

# ANALIZA RADA ČLANOVA NADZORNIH ODBORA I UPRAVA U DRUŠTVIMA U PRETEŽITOM DRŽAVNOM VLASNIŠTVU

## 1. UVOD

Hrvatski fond za privatizaciju je proveo analizu rada članova nadzornih odbora i uprava koncentrirajući se na trgovačka društva iznad 50% temeljnog kapitala u državnom portfelju. Analiza je provedena putem upitnika naslovljenih na predstavnike državnih imatelja dionica u nadzornim odborima (DAB, HZZO, HZMO, HFP, HEP, HŠ, HŽ, Croatia osiguranje) s naglaskom na ocjeni informiranosti članova nadzornih odbora o poslovanju društava, aktivnosti i stručnosti članova u obavljanju poslova nadzora.

Prošle godine je izrađen kraći upitnik s primarnom namjerom uvida u informiranost članova nadzornih odbora o najosnovnijem stanju u društvima. Ove godine je upitnik proširen i osmišljen na način da se u potpunosti analizira kvaliteta rada nadzornih odbora i uprava u smislu odredbi ZTD-a, te sukladno pravilima struke. Cilj, na ovakav način standardiziranog upitnika, jest dobivanje standardiziranih informacija o svim relevantnim činjenicama vezanih za poslovanje društava iz portfelja kojima se nadopunjavaju spoznaje do kojih Fond dolazi direktnim radom s društvima.

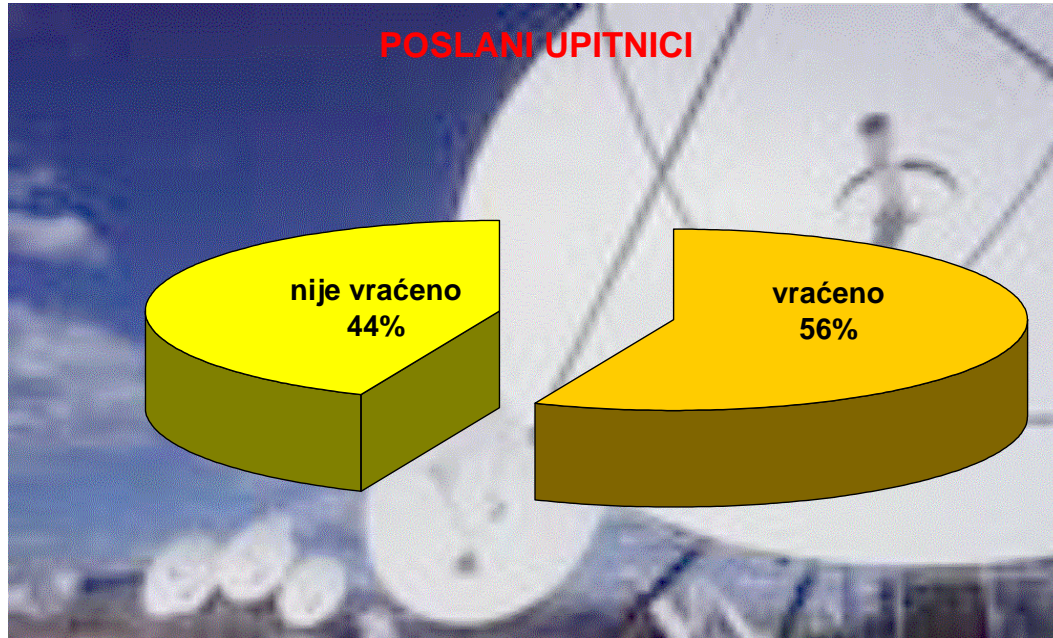
Upitnik je poslan na adrese članova nadzornih odbora koji predstavljaju državne imatelje i to u društvima u pretežitom državnom vlasništvu. Kako društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) u pravilu nemaju nadzorne odbore, upitnik se odnosio samo na dionička društva i društva s ograničenom odgovornošću koja imaju nadzorne odbore.

Slijedom navedenih kriterija, upitnik je poslan na u 178 društava, odnosno na adrese 340 predstavnika Fonda u nadzornim odborima, ne računajući tri

financijske institucije; Croatia osiguranje, Croatia banku i Poštansku banku, koje zbog vrste poslovanja iziskuju drukčiji pristup.

