.
- (2) U obračun iz stava 1 tačka 2 ovog člana, ne ulaze naknade primljene po osnovu članstva u odboru direktora u društvima iz stava 1 tačka 2 ovog člana.
- (3) Nezavisnom direktoru prestaje mandat prestankom ispunjavanja uslova iz stava 1 ovog člana.

Detaljna definicija nezavisnog člana odbora⁷

Nezavisni direktor je lice koje:

- *Nije bio zaposlen u društvu ili sa njim povezanim licima, uključujući i njene veće akcionare, u proteklih pet godina,*
- *Nije savjetnik ili konsultant društva ili povezanih lica i nije povezan sa društvom koja je savjetnik ili konsultant društvom ili njenih povezanih lica,*
- *Nije povezan sa značajnim klijentom ili dobavljačem društva ili njenih povezanih lica, uključujući banke ili druge finansijske institucije u vlasništvu bilo kojeg od većih akcionara,*
- *Nema ugovore o ličnim uslugama sa društvom, povezanim stranama ili višim menadžmentom,*
- *Nije povezan sa neprofitnom organizacijom koja prima značajna sredstva od društva ili povezanih lica,*
- *Nije zaposlen kao izvršni direktor drugog društva u kojem je bilo koji od rukovodilaca u odboru direktora tog društva,*
- *Nije član uže porodice lica koje je, ili je bilo u proteklih pet godina, zaposleno u društvu ili s njom povezanim licima kao izvršni službenik,*
- *Nije, niti je u proteklih pet godina bio povezan ili zaposlen kod sadašnjeg ili bivšeg revizora kompanije ili povezanog lica.*
- *Nije kontrolna osoba kompanije (ili član grupe pojedinaca ili organizacije koji zajednički vrše efektivnu kontrolu nad društvom) ili bliski srodnik, udovica, tazbina, legatar i nasljednik bilo kojeg od prethodno navedenih ili samog izvršioca.*

Povezana strana znači, u odnosu na kompaniju i njene glavne akcionare, svako lice ili organizacija koja kontroliše, koja je kontrolisana ili je pod zajedničkom kontrolom društva i njenih većih akcionara.

III. Obrazovni program sa sertifikacijom

Ovdje je cilj ukloniti direktan politički uticaj vlade i vratiti povjerenje društva u proces izbora članova odbora privrednih društava u većinskom vlasništvu države. Ova praksa je već uspostavljena u nekim od zemalja EU koje obezbjeđuje decentralizaciju i depolitizaciju procesa izbora članova odbora direktora tako što se odvija kroz nezavisni subjekt, a ne nominuje ga direktno sama vlada. Sam proces tada postaje daleko transparentniji jer je proces odabira standardizovan za svakog kandidata, u svakom postupku.

Ovaj subjekat bi bio zadužen za izvođenje specifičnih obuka koji obezbjeđuju edukaciju u više oblasti neophodnih za uspješno obavljanje funkcije u odboru direktora, kao što su principi korporativnog upravljanja, osnove iz oblasti

⁷ The World Bank, *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit* (2014, str. 167)

finansija i prava, od velikog značaja za razumijevanje poslovnih procesa. Na taj način bi svi sertifikovani kandidati stekli neophodna znanja u vezi sa obavezama i dužnostima člana odbora, ali i bili u stanju da dublje razumiju sav materijal koji se dostavlja ovom organu na odlučivanje.

Još jedna evidentna prednost ovog procesa je da bi takav entitet, zajedno sa društvom Montenegro Works, vodio i registar nosilaca sertifikata, odnosno „registar direktora⁸“, sa bazom podataka kvalifikovanih kandidata koji bi bio od koristi u svim budućim nominacijama. Programi za razvoj i edukaciju direktora takođe mogu proaktivno proširiti krug kvalifikovanih kandidata.

Takođe, kao buduće korake u cilju promocije uloge odbora direktora u upravljanju državnim preduzećima i privlačenju kredibilnih i uspješnih profesionalaca, predlažemo sledeće:

1. Kreirati edukativni program sa sertifikacijom, preko postojećeg (npr. Privredne komore Crne Gore) ili novog subjekta, koji će biti obavezan za sve kandidate da bi se kvalifikovali za pozicije u odboru direktora – da se uspostavi u roku od godinu dana;
2. Kreirati 'registar direktora' sa evidencijom kvalifikovanih direktora, koji bi se konsultovao u slučaju upražnjenog mjesta u odboru direktora jednog od društava – da se uspostavi u roku od jedne godine;
3. Uzeti u obzir strane državljane sa značajnim iskustvom, posebno za velika ili složena privredna društva. Direktori stranci mogu povećati kvalitet odbora, uvesti nove ideje i stručnost i pomoći u izolaciji privrednih društava u većinskom vlasništvu države od političkog uticaja i korupcije, budući da su strani članovi odbora manje politički ugroženi.
4. Odbor direktora treba da razmotri uvođenje varijabilnih naknada za poziciju izvršnog direktora, u vezi sa dugoročnim ciljevima društva, sa transparentnim i jasnim ciljevima, sa odgovarajućim rokom sticanja prava;
5. Odbori treba redovno da vrše evaluacije kako bi ocijenili svoj učinak i procijenili da li posjeduju pravu kombinaciju znanja i kompetencija, neophodnu za profesionalno i efikasno upravljanje.

⁸ Directors pool, eng