

PREDLOG

Na osnovu člana 18 stav 2 Zakona o upravljanju privrednim društvima u vlasništvu države ("Službeni list CG", broj 87/26), Vlada Crne Gore na sjednici od _____ 2026. godine, donijela je

ODLUKU O UTVRĐIVANJU POLITIKE DRŽAVNOG VLASNIŠTVA

Član 1

Ovom odlukom utvrđuje se Politika državnog vlasništva, kojom se uređuje okvir za upravljanje privrednim društvima u vlasništvu države, u skladu sa Zakonom o upravljanju privrednim društvima u vlasništvu države, međunarodnim standardima i javnim interesom.

Član 2

Izrazi koji se u ovoj odluci koriste za fizička lica u muškom rodu podrazumijevaju iste izraze u ženskom rodu.

Član 3

Politika državnog vlasništva data je u Prilogu 1 koji čini sastavni dio ove odluke.

Član 4

Ova odluka objaviće se u "Službenom listu Crne Gore", a stupa na snagu dana 2. jula 2026. godine.

Broj:
Podgorica, 30. juna 2026. godine

VLADA CRNE GORE

**Predsjednik,
mr Milojko Spajić**

Politika državnog vlasništva

Sadržaj

Poglavlje 1: Uvod	8
1.1. Svrha vlasničke politike.....	8
1.2. Kontekst i obrazloženje	8
1.3. Predmet i primjenjivost Politike vlasništva	9
1.4. Zakonodavni okvir za državna preduzeća	10
1.5. Strateška uloga države u upravljanju državnim preduzećima	10
Poglavlje 2: Kriterijumi i ciljevi državnog vlasništva	11
2.1. Kriterijumi za državno vlasništvo.....	11
2.2. Specifični ciljevi državnog vlasništva i usklađenost sa Smjericama OECD-a za državna preduzeća.....	12
Poglavlje 3. Uloge i odgovornosti države kao vlasnika.....	13
3.1. Koordinisani model vlasništva i uloga Posebne jedinice za koordinaciju vlasništva.....	13
3.2. Institucionalni aranžmani i resursi posebne jedinice za koordinaciju vlasništva	14
3.3. Uloga resornih ministarstava i drugih državnih vlasničkih subjekata	15
3.4. Razlikovanje funkcija vlasništva, kreiranja politike i regulatornih funkcija	16
3.5. Fiskalna odgovornost i konkurentska neutralnost.....	17
3.6. Proces izbora članova organa upravljanja državnih preduzeća u Crnoj Gori	17
3.7. Upravljanje ostvarenjem rezultata i smanjenjem rizika.....	18
3.8. Upravljanje portfeljem i strateški pravci državnog vlasništva.....	19
Poglavlje 4. Uloge i odgovornosti drugih državnih organa	20
4.1. Skupština Crne Gore	20
4.2. Vlada Crne Gore	21
4.3. Montenegroberza	21
4.4. Državna revizorska institucija (DRI)	22
4.5. Fiskalni savjet	22
Poglavlje 5. Prava nedržavnih akcionara i drugih zainteresovanih strana.....	22
5.1. Prava manjinskih akcionara	22
5.2. Promovisanje povjerenja i saradnje zainteresovanih strana.....	23
Poglavlje 6. Organi upravljanja	23
6.1. Struktura i sastav organa upravljanja.....	23
6.2. Uloga odbora u vođenju i praćenju upravljanja državnim preduzećima	24

6.3. Privremena imenovanja	24
6.4. Politika nagrađivanja	25
6.5. Komisije koje osniva odbor	26
6.6. Planiranje sukcesije.....	26
6.7. Odgovornost odbora.....	27
6.8. Transparentnost i javno izvještavanje	27
Poglavlje 7. Objelodanjivanje i transparentnost	28
Poglavlje 8. Etika i usklađenost	29
8.1. Integracija sa korporativnim upravljanjem	30
8.2. Unutrašnje kontrole.....	30
8.3. Mjere za sprečavanje korupcije	32
8.4. Izvještavanje i snošenje odgovornosti	32
Poglavlje 9: Politika vlasništva i zakonski okvir za upravljanje državnim preduzećima	33
Poglavlje 10: Redovna evaluacija i revidiranje i vlasničke politike	34
10.1. Periodična evaluacija i revidiranje Politike državnog vlasništva	34
10.2. Angažman zainteresovanih strana u procesu revidiranja Politike državnog vlasništva.....	34
10.3. Sprovođenje preporuka iz evaluacije Politike državnog vlasništva.....	35
Aneks 1 – Koordinacione i nadzorne uloge Posebne jedinice za koordinaciju vlasništva ..	36
Aneks 2 – Proces izbora i imenovanja organa upravljanja državnih preduzeća.....	39
Aneks 3 – Upravljanje ostvarenjem rezultata	44

Poglavlje 1: Uvod

U ovom poglavlju se navodi svrha politike državnog vlasništva, predviđaju kriterijumi koji opravdavaju državno vlasništvo u Crnoj Gori, opisuje model državnog vlasništva za koji se Crna Gora opredijelila i ističu uloge i odgovornosti državnih organa uključenih u nadzor nad privrednim društvima u državnom vlasništvu (u daljem tekstu: državna preduzeća).

1.1. Svrha vlasničke politike

Vlada Crne Gore je započela sveobuhvatnu reformu postupanja u oblasti državnog vlasništva u cilju poboljšanja učinka državnih preduzeća (DP) i jačanja doprinosa državnih preduzeća ekonomskom razvoju, konkurentnosti i stvaranju nove vrijednosti. U fokusu ove reforme je profesionalizacija postupanja u vezi sa državnim vlasništvom, implementacija visokih standarda korporativnog upravljanja u državnim preduzećima u skladu sa *Smjernicama OECD-a o korporativnom upravljanju državnim preduzećima* uključujući i izradu posebnog zakona o upravljanju privrednim društvima u vlasništvu države. Reformom se nastoji osigurati jedinstveniji pristup nadzoru nad državnim preduzećima u cilju rješavanja izazova koji se odnose na upravljanje takvim preduzećima, uključujući fragmentisanu kontrolu DP, pitanja transparentnosti i nedosljednu odgovornost kako samih preduzeća, tako i državnih institucija kao nosioca vlasničkih funkcija.

Centralni element reforme je uspostavljanje posebne organizacione jedinice za koordinaciju vlasništva u Ministarstvu finansija, čime se poboljšava komunikacija, strateško usklađivanje i kohezija između subjekata koji vrše nadzor nad državnim preduzećima.

Primarni cilj crnogorske Politike državnog vlasništva jeste da obezbijedi strukturisani okvir koji jasno definiše ulogu države kao vlasnika državnih preduzeća i navede očekivanja države kao vlasnika. Tim okvirom se prednost daje transparentnosti, odgovornosti i usklađenosti sa ekonomskim i društvenim prioritetima Crne Gore, uključujući održivi razvoj, ekonomski rast i javnu dobrobit. Politika je osmišljena u pravcu maksimalnog dugoročnog stvaranja vrijednosti državnih preduzeća, istovremeno osiguravajući da njihove aktivnosti doprinose širim društveno-ekonomskim ciljevima, kao što su otvaranje novih radnih mjesta, regionalni razvoj i pružanje kvalitetnih javnih usluga.

1.2. Kontekst i obrazloženje

Državna preduzeća u Crnoj Gori su aktivna u sektorima koji su ključni za privredni razvoj države, uključujući energetiku, turizam, saobraćaj i dr. Ta preduzeća čine sastavni dio pružanja osnovnih usluga i upravljanja strateškim sredstvima koja značajno doprinose crnogorskom BDP-u i zapošljavanju. Primjera radi, samo sektor turizma čini značajan udio u BDP-u, pri čemu mnoga državna preduzeća doprinose razvoju infrastrukture i usluga širom države. Slično tome, energetska sektor podržava kako industrijski, tako i regionalni razvoj, te služi kao ključni pokretač ekonomskih aktivnosti širom Crne Gore.

Međutim, ekstenzivno prisustvo državnih preduzeća u sistemski i ekonomski važnim sektorima dovelo je i do određenih izazova, uključujući poremećaje tržišta, konkurentne neravnoteže i

probleme koji proizilaze iz lošeg finansijskog i operativnog rezultata mnogih državnih preduzeća. Takve neefikasnosti često dovode do povećanih troškova, ograničenog nivoa inovacija i smanjenog kvaliteta usluga, uključujući i konkurentne sektore u kojima bi učešće privatnog sektora moglo dovesti do poboljšanja. Dominacija državnih preduzeća sa lošim rezultatima na određenim tržištima takođe ograničava mogućnosti za privatne investicije, što sprječava ekonomsku diversifikaciju i ometa rast malih i srednjih preduzeća (MSP) u Crnoj Gori.

Reformom koja je u toku nastoje se riješiti ovi izazovi optimizovanjem učešća države u ekonomiji, usklađivanjem poslovanja portfelja državnih preduzeća sa strateškim ekonomskim ciljevima i osiguravanjem da državno vlasništvo nad preduzećima bude opravdano jasnim ekonomskim i/ili društvenim kriterijumima. Takav pristup je u skladu sa OECD-ovim principima konkurentne neutralnosti, sa ciljem da se podstaknu jednaki uslovi za sve učesnike na tržištu, a da se istovremeno osigura da državna preduzeća doprinose dugoročnim razvojnim ciljevima države.

1.3. Predmet i primjenjivost Politike vlasništva

Politika daje jasne smjernice za vlasništvo nad ovim preduzećima i upravljanje tim preduzećima, uključujući postavljanje očekivanja u pogledu ostvarivanja određenih rezultata, redovno praćenje i ocjenjivanje njihovog rada kako bi se osigurala usklađenost sa nacionalnim i lokalnim prioritetima, te promovisala transparentnost u finansijskom izvještavanju i načinu upravljanja.

Politika državnog vlasništva primjenjuje se na sva preduzeća u kojima Država Crna Gora, preko Vlade Crne Gore ima većinski udio u kapitalu ili na drugi način vrši kontrolu u skladu sa zakonom kojim se uređuju privredna društva i zakonom kojim se uređuje upravljanje privrednim društvima u vlasništvu države. Sve relevantne odredbe ove politike shodno se primjenjuju i za zavisna društva u skladu sa zakonom o upravljanju privrednim društvima u vlasništvu države. Odredbe ove politike primjenjuju se u obimu utvrđenom zakonom i na manjinska preduzeća. Odredbe ove politike, osim u dijelu koji se odnosi na sprovođenje politike državnog vlasništva važe i za preduzeća pod većinskom kontrolom lokalnih samouprava.

Vlada je u skladu sa Zakonom propisala određivanje najprikladnije pravne forme za organizaciju preduzeća u državnom vlasništvu, čime se obezbijeduje usklađenost sa standardima korporativnog upravljanja i strateškim ciljevima državnog vlasništva.

Ujednačavanjem nadzora nad državnim preduzećima, Crna Gora ima za cilj da osigura da državno vlasništvo, bilo na centralnom ili na lokalnom nivou, podržava javni interes uz promovisanje efikasnosti i smanjenje fiskalnih rizika. Takav sveobuhvatni pristup osigurava dosljednost u upravljanju svim državnim preduzećima, čime se podstiče jedinstven standard odgovornosti i strateškog pristupa.

U skladu sa dobrom međunarodnom praksom, država nastoji da uspostavi fleksibilan i srazmjern pristup primjeni pravila upravljanja i objelodanjivanja podataka na državna preduzeća, uzimajući u obzir specifične karakteristike preduzeća.

1.4. Zakonodavni okvir za državna preduzeća

Zakonski okvir kojim se regulišu pitanja vezana za državna preduzeća služi kao važan temelj za takva preduzeća, a takođe je važan za efektivnu implementaciju Politike državnog vlasništva.

U skladu sa dobrom međunarodnom praksom, ključni princip koji leži u osnovi pristupa Vlade Crne Gore državnom vlasništvu je da državna preduzeća u najvećoj mogućoj mjeri podliježu istim zakonima, propisima i poreskim zahtjevima kao i privatna preduzeća. Važeći zakoni uključuju prvenstveno opšti Zakon o privrednim društvima, kao i Zakon o računovodstvu i Zakon o reviziji koji se primjenjuju na privredna društva u privatnom vlasništvu. U kontekstu tekuće reforme državnih preduzeća, Skupština Crne Gore je usvojila Zakon o upravljanju privrednim društvima u vlasništvu države čiji je fokus prvenstveno na to kako država vrši svoje vlasničke i nadzorne odgovornosti u odnosu na državna preduzeća, ali i koji definiše očekivanja države u vezi sa upravljanjem državnim preduzećima i praksama objelodanjivanja podataka. Ta očekivanja su komplementarna sa zahtjevima već postavljenim u opštem Zakonu o privrednim društvima i drugim zakonima koji se primjenjuju na državna preduzeća na osnovu njihovog statusa registrovanih privrednih društava. Na primjer, novim Zakonom o upravljanju privrednim društvima u vlasništvu države su razjašnjene preferencije vlasnika državnih preduzeća u pogledu načina upravljanja državnim preduzećima (tj. struktura organa društva i komisija) tako što će se zahtijevati da akcionarska društva u državnom vlasništvu uspostave dvodomni sistem upravljanja.

U poglavlju 10 ove Politike razmatraju se aspekti zakonskog okvira koji se odnose na implementaciju.

1.5. Strateška uloga države u upravljanju državnim preduzećima

Crna Gora se opredijelila za koordinisani model vršenja vlasničke funkcije u privrednim društvima u vlasništvu države, u skladu sa zakonom kojim se uređuje upravljanje privrednim društvima u vlasništvu države. Koordinisano upravljanje sprovodi se preko Ministarstva finansija, koje te poslove obavlja preko posebne organizacione jedinice nadležne za koordinaciju vlasništva. Ministarstvo finansija, u saradnji sa nadležnim ministarstvima i drugim subjektima u smislu zakona o upravljanju privrednim društvima u vlasništvu države obavlja poslove koji se odnose na postavljanje jasnih ciljeva i očekivanja u pogledu ostvarenja rezultata, praćenje njihovog finansijskog poslovanja i učinka, obezbjeđivanje usklađenosti njihovog poslovanja sa ovom politikom državnog vlasništva, kao i nacionalnim, ekonomskim i fiskalnim ciljevima, (razrada standarda vlasništva i upravljanja koje će primjenjivati svi crnogorski subjekti državnog vlasništva, praćenje usklađenosti sa standardima upravljanja). Koordinisani model upravljanja zasniva se na jasnoj podjeli nadležnosti između Ministarstva i drugih subjekata uključenih u vršenje vlasničke funkcije, sa ciljem obezbjeđivanja efikasnog, transparentnog i odgovornog upravljanja, kao i smanjenja preklapanja u nadležnostima. Koordinisani model upravljanja je osmišljen tako da olakša profesionalniji pristup u obavljanju funkcije vlasništva i da poboljša kapacitet države da vrši strateški nadzor, omogućavajući joj da pravovremeno odgovori na promjenljive tržišne uslove i javne potrebe. Pored navedenog, država uspostavlja i Komisiju za izbor kao centralizovani mehanizam odgovoran za sprovođenje postupka selekcije i rangiranje kandidata, čime se obezbjeđuje imenovanje profesionalnih i kompetentnih članova organa upravljanja u privrednim društvima u vlasništvu države.

Poglavlje 2: Kriterijumi i ciljevi državnog vlasništva

U ovom poglavlju se postavljaju glavni kriterijumi i ciljevi državnog vlasništva, uključujući uslove koji opravdavaju učešće države u privredi kroz direktno vlasništvo, te definišu ciljevi koje država želi da postigne svojim učešćem.