Na upitnik se odazvalo 56% ili 192 ispitanika

Slika 1. **ODAZIV ISPITANIKA**

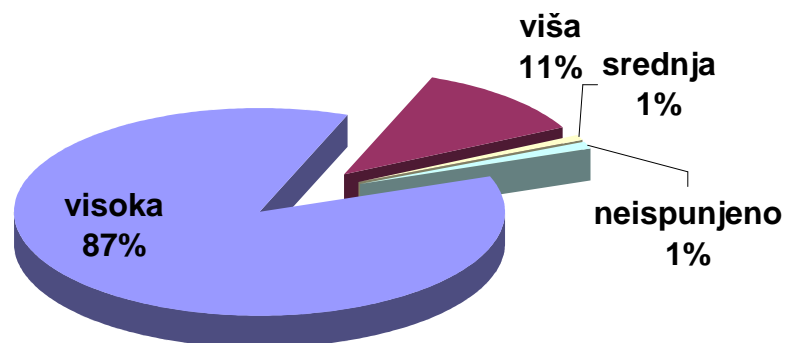


## 2. PODACI O ISPITANICIMA (ČLANOVIMA NADZORNIH ODBORA)

### 2.1 Stručna sprema

Analiza pokazuje da formalna stručna sprema predstavnika Fonda u nadzornim odborima nije daleko od optimalne..

Slika 2. **STRUČNA SPREMA ČLANOVA NO**

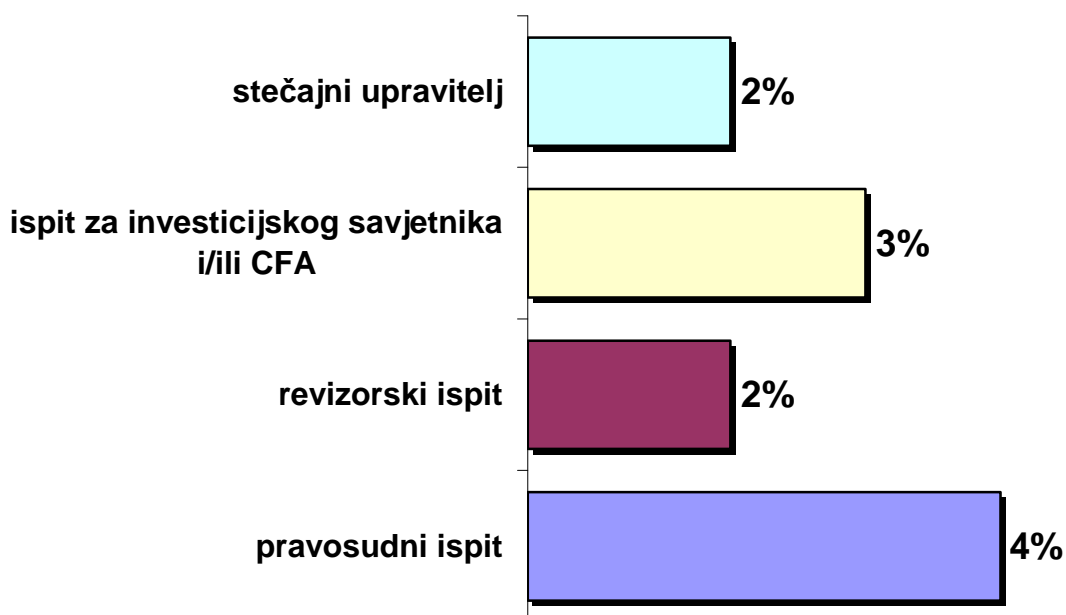


Naime čak 87% ispitanika ima visoku stručnu spremu, 11% višu stručnu spremu, 1% srednju stručnu spremu, a 1% ispitanika nije dalo odgovor na ovo pitanje

## 2.2 Posebna znanja

Pored visoke stručne spreme, nerijetko predstavnici Fonda u nadzornim odborima imaju i posebna, specijalistička znanja. Primjerice, 2% predstavnika ima položeni **stečajni ispit**, 3% predstavnika ima položen ispit za **investicijskog savjetnika ispit** ili **CFA** (ovlašteni financijski analitičar), dakle, spadaju među relativno uski krug stručnjaka s posebnim znanjima iz područja financijske analize i investicijskog savjetovanja

Slika 3. **POSEBNA ZNANJA ISPITANIKA**



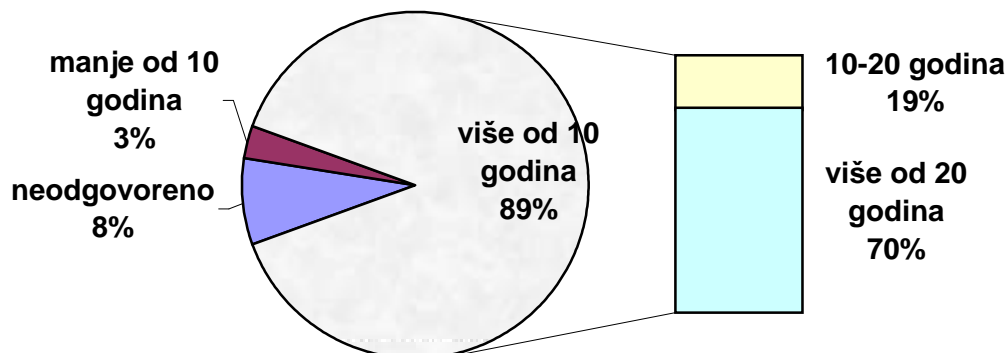
**Revizorski ispit** ima položen 2% članova, dok je **pravosudni ispit** najzastupljeniji od navedenih specijalnih znanja, jer ga ima 4% upitanika.

## 2.3 Radno iskustvo ispitanika

Podaci o radnom iskustvu ispitanika ukazuju na kvalitetnu strukturu, s obzirom da je samo 3% članova s radnim iskustvom manjim od 10 godina. Čak 89%

članova ima više od 10 godina radnog iskustva (8% nije odgovorilo), dok 70% članova NO ima više od 20 godina radnog iskustva.

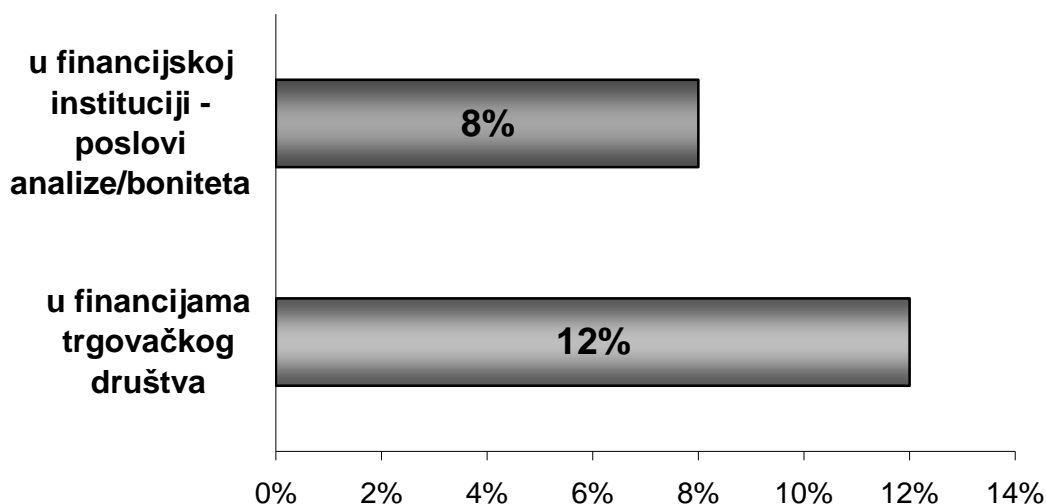
Slika 4 **RADNO ISKUSTVO ČLANOVA NO**



#### 2.4 Iskustvo rada u financijskoj službi

Svega 12% članova pozitivno odgovorilo na pitanje o **iskustvu rada u financijskoj službi** nekog trgovačkog društva, iz čega zaključujemo da je u većini nadzornih odbora sastav članova takav da ne uključuje osobe koje imaju temeljitija znanja iz područja

Slika 5. **FINANCIJSKO ISKUSTVO ČLANOVA NO**



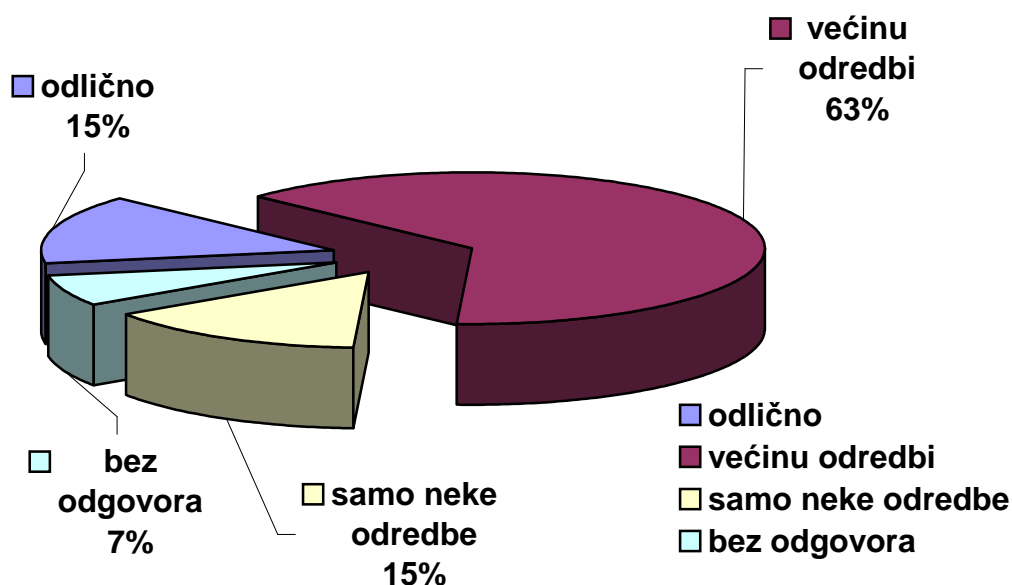
Iz podataka je vidljivo da je samo 8% potvrdnih odgovora o iskustvu rada **u financijskoj instituciji** na poslovima financijske analize ili na procjeni

kreditnog boniteta. **Mišljenja smo da je neophodno povećati zastupljenost financijskih stručnjaka u nadzornim odborima.** Najvećim dijelom će to biti ostvareno kroz planiranu i započetu realizaciju povećanja zastupljenosti stručnjaka iz ministarstva financija i ekonomskog fakulteta, iako je moguće da će rješenja trebati tražiti i na druge načine. Značajan je pokazatelj i to da 20% ispitanika navodi iskustvo rada u **znanstvenim institucijama.**

## 2.5 .Poznavanje odredbi Zakona o trgovačkim društvima

Vezano za poznavanje odredbi ZTD-a , 78% odgovora potvrđuje ili odlično poznavanje ZTD-a (15%) ili poznavanje većine odredbi navedenoga zakona (63%) . 15% smatra da poznaje samo neke odredbe ZTD-a, dok 7% upitanika nije odgovorilo na ovo pitanje

Slika 6. **POZNAVANJE ZTD-a**



Međutim, odgovori na konkretna pitanja daju nešto drugačiju sliku. Samo 50% ispitanika zna za osnovnu činjenicu da *svi članovi Uprave solidarno odgovaraju za štetu načinjenu društvu povredom dužnosti*, a samo ih 25% zna da za navedenu štetu odgovaraju i članovi NO, zajedno sa članovima Uprave i to solidarno, neovisno o tome da li je postojala ikakva osobna korist od navedene štetne radnje.

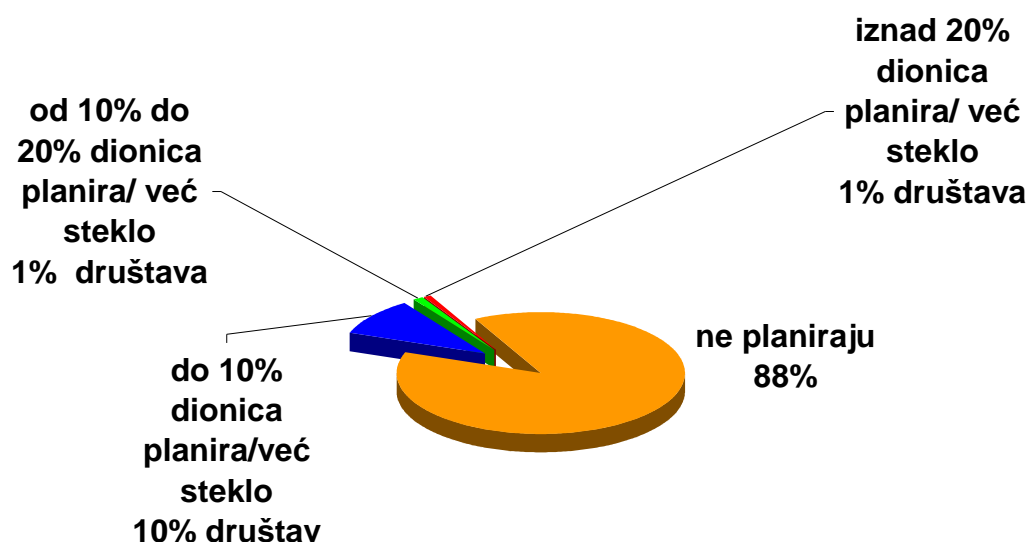
Nesigurnost u poznavanju ZTD-a pokazuje i odgovor na pitanje o tomu koji od tri ponuđena uvjeta mogu uzrokovati ništavost glavne skupštine. Samo 30% ispitanika je prepoznalo sva tri (*obavljena revizija od strane ovlaštenih osoba, prihvaćanje financijskih izvješća od strane NO i suprotnost propisima kojima se štite interesi vjerovnika*), dok su ostali odgovori bili samo djelomično točni, usprkos tome što su u Zakonu taksativno nabrojani.

### 3. ODLUČIVANJE/AKTIVNOSTI ČLANOVA NADZORNIH ODBORA

#### 3.1 Donošenje odluka o stjecanju trezorskih dionica

Samo 12% upitanika je potvrdilo **stjecanje ili planiranje stjecanja vlastitih (trezorskih) dionica** od strane društva, od čega je samo 1% upitanika u iznosu većem od 20% temeljnog kapitala i 1% onih koji planiraju steći od 10%-20% vlastitih dionica, dok su ostali u kategoriji stjecatelja do 10% vlastitih dionica, što je očekivano za društva u kojima je većinski vlasnik država. Veći postotak vlastitih dionica je karakterističniji za dio portfelja gdje je država manjinski dioničar i gdje se vodi borba za upravljačka prava između raznih grupa dioničara.

Slika 7. **STJECANJE VLASTITIH DIONICA**

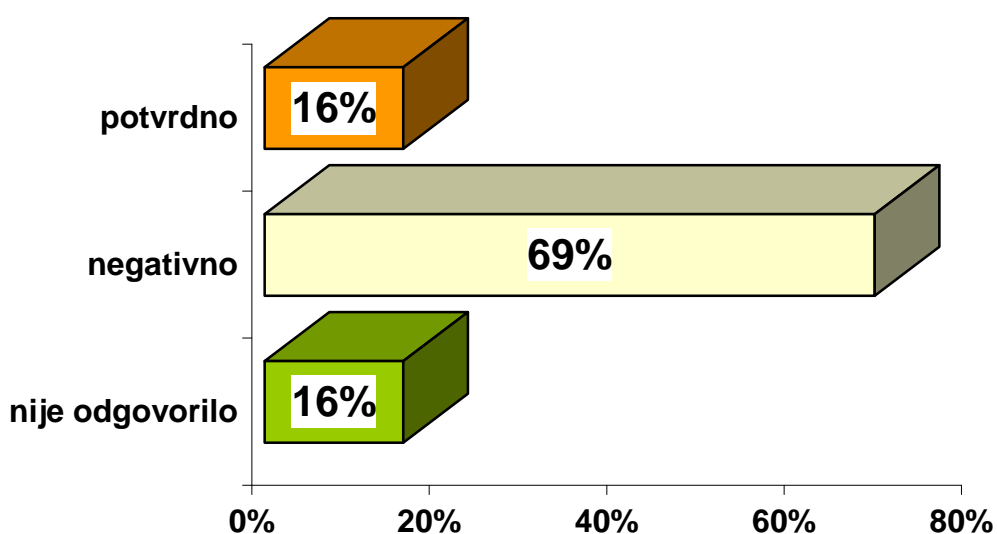


### 3.2 Usvajanje financijskih izvješća

Nadzorni odbor podnosi glavnoj skupštini pisano **izvješće o obavljenom nadzoru**. 80% upitanika navodi da je u izvješću sadržan iskaz o djelovanju društva u skladu sa zakonom i aktima društva, te odlukama glavne skupštine. 20% odgovora su dijelom članovi koji nisu dovoljno dugo u NO (barem jedan 12 mjeseci ciklus) da bi obuhvatili pripreme za glavnu skupštinu.

Slično je i sa pitanjem da li su **godišnja financijska izvješća napravljena u skladu sa zakonom**. Iako je veliki broj odgovora potvrđan, stručne službe Fonda povremeno nailaze na izvješća koja su usvojena na nadzornim odborima, a ne ispunjavaju elementarne kriterije kojih se, prema odgovorima na upitnik, pridržavaju svi članovi nadzornih odbora. **Uglavnom se radi o uljepšavanju rezultata kroz nerealno prikazivanje vrijednosti imovine** društva. Isto tako, uočava se da čak 16% ispitanika nije u stanju odgovoriti na pitanje o tome je li društvo u kojem su u nadzornom odboru dio grupe povezanih društava, slijedom čega na sjednicama nadzornog odbora moraju razmatrati konsolidirane rezultate poslovanja.

Slika 7. **INFORMIRANOST O ORGANIZACIJSKOM USTROJSTVU DRUŠTAVA (čl. 473. ZTD-a)**



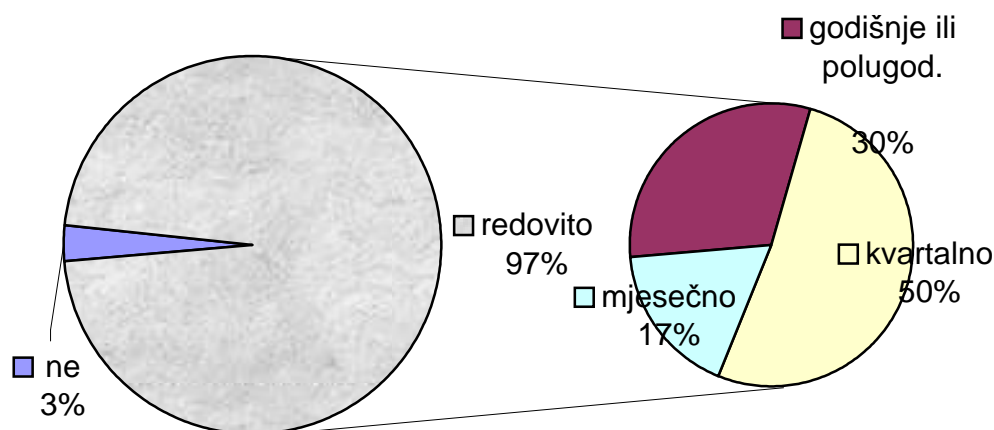
Fond će i nadalje inzistirati na realnom prikazu bilance, te predlagati

opoziv članova nadzornih odbora koji glasuju za prihvaćanje bilanci s nerealnim pokazateljima.

### 3.3 Nadzor nad troškovima društva

Relativno visokih 97% upitanika navodi, da u sklopu **vršenja nadzora, razmatra izvješće o ukupnim troškovima društva.**, s time da ih 17% to radi mjesečno, 50% to radi tromjesečno, dok ih ostali rade godišnje ili polugodišnje ili isključivo u okviru redovnih izvješća.

Slika 8. **REDOVITOST NADZORA NAD UKUPNIM TROŠKOVIMA**

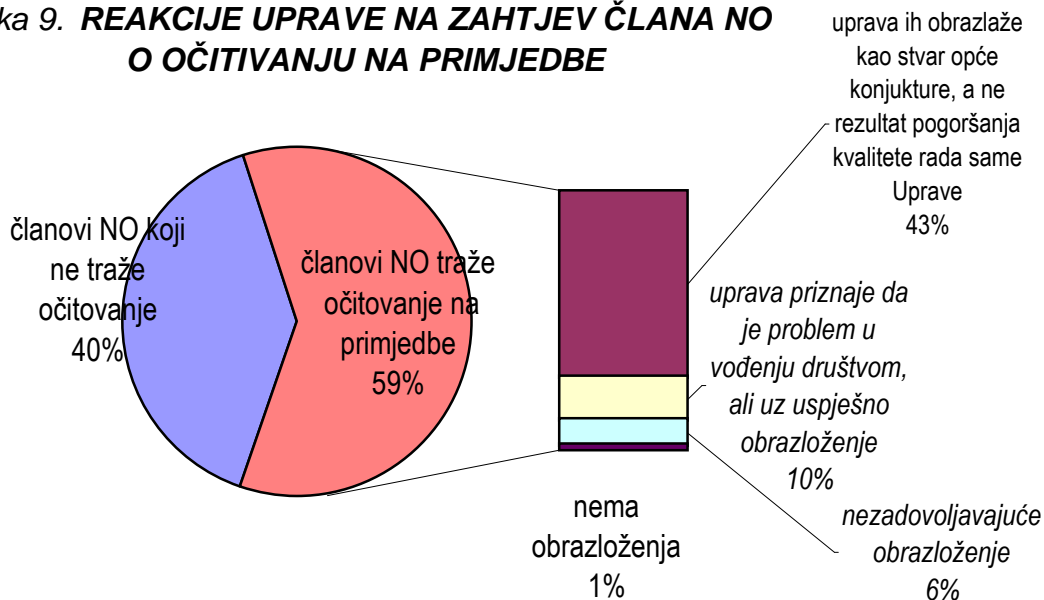


Analiza pokazuje da broj članova nadzornih odbora koji pri **analizi troškova** koriste i omjere **fiksni i varijabilni troškova**, kao i **doprinos pokriću fiksnih troškova** i to u usporedbi i s **planiranim i prošlogodišnjim rezultatima** prelazi **desetak posto**. Naravno da nas ne iznenađuje da 3% investicijskih savjetnika i 2% revizora prati navedene parametre. 60% upitanika tvrdi da je u slučaju povećanja troškova u bilo kojem segmentu traži očitovanje od uprave. 44% uprava obrazlaže troškove kao stvar opće konjunktore i ne smatra ga pogoršanjem kvalitete rada uprave. Da je riječ o netočnim tvrdnjama uprave, jasno je iz pitanja u drugom dijelu upitnika iz kojeg je slijedilo da razloge neostvarivanja ili nerealnosti planova (pa i rezultata) ne treba tražiti u nedovoljnoj potražnji na tržištu već u čimbenicima



koji se tiču samog društva. Iz procjena samih upitanika slijedi da potražnja nije problem, a i statistički pokazatelji pokazuju rast potražnje i GDP-a, te je jasno da opća konjunktura sigurno ne može biti razlog za opravdanje neuspjeha uprava

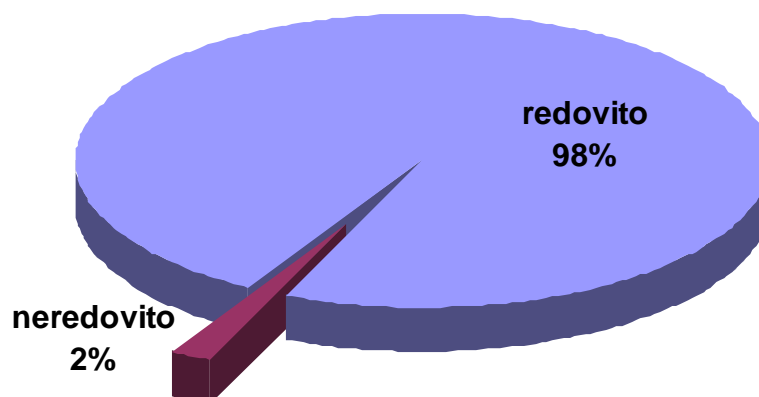
**Slika 9. REAKCIJE UPRAVE NA ZAHTJEV ČLANA NO O OČITIVANJU NA PRIMJEDBE**



Daljnijih 10% uprava potvrđuje povećanje troškova kao stvar vođenja društva, ali uz više ili manje uspješno obrazložene razloge unutar samog društva. U 6% slučajeva članovi NO nisu zadovoljni obrazloženjem, a 1% upitanika nije do ispunjavanja ovog upitnika dočekalo traženo obrazloženje.

### 3.4 Dolasci na sjednice

**Slika 10. REDOVITOST DOLASKA NA SJEDNICE NO**



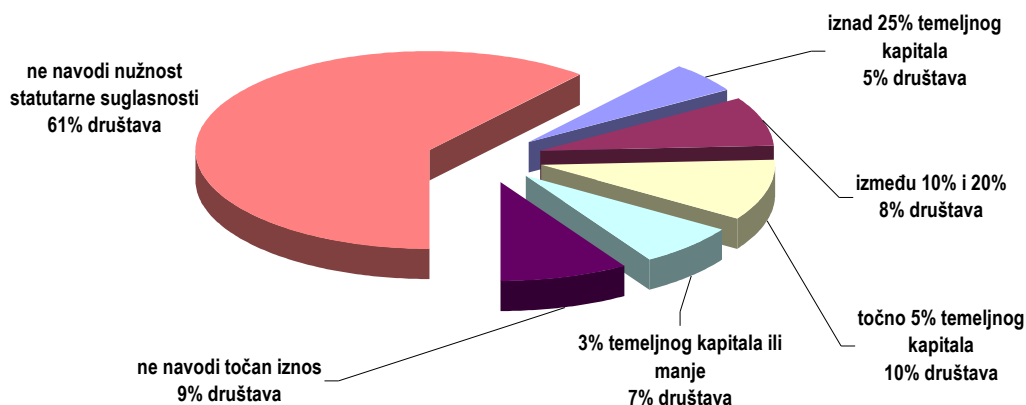
Visokih 98% upitanika tvrdi da sjednicama NO prisustvuje redovito ili uz vrlo rijetke izostanke radi drugih obveza, što smatramo zadovoljavajućim.

### 3.5 Donošenje odluka o raspolaganju imovinom

Samo 39% upitanika navodi da je uprava statutom obvezana dobiti suglasnost skupštine društva prilikom raspolaganja imovinom društva.

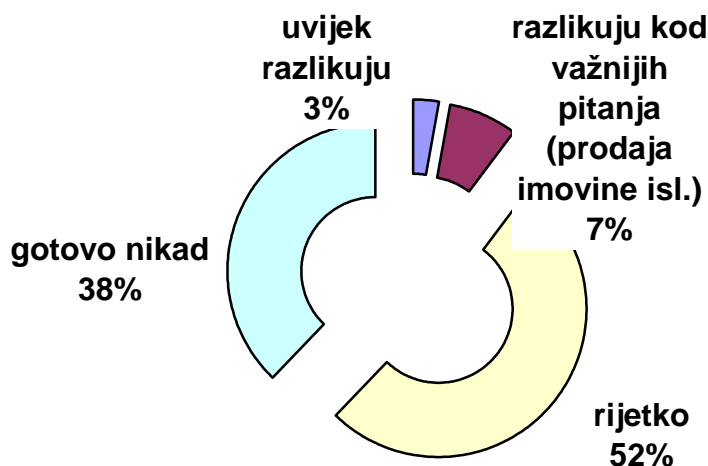
Od ispitanika koji su se izjasnili o postojanju pribavljanja nužne suglasnost glavne skupštine 5% ih ima propisanu granicu od 25% temeljnog kapitala društva iznad koje se traži suglasnost. U 8% se ta granica nalazi u intervalu između 10% i 20% temeljnog kapitala. Najčešće vrijednosti graničnika u ovoj skupini su 10%, 15% i 17% temeljnog kapitala. U 10% slučajeva je granica određena na 5% temeljnog kapitala, dok je granica od 3% ili 3,3% prisutna u 7% slučajeva. U vrlo rijetkim slučajevima je graničnik 1% ili čak fiksni kumski iznos (200.000 kuna)

Slika 11. **OGRANIČENJA RASPOLAGANJA IMOVINOM**



Na pitanje o učestalosti pojave da **predstavnicima drugih vlasnika u NO imaju stavove različite od upitanika** je odgovorilo 70% upitanika.

Slika 12. RAZLIKA U SASTAVOVIMA S OSTALIM ČLANOVIMA NO



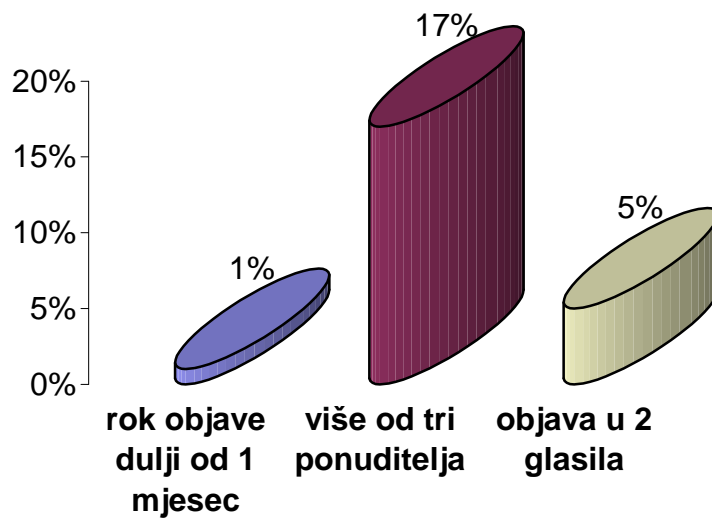
3% od onih koji su se izjasnili navode da se u stavovima gotovo uvijek razlikuju, dok daljnjih 7% se razlikuje kod važnijih pitanja (prodaja imovine i sl.). Nasuprot tome 52% navodi da se mišljenja predstavnika drugih vlasnika rijetko razlikuju, dok 38% navode da se gotovo nikad ne razlikuju.

Na pitanje o raspisivanju **natječaja u slučaju prodaje imovine**, njih 4% je odgovorilo negativno. Ostali su odgovorili potvrdno ili nisu odgovorili (30%),. 5% upitanika je odgovorilo da se natječaj objavljuje u barem **dva ili više dnevnih glasila**, dok su se svi ostali od onih koji su odgovorili potvrdno izjasnili o tome da se natječaj objavljuje **samo u jednom glasilu**. Samo je jedan odgovor na upit o poštovanju