2.1. Kriterijumi za državno vlasništvo

Glavna svrha državnog vlasništva je stvaranje vrijednosti za društvo. Državno vlasništvo predstavlja jedan od instrumenata kojima država raspolaze u ostvarivanju javnih politika, pri čemu ne mora uvijek predstavljati najefikasnije niti najefektivnije rješenje. Uvažavajući ovo, Politikom državnog vlasništva definišu se posebna obrazloženja ili kriterijumi za državno vlasništvo u Crnoj Gori, i to:

- **Efikasna isporuka javnih dobara i usluga:** Tamo gdje rješenja privatnog sektora nisu izvodljiva ili optimalna, državno vlasništvo može osigurati pružanje osnovnih usluga koje su od vitalnog značaja za dobrobit stanovništva, kao što su javne komunalne usluge, zdravstvena zaštita i saobraćajna infrastruktura. Ove usluge često karakteriše njihov značaj za društvo i njihova uloga u promovisanju jednakog pristupa.
- **Ispravljanje tržišnih neuspjeha:** Kada tržište ne obezbjeđuje pružanje dobra ili usluge efikasno ili pravično, država može intervenisati putem državnog vlasništva kako bi nadomjestila nedostatke tržišta. To je posebno važno u sektorima kao što su razvoj obnovljivih izvora energije, gdje su potrebna javna ulaganja da bi se stimulisao rast i ispunili nacionalni klimatski ciljevi.
- **Djelovanje prirodnih monopola:** U sektorima u kojima tržišne okolnosti ograničavaju konkurenciju, kao što su prenos električne energije i javni prevoz, državno vlasništvo pomaže u održavanju pristupačnosti i sprečavanju tržišnih zloupotreba koje bi mogle proizaći iz privatnih monopola. Takvim pristupom se želi izbjeći volatilitnost cijena i osigurati stabilan pristup ključnim uslugama.
- **Podrška ekonomskim i strateškim ciljevima:** Državno vlasništvo igra ključnu ulogu u unapređenju strateških ciljeva Crne Gore, kao što su promovisanje regionalnog razvoja, podsticanje inovacija i obezbjeđivanje nacionalne bezbjednosti. Državna preduzeća u strateškim sektorima koriste se za podršku planovima ekonomskog razvoja zemlje, a bave se oblastima u kojima su ulaganja privatnog sektora moguće nedovoljna.
- **Društveno odgovorni razlozi:** Društveno odgovorni razlozi koji mogu opravdati državno vlasništvo naročito se odnose na zaštitu životne sredine, razvoj sjevernog regiona Crne Gore u skladu sa propisima kojima se uređuje regionalni razvoj, obrazovanje, kulturu, socijalnu i zdravstvenu zaštitu. Ovi razlozi mogu uključivati i podsticanje održivih praksi i upravljanja životnom sredinom podržavanjem projekata obnovljivih izvora energije, smanjenjem emisije ugljenika i odgovornim upravljanjem prirodnim resursima.

Država će se suzdržati od posjedovanja preduzeća u sektorima u kojima bi učešće privatnog sektora vjerovatno dovelo do boljih rezultata u smislu tržišne efikasnosti i efikasnosti samog preduzeća, inovacija ili finansijske održivosti. Kada postoji konkurentno tržišno okruženje i privatna preduzeća mogu djelotvorno da zadovolje potrebe potrošača, državno vlasništvo može gušiti konkurenciju i ometati ekonomski rast. U takvim slučajevima, država Crna Gora će izbjeći vlasništvo u sektorima u kojima bi privatna preduzeća mogla efikasnije proizvoditi robu ili pružati

usluge. U tom smislu, opredjeljenje države je da raspoložive državne resurse dodijeli oblastima sa najvećim uticajem na javni interes.

2.2. Specifični ciljevi državnog vlasništva i usklađenost sa Smjernicama OECD-a za državna preduzeća

Cilj Crne Gore je da ovu Politiku vlasništva u najvećoj mjeri uskladi sa Smjernicama OECD-a o korporativnom upravljanju državnim preduzećima (Smjernice OECD-a), koje postavljaju međunarodna referentna mjerila za transparentnost, odgovornost i efikasnost u vlasništvu i upravljanju državnim preduzećima. Konkretno, ostvarivanje državnog vlasništva treba da teži sljedećim ciljevima, usklađenim sa standardima OECD-a i strateškim prioritetima Vlade Crne Gore:

1. **Unapređenje korporativnog upravljanja i odgovornosti:** Državna preduzeća moraju da sprovedu visoke standarde korporativnog upravljanja kako bi se razjasnile odgovarajuće uloge vlasnika, organa upravljanja i menadžmenta, te kako bi se osigurala odgovornost za ostvarenje rezultata. Ovo uključuje i obezbjeđivanje profesionalnog i nezavisnog sastava organa upravljanja, kao i jasno definisanje i praćenje učinka kroz mjerljive ciljeve. Preduzeća u državnom vlasništvu takođe moraju usvojiti visoke standarde finansijskog izvještavanja i javnog objelodanjivanja, osiguravajući time da njihovo poslovanje bude otvoreno za kontrolu. Takva transparentnost pomaže u jačanju povjerenja javnosti u državna preduzeća, te osigurava da ona snose odgovornost ne samo prema državi, već i prema građanima Crne Gore, koji su krajnji vlasnici državnih preduzeća.
2. **Postizanje finansijske održivosti i operativne efikasnosti:** Država ima za cilj da osigura da državna preduzeća posluju na finansijski održiv način, balansirajući potrebu za pružanjem javnih usluga sa ciljem smanjenja fiskalnih rizika. Postavljanjem jasnih ciljeva ostvarenja finansijskih rezultata, Crna Gora podstiče državna preduzeća da efikasno posluju, čime se na minimum svodi opterećenje državnog budžeta. To uključuje mjere za poboljšanje upravljanja troškovima i optimizaciju operativnih procesa u cijelom portfelju državnih preduzeća.
3. **Ispunjavanje obaveza pružanja javnih usluga:** Mnoga državna preduzeća imaju zadatak da ispune specifične obaveze pružanja javnih usluga koje su kritične za dobrobit društva. Te obaveze često podrazumijevaju obezbjeđivanje univerzalnog i priuštivog pristupa osnovnim uslugama, kao što su električna energija i saobraćaj. Posjedovanjem preduzeća u ovim sektorima, država nastoji da osigura da se te usluge isporučuju efektivno i efikasno, uključujući i regione u kojima privatnim pružaocima usluga možda nije isplativo da rade.
4. **Integrisanje ciljeva održivosti:** Crna Gora je opredijeljena da osigura da njena državna preduzeća doprinose širim ciljevima održivosti, uključujući zaštitu životne sredine, rodnu ravnopravnost i poštovanje rada i ljudskih prava. Ovo uključuje integraciju održivih praksi u poslovanje državnih preduzeća, kao što je usvajanje energetski efikasnih tehnologija i smanjenje uticaja na životnu sredinu. Država posmatra državna preduzeća kao ključni instrument za unapređenje nacionalnih klimatskih ciljeva, uključujući postavljanje specifičnih ciljeva za emisije ovih preduzeća, čime se njihove aktivnosti usklađuju sa obavezama Crne Gore prema međunarodnim sporazumima o zaštiti životne sredine.

Poglavlje 3. Uloge i odgovornosti države kao vlasnika

U ovom poglavlju se definišu uloge i odgovornosti države kao vlasnika državnih preduzeća u Crnoj Gori.

3.1. Koordinisani model vlasništva i uloga Posebne jedinice za koordinaciju vlasništva

Crna Gora se opredijelila za **koordinisani model vlasništva**, koji omogućava državi da iskoristi ekspertizu specifičnu za određene sektore preko resornih ministarstava i drugih subjekata koji predstavljaju interese vlasnika (gdje takva ministarstva imaju ulogu države kao vlasnika), uz održavanje centralnog nadzora i strateške koordinacije. Ovaj pristup predstavlja korak ka konačnom usvajanju centralizovanog modela vlasništva koji je preporučen u Smjernicama OECD-a za državna preduzeća, sa ciljem daljeg pojednostavljivanja odgovornosti državnog vlasništva i poboljšanja ishoda upravljanja. Smjernice za državna preduzeća preporučuju koordinisani model kada potpuna centralizacija nije izvodljiva.

U koordinisanom modelu vlasništva, očekuje se da će **subjekt za koordinaciju vlasništva** služiti kao središnji subjekt odgovoran za niz aktivnosti koordinacije i nadzora koje su od vitalnog značaja za korporativno upravljanje (za duži spisak odgovornosti za koordinaciju i nadzor vidjeti **Aneks 1**):

1. **Standardi:** Postavljanje i praćenje implementacije standarda vlasništva, upravljanja i objelodanivanja podataka u državnom preduzeću.
2. **Pojašnjavanje očekivanja od državnih preduzeća:** Da bi se razjasnila očekivanja države od državnih preduzeća, Ministarstvo finansija (MF) koristi Pismo očekivanja, formalni dokument koji izdaje država u kojem se navode očekivanja od državnih preduzeća u pogledu rezultata, upravljanja i usklađenosti sa javnim interesom. U Pismu očekivanja se daju jasne smjernice organima upravljanja o državnim strateškim ciljevima za svako državno preduzeće, te služi kao referentni okvir za mjerenje nivoa ostvarenja rezultata preduzeća. Svrha Pisma očekivanja je da osigura da organi upravljanja i upravljački timovi državnih preduzeća imaju jasno razumijevanje državnih prioriteta i da su njihovi procesi donošenja odluka usklađeni sa ovim prioritetima. Pismo očekivanja djeluje kao referentna tačka za ocjenu rezultata organa upravljanja i preduzeća. Od organa upravljanja se očekuje da izvještavaju o svom napretku u ispunjavanju očekivanja postavljenih u Pismu očekivanja, a Ministarstvo finansija u saradnji sa resornim ministarstvima i drugim vlasničkim subjektima koristi taj dokument da procijeni da li državna preduzeća postižu strateške ciljeve države.
3. **Strateški nadzor:** Periodično revidiranje dugoročnih strateških ciljeva za državna preduzeća, sa ciljem da se osigura njihova usklađenost sa nacionalnim ekonomskim politikama i prioritetima kao što su energetska nezavisnost, razvoj infrastrukture i fiskalna održivost. To podrazumijeva usvajanje i revidiranje korporativnih strategija, planova ulaganja i finansijskih i nefinansijskih ciljeva, naročito onih navedenih u Pismu očekivanja koji su zajednički izrađeni sa resornim ministarstvima i drugim vlasničkim subjektima.
4. **Imenovanje organa upravljanja i upravljanje:** Doprinos, u saradnji sa resornim ministarstvima i drugim vlasničkim subjektima, izboru i imenovanju organa upravljanja državnih preduzeća, politici nagrađivanja članova organa upravljanja i evaluacijama rada

organa upravljanja. Komisija za izbor ima ključnu ulogu u obezbjeđivanju da organi upravljanja državnih preduzeća budu sastavljeni od visoko kvalifikovanih i nezavisnih stručnjaka, sprovodeći transparentan postupak selekcije i rangiranja kandidata na osnovu njihovih kvalifikacija, iskustva i profesionalnog integriteta, čime se doprinosi depolitizaciji i jačanju profesionalnog upravljanja.

5. **Praćenje i izvještavanje o ostvarenju rezultata:** Uspostavljanje i implementacija okvira za upravljanje ostvarenjem rezultata, zasnovanog na Pismu očekivanja, kako bi se poslovanje državnih preduzeća uskladilo sa strateškim prioritetima države. Posebna jedinica za koordinisano upravljanje redovno prati rezultate koje ostvaruju državna preduzeća, te objedinjuje izvještaje resornih ministarstava i drugih vlasničkih subjekata i državnih preduzeća, procjenjuje finansijsko i operativno zdravlje državnih preduzeća i prati fiskalne rizike povezane sa državnim preduzećima. Na osnovu tih informacija se donose odluke u vezi sa strateškim prilagođavanjima, investicijama ili potencijalnim restrukturiranjem.
6. **Transparentnost i objelodanjivanje.** Posebna jedinica za koordinisano upravljanje sastavlja zbirni godišnji izvještaj o portfelju državnih preduzeća, na osnovu informacija dobijenih kako od resornih ministarstava i drugih vlasničkih subjekata, tako i od državnih preduzeća. Taj izvještaj se dostavlja Vladi na usvajanje, te podnosi Skupštini Crne Gore radi upoznavanja. Isti se objavljuje na internet stranici ministarstva kako bi se osigurala javna transparentnost i odgovornost.

3.2. Institucionalni aranžmani i resursi posebne jedinice za koordinaciju vlasništva

Od **posebne jedinice za koordinaciju vlasništva** u okviru Ministarstva finansija se očekuje da bude tijelo zaduženo za koordinaciju vlasništva u ime Vlade Crne Gore.

Uz takvu vlasničku politiku, Vlada Crne Gore se obavezuje da će obezbijediti da posebna jedinica za koordinaciju vlasništva ima institucionalnu vidljivost, resurse i formalni mandat neophodan za ispunjavanje svojih gore navedenih funkcija. Konkretno, od Vlade se očekuje da osigura da posebna jedinica za koordinaciju vlasništva ima sljedeće:

- **Institucionalna autonomija:** Jedinici se obezbjeđuje dovoljna operativna autonomija da efikasno izvršava svoje funkcije. Ima ovlašćenje da donosi nezavisne odluke u vezi sa upravljanjem državnim preduzećima, bez političkog uplitanja. Jedinica je odgovorna ne samo Ministru finansija, već i Vladi, uz unapređenje javnog nadzora i transparentnosti.
- **Namjenski budžet:** Kako bi osigurala svoju finansijsku autonomiju, Jedinica za koordinaciju ima namjenski budžet. Budžet pokriva zaposlene, operativne troškove (uključujući softver za praćenje ostvarenja rezultata) i eksterne konsultantske usluge. Nezavisnost u raspodjeli budžeta osigurava da Jedinica može da obavlja svoje dužnosti na održiv način bez oslanjanja na druge državne organe za potrebna sredstva.
- **Kapacitet i stručnost:** U posebnoj jedinici za koordinaciju se nalaze profesionalci koji posjeduju stručna znanja u ključnim oblastima kao što su računovodstvo, finansije, korporativno upravljanje, poslovna strategija i upravljanje rizicima. Posebna jedinica je opremljena za obavljanje detaljnih finansijskih analiza i savjetovanje državnih preduzeća i državnih vlasničkih subjekata po pitanju upravljanja.
- **Jasan zakonski mandat:** Jedinica za koordinaciju ima formalni zakonski mandat koji podupire njegovu ulogu u definisanju vlasničke politike, i praćenju ostvarenja rezultata državnih preduzeća. Taj mandat, naveden u Zakonu o upravljanju privrednim društvima

u vlasništvu države, osigurava da posebna jedinica ima pristup svim relevantnim informacijama iz državnih preduzeća i može presudno da utiče na ključne odluke o vlasništvu.

3.3. Uloga resornih ministarstava i drugih državnih vlasničkih subjekata

Centralna koordinaciona funkcija je dopunjena uključivanjem resornih ministarstava i drugih državnih vlasničkih subjekata, koji nastavljaju da vrše vlasnička prava i sprovode sektorski nadzor nad različitim portfeljima državnih preduzeća. U slučajevima kada dva ili više državnih vlasničkih subjekata ostvaruju vlasnička prava u istom(im) državnim preduzećima, posebna jedinica za koordinaciju vlasništva takođe olakšava usklađivanje odluka o vlasništvu između njih sa ciljem usaglašenog i jedinstvenog djelovanja države kao vlasnika. Propisano je da će resorna ministarstva i drugi državni vlasnički subjekti blisko sarađivati sa posebnom jedinicom za koordinaciju vlasništva u Ministarstvu finansija, kako bi se osiguralo efikasno upravljanje i izvještavanje. Ukupno posmatrano, njihove ključne odgovornosti uključuju:

- **Operativni nadzor i upravljanje ostvarenjem rezultata:** Nadzor nad poslovanjem državnih preduzeća kako bi se osiguralo da ispunjavaju ciljeve specifične za sektor kao što je navedeno u Pismu očekivanja.
- **Imenovanje i postavljanje članova organa upravljanja:** Učešće u postupku imenovanja članova organa upravljanja kroz institucionalni okvir propisan zakonom, pri čemu se selekcija i rangiranje kandidata sprovodi putem Komisije za izbor, dok resorna ministarstva doprinose definisanju potrebnih kompetencija i profila kandidata u skladu sa specifičnostima sektora. Takođe sprovode početne procjene potreba kako bi identifikovali kvalifikacije i stručnost potrebne za svaki organ upravljanja državnog preduzeća za rješavanje izazova i prilika u okviru relevantne privredne grane.
- **Učešće na skupštini privrednih društava.** Zastupanje državnih interesa u skupštinama **privrednih društava** za državna preduzeća. Skupštine služe kao primarna platforma za ostvarivanje vlasničkih prava države i donošenje ključnih odluka u vezi sa upravljanjem i strategijom državnih preduzeća.
- **Glasanje i donošenje odluka.** Aktivno učešće na skupštinama akcionara, gdje glasaju o važnim odlukama kao što su imenovanja organa upravljanja, imenovanje eksternog revizora, odobravanje finansijskih izvještaja, isplata dividendi i velika ulaganja, u skladu sa prethodno utvrđenim instrukcijama za glasanje, čime se obezbjeđuje jedinstveno djelovanje države kao vlasnika.
- **Saradnja sa Ministarstvom finansija.** U pripremama za skupštinu akcionara, resorna ministarstva i drugi vlasnički subjekti blisko sarađuju sa Ministarstvom finansija kako bi se uskladili po pitanju ključnih odluka, te osigurali da su sektorska razmatranja uravnotežena sa fiskalnim i vlasničkim strategijama države.

Vlada Crne Gore očekuje da država kao vlasnik ostvaruje svoja vlasnička prava na efikasan način i u skladu sa principima ove Politike vlasništva. To podrazumijeva sljedeće:

- **Kapacitet i stručnost:** Resorna ministarstva i drugi državni vlasnički subjekti moraju imati dovoljno ljudskih resursa i stručnosti da vrše nadzor nad državnim preduzećima. To podrazumijeva posjedovanje stručnih timova koji razumiju kako operativne aspekte svakog državnog preduzeća, tako i širi regulatorni i finansijski kontekst. Zaposleni treba

da budu stručni u oblastima kao što su korporativno upravljanje, finansijsko upravljanje i faktori i dinamika u odnosnom sektoru.

- **Saradnja sa posebnom jedinicom za koordinaciju vlasništva:** Resorna ministarstva i drugi vlasnički subjekti moraju blisko sarađivati sa posebnom jedinicom za koordinaciju vlasništva kako bi osigurali usklađenost upravljanja i izvještavanja državnih preduzeća. Efikasna komunikacija između državnih vlasničkih subjekata i posebne jedinice za koordinaciju vlasništva je ključna za održavanje kohezivnog nadzora u cijelom portfelju državnih preduzeća.
- **Jasne uloge i odgovornost:** Resorna ministarstva i drugi vlasnički subjekti moraju imati jasno definisane uloge u upravljanju državnim preduzećima, upravljanju rizicima i praćenju učinka. Time se sprečava preklapanje i osigurava da se resorna ministarstva i drugi vlasnički subjekti mogu fokusirati na pitanja specifična za datu privrednu granu, dok se posebna jedinica za koordinaciju vlasništva bavi širim pitanjima upravljanja i finansijskog nadzora.

3.4. Razlikovanje funkcija vlasništva, kreiranja politike i regulatornih funkcija

Jasno razdvajanje uloga države kao **vlasnika, kreatora politike i regulatora** je od suštinske važnosti da bi se izbjegao sukob interesa i osiguralo efikasno upravljanje državnim preduzećima, te da bi se održala usklađenost sa smjericama OECD-a za državna preduzeća.

U koordinisanom modelu koji sprovodi Crna Gora, resorna ministarstva i drugi vlasnički subjekti imaju dvostruku ulogu, odnosno funkcionišu kako kao vlasnici državnih preduzeća, tako i kao kreatori politike za svoje sektore. Uspostavljanje koordinacionog tijela može ublažiti ovo miješanje uloga uspostavljanjem standarda vlasništva koje državni vlasnički subjekti moraju primjenjivati, ali zahtijeva dodatne zaštitne mjere, u skladu s međunarodnom dobrom praksom:

- **Stvaranje posebnih jedinica unutar ministarstava.** Da bi se izbjeglo miješanje uloga, kada vlasnički subjekti preuzimaju regulatorne funkcije, oni trebaju stvoriti jasnu internu razdvojenost između regulatorne i vlasničke funkcije, kako bi izbjegli sukobe interesa i/ili suprotstavljene ciljeve. Vlasnički subjekti treba da uspostave **posebne jedinice** zadužene za **vlasničku funkciju**, odnosno za **funkciju kreiranja politike**. Jedinica koja se bavi vlasničkom ulogom fokusira se na praćenje ostvarenja rezultata državnog preduzeća, na strateško usklađivanje i zastupanje na skupštinama akcionara, dok se jedinica za kreiranje politike bavi sektorskim propisima, zakonskim promjenama i širim okvirima javne politike. Takvo strukturno razdvajanje pomaže u sprečavanju sukoba interesa, te osigurava da na regulatorne odluke nema neopravdanog uticaja sa strane države u ulozi vlasnika.
- **Jasni mandati i linije izvještavanja.** Svaka jedinica unutar vlasničkog subjekta treba da ima **jasan mandat**, sa različitim linijama izvještavanja koje osiguravaju nezavisnost u donošenju odluka. Jedinica **koja nadzire vlasništvo nad državnim preduzećima** takođe treba da izvještava direktno **Jedinicu za koordinaciju vlasništva u Ministarstvu finansija** o pitanjima koja se odnose na Pismo očekivanja, dok jedinica za politiku izvještava o sektorskim regulatornim i pitanjima politike. Takvim razgraničenjem odgovornosti se osigurava da se svaka jedinica može fokusirati na svoju specifičnu ulogu bez preklapanja.

3.5. Fiskalna odgovornost i konkurentska neutralnost

Vlada Crne Gore je posvećena principu konkurentske neutralnosti, čime se osigurava da državna preduzeća posluju pod istim tržišnim pravilima kao privatna.

Fiskalna odgovornost. Očekuje se da Ministarstvo finansija i vlasnički subjekti osiguraju da državna preduzeća posluju u skladu sa istom regulatornom i fiskalnom disciplinom kao privatna preduzeća, čime se sprečavaju poremećaji tržišta. Istovremeno, Ministarstvo finansija pažljivo prati fiskalni uticaj državnih preduzeća, te osigurava da ona ne postanu finansijski teret za državu. To podrazumijeva postavljanje strogih ciljeva u pogledu ostvarenja rezultata, upravljanje nivoima duga i sprovođenje redovnih finansijskih analiza kako bi se osigurala fiskalna odgovornost. Finansijske kontrole koje sprovodi Ministarstvo finansija ne zamjenjuju potrebne nezavisne eksterne revizije finansijskih izvještaja državnih preduzeća.

Promovisanje konkurentske neutralnosti i fer konkurencije. Prema Smjernicama OECD-a za državna preduzeća, jedan od ciljeva razdvajanja državnih i regulatornih funkcija jeste promovisanje konkurentske neutralnosti.

To znači da bi državna preduzeća trebalo da rade pod istim tržišnim uslovima kao i privatne firme, bez koristi od regulatornog favorizovanja niti pogodnosti koje daje država:

- Odvajanjem vlasničkih i regulatornih funkcija, Crna Gora može osigurati da državna preduzeća **ulaze u fer utakmicu na svojim tržištima i da postoje jednaki uslovi**. Na primjer, regulatorne odluke, kao što je postavljanje industrijskih standarda, sigurnosnih zahtjeva ili propisa o cijenama treba jednako primjenjivati i na državna preduzeća i na privatna preduzeća. Time se podstiču jednaki uslovi u kojima se odluke donose na osnovu tržišne dinamike, a ne državne intervencije.
- Razdvajanje uloga takođe povećava **transparentnost** u pogledu intervencije države u ekonomiji. Omogućava državi da jasno razlikuje aktivnosti koje preduzima kao **privredni akter** (kroz vlasništvo) i kao **regulatorni organ** (kroz kreiranje politike). Ta transparentnost pomaže u izgradnji povjerenja javnosti, jer pokazuje da država ne koristi svoju vlasničku poziciju da daje nepravedne prednosti državnim preduzećima u odnosu na njihove privatne konkurente.

3.6. Proces izbora članova organa upravljanja državnih preduzeća u Crnoj Gori

Proces izbora organa upravljanja za državna preduzeća u Crnoj Gori treba da bude strukturisan, transparentan i zasnovan na zaslugama. Taj proces je osmišljen kako bi se osiguralo da članovi organa upravljanja posjeduju stručnost, nezavisnost, raznolikost i vještine upravljanja neophodne za usmjeravanje državnih preduzeća u skladu sa strateškim ciljevima države. Cilj je da se izgrade organi upravljanja koji mogu da obezbijede efikasan nadzor, osiguraju usklađenost korporativnog upravljanja i doprinesu dugoročnom uspjehu državnih preduzeća.

Proces izbora članova odbora u Crnoj Gori prikazan je u Aneksu 2, a biće regulisan posebnim podzakonskim aktom o imenovanju članova organa upravljanja državnih preduzeća.

3.7. Upravljanje ostvarenjem rezultata i smanjenjem rizika

- Ministarstvo finansija implementira sveobuhvatan okvir za upravljanje ostvarenjem rezultata za državna preduzeća, osmišljen tako da osigura da ovi subjekti isporučuju održivu vrijednost državi, a da istovremeno rade efikasno i efektivno. Okvirom se usklađuje poslovanje državnih preduzeća sa nacionalnim ekonomskim ciljevima i kombinuje mjerenje ostvarenja rezultata sa proaktivnim upravljanjem rizikom, sa sljedećim ključnim koracima (detaljniji pregled o upravljanju učinkom, pogledajte Aneks 3).
- **Okvir za upravljanje ostvarenjem rezultata:** Ministarstvo finansija postavlja jasne ciljeve u pogledu ostvarenja rezultata za svako državno preduzeće, fokusirajući se na finansijske, operativne i nefinansijske rezultate. Ciljevi se definišu kroz strukturisani proces koji uključuje konsultacije sa resornim ministarstvima i drugim vlasničkim subjektima i organima upravljanja državnih preduzeća, čime se obezbjeđuje usklađenost sa strateškim ciljevima navedenim u Pismu očekivanja. Praćenje rezultata uključuje, između ostalog, profitabilnost, isplativost, kvalitet usluge i napredak ka ostvarenju ciljeva javne politike. Sprovodi se redovno sagledavanje ostvarenih rezultata kako bi se ocijenila postignuća u odnosu na ove ciljeve, identifikovala područja za poboljšanje i prilagodile strategije prema potrebi kako bi se odgovorilo na promjenjive tržišne uslove.
- **Strategija za smanjenje rizika:** Ministarstvo finansija, preko svoje posebne jedinice za koordinaciju vlasništva, aktivno prati ključne rizike koji bi mogli da utiču na državna preduzeća i finansijsku poziciju države. Dok organi upravljanja nadgledaju prakse upravljanja rizicima pojedinačnih državnih preduzeća, Ministarstvo finansija saopštava očekivanja države u vezi sa smanjenjem rizika i vrši prateći nadzor na nivou portfelja ili sektora. To obuhvata sljedeće:
 - Praćenje **fiskalnih i finansijskih rizika** kako bi se osiguralo da državna preduzeća ne opterećuju javne finansije. To obuhvata upravljanje rizicima koji se odnose na nivoe duga, budžetske zavisnosti i potencijalne obaveze koje bi mogle uticati na fiskalnu stabilnost.
 - Zahtjev da DP imaju interne kontrole i procedure za ublažavanje **operativnih rizika**, koji se odnose na kontinuitet poslovanja, poremećaje u lancu snabdijevanja i tehnološke izazove.
 - Zahtijevati od državnih preduzeća da implementiraju snažne mjere za borbu protiv korupcije, uključujući poboljšanu zaštitu uzbunjivača, zahtjeve transparentnosti i unutrašnje revizije, kako bi se zaštitili od neetičkih praksi. To pomaže da se održi povjerenje i integritet javnosti u sektoru državnih preduzeća.
 - Praćenje rizika specifičnih za određene privredne grane, kao što su rizici ekološke održivosti u energetskom sektoru ili nestabilnost tržišta u saobraćaju i turizmu. To podrazumijeva izradu strategija specifičnih za odnosni sektor i planova otpornosti za upravljanje ovim rizicima, čime se osigurava da državna preduzeća ostanu konkurentna i da mogu da se prilagođavaju promjenama u svojoj privrednoj grani.
- **Redovno izvještavanje i transparentnost:** Okvir upravljanja ostvarenjem rezultata i rizikom naglašava transparentnost i odgovornost. Državna preduzeća su dužna da dostavljaju redovne izvještaje Ministarstvu finansija o svojim rezultatima i aktivnostima upravljanja rizikom, koji se zatim sagledavaju u okviru šireg procesa nadzora.

Ministarstvo finansija koristi ove izvještaje za praćenje napretka ka strateškim ciljevima, procjenu izloženosti riziku i osiguravanje da državna preduzeća ostanu na pravom putu da ispune svoje ciljeve. Rezultati ovih evaluacija se predočavaju Skupštini i drugim zainteresovanim stranama, čime se osigurava transparentan i otvoren pristup upravljanju.

3.8. Upravljanje portfeljem i strateški pravci državnog vlasništva

Politika vlasništva Crne Gore odražava strateški i fleksibilan pristup vlasništvu i upravljanju državnim preduzećima. To podrazumijeva sprovođenje periodične (trogodišnje) analize cjelokupnog portfelja državnih preduzeća kako bi se utvrdile radnje koje se odnose na održavanje vlasništva u strateškim sektorima, pokretanje postupka povećanja ili smanjenja učešća države u osnovnom kapitalu, te prestanak obavljanja djelatnosti u obliku privrednog društva ako se pružanje javne usluge može efikasnije organizovati u okviru organa državne uprave, napuštanje manje značajnih sektora i aktivno upravljanje manjinskim udjelima države. Ministarstvo finansija i resorna ministarstva i drugi vlasnički subjekti, u svojim ulogama vlasnika i nadzornih organa, igraju ključnu ulogu u implementaciji povezanih odluka kako bi se osiguralo efikasno i održivo korišćenje javnih sredstava, uspostavljajući ravnotežu između ostvarenja finansijskih rezultata i širih ciljeva javne politike.

- **Održavanje i eventualno povećanje državnog vlasništva u kompanijama na osnovu jasnih kriterijuma.** Crna Gora će zadržati ili povećati državno vlasništvo u svim preduzećima u kojima su ispunjena obrazloženja za državno vlasništvo, kao i u društvima od strateškog nacionalnog interesa. Dok država održava kontrolu u ovim ključnim sektorima, ona takođe **afirmiše učešće privatnog sektora** kroz mehanizme kao što su javno-privatna partnerstva (JPP). Ova partnerstva omogućavaju unos privatnog kapitala i stručnosti u sektore koji ostaju pod državnim nadzorom, a istovremeno se povećava efikasnost i inovacije bez ugrožavanja javne kontrole nad ključnim uslugama.
- **Prenos na državu: preraspodjela nekomercijalnih aktivnosti.** Za određena državna preduzeća koja prvenstveno pružaju javne usluge, država može odlučiti da ih priroda njihovog poslovanja čini pogodnijim za integraciju u državne institucije. Odluka o prenosu državnih preduzeća na državne organe vođena je procjenom prirode usluga koje se pružaju, njihovog značaja za javno blagostanje, finansijske održivosti i potencijala za veću operativnu efikasnost u nekomercijalnom okviru. Preduzeća koja su najvjerovatniji kandidati za ovakav prelazak su:
 - Državna preduzeća čije aktivnosti nisu komercijalne prirode, već su usmjerene na ispunjavanje **obaveza pružanja javnih usluga**, u oblastima kao što su zdravstvo, obrazovanje ili socijalna zaštita. Time se omogućava državi da bolje uskladi ove subjekte sa ciljevima pružanja javnih usluga, fokusirajući se na kvalitet usluga, a ne na profitabilnost.
 - Državna preduzeća koja se finansiraju iz državnog budžeta. Reorganizacija nekomercijalnih državnih preduzeća kojom bi prešla pod institucije države može osigurati da se javna sredstva alociraju efikasnije i **efektivnije**, smanjujući administrativne troškove povezane sa formiranjem ovih subjekata prema opštem Zakonu o privrednim društvima.
- **Izlazak iz nestrateških sektora: prodaja i privatizacija.** Tamo gdje se učešće države više ne smatra neophodnim, Crna Gora će napustiti nestrateške sektore putem

deinvestiranja ili privatizacije. Država periodično preispituje svoje vlasništvo u sektorima koji su konkurentni i gdje bi igrači iz privatnog sektora mogli preuzeti pružanje usluga ili proizvodnju.

- **Privatizacija:** U sektorima gdje je tržišna konkurencija jaka, država će razmotriti potpunu ili djelimičnu privatizaciju. Tim pristupom se oslobađaju javna sredstva, omogućavajući državi da se fokusira na sektore u kojima je njeno učešće od suštinskog značaja. Država može zadržati regulatorni nadzor, ali će prenijeti vlasništvo na privatne subjekte koji su sposobni da efikasnije isporučuju usluge ili robu.
- **Kriterijumi za izlazak:** Odluke o izlasku se zasnivaju na temeljnim procjenama tržišnih uslova, strateškog značaja sektora i potencijalnih koristi od učešća privatnog sektora. Ako bi privatno tržište moglo efikasno i po konkurentnim cijenama da zadovolji javne potrebe, država će smanjiti ili u potpunosti povući svoj vlasnički udio.

Za preduzeća u kojima **država ima manjinski udio**, usvojen je **pristup aktivnog vlasništva**. Čak i kada država nema većinsku kontrolu, ona koristi svoja prava upravljanja strateški kako bi uticala na ključne odluke koje su u skladu sa nacionalnim prioritetima.

- **Prava na upravljanje:** Država koristi svoju manjinsku poziciju koristeći prava upravljanja kao što su zastupljenost u organu upravljanja ili pravo veta. Ta prava omogućavaju državi da utiče na odluke o glavnim pitanjima kao što su strateško usmjeravanje, prakse korporativnog upravljanja i pridržavanje ciljeva javne politike.
- **Fleksibilna izlazna strategija:** Država održava fleksibilan pristup oslobađanju svojih manjinskih udjela. Odluka o prodaji se zasniva na procjeni vrijednosti udjela, tržišnih uslova i potencijala za bolju alokaciju kapitala. Ako država utvrdi da bi se njeni resursi mogli bolje iskoristiti negdje drugdje, razmotriće prodaju svojih manjinskih udjela, naročito kada su tržišni uslovi povoljni.

Poglavlje 4. Uloge i odgovornosti drugih državnih organa

Ovo poglavlje opisuje uloge i odgovornosti drugih državnih organa uključenih u nadzor državnih preduzeća.

4.1. Skupština Crne Gore

Skupština Crne Gore igra ključnu ulogu u nadzoru državnih preduzeća, te osigurava da njihovo vlasništvo i upravljanje budu u skladu sa nacionalnim interesima. Njene odgovornosti obuhvataju:

- **Zakonodavni nadzor:** Skupština donosi zakone koji definišu okvir upravljanja državnim preduzećima, uključujući pravila o transparentnosti, odgovornosti i izvještavanju. Ta zakonodavna uloga osigurava stabilno i predvidljivo okruženje za poslovanje državnih preduzeća.
- **Uvid u vladine izvještaje:** Skupština ima uvid u izvještaje Vlade Crne Gore u vezi sa rezultatima i strateškim smjerom državnih preduzeća, što joj omogućava da prati da li je upravljanje od strane izvršne vlasti u skladu sa zakonodavnim očekivanjima.

- **Pozivanje Vlade na odgovornost:** Preko svojih odbora, Skupština poziva Vladu na odgovornost za upravljanje državnim preduzećima, osiguravajući transparentnost i da državna preduzeća služe širem javnom interesu.

Ta nadzorna uloga omogućava Skupštini da osigura da se državnim preduzećima upravlja transparentno i da njihovo poslovanje podržava dugoročne ciljeve Crne Gore.

4.2. Vlada Crne Gore

Vlada Crne Gore je odgovorna za obezbjeđivanje strateškog usmjerenja i nadzora nad državnim preduzećima, osiguravajući usklađenost sa ekonomskim i socijalnim ciljevima Crne Gore. Fokusira se na strateške odluke vezane za državno vlasništvo. Ključne funkcije obuhvataju sljedeće:

- **Strateške smjernice i pravce javne politike:** Vlada postavlja dugoročne ciljeve za državna preduzeća, osiguravajući da su u skladu sa prioritetima nacionalne politike, kao što su ekonomski razvoj, održivost i ulaganja u ključne sektore.
- **Odobrenje glavnih odluka:** Vlada ima ovlaštenje da odobrava ključne radnje koje uključuju državna preduzeća, kao što su privatizacija, likvidacija ili značajno restrukturiranje. Time se osigurava da se ključne odluke donose sa fokusom na nacionalne interese.
- **Koordinacija vlasničkih politika:** Vlada blisko saraduje sa posebnom jedinicom za koordinaciju vlasništva u Ministarstvu finansija kako bi se osiguralo da se strateški ciljevi dosljedno sprovedu u svim državnim preduzećima, čime se obezbjeđuje jedinstveni pravac za državno vlasništvo.
- **Izveštavanje Skupštini:** Vlada redovno dostavlja Skupštini na uvid izvještaje o rezultatima državnih preduzeća, uz dodavanje strateške dimenzije izvještavanju koje preduzima posebna jedinica za koordinaciju vlasništva. Time se osigurava da državni vlasnički subjekti i državna preduzeća ostaju odgovorna i usklađena sa širim ciljevima politike koje je postavila Vlada.

Fokusirajući se na strateške smjernice, Vlada osigurava da državna preduzeća doprinose dugoročnim ciljevima Crne Gore uz održavanje efikasnosti i osjetljivosti na tržišne uslove.

4.3. Montenegroberza

Berza igra važnu ulogu u održavanju transparentnosti i tržišne discipline za državna preduzeća koja se kotiraju na berzi. Berza sprovodi standarde upravljanja i osigurava usklađenost sa tržišnim očekivanjima. Ključne funkcije obuhvataju sljedeće:

- **Sprovođenje zahtjeva za kotirana društva:** Državna preduzeća koja se kotiraju na berzi moraju da budu u skladu sa visokim standardima finansijskog izvještavanja i upravljanja, čime se obezbjeđuje transparentnost i povjerenje investitora.
- **Olakšavanje pristupa kapitalu:** Kotiranje na berzi omogućava državnim preduzećima da imaju pristup širem fondu privatnih investicija, čime se podržavaju napori za ostvarenje rasta i modernizacije, a istovremeno omogućava državi da zadrži stratešku kontrolu.
- **Zaštita manjinskih akcionara:** Regulatorni okvir berze uključuje mjere za obezbjeđivanje fer tretmana manjinskih akcionara tokom promjena, kao što su dokapitalizacija i spajanja.

4.4. Državna revizorska institucija (DRI)

Državna revizorska institucija igra vitalnu ulogu u obezbjeđivanju odgovornosti i integriteta državnih preduzeća. Preduzima nezavisne finansijske revizije, revizije usklađenosti i uspješnosti, te time podržava nadzorne uloge i Vlade i Skupštine, doprinoseći većoj transparentnosti, efikasnosti i odgovornosti u upravljanju državnim preduzećima.

4.5. Fiskalni savjet

Fiskalni savjet (FS) kao nezavisno stručno tijelo koje se osniva u skladu sa Zakonom o budžetu i fiskalnoj odgovornosti, analizira fiskalne rizike i uticaj poslovanja privrednih društava u kojima država ili opština imaju većinski vlasnički udio na održivost javnih finansija i primjenu kriterijuma fiskalne odgovornosti.

Poglavlje 5. Prava nedržavnih akcionara i drugih zainteresovanih strana

Ovo poglavlje opisuje prava nedržavnih akcionara u državnim preduzećima i očekivanja Vlade Crne Gore u vezi sa odnosima državnih preduzeća sa njihovim zainteresovanim stranama.

5.1. Prava manjinskih akcionara

Vlada Crne Gore prepoznaje potencijal povećanja vrijednosti uključivanja privatnih akcionara u vlasništvo nad državnim preduzećima. Obavezuje se da će u potpunosti poštovati prava nedržavnih akcionara sadržana u crnogorskom Zakonu o privrednim društvima i drugim važećim propisima, i obezbijediti primjenu kodeksa korporativnog upravljanja u skladu sa zakonom kojim se uređuje tržište kapitala i status javnih društava.

Mjere koje se odnose na poštovanje prava nedržavnih akcionara usklađene su sa Smjernicama OECD-a za državna preduzeća, uz puno poštovanje važećeg zakonodavnog okvira Crne Gore, i pomažu u osiguravanju uravnotežene strukture upravljanja u kojoj se poštuju prava manjinskih akcionara, a istovremeno podržavaju strateški interesi države u državnim preduzećima. Ključni principi obuhvataju sljedeće:

- **Informacije i učešće.** Manjinski akcionari moraju imati pristup sveobuhvatnim informacijama o poslovanju državnog preduzeća, kao što su finansijski izvještaji i strateški planovi, u skladu sa obavezom transparentnosti i javnog objavljivanja podataka propisanim zakonom, te imaju pravo da učestvuju na skupštinama akcionara i glasaju o ključnim odlukama, uključujući spajanja i izmjene upravljanja kompanijom.
- **Zaštita prava.** Postoje različiti mehanizmi za zaštitu manjinskih akcionara tokom značajnih promjena, kao što su korporativno restrukturiranje i dokapitalizacija. To uključuje pravo preče kupovine radi sprečavanja umanjenja udjela, koje se ne može ograničiti niti ukinuti u skladu sa zakonom, prava na procjenu za fer vrijednovanje i obavezne tenderske ponude u slučajevima promjene kontrole, u skladu sa relevantnim propisima. Takvi mehanizmi osiguravaju da se manjinski akcionari tretiraju pošteno i zadržavaju njihovu sposobnost da utiču na ključne odluke.

5.2. Promovisanje povjerenja i saradnje zainteresovanih strana

Vlada Crne Gore podstiče aktivno angažovanje državnih preduzeća sa različitim zainteresovanim stranama, uključujući zaposlene, dobavljače i lokalne zajednice. Redovne konsultacije osiguravaju da se interesi svih zainteresovanih strana uzimaju u obzir u procesima donošenja odluka u državnim preduzećima, podstičući povjerenje i osjećaj zajedničke svrhe u njihovom poslovanju.

Poglavlje 6. Organi upravljanja

Organi upravljanja državnih preduzeća imaju ključnu ulogu u vođenju i praćenju menadžmenta u ostvarenju korporativnih rezultata. Organi upravljanja su odgovorni za strateško usmjeravanje, nadgledanje operativnih rezultata i osiguravanje da se menadžment pridržava visokih standarda upravljanja, etike i odgovornosti. Ovaj okvir je osmišljen tako da bude usklađen sa dobrom međunarodnom praksom, posebno sa Smjericama OECD-a za državna preduzeća u kojima se naglašava autonomija organa upravljanja, transparentnost, odgovornost i profesionalizam.

6.1. Struktura i sastav organa upravljanja

Dobro strukturiran i uravnotežen organ upravljanja je od suštinskog značaja za efikasno upravljanje. Sastav organa upravljanja treba da osigura da je zastupljen širok spektar stručnosti, iskustva i perspektiva, čime se promoviše snažno donošenje odluka i nadzor.

- **Sistem upravljanja:** Sva velika preduzeća u državnom vlasništvu, kao i sva privredna društva od strateškog nacionalog interesa, se organizuju kao akcionarska društva (AD) i treba da uspostave dvodomni sistem upravljanja, dok mikro, mala i srednja preduzeća u državnom vlasništvu se organizuju kao društva sa ograničenom odgovornošću (DOO) i treba da uspostave organe društva (skupštinu i direktora odnosno odbor direktora) u skladu sa zakonom koji uređuje upravljanje privrednim društvima u vlasništvu države.
- **Veličina:** Odbori privrednih društava razvrstanih u srednja pravna lica moraju imati najmanje **pet članova, dok nadzorni odbor kod akcionarskog društva treba da imaju najviše sedam članova.**
- **Nezavisni članovi:** **Najmanje jedna trećina članova nadzornog odbora odnosno neizvršnih članova odbora direktora moraju biti nezavisni članovi** kako bi se osiguralo da se odluke upravljanja donose nepristrasno i u najboljem interesu preduzeća, u skladu sa zakonom. Nezavisni članovi ne smiju imati nikakve veze koje bi mogle ugroziti njihovu objektivnost, a to uključuje povezanost sa državom, drugim akcionarima ili samim preduzećem. Uopšteno govoreći, izabrani zvaničnici ili njihovi imenovani predstavnici, kao i istaknuti članovi političkih partija, ne mogu biti nezavisni članovi odbora preduzeća u državnom vlasništvu.
- **Trajanje i broj mandata:** Članovi odbora se imenuju na mandat u trajanju od četiri godine, uz mogućnost ponovnog izbora istog lica u istom društvu od najviše tri puta, na osnovu ostvarenih rezultata. Takvom ravnotežom između kontinuiteta i novih perspektiva osigurava se da odbor ostane efikasan i usklađen sa dugoročnim ciljevima državnih preduzeća. Članovi organa upravljanja mogu biti razriješeni i prije isteka mandata, u određenim slučajevima, u skladu sa zakonom.

6.2. Uloga odbora u vođenju i praćenju upravljanja državnim preduzećima

Odbor je ključno tijelo odgovorno za **usmjeravanje i praćenje** upravljanja državnim preduzećima, osiguravajući da preduzeća funkcionišu efikasno, održivo i u skladu sa ciljevima komercijalne i javne politike. Dvostruka uloga odbora kao strateškog vodiča i nadzornog tijela je ključna u vođenju državnih preduzeća ka uspjehu uz istovremeno očuvanje javnog interesa.

- **Usmjeravanje strategije državnog preduzeća:** Odbor je odgovoran za učestvovanje u definisanju i nadzoru sprovođenja **dugoročnog strateškog pravca državnog preduzeća, u skladu sa ciljevima postavljenim u Pismu očekivanja**. To obuhvata postavljanje jasnih ciljeva kojima se uspostavlja ravnoteža između komercijalnih ciljeva i uloge državnog preduzeća u doprinosu širim rezultatima javne politike. Odbor osigurava da je strategija preduzeća dobro formulisana i da se redovno revidira kako bi se prilagođavala promjenama na tržištu, tehnološkom napretku i novim globalnim izazovima kao što su klimatski rizici.
- **Operativna kontrola i nadzor:** U svojoj kontrolnoj ulozi, odbor nadgleda **implementaciju odobrene strategije**, osiguravajući da se izvršni menadžerski tim pridržava strateških ciljeva uz održavanje operativne efikasnosti. Odbor prati postizanje ključnih indikatora učinka (KPI), finansijske rezultate i operativne rizike, te redovno daje povratne informacije i smjernice izvršnom timu. Ovaj nivo nadzora pomaže da se osigura da preduzeće radi u skladu sa svojim ciljevima i regulatornim zahtjevima.
- **Upravljanje rizikom i usklađenost:** Država očekuje od državnih preduzeća da implementiraju sveobuhvatan okvir upravljanja rizicima kako bi identifikovali, procjenjivali i ublažavali finansijske, operativne i strateške rizike. Od odbora se očekuje da redovno preispituju strategije upravljanja rizicima, osiguravajući usklađenost sa dugoročnim ciljevima kompanije i nivoima tolerancije rizika definisanim u Pismu očekivanja. Odgovornost odbora je da osigura da državno preduzeće ne samo ispunjava zahtjeve usklađenosti sa propisima, već i aktivno ublažava rizike vezane za upravljanje, održivost životne sredine i operativnu otpornost. To podrazumijeva praćenje novih rizika kao što su nestabilnost tržišta, tehnološki poremećaji i izazovi povezani sa klimom, da se osigura da preduzeće bude pripremljeno za potencijalne neizvjesnosti.
- **Odgovornost izvršnog menadžmenta:** Odbor poziva **izvršni tim na odgovornost** za postizanje ciljeva državnog preduzeća. Kroz redovne preglede ostvarenja rezultata i pažljivo praćenje odluka menadžmenta, odbor osigurava da izvršni menadžment efikasno sprovodi strategiju preduzeća i pridržava se standarda upravljanja.

6.3. Privremena imenovanja

U slučaju upražnjenog mjesta u odboru, država može izvršiti privremena imenovanja (vršioce dužnosti) kako bi osigurao kontinuitet, u skladu sa zakonom. Ova imenovanja moraju se pridržavati istih kriterijuma kao i stalna imenovanja, čime se osigurava da odbor zadrži svoj profesionalizam i nezavisnost. Konkretno:

- Vršioци dužnosti članova odbora treba da budu imenovani na osnovu istih profesionalnih kriterijuma, uključujući relevantnu stručnost i nezavisnost. Od ovih članova se očekuje da poštuju iste standarde upravljanja kao i stalni članovi odbora.
- Vršilac dužnosti može se imenovati samo za izvršne funkcije i to izuzetno, kada je to neophodno radi sprječavanja štete za društvo.

- U slučaju prestanka mandata ili drugih razloga za upražnjeno mjesto neizvršnog člana organa upravljanja, nije dozvoljeno imenovanje vršioca dužnosti, već se upražnjeno mjesto može popuniti kooptacijom u skladu sa zakonom kojim se uređuju privredna društva.
- Privremena imenovanja treba da budu ograničena u **trajanju na najviše šest mjeseci i uz najviše dva ponavljanja uzastopno**. Time se osigurava da se upražnjena radna mjesta popunjavaju svrsishodno bez ugrožavanja strogosti procesa selekcije za stalna imenovanja.
- Društvo je dužno da u propisanom roku sprovede postupak imenovanja putem javnog konkursa i obezbijedi puno popunjavanje organa upravljanja.

6.4. Politika nagrađivanja

Kako bi privukli i zadržali visoko kvalifikovane stručnjake, politike nagrađivanja za izvršni menadžment i za članove odbora moraju biti strukturisane tako da odražavaju njihove uloge i odgovornosti uz pridržavanje najboljih međunarodnih praksi. Sistem nagrađivanja mora uspostaviti ravnotežu između pravične naknade i potrebe da se osigura odgovornost i usklađenost sa dugoročnim ciljevima državnog preduzeća.

- **Naknada za članove odbora:** U skladu sa dobrom svjetskom praksom, naknada za članove odbora (članovima nadzornog odbora odnosno neizvršnim članovima odbora direktora) u crnogorskim državnim preduzećima je fiksna, bez prava na bilo kakve dodatne koristi ili plaćanja, osim pokrića opravdanih troškova vršenja dužnosti. Ovaj pristup osigurava da članovi odbora budu nadoknađeni za svoje vrijeme, stručnost i odgovornost, bez uvođenja finansijskih podsticaja koji bi mogli uticati na njihovu objektivnost i nezavisnost. Struktura fiksne naknade pomaže da se osigura da se članovi odbora fokusiraju na upravljanje, nadzor i strateško vođenje.
- **Zarada za izvršno rukovodstvo:** Zarada za izvršno rukovodstvo (izvršne članove odbora direktora i upravni odbor) je drugačije strukturisana, te uključuje fiksni i varijabilni dio. Fiksna komponenta odražava odgovornosti njihove uloge, dok je varijabilna komponenta vezana za postizanje specifičnih, mjerljivih rezultata. Ovi podsticaji zasnovani na učinku osiguravaju da su podsticaji izvršnog menadžmenta usklađeni sa dugoročnim strateškim ciljevima državnog preduzeća, uključujući finansijske rezultate, operativnu efikasnost i doprinos ciljevima javne politike. Varijabilna komponenta takođe podstiče rukovodioce da daju prioritet održivom rastu, upravljanju rizicima i inovacijama.
- **Ugovor sa direktorom:** Prava i obaveze direktora ili člana upravnog odbora uređuju se ugovorom o radu. Ugovor može predvidjeti otpremninu samo u slučaju prestanka radnog odnosa od strane društva bez opravdanog razloga, u skladu sa aktima društva, i najviše u iznosu šest posljednjih mjesečnih bruto zarada. Ovaj okvir osigurava pravnu sigurnost i predvidivost za menadžment, uz poštovanje principa odgovornosti i transparentnosti.
- **Privlačenje vrhunskih profesionalaca:** Okvir nagrađivanja je osmišljen tako da bude konkurentan, sa ciljem da privuče visoko kvalifikovane stručnjake sa kvalifikacijama i iskustvom neophodnim za vođenje državnih preduzeća kroz složene izazove. Nudeći atraktivne kompenzacijske pakete koji su u skladu sa tržišnim standardima, Crna Gora osigurava da njena državna preduzeća mogu da se takmiče sa privatnim preduzećima u privlačenju vrhunskih stručnjaka. Međutim, iako je konkurentnost važna, naknada mora ostati transparentna, odgovorna i usklađena sa rezultatima preduzeća.

- **Transparentnost i javno objelodanjivanje:** Da bi se održalo javno povjerenje i odgovornost prema javnosti, sve politike nagrađivanja, kao i stvarne naknade članovima odbora i posloводства, moraju biti objavljeni u godišnjim izvještajima državnih preduzeća. Ovo javno objavljivanje osigurava da su prakse nagrađivanja transparentne i usklađene sa načelima otvorenosti i odgovornosti upravljanja.

6.5. Komisije koje osniva odbor

Odbori državnih preduzeća, osim mikro i malih preduzeća, trebaju da određene odgovornosti delegiraju na **specijalizovane komisije** kako bi osigurali efikasan nadzor u ključnim oblastima upravljanja, u skladu sa zakonom. Komisije se fokusiraju na specifične domene, čime omogućavaju odborima da svoj posao obavljaju efikasnije i sa detaljnijim uvidom. Vlada Crne Gore očekuje da odbori svih srednjih i velikih državnih preduzeća uspostave najmanje komisije za reviziju (revizorske odbore), imenovanja i naknade. Svi izuzeci treba da budu jasno saopšteni posebnoj jedinici za koordinaciju vlasništva i javnosti.

- **Komisija za reviziju/revizorski odbor:** Ova komisija je odgovorna za nadgledanje procesa finansijskog izvještavanja državnog preduzeća i obezbjeđivanje usklađenosti sa međunarodnim standardima revizije. Jedinica za unutrašnju reviziju i njen rukovodilac odgovaraju direktno komisiji za reviziju i odboru, dok izbor članova revizorske komisije koji nijesu nezavisni zahtijeva prethodnu saglasnost Ministarstva. Komisija za reviziju igra suštinsku ulogu u održavanju transparentnosti, obezbjeđivanju uspostavljanja unutrašnjih kontrola i verifikaciji tačnosti finansijskih izvještaja. Komisija za reviziju je takođe odgovorna za odabir i nadzor eksternog revizora.
- **Komisija za imenovanja:** Komisija za imenovanja nadgleda proces izbora i imenovanja novih članova odbora i izvršnog posloводства. Osigurava da je proces transparentan, konkurentan i zasnovan na zaslugama, te da odbor i menadžment posjeduju diverzitet u pogledu stručnosti, roda i profesionalnog profila.
- **Komisija za naknade:** Komisija za naknade osmišljava i revidira politike nagrađivanja kako za odbor, tako i za tim izvršnog menadžmenta. Ova komisija osigurava da je naknada usklađena sa učinkom, u skladu sa dugoročnim ciljevima državnog preduzeća i u skladu sa najboljom tržišnom praksom.
- **Komisija za upravljanje rizicima:** Ova komisija se fokusira na identifikaciju i ublažavanje rizika u poslovanju državnog preduzeća. Komisija za upravljanje rizicima osigurava da preduzeće ima potrebne kontrole za upravljanje rizicima koji se odnose na finansijske rezultate, poslovanje i održivost životne sredine.

6.6. Planiranje sukcesije

Planiranje sukcesije je ključno za osiguranje kontinuiteta u rukovodstvu državnog preduzeća. Odbor mora imati strategije za identifikaciju i pripremu budućih lidera, čime se osigurava da promjene na nivou odbora i izvršnog menadžmenta budu neprimjetne i da ne ometaju poslovanje preduzeća.

- **Stasavanje budućih menadžera:** Odbor nadgleda stasavanje budućih lidera, osiguravajući da postoje programi obuke, mentorstva i stručnog usavršavanja kako bi se pripremili interni kandidati za ključne uloge. Fokusirajući se na interni razvoj talenata, odbor pomaže u izgradnji niza sposobnih lidera koji su spremni da stupe na izvršne funkcije kada je to potrebno.

- **Hitni i dugoročni planovi sukcesije:** Potrebni su kako hitni planovi sukcesije, tako i dugoročne strategije za upravljanje neočekivanim upražnjenim radnim mjestima i planiranim promjenama rukovodstva. Ovi planovi osiguravaju da preduzeće ostane stabilno i operativno tokom tranzicije, održavajući kontinuitet u upravljanju i menadžmentu.

6.7. Odgovornost odbora

Da bi se održali visoki standardi upravljanja i osigurala odgovornost odbora državnih preduzeća, Ministarstvo finansija integriše međunarodnu dobru praksu u svoj okvir odgovornosti za odbore državnih preduzeća. Međunarodne dobre prakse za odgovornost odbora u državnim preduzećima zasnovane su na nekoliko ključnih principa koji promovišu efikasno upravljanje:

- **Jasno razdvajanje uloga i odgovornosti:** Međunarodne najbolje prakse naglašavaju važnost jasnog razdvajanja funkcija vlasništva, regulacije i upravljanja. U Crnoj Gori, Vlada i Ministarstvo finansija osiguravaju da odbori državnih preduzeća rade nezavisno od političkog uticaja, sa jasnim mandatima da nadgledaju strateški pravac i finansijsko stanje preduzeća. Odbori su odgovorni za definisanje kursa i osiguravanje da menadžment slijedi strateške odluke bez nepotrebnog miješanja.
- **Odgovornost zasnovana na ostvarenim rezultatima:** Odbori se smatraju odgovornim ne samo za ukupni finansijski rezultat državnog preduzeća, već i za poštovanje standarda upravljanja i obaveza pružanja javnih usluga. Najbolja praksa sugerise da odbore treba ocjenjivati na osnovu njihove sposobnosti da obezbijede efikasan nadzor, pokreću strateške inicijative i usklađuju poslovanje državnog preduzeća sa nacionalnim prioritetima. Pismo očekivanja je alat koji osigurava da odbori budu odgovorni za postizanje ovih ciljeva.
- **Nezavisne i transparentne evaluacije:** Prema međunarodnim standardima, redovne **evaluacije odbora** su ključne za održavanje efektivnog i odgovornog odbora. I pojedinačni članovi odbora i odbor u cjelini moraju biti ocjenjivani kroz redovne evaluacije učinka kako bi se osiguralo da ispunjavaju svoje upravljačke odgovornosti i da doprinose uspjehu državnog preduzeća. Evaluacije odbora treba da se vrše nezavisno i transparentno. Evaluacije odbora državnih preduzeća u Crnoj Gori će slijediti ove principe, uz proces eksterne revizije koji ocjenjuje učinak članova odbora u odnosu na ključne standarde, uključujući finansijske ciljeve, kvalitet upravljanja i prakse upravljanja rizicima. Od odbora se traži da sprovede **godišnju evaluaciju**, ocjenjujući kako svoj kolektivni učinak, tako i individualne doprinose svojih članova. Ovi pregledi se fokusiraju na strateški nadzor, efikasnost upravljanja i sposobnost odbora da usmjeri državno preduzeće prema ostvarenju njegovih ciljeva.

6.8. Transparentnost i javno izvještavanje

Transparentnost je ključni princip u upravljanju crnogorskim državnim preduzećima. Odbori državnih preduzeća trebaju osigurati da ta preduzeća rade sa najvišim nivoom transparentnosti, posebno u finansijskom izvještavanju i objelodanjivanju praksi upravljanja. U sljedećem poglavlju se detaljno razmatraju navedeni zahtjevi.

Poglavlje 7. Objelodanjivanje i transparentnost

Transparentnost je kamen temeljac efektivnog upravljanja državnim preduzećima i od suštinskog je značaja za održavanje povjerenja javnosti, podsticanje odgovornosti i osiguravanje da državna preduzeća efikasno doprinose razvojnim ciljevima Crne Gore. U ovom poglavlju se sumiraju ključna očekivanja države u vezi sa praksama transparentnosti državnih preduzeća i državnih vlasničkih subjekata, uz usvajanje srazmjernog pristupa zasnovanog na veličini državnog preduzeća.

- **Objavljivanje kvartalnih izvještaja državnih preduzeća:** Sva državna preduzeća su obavezna da podnose tromjesečne izvještaje Ministarstvu finansija i resornim ministarstvima, koji uključuju ključne finansijske i nefinansijske pokazatelje učinka.
- **Objavljivanje godišnjih izvještaja o upravljanju državnim preduzećima.** Od svih državnih preduzeća se traži da objavljuju sveobuhvatne godišnje izvještaje koji pružaju detaljan pregled njihovih finansijskih i nefinansijskih rezultata. Godišnji izvještaji o upravljanju državnim preduzećima će se **objavljivati na internet stranici društva i centralizovanom portalu koji uspostavlja Ministarstvo finansija**, dostupnoj svim zainteresovanim stranama, uključujući građane, investitore i državna nadzorna tijela kako bi se osiguralo da rezultati i poslovanje svakog državnog preduzeća budu otvoreni za kontrolu, u skladu sa najboljom praksom u korporativnom upravljanju. Izvještaji moraju sadržavati sljedeće:
 - **Finansijski izvještaji:** Kada se zahtijevaju, revidirani finansijski izvještaji, uključujući bilanse stanja, bilanse uspjeha i izvještaje o tokovima gotovine, koji daju jasnu sliku finansijskog zdravlja i rezultata svakog državnog preduzeća. Eksterne revizije mora obavljati nezavisna eksterna revizorska kuća, uz obaveznu rotaciju u skladu sa zakonom o upravljanju PD u vlasništvu države.
 - **Izveštavanje o nefinansijskim rezultatima:** Informacije o napretku ka postizanju strateških ciljeva, obavezi pružanja javnih usluga (PSO) i ekoloških, društvenih i ciljeva upravljanja (ESG). Takvim izveštavanjem se ističe kako državno preduzeće doprinosi širim nacionalnim prioritetima, kao što su održivost i socijalna uključenost.
 - **Upravljanje i sastav odbora:** Detalji o sastavu odbora, uključujući kvalifikacije članova, status nezavisnosti i proces imenovanja, čime se osigurava transparentnost upravljanja.
 - **Upravljanje rizicima i unutrašnje kontrole:** Rezime strategija upravljanja rizikom i mjera unutrašnje kontrole sprovedenih tokom godine, pružajući uvid u to kako državno preduzeće upravlja operativnim, finansijskim i strateškim rizicima.
 - **Primjena standarda korporativnog upravljanja:** Izvještaj o primjeni standarda korporativnog upravljanja i kodeksa korporativnog upravljanja u skladu sa zakonom.
- **Objavljivanje konsolidovanog godišnjeg izvještaja o portfelju državnih preduzeća.** Ministarstvo (odnosno nadležna posebna jedinica za koordinaciju vlasništva) ima mandat da sastavlja i objavljuje **zbirni godišnji izvještaj o ukupnim rezultatima sektora državnih preduzeća u Crnoj Gori, najkasnije do kraja septembra tekuće godine za prethodnu godinu.** Ovaj konsolidovani izvještaj će pružiti holistički pogled na cjelokupni portfelj državnih preduzeća i vlasničku ulogu države, naglašavajući područja uspjeha i mogućnosti za dalju reformu. Nakon što ga Vlada utvrdi, biće dostavljen Skupštini radi upoznavanja i objavljen na internet stranici Ministarstva finansija, čime će se osigurati

transparentnost i dostupnost za javnost i druge zainteresovane strane. Izvještaj će uključivati:

- **Zbirni finansijski rezultat:** Analiza ukupnog finansijskog rezultata portfelja državnih preduzeća, uključujući trendove vezano za profitabilnost, isplate dividendi, povrat na kapital i nivoe duga. Time se pomaže zainteresovanim stranama da razumiju finansijsko zdravlje sektora u cjelini.
- **Napredak u postizanju strateških ciljeva:** Procjena kako sektor državnih preduzeća napreduje u ostvarenju nacionalnih strateških ciljeva, uključujući doprinose ključnim sektorima, razvoju infrastrukture i socijalnim uslugama.
- **Sažetak praksi upravljanja:** Uvid u prakse upravljanja u cijelom portfelju državnih preduzeća, naglašavajući najbolje prakse, uobičajene izazove i korake preduzete za poboljšanje kvaliteta upravljanja. To obuhvata podatke o imenovanjima u odborima, izvještavanje o pridržavanju Kodeksa korporativnog upravljanja od strane državnih preduzeća i efikasnost evaluacija odbora.
- **Izvjestavanje o održivosti i pitanjima vezanim za životnu sredinu, društvene aspekte i upravljanje (ESG):** Sumiranje aspekata u pogledu održivosti državnih preduzeća u cijelom portfelju, uključujući uticaje na životnu sredinu, društvene doprinose i poboljšanja upravljanja. Ovaj odjeljak osigurava da se napori državnih preduzeća da se usklade sa ciljevima održivosti Crne Gore prate i saopštavaju transparentno.
- **Usklađenost sa zahtjevima objelodanjivanja informacija:** Informacije o stepenu do kojeg su pojedinačna državna preduzeća u skladu sa obaveznim zahtjevima za objelodanjivanje i izvještavanje navedenim u Politici državnog vlasništva i novom Zakonu o upravljanju PD u vlasništvu države.
- Kreiraće se centralizovani javno dostupni portal za objavljivanje podataka, informacija i dokumentacije o privrednim društvima u vlasništvu države. Svi podaci i dokumenti čije je objavljivanje propisano zakonom objavljuju se putem ovog portala i internet stranica društva i **moraju ostati javno dostupni najmanje pet godina. Na portalu se posebno obezbjeđuje posebna vidljivost društava od strateškog nacionalnog interesa, dok se povjerljivi podaci ne objavljuju u skladu sa zakonom. Navedenim portalom se ima za cilj obezbjeđivanje lakog pristupa i omogućavanje zainteresovanim stranama da preuzmu i pregledaju kako pojedinačne godišnje izvještaje državnih preduzeća, tako i zbirni godišnji izvještaj posebne jedinice za koordinaciju vlasništva. Ova inicijativa ima za cilj stvaranje transparentnog i otvorenog okruženja u kojem zainteresovane strane mogu lako pristupiti relevantnim informacijama i dati povratne informacije o ostvarenju rezultata državnih preduzeća.**

Poglavlje 8. Etika i usklađenost

Ovo poglavlje naglašava integraciju etike, snažne unutrašnje kontrole i antikorupcijske mjere u okvir korporativnog upravljanja državnih preduzeća u Crnoj Gori. Oslanjajući se na Smjernice OECD-a za državna preduzeća, *Smjernice OECD-a o borbi protiv korupcije i integriteta u državnim preduzećima (OECD ACI Guidelines, 2019)* i relevantne zakone i propise u Crnoj Gori, ovaj pristup osigurava da etička razmatranja budu centralno pitanje za sve strateške odluke, čime se podržava dugoročna održivost ovih preduzeća.

8.1. Integracija sa korporativnim upravljanjem

Mjere etike i usklađenosti moraju biti ugrađene u širu strukturu korporativnog upravljanja svakog državnog preduzeća, čime se osigurava usklađenost sa nacionalnim zakonodavstvom i međunarodnim standardima. Takvom integracijom se osigurava da principi kao što su integritet, transparentnost i odgovornost budu temelj na kome se zasniva poslovanje preduzeća.

- **Strateško usklađivanje etičkih standarda:** Etički principi treba da budu integrisani u strateške ciljeve svakog državnog preduzeća, time obezbjeđujući da sve aktivnosti budu u skladu sa relevantnim zakonskim zahtjevima. Odbori su odgovorni da osiguraju da etička razmatranja nađu svoj odraz u viziji kompanije, poslovnim ciljevima i operativnim odlukama. Takvo usklađivanje pomaže u izgradnji kulture u kojoj je etičko ponašanje ključno za postizanje poslovnog uspjeha.
- **Odgovornost odbora za etičko rukovođenje:** Odbor postavlja ton etičkog ponašanja, sprovodeći etiku i mjere usklađenosti u skladu sa nacionalnim zakonom i međunarodnim smjernicama. Odbor osigurava da se sve aktivnosti pridržavaju principa integriteta, podstičući kulturu transparentnosti i etičkog ponašanja u cijeloj organizaciji.
- **Jasni kanali za izvještavanje:** Državna preduzeća moraju uspostaviti kanale za izvještavanje za redovno ažuriranje implementacije etičkih programa i programa usklađenosti. Treba ih osmisлити tako da budu u skladu sa zahtjevima za izvještavanje navedenim u nacionalnom zakonu, te da obezbjeđuju efikasan protok informacija između odbora, relevantnih vladinih tijela i drugih zainteresovanih strana.

8.2. Unutrašnje kontrole

Efikasne unutrašnje kontrole su od suštinskog značaja za obezbjeđivanje da državna preduzeća u Crnoj Gori rade transparentno, odgovorno i u skladu sa nacionalnim propisima. Okvir za unutrašnje kontrole mora biti usklađen sa *Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru*, koji nalaže organizaciju unutrašnjih kontrola za upravljanje resursima, finansijske i druge kontrole, kao i unutrašnju reviziju unutar subjekata javnog sektora, uključujući državna preduzeća.

- **Uspostavljanje sistema unutrašnjih kontrola:** Državna preduzeća su dužna da implementiraju sveobuhvatne sisteme unutrašnjih kontrola u skladu sa *Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru*. Ovi sistemi moraju osigurati zakonitost, efikasnost, transparentnost i ekonomičnost svih aktivnosti, uključujući upravljanje finansijskim resursima, čuvanje imovine i usklađenost sa zakonima i propisima. Sistem unutrašnjih kontrola treba da uključuje finansijske kontrole, operativne kontrole i strateške kontrole kako bi se osigurala usklađenost sa ciljevima privrednog društva i usklađenost sa pravnim okvirom.
- **Organizaciona struktura unutrašnjih kontrola:** Zakon navodi da državna preduzeća moraju uspostaviti jasne organizacione strukture za unutrašnje kontrole. Ovo uključuje imenovanje posebnog osoblja za upravljanje unutrašnjim kontrolama, osiguravajući da postoje definisane odgovornosti na različitim nivoima unutar subjekta. Ta struktura podržava efikasan nadzor resursa i osigurava da se finansijske i operativne kontrole pravilno održavaju.
- **Integracija poslovne etike i etičkog kodeksa:** Svako državno preduzeće mora izraditi Etički kodeks koji postavlja jasne standarde etičkog ponašanja u skladu sa *OECD ACI smjernicama*. Kodeks treba da se bavi pitanjima kao što su sukobi interesa, mito, pokloni

i interakcije sa javnim službenicima, postavljajući očekivanja za sve zaposlene, menadžere i članove odbora. Redovne revizije Etičkog kodeksa su neophodne kako bi se osiguralo da ostaje relevantan za etičke izazove koji se neprestano mijenjaju.

- **Programi obuke i podizanja svijesti:** Državna preduzeća moraju sprovesti programe obuke o Etičkom kodeksu, zahtjevima unutrašnje kontrole i mjerama za borbu protiv korupcije u skladu sa zakonom. Ove obuke osiguravaju da zaposleni razumiju svoju ulogu u održavanju etičkih standarda i efikasnoj implementaciji unutrašnjih kontrola. Poseban naglasak treba staviti na usklađenost sa nacionalnim zakonom i način na koji je usklađen sa internim politikama privrednog društva.
- **Okvir za upravljanje rizicima:** Sveobuhvatni okvir za upravljanje rizicima je kamen temeljac unutrašnjih kontrola. Državna preduzeća moraju uspostaviti sisteme za identifikaciju, procjenu i upravljanje rizicima koji bi mogli uticati na njihovo poslovanje i strateške ciljeve. To obuhvata rizike vezane za finansijsko upravljanje, operativnu efikasnost, usklađenost i rizike reputacije. Odbor, uz podršku komisije za reviziju, odgovoran je da osigura da upravljanje rizicima bude integrisano u proces donošenja odluka i da su na snazi mjere za njihovo ublažavanje.
- **Uloga Komisije za reviziju:** Komisija za reviziju igra ključnu ulogu u nadgledanju implementacije i efektivnosti unutrašnjih kontrola u skladu sa nacionalnim zakonom. Komisija za reviziju treba da bude sastavljena od članova odbora sa ekspertizom u oblasti finansija, revizije i etike kako bi se osigurao sveobuhvatan nadzor. Većina će biti nezavisna, uključujući i predsjednika Komisije za reviziju. Odgovornosti Komisije uključuju:
 - Razmatranje adekvatnosti i efektivnosti okvira za unutrašnje kontrole i davanje odboru preporuka za poboljšanja.
 - Osigurati da unutrašnje kontrole budu usklađene sa *Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u u javnom sektoru*.
 - Nadgledanje funkcije interne revizije kako bi se osiguralo da se na nalaze revizije promptno reaguje.
 - Angažovanje sa eksternim revizorima radi usklađivanja obima revizije i obezbjeđivanja transparentnosti u finansijskom izvještavanju.
 - Praćenje procesa upravljanja rizicima kako bi se osiguralo da se ključnim rizicima, uključujući one koji se odnose na integritet i usklađenost, efikasno upravlja.
- **Jedinica za unutrašnju reviziju:** Funkcija unutrašnje revizije igra ključnu ulogu u procjeni i poboljšanju efektivnosti unutrašnjih kontrola. Njegove funkcije uključuju sljedeće:
 - Sprovesti redovne revizije kako bi se procjenjivala usklađenost sa finansijskim kontrolama, operativnim procesima i poštovanje Etičkog kodeksa.
 - Procjenjivati efikasnost unutrašnjih kontrola u očuvanju imovine i obezbjeđivanju tačnosti finansijskih evidencija.
 - Izvještavati direktno revizorskoj komisiji kako bi se osigurala nezavisnost i objektivnost u procesu evaluacije.
 - Davati preporuke za poboljšanje unutrašnjih kontrola, posebno u oblastima koje se odnose na poštovanje zakonskih zahtjeva i prevenciju korupcije.
- **Mehanizmi za uzbunjivače:** Da bi bili u skladu sa nacionalnim zakonima i međunarodnim standardima, preduzeća u državnom vlasništvu moraju uspostaviti sigurne mehanizme za zaposlene i druge zainteresovane strane da prijavljuju neetičko ponašanje, uključujući kršenje unutrašnjih kontrola i/ili Etičkog kodeksa. Zaštita uzbunjivača treba da osigura povjerljivost i spriječi odmazdu, ohrabrujući zaposlene da prijave zabrinutosti bez

straha. Odbor mora osigurati da se svi izvještaji odmah istraže i da se po potrebi preduzmu korektivne mjere.

- **Uloga eksternog revizora:** Eksterni revizori pružaju nezavisna uvjerenja o tačnosti finansijskih izvještaja i usklađenosti sistema unutrašnjih kontrola sa relevantnim propisima. Njihova uloga uključuje:
 - Sprovođenje revizije u skladu sa međunarodnim standardima revizije i nacionalnim pravnim okvirom.
 - Procjenu efikasnosti unutrašnjih kontrola u vezi sa finansijskim izvještavanjem i poštovanjem antikorupcijskih mjera.
 - Izvještavanje o značajnim nalazima revizijskoj komisiji, uključujući sve identifikovane nedostatke ili rizike.
 - Koordinacija sa internim revizorima kako bi se osigurala sveobuhvatna pokrivenost kontrolnog okruženja kompanije.
- **Kontinuirano unapređenje unutrašnjih kontrola:** Državna preduzeća moraju redovno da procjenjuju svoje sisteme unutrašnjih kontrola, uključujući povratne informacije od internih i eksternih revizija kako bi se napravila neophodna poboljšanja. Ovaj proces osigurava da kontrole ostanu efikasne u ublažavanju rizika, čime se podržava prilagodljivost i otpornost organizacije.

8.3. Mjere za sprečavanje korupcije

Vlada Crne Gore je posvećena sprečavanju korupcije u državnim preduzećima i usklađivanju vlasničkih praksi sa *OECD ACI smjernicama* i nacionalnim pravnim okvirom. Ove mjere osiguravaju da državna preduzeća rade sa integritetom i u javnom interesu.

- **Usvajanje programa za borbu protiv korupcije:** Svako državno preduzeće mora da sprovodi antikorupcijske programe koji su usklađeni sa *Smjernicama OECD ACI* i *Zakonom o sprečavanju korupcije*. Ovi programi treba da se bave specifičnim rizicima u vezi sa podmićivanjem, prevarom i neetičkim ponašanjem, te da obuhvataju sve podružnice i sva povezana lica.
- **Usklađenost sa nacionalnim i međunarodnim standardima:** Državna preduzeća moraju osigurati da njihove mjere za borbu protiv korupcije budu u skladu sa zahtjevima *Zakona o sprečavanju korupcije* i međunarodnom dobrom praksom. To podrazumijeva usvajanje mjera za sprečavanje podmićivanja, promovisanje transparentnosti u interakciji sa javnim službenicima i osiguravanje da su poslovne prakse usklađene sa najvišim etičkim standardima.
- **Transparentnost u poslovnom ponašanju:** Državna preduzeća moraju uspostaviti jasne politike za poklone, reprezentaciju i interakciju sa državnim službenicima. Ove politike treba da obezbijede da se odluke donose transparentno i u skladu sa nacionalnim zakonima i međunarodnim smjernicama. Redovna obuka jača ove standarde, čime se pomaže zaposlenima da shvate svoje odgovornosti.

8.4. Izvještavanje i snošenje odgovornosti

Da bi se osigurala efikasnost etike i mjera usklađenosti, preduzeća u državnom vlasništvu moraju da se pridržavaju rigoroznih standarda izvještavanja i odgovornosti i da poštuju odredbe relevantnih zakona i propisa. Predviđeno je da će se u budućnosti od državnih preduzeća zahtijevati da izvještavaju o sljedećem:

- **Godišnji izvještaji o etici i usklađenosti:** Državna preduzeća će pripremati sveobuhvatne izvještaje o svom pridržavanju standarda unutrašnjih kontrola, primjeni Etičkog kodeksa i djelotvornosti mjera za borbu protiv korupcije. Ti izvještaji se podnose na razmatranje odboru koji ih dostavlja relevantnim nadzornim tijelima, uključujući Ministarstvo finansija, najmanje jednom godišnje, kako bi se osigurala transparentnost i odgovornost.
- **Nezavisne revizije programa etike i usklađenosti:** Sprovodiće se redovne revizije programa etike i usklađenosti kako bi se potvrdila njihova djelotvornost i identifikovala područja za poboljšanje. Te revizije sprovode nezavisni eksterni revizori i da ih dostavljaju odboru na razmatranje kako bi se osiguralo da se praznine u usaglašenosti brzo adresiraju.
- **Praćenje i korektivne mjere:** Odbor je odgovoran da osigura istraživanje svih prijava i predlaže korektivne mjere u slučaju utvrđenih kršenja etičkih standarda ili neusklađenosti sa zakonom, uključujući potencijalne prijedloge za razrješenje odgovornog člana organa upravljanja ili lica na rukovodećoj poziciji.

Poglavlje 9: Politika vlasništva i zakonski okvir za upravljanje državnim preduzećima

Efikasna implementacija Politike državnog vlasništva zavisi od postojanja čvrstog zakonskog okvira i usklađivanje drugih relevantnih zakona i podzakonskih akata kako bi se podržali ciljevi koji se propagiraju Politikom državnog vlasništva. Ključni elementi obuhvataju sljedeće:

- **Sveobuhvatni Zakon o upravljanju privrednim društvima u vlasništvu države:** Novi zakon daje pravno preciznu definiciju državnih preduzeća, uspostavlja standarde upravljanja i razgraničava uloge i odgovornosti različitih državnih subjekata koji preuzimaju vlasničku funkciju.
- **Poštovanje Kodeksa korporativnog upravljanja:** Od svih velikih državnih preduzeća koja su organizovana kao javna akcionarska društva se očekuje da poštuju Kodeks korporativnog upravljanja Montenegroberze, dok će za ostala akcionarska društva biće propisano u skladu sa uputstvom Ministarstva finansija. Takođe, zakonom su propisani i posebni standardi korporativnog upravljanja za državna preduzeća koja će propisati Vlada Crne Gore.
- **Standardizacija upravljanja i zahtjeva za izvještavanje:** Da bi se podržala transparentnost i odgovornost, novim Zakonom o upravljanju privrednim društvima u vlasništvu države postavljeni su zahtjevi za redovno finansijsko i nefinansijsko izvještavanje i javnu dostupnost informacija. Standardi objelodanjivanja koji se primjenjuju na kompanije koje se kotiraju na berzi postaće obavezni za značajan dio portfelja državnih preduzeća, a od državnih preduzeća će se tražiti da objavljuju detaljne izvještaje o obavezama pružanja javnih usluga (PSO) i ciljevima održivosti.
- **Komplementarni podzakonski akti za poboljšano upravljanje:** Zakonom o upravljanju privrednim društvima u vlasništvu države se daje zakonski osnov za donošenje podzakonskih akata koji se bave specifičnim potrebama upravljanja, na primjer u vezi sa imenovanjem odbora, upravljanjem ostvarenjem rezultata i etičkim standardima. Takav pristup omogućava fleksibilnost u prilagođavanju praksi upravljanja novim izazovima uz održavanje konzistentnosti u cijelom portfelju državnih preduzeća.
- **Pregled vlasničkog okvira preduzeća u opštinskom vlasništvu:** Prepoznajući poseban operativni kontekst za preduzeća čiji je osnivač jedinica lokalne samouprave, Zakon o upravljanju privrednim društvima u vlasništvu države uključuje odredbe za sprovođenje

odvojenog pregleda njihovog upravljanja vlasničkim funkcijama i okvira upravljanja. Time će se osigurati da se preduzećima čiji je osnivač jedinica lokalne samouprave upravlja u skladu sa principima koji odražavaju njihove jedinstvene tržišne uloge i odgovornosti.

Poglavlje 10: Redovna evaluacija i revidiranje i vlasničke politike

Da bi se održala relevantnost i efektivnost crnogorske Politike državnog vlasništva, ključno je uspostaviti strukturisani proces za njegovu evaluaciju i redovno revidiranje i. Ovaj pristup osigurava da Politika državnog vlasništva bude kontinuirano usklađena sa promjenljivim ekonomskim, društvenim i upravljačkim uslovima, te da nastavlja da podržava strateške ciljeve Crne Gore.

10.1. Periodična evaluacija i revidiranje Politike državnog vlasništva

Politika državnog vlasništva će biti podvrgnuta temeljnoj evaluaciji svake tri do pet godina kako bi se osiguralo njeno kontinuirano usklađivanje sa ciljevima politike i strateškim prioritetima Crne Gore. Ovim evaluacijama će se procjenjivati da li Politika državnog vlasništva efektivno podržava transparentnost, odgovornost i poboljšani učinak državnih preduzeća. Određivanjem dosljednog rasporeda obavljanja ovakvih evaluacija, Crna Gora može osigurati da politika državnog vlasništva kontinuirano bude ažurna i da odgovara na promjene u poslovnom okruženju.

Svaki ciklus evaluacije politike će se fokusirati na procjenu koliko dobro se Politikom državnog vlasništva rješavaju trenutni i novi izazovi, kao što su promjene u dinamici tržišta, tehnološki napredak i promjene u standardima upravljanja. Cilj je osigurati da okvir politike bude dovoljno fleksibilan da se prilagodi novim ekonomskim uslovima i nastavi da podstiče rast i održivost crnogorskog sektora državnih preduzeća.

Evaluacije će uključivati analizu uticaja Politike državnog vlasništva na ukupni učinak državnih preduzeća, postizanje zahtjeva pružanja javnih usluga i šire društveno-ekonomske ciljeve Crne Gore. Takav pristup zasnovan na ishodima pružiće suštinske uvide u oblasti u kojima ova politika daje rezultate, a gdje su potencijalno potrebna prilagođavanja da bi se poboljšao učinak i upravljanje državnim preduzećima.

10.2. Angažman zainteresovanih strana u procesu revidiranja Politike državnog vlasništva

Proces evaluacije i revidiranja Politike državnog vlasništva će voditi posebna jedinica za koordinaciju vlasništva i obuhvataće konsultacije sa ključnim zainteresovanim stranama, uključujući odbore državnih preduzeća, resorna ministarstva i druge vlasničke subjekte. Njihov doprinos će osigurati da revidirana Politika državnog vlasništva odražava kako stratešku viziju države, tako i operativnu stvarnost sa kojom se suočavaju preduzeća u državnom vlasništvu. Takav inkluzivni pristup pomaže u stvaranju uravnotežene perspektive o djelotvornosti politike i podržava informisano donošenje odluka.

Transparentnost je ključni princip ovog procesa. Nacrti izmjena Politike državnog vlasništva će biti javno dostupni, što će građanima i zainteresovanim stranama omogućiti da daju povratne

informacije. Ova praksa osigurava da Politika državnog vlasništva kontinuirano bude usklađena sa javnim interesima i da doprinosi transparentnijem modelu državnog vlasništva. Javne povratne informacije će se razmotriti prije dovršetka revidiranja politike.

10.3. Sprovođenje preporuka iz evaluacije Politike državnog vlasništva

Nakon sprovedene evaluacije, Ministarstvo finansija, u saradnji sa resornim ministarstvima i drugim relevantnim subjektima, odgovorno je za izradu akcionog plana za implementaciju svih preporučenih unaprjeđenja Politike državnog vlasništva. Taj plan treba da uključi jasne vremenske okvire i definiše ulogu i odgovornosti uključenih institucija, osiguravajući nesmetan prelazak na ažuriranu politiku. Akcionim planom se prioritet daje promjenama koje poboljšavaju upravljanje, odgovornost i ukupnu efikasnost državnih preduzeća.

Po usvajanju izmjena Politike državnog vlasništva, neophodna je jasna komunikacija sa svim relevantnim zainteresovanim stranama. Ministarstvo finansija ima zadatak da objavi sažetak ključnih nalaza evaluacije i obrazloženja za izmjene Politike vlasništva, kako bi se osigurala transparentnost i razumijevanje među odborima državnih preduzeća, vladinim subjektima i javnosti. Takav pristup podstiče izgradnju povjerenja i osigurava da su sve strane usklađene sa revidiranim smjernicama politike.

Posebna jedinica za koordinaciju vlasništva u okviru Ministarstva finansija će nadgledati implementaciju izmjena Politike državnog vlasništva, te osiguravati da se nove smjernice i standardi efikasno usvoje u sektoru državnih preduzeća. Aktivnosti praćenja će se fokusirati na to koliko dobro se ažurirane politike sprovode kroz poboljšane prakse upravljanja i ostvarenje rezultata.

Aneks 1 – Koordinacione i nadzorne uloge Posebne jedinice za koordinaciju vlasništva

Efikasna koordinacija vlasništva državnih preduzeća je od suštinskog značaja kako bi se osiguralo postizanje ciljeva navedenih u Politici državnog vlasništva. Pristup Crne Gore naglašava jasne uloge, centralizovani nadzor i strateško usklađivanje svih subjekata uključenih u upravljanje državnim preduzećima. Fokus je na uspostavljanju mehanizama koji promovišu dosljednost, transparentnost i odgovornost u cijelom sektoru državnih preduzeća.

- **Mehanizmi nadzora i praćenja učinka državnih preduzeća:**
 - **Nadzor nad državnim preduzećima:** Ministarstvo finansija će služiti kao centralni subjekat odgovoran za koordinaciju vlasničke funkcije države, u saradnji sa nadležnim ministarstvima, RBCG, fondovima ili drugim pravnim licima koja država osniva ili kontorliše. Ova uloga uključuje nadgledanje implementacije Politike državnog vlasništva, pružanje strateškog usmjerenja državnim preduzećima i osiguravanje da je poslovanje državnih preduzeća usklađeno sa nacionalnim prioritetima. Pristup koordinacije Ministarstva finansija sličan je modelima vlasništva koji se uočavaju u drugim zemljama, gdje jedan subjekt pruža kohezivne smjernice i podršku vlasničkim subjektima, osiguravajući konzistentnost u cijelom portfelju.
 - **Centralizovani sistem praćenja i evaluacije:** Inspirisana strukturisanim okvirima za praćenje koji se koriste u drugim zemljama, Crna Gora će uspostaviti centralizovani sistem praćenja i evaluacije u okviru Ministarstva finansija kako bi pratila ostvarenje rezultata državnih preduzeća u odnosu na ciljeve navedene u Pismu očekivanja. Ovaj sistem će uključivati redovne preglede ostvarenih rezultata, prikupljanje podataka i analizu, čime će se steći jasan uvid u napredak svakog državnog preduzeća. Centralizovani sistem praćenja i evaluacije osigurava da država može brzo da identifikuje nedostatke i interveniše sa ciljanom podrškom ili korektivnim mjerama.
 - **Pismo očekivanja kao strateški alat:** Pismo očekivanja će služiti kao centralni mehanizam za saopštavanje državnih strateških prioriteta, ciljeva u oblasti ostvarenja rezultata i očekivanja od upravljanja u svakom državnom preduzeću. Pripremljeno u saradnji između Ministarstva finansija, preko Jedinice za koordinaciju vlasništva, i relevantnih resornih ministarstava i drugih vlasničkih subjekata, Pismo očekivanja će navesti specifične finansijske i nefinansijske ciljeve, uključujući ciljeve profitabilnosti, obaveze pružanja javnih usluga (PSO) i ciljeve u ESG oblasti (tj. životna sredina, društvena i upravljačka oblast).
 - **Izveštaji o učinku i transparentnost podataka:** Jedinica za koordinaciju vlasništva će u jednom repozitorijumu centralizovati kvartalne i godišnje izvještaje o ostvarenim rezultatima za svako državno preduzeće, sa detaljima o finansijskim rezultatima, napretku u obavezama pružanja javnih usluga i drugim strateškim ciljevima. Ovi izvještaji će biti razmatrani na koordinacionim sastancima sa odborima državnih preduzeća i resornim ministarstvima i drugim vlasničkim subjektima, pri čemu će se obezbijediti da sve zainteresovane strane imaju zajedničko razumijevanje ostvarenih rezultata svakog državnog preduzeća. Inspirisana praksama u drugim zemljama EU, ova transparentnost podstiče odgovornost i osigurava da se vlasnička uloga države sprovodi otvoreno.

- **Sastanci za strateško razmatranje:** Na kraju svake godine, Jedinica za koordinaciju vlasništva će voditi sastanke za strateško razmatranje sa svakim odborom državnih preduzeća i predstavnicima relevantnog resornog ministarstva ili drugog vlasničkog subjekta. Ti sastanci će se fokusirati na procjenu rezultata ostvarenih u datoj godini, prilagođavanje strateških ciljeva i usavršavanje prakse upravljanja na osnovu naučenih lekcija.
- **Strateška uloga:**
 - **Podrška strateškim odlukama:** Jedinica za koordinaciju vlasništva u okviru Ministarstva finansija će pomoći u izradi strateških planova, usmjeravaće postavljanje ciljeva u smislu rezultata i savjetovati o praksama upravljanja.
 - **Omogućavanje jedinstvene politike državnog vlasništva:** Da bi se osiguralo da se državna vlasnička politika primjenjuje jednoobrazno, Jedinica za koordinaciju vlasništva će blisko sarađivati sa drugim vladinim subjektima na usklađivanju pristupa upravljanju, transparentnosti i upravljanju ostvarivanjem rezultata. Ova saradnja ima za cilj smanjenje fragmentacije i promovisanje dosljednog usmjerenja politike u svim državnim preduzećima.
- **Koordinacija sa resornim ministarstvima i drugim državnim vlasničkim subjektima:**
 - **Definisane uloge i odgovornosti:** Dok Ministarstvo finansija služi kao centralno koordinaciono tijelo, resorna ministarstva i drugi vlasnički subjekti će nastaviti da igraju ključnu ulogu u nadzoru i vođenju politike za državna preduzeća u okviru njihove nadležnosti. Ovaj okvir osigurava da resorna ministarstva i drugi vlasnički subjekti daju doprinos vezano za sektorske prioritete i izazove u konkretnoj privrednoj grani, dok se pridržavaju strateških smjernica koje je postavilo Ministarstvo finansija.
 - **Redovne konsultacije i strateško usklađivanje:** Na osnovu međunarodnih modela, Ministarstvo finansija će uspostaviti redovne koordinacione sastanke sa resornim ministarstvima i drugim vlasničkim subjektima kako bi razgovarali o sektorskim strategijama, razmatrali rezultate koje ostvaruju državna preduzeća i osigurali usklađenost sa nacionalnim strateškim ciljevima. Ovi sastanci će pružiti platformu za rješavanje novih izazova i prilika, podstičući zajednički pristup upravljanju portfeljem državnih preduzeća.
 - **Podrška sektorskoj ekspertizi:** Jedinica za koordinaciju vlasništva će podržati resorna ministarstva u primjeni dobrih praksi u upravljanju i evaluaciji ostvarenih rezultata, osiguravajući da se sektorska ekspertiza efikasno koristi uz održavanje ukupne strateške koherentnosti. Takav pristup omogućava resornim ministarstvima da se usredsrede na svoje osnovne odgovornosti, a istovremeno imaju koristi od centralizovane ekspertize Jedinice za koordinaciju vlasništva.
- **Savjetodavna podrška i podrška za upravljanje državnim preduzećima:**
 - **Smjernice o standardima upravljanja:** Da bi se osiguralo da se državna preduzeća pridržavaju visokih standarda upravljanja, Jedinica za koordinaciju vlasništva će pružiti smjernice i savjetodavnu podršku odborima državnih preduzeća o implementaciji najboljih praksi u oblastima kao što su evaluacija odbora, upravljanje rizicima i etički standardi. Ova podrška pomaže u održavanju nivoa konzistentnosti u cijelom portfelju državnih preduzeća, istovremeno omogućavajući prilagođavanje na osnovu jedinstvenih potreba svakog preduzeća.

- **Izgradnja kapaciteta i razmjena znanja:** Ministarstvo finansija, preko svoje Jedinice za koordinaciju vlasništva, omogućice programe izgradnje kapaciteta i inicijative za razmjenu znanja za članove odbora i menadžmenta državnih preduzeća. Ovi programi će se fokusirati na razvoj vještina u strateškom upravljanju, finansijskom nadzoru i usklađenosti sa Politikom državnog vlasništva. Oslanjajući se na međunarodna iskustva, ovaj pristup ima za cilj jačanje sposobnosti rukovodstva u državnim preduzećima, omogućavajući im da efektivno implementiraju stratešku viziju države.
- **Javno izvještavanje i transparentnost:**
 - **Godišnji konsolidovani izvještaj o državnim preduzećima:** Jedinica za koordinaciju vlasništva će biti odgovorna za pripremu i objavljivanje godišnjeg konsolidovanog izvještaja o rezultatima ostvarenim u sektoru državnih preduzeća u Crnoj Gori. Ovaj izvještaj će pružiti pregled finansijskih i operativnih rezultata svakog državnog preduzeća, napredak ka ostvarenju strateških ciljeva i ključne elemente u oblasti razvoja upravljanja.
 - **Komunikacija sa Skupštinom:** Jedinica za koordinaciju vlasništva, odnosno Vlada će staviti na uvid izvještaje Skupštini, obezbjeđujući dostupnost informacija o rezultatima ostvarenim u portfelju državnih preduzeća i aktivnostima koje je preduzela država kao vlasnik. Ova komunikacija osigurava da je zakonodavna vlast informisana o rezultatima ostvarenim u sprovođenju Politike državnog vlasništva, bez uspostavljanja formalne obaveze podnošenja izvještaja na razmatranje ili usvajanje.

Aneks 2 – Proces izbora i imenovanja organa upravljanja državnih preduzeća

Snažan proces imenovanja, praćenja i ocjenjivanja organa upravljanja državnih preduzeća je od ključnog značaja za osiguranje efektivnog upravljanja, strateškog usklađivanja i odgovornosti.

Sljedeći principi usmjeravaju pristup Crne Gore u imenovanju i praćenju organa upravljanja kako bi se osigurao najviši integritet i najbolji rezultati.

- **Transparentan proces selekcije zasnovan na zaslugama**
 - Crna Gora će implementirati pristup zasnovan na kompetencijama za imenovanje, odabir i razrješenje članova organa upravljanja državnih preduzeća.
 - Proces imenovanja će uključivati otvorenu i konkurentnu selekciju, sa jasno definisanim kriterijumima za članstvo u organu upravljanja, kao što je opisano u Aneksu 2, u skladu sa zakonom propisanim postupkom javnog konkursa i ulogom nadležnog tijela za sprovođenje tog postupka (Komisija za izbor).
 - Kako bi poboljšala kvalitet donošenja odluka, Crna Gora će obezbijediti da organi upravljanja državnih preduzeća uključuju značajan dio **nezavisnih direktora** — onih koji nemaju bilo kakvog direktnog ili indirektnog interesa u upravljanju ili vlasništvu kompanije, uključujući zabranu povezanosti sa društvom, akcionarima, državnim organima, političkim subjektima, niti na bilo koji način povezan sa državom, lokalnom samoupravom, u skladu sa zakonom. Cilj je postići najmanje 1/3 nezavisnosti u organima upravljanja državnih preduzeća. Osim toga, različitost će biti ključni kriterijum u procesu odabira, profesionalnog profila i geografske zastupljenosti, čime će se osigurati da organi upravljanja odražavaju širok spektar perspektiva i kvalifikacija.
- **Evaluacija rada organa upravljanja**
 - Crna Gora će uspostaviti formalni sistem za redovno ocjenjivanje rada organa upravljanja, kako pojedinačno tako i kao kolektivno tijelo. Ovaj sistem će uključivati godišnje samoprocjene članova organa upravljanja, kao i nezavisne evaluacije koje se sprovode svake tri godine kako bi se obezbijedio objektivan pogled na efektivnost organa upravljanja. Ove evaluacije će procijeniti sposobnost organa upravljanja da ispuni svoju ulogu strateškog nadzora, donese informisane odluke i održi efikasne prakse upravljanja.
 - Proces evaluacije će ispitati ključne aspekte kao što su uloga organa upravljanja u strateškom planiranju, praćenje rezultata menadžmenta i pridržavanje principa upravljanja. Evaluacije će se fokusirati na to da li organ upravljanja efikasno usmjerava državno preduzeće prema postizanju ciljeva navedenih u Pismu očekivanja i strateškim prioritetima koje je postavila država. Time se osigurava da organi upravljanja ostanu fokusirani na rezultate i da se svi nedostaci u smislu ostvarenja rezultata identifikuju i riješe na vrijeme.
 - Nakon svake evaluacije, Jedinica za koordinaciju vlasništva, u saradnji sa resornim ministarstvima i drugim akcionarskim subjektima, radiće sa organima upravljanja državnih preduzeća na izradi planova poboljšanja koji se bave identifikovanim slabostima. Ovi planovi će uključivati specifične aktivnosti i vremenske rokove za poboljšanje efikasnosti organa upravljanja, kao što su obuke, strateški sastanci i prilagođavanja strukture organa upravljanja. Evaluacije se stoga koriste kao alat za kontinuirani razvoj i poboljšanje rezultata rada organa upravljanja.

- **Nezavisnost i odgovornost organa upravljanja**
 - Da bi se osigurao efikasan nadzor i izbjegao sukob interesa, neophodna je **jasna podjela između uloga** organa upravljanja, menadžmenta i države kao vlasnika. Uloga organa upravljanja je da nezavisno nadgleda implementaciju strategije državnog preduzeća od strane menadžmenta, dok se država fokusira na definisanje strateških ciljeva i pozivanje organa upravljanja na odgovornost za ostvarenje rezultata.
 - Kako bi se osiguralo da organi upravljanja državnih preduzeća budu ovlašćeni da nadgledaju upravljanje, Crna Gora će osigurati da imaju zakonsko pravo da imenuju i razrješavaju direktora.
- **Kontinuirana obuka i izgradnja kapaciteta**
 - Prepoznajući važnost kontinuiranog učenja, Jedinica za koordinaciju će uspostaviti **program stručnog usavršavanja**. Ovaj program će uključivati obuku o finansijskom nadzoru, upravljanju rizicima, korporativnom upravljanju i izazovima specifičnim za sektor. Ove obuke će biti obavezne za članove organa upravljanja i poslovodstvo državnih preduzeća, kao i za zaposlene u državnim vlasničkim subjektima, kao i za samu Jedinicu za koordinaciju. Redovno će se ažurirati kako bi odražavali nove trendove i izazove upravljanja.
 - U cilju daljeg podizanja standarda upravljanja, Crna Gora će istražiti uvođenje **programa sertifikacije za članove organa upravljanja državnih preduzeća**, osiguravajući da članovi organa upravljanja ispunjavaju priznati standard stručnosti u oblasti upravljanja. Program sertifikacije će pokrivati ključne principe upravljanja, etičke standarde i stratešku ulogu organa upravljanja u podsticanju ostvarenja rezultata državnih preduzeća.
- **Poboljšano praćenje i nadzor**
 - Organi upravljanja će morati da podnose redovne izvještaje resornim ministarstvima i drugim vlasničkim subjektima i Jedinici za koordinaciju vlasništva, sa detaljima o napretku u ostvarenju strateških ciljeva, implementaciji planova poboljšanja i ključnim odlukama donesenim tokom izvještajnog perioda. Ovaj proces osigurava stalni nadzor i omogućava Jedinici za koordinaciju vlasništva da daje pravovremene povratne informacije i smjernice organima upravljanja.
 - Kako bi poboljšala transparentnost, Crna Gora će zahtijevati od organa upravljanja državnih preduzeća da javno objave informacije o svojim aktivnostima, uključujući dnevni red sastanaka, glavne odluke i rezultate evaluacija organa upravljanja. Ova praksa pomaže u izgradnji povjerenja javnosti i osigurava da javnost bude informisana o tome kako se upravlja državnim preduzećima i kako se smatraju odgovornim.

Proces odabira i imenovanja organa upravljanja će uključivati sljedeće korake:

1. Procjena potreba

Proces počinje procjenom potreba, koju sprovode kako vlasnički subjekti, tako i Jedinica za koordinaciju vlasništva u okviru Ministarstva finansija, u bliskoj saradnji sa članovima organa upravljanja. Procjenom se identifikuju vještine, stručnost i kvalifikacije potrebne za nove članove organa upravljanja, uzimajući u obzir specifične izazove i strateške prioritete državnog preduzeća.

Izrađena je matrica kompetencija kako bi se identifikovala ključna područja stručnosti koja su potrebna u organu upravljanja, kao što su korporativno upravljanje, finansije, pravo, znanje specifično za datu privrednu granu ili strateško vođstvo. Ova matrica osigurava da organ upravljanja ima uravnotežen i raznolik skup vještina za rješavanje potreba državnih preduzeća.

2. Javni poziv za prijavu kandidata

Kako bi se osigurala transparentnost i fer konkurencija, proces izbora članova organa upravljanja u Crnoj Gori uključuje javni poziv za prijavljivanje kandidata. Otvoreni poziv omogućava kvalifikovanim stručnjacima iz različitih oblasti da se prijave za pozicije u organima upravljanja i osigurava da proces bude otvoren i konkurentan.

Poziv za podnošenje prijave se javno oglašava na službenim vladinim platformama, na forumima specifičnim za datu privrednu granu i preko drugih kanala komunikacije. Uključuje detaljan opis potrebnih kvalifikacija, odgovornosti i kriterijuma odabira, kao i vremenski okvir procesa.

3. Kriterijumi za odabir i užu izbor

Sve prijave se razmatraju na osnovu jasnih, unaprijed definisanih kriterijuma odabira koji naglašavaju potrebu za stručnošću, nezavisnošću i integritetom. Kriterijumi obično uključuju:

- **Profesionalna stručnost:** Kandidati moraju imati iskustvo relevantno za poslovanje državnih preduzeća. To može obuhvatati stručnost u oblasti korporativnog upravljanja, finansija, prava ili specifičnih znanja u datoj grani (npr. energetika, infrastruktura). Kandidati sa iskustvom na višem nivou upravljanja, posebno oni sa jakim razumijevanjem datog sektora, imaju prioritet.
- **Znanje o korporativnom upravljanju:** Snažno razumijevanje principa korporativnog upravljanja je od suštinskog značaja. Članovi organa upravljanja moraju pokazati posvećenost transparentnosti, odgovornosti i fiducijarnoj odgovornosti, kako bi se osiguralo da se državno preduzeće pridržava najviših standarda upravljanja.
- **Nezavisnost:** Kandidati moraju zadržati nezavisnost od političkih i poslovnih uticaja. Ova nezavisnost osigurava da odluke koje donosi organ upravljanja budu u najboljem interesu državnog preduzeća i države, bez sukoba interesa. Od kandidata se traži da objelodane sve potencijalne sukobe interesa u okviru procesa selekcije.
- **Etički standardi:** O visokim etičkim standardima se ne može pregovarati. Provjere se sprovode kako bi se osiguralo da kandidati nemaju istoriju neetičkog ponašanja, korupcije ili kršenja zakona.

Na osnovu ovih kriterijuma biće kreiran užu izbor kandidata. Komisija za izbor imaće pet članova i čine je: Ministar finansija, kao predsjednik komisije, resorni ministar i jedan predstavnik Kabineta Predsjednika Vlade, predstavnik akademske zajednice i nezavisni stručnjak.

4. Proces evaluacije i intervjua

Kandidati koji uđu u uži izbor biće pozvani na razgovor sa komisijom za izbor. Proces intervjua omogućava komisiji da procijeni sposobnost svakog kandidata da obezbijedi strateško vođstvo i odgovori na specifične izazove sa kojima se državno preduzeće suočava.

- **Strateško vođstvo i vizija:** Kandidati će biti ocijenjeni na osnovu svoje sposobnosti da pruže jasan strateški pravac za dato državno preduzeće. To obuhvata njihovo razumijevanje sektora, njihovu viziju budućnosti državnog preduzeća i njihovu sposobnost da usklade poslovanje preduzeća sa širim ciljevima javne politike države, kao što je navedeno u Pismu očekivanja.
- **Sektorska ekspertiza:** Procesom intervjua procjenjuje se koliko dobro kandidati razumiju specifične operativne, regulatorne i finansijske izazove sa kojima se suočava odnosno državno preduzeće. Time se osigurava da članovi organa upravljanja imaju neophodan uvid kako bi efikasno nadgledali poslovanje državnog preduzeća i pokretali strateške inicijative.
- **Upravljanje i saradnja:** Kandidati će takođe biti ocijenjeni na osnovu svoje sposobnosti da sarađuju sa drugim članovima organa upravljanja, izvršnim menadžmentom i državnim akterima. Jake međuljudske vještine i duboko razumijevanje dinamike upravljanja su od suštinskog značaja za podsticanje produktivne kulture organa upravljanja.

5. Konačan odabir i imenovanje

Nakon intervjua, konačna selekcija će se izvršiti na osnovu ukupnih kvalifikacija kandidata, uspješnosti obavljenog intervjua i njihove sposobnosti da ispune državne i strateške zahtjeve.

6. Javno objelodanjivanje i transparentnost

Kada se proces odabira završi i članovi organa upravljanja budu imenovani, rezultati će biti javno objavljeni kako bi se promovisala transparentnost. Imena izabranih članova, zajedno sa njihovim kvalifikacijama, biće objavljena u zvaničnim izvještajima i na javnim platformama.

7. Tekuća evaluacija i odgovornost

Nakon što budu imenovani, članovi organa upravljanja će biti podvrgnuti kontinuiranoj evaluaciji kako bi se osiguralo da i dalje ispunjavaju očekivanja u pogledu rezultata i standarde upravljanja. Ministarstvo finansija i resorna ministarstva i drugi akcionarski subjekti zajednički ocjenjuju rezultate rada organa upravljanja državnih preduzeća na godišnjoj osnovi, procjenjujući napredak u odnosu na ključne indikatore učinka (KPI) navedene u Pismu očekivanja.

- **Godišnji pregledi ostvarenja rezultata:** Članovi organa upravljanja će se ocjenjivati na osnovu njihovog doprinosa postizanju strateških ciljeva državnih preduzeća, finansijske održivosti i pridržavanja principa upravljanja. Ako članovi organa upravljanja ne ispune očekivanja u pogledu ostvarenja rezultata, Ministarstvo finansija može preporučiti korektivne radnje, uključujući smjenu ili zamjenu članova koji ne ostvaruju zadovoljavajuće rezultate.
- **Kontinuirano poboljšanje:** Kako bi se osiguralo da članovi organa upravljanja budu u toku sa razvojnim standardima upravljanja i izazovima specifičnim za sektor, biće

o hrabreni da učestvuju u tekućoj obuci i stručnom usavršavanju. To članovima organa upravljanja pomaže da usavršavaju svoje vještine upravljanja i efikasnije doprinose dugoročnom uspjehu državnog preduzeća.

Aneks 3 – Upravljanje ostvarenjem rezultata

Crnogorski pristup upravljanju ostvarenja rezultata državnih preduzeća imaće za cilj osiguranje odgovornosti, transparentnosti i usklađenosti sa strateškim ciljevima države. Tim okvirom se naglašava saradnja između ključnih zainteresovanih strana i ima za cilj da podstakne kontinuirano poboljšanje kroz dobro definisane ciljeve, redovne evaluacije i strukturisane podsticaje. Crnogorski sistem upravljanja rezultatima će osigurati da državna preduzeća rade efikasno, transparentno i u skladu sa nacionalnim ciljevima.

- **Uspostavljanje i pregovaranje o ključnim pokazateljima učinka (KPI).** Jedinica za koordinaciju vlasništva Ministarstva finansija, u saradnji sa resornim ministarstvima i drugim vlasničkim subjektima, pokrenuće razgovore sa organima upravljanja državnih preduzeća radi definisanja relevantnih finansijskih i nefinansijskih ciljeva. Taj proces je osmišljen po modelu strukturisanih pristupa kakav imaju zemlje poput Rumunije i Švedske, gdje se okviri za upravljanje rezultatima fokusiraju na usklađivanje vladinih ciljeva sa operativnom realnošću.
 - **Proces pregovaranja o KPI:** Ove diskusije će se fokusirati na postavljanje ciljeva u ključnim oblastima kao što su profitabilnost, operativna efikasnost, obaveze pružanja javnih usluga (PSO) i ESG. Na osnovu najboljih praksi, proces je osmišljen tako da osigura da su KPI ujedno i ambiciozni i ostvarivi, zasnovani na specifičnom kontekstu i sposobnostima svakog državnog preduzeća. Strukturisana, saradnička priroda ovih pregovora osigurava da su sve strane, kako predstavnici Vlade, resorna ministarstva i drugi vlasnički subjekti, kao i rukovodstvo državnih preduzeća, usklađeni u svojoj posvećenosti postizanju dugoročnih strateških ciljeva. Sprovodiće se redovni pregledi i prilagođavanja KPI kako bi se ciljevi prilagođavali po potrebi, što održava usklađenost sa promjenjivim tržišnim uslovima i nacionalnim prioritetima.
 - **Dogovor i usvajanje:** Kada se ispregovaraju, KPI će se formalizovati u Pismu očekivanja i revidirati radi usklađenosti sa sektorskim prioritetima. Jedinica za koordinaciju vlasništva će osigurati da dogovoreni KPI budu realni, ali izazovni, te da daju jasan okvir za naknadne evaluacije ostvarenja zadatih rezultata. Takav formalni proces dogovora pomaže u uspostavljanju zajedničkog razumijevanja očekivanja i odgovornosti, te promoviše odgovornost u cijelom sektoru državnih preduzeća.
- **Redovno sagledavanje ostvarenih rezultata i diskusije o evaluaciji.** Državna preduzeća će prolaziti kroz strukturisani proces sagledavanja, koji uključuje kvartalne procjene i godišnje evaluacije. Ova sagledavanja će uključivati diskusije između organa upravljanja državnih preduzeća, resornih ministarstava i drugih vlasničkih subjekata i Jedinice za koordinaciju vlasništva kako bi se procijenio napredak u odnosu na uspostavljene KPI i rješavali svi novi izazovi koji se pojavljuju.
 - **Sastanci za sagledavanje ostvarenih rezultata:** Tromjesečni sastanci će biti platforma za pregled privremenih podataka o rezultatima, diskusiju o odstupanjima od ciljeva i identifikaciju korektivnih mjera. Ove sastanke će voditi Jedinica za koordinaciju vlasništva, uz učešće predstavnika organa upravljanja državnih preduzeća i zvaničnika relevantnih vlasničkih subjekata. Takva redovna interakcija osigurava da se problemi učinka rješavaju brzo i da se po potrebi izvrše strateška prilagođavanja.

- **Godišnje rasprave o analizi:** Na kraju svake fiskalne godine biće sprovedena sveobuhvatnija analiza, gdje će Jedinica za koordinaciju vlasništva i vlasnički subjekti saradivati sa organima upravljanja državnih preduzeća kako bi procijenili ukupni učinak, razgovarali o dostignućima i identifikovali oblasti za poboljšanje. Ishodi ovih diskusija daće ulazne podatke za ažuriranje Pisma očekivanja i prilagođavanje budućih KPI, osiguravajući da državna preduzeća ostanu usklađena sa razvojnim strateškim prioritetima.
- **Kontinuirano poboljšanje i mehanizmi povratnih informacija.** Centralni element za sistem upravljanja ostvarenjem rezultata je posvećenost kontinuiranom učenju i prilagođavanju, vođeni stalnim povratnim informacijama između zainteresovanih strana.
 - **Formalni kanali za povratne informacije:** Povratne informacije iz pregleda ostvarenih rezultata će se dijeliti sa organima upravljanja državnih preduzeća kroz strukturisane kanale komunikacije, omogućavajući detaljnu analizu područja koja zahtijevaju poboljšanje. To uključuje preporuke Jedinice za koordinaciju vlasništva o strateškim prilagođavanjima, poboljšanju operativne efikasnosti i mogućnostima za inovacije.
 - **Uvidi koji se mogu primijeniti u praksi:** Proces povratnih informacija osigurava da se uvidi iz evaluacija ostvarenih rezultata pretoče u konkretne aktivnosti. Od državnih preduzeća će se tražiti da pripreme planove odgovora koji se bave identifikovanim nedostacima i izazovima, uz podršku resornih ministarstava i drugih akcionarskih subjekata i Jedinice za koordinaciju vlasništva. Ovi planovi će uključivati vremenske okvire za implementaciju korektivnih mjera i strategije za poboljšanje rezultata u ključnim oblastima.
 - **Prilagođavanja i revizije:** Kao dio pristupa kontinuiranog poboljšanja, Jedinica za koordinaciju vlasništva će raditi sa organima upravljanja državnih preduzeća na reviziji KPI i strateških ciljeva, prema potrebi. Prilagođavanja će uzeti u obzir promjene tržišnih uslova, ekonomskih trendova i promjene nacionalnih prioriteta. Ovaj dinamični pristup osigurava da državna preduzeća budu prilagodljiva i otporna u okruženju koje se neprestano mijenja.
- **Odgovarajući okviri nagrađivanja.** Sistem upravljanja ostvarenjem rezultata uključuje okvire koji usklađuju naknadu za izvršni menadžment i članove organa upravljanja sa ostvarenim rezultatima. Paketi naknada će biti osmišljeni tako da nagrađuju postizanje specifičnih ciljeva, fokusirajući se i na kratkoročni operativni uspjeh i na dugoročne strateške ciljeve. Time se osigurava da rukovodstvo ostane motivisano da ispunjava ambiciozne ciljeve, dok svoje djelovanje usklađuje sa širim interesima države i društva. Nivoi naknade će biti konkurentni, ali će voditi računa o normama javnog sektora, kako bi privukli i zadržali kvalifikovane profesionalce na rukovodećim pozicijama u državnim preduzećima.
- **Integracija rezultata sa strateškim planiranjem.** Upravljanje rezultatima će biti blisko integrisano sa procesom strateškog planiranja za državna preduzeća. Od svakog državnog preduzeća će se tražiti da uskladi svoje poslovne planove sa strateškim ciljevima navedenim u Pismu očekivanja, osiguravajući koherentnost između svakodnevnog poslovanja i dugoročnih ciljeva. To usklađivanje će olakšati prevođenje strateških prioriteta u izvodljive planove, usmjeravajući državna preduzeća ka održivom rastu i efikasnom pružanju usluga. Redovno praćenje će osigurati da se strateška prilagođavanja mogu brzo izvršiti kao odgovor na promjene u tržišnom ili političkom okruženju.

- **Sveobuhvatno i transparentno izvještavanje.** Kako bi se osiguralo povjerenje javnosti i angažman zainteresovanih strana, proces upravljanja ostvarenjem rezultata podupiraće čvrsti standardi izvještavanja. Državna preduzeća će morati da objavljuju detaljne izvještaje o svojim finansijskim i nefinansijskim rezultatima, uključujući napredak u odnosu na KPI i strateške ciljeve. Ovi izvještaji će biti dostupni putem centralizovane onlajn platforme, pružajući transparentan pregled doprinosa svakog državnog preduzeća nacionalnim prioritetima. Pored toga, Jedinica za koordinaciju vlasništva će sastavljati godišnji zbirni izvještaj koji pruža sektorski pregled rezultata državnih preduzeća, uz obezbjeđivanje jasnog razumijevanja aktivnosti i dostignuća države kao vlasnika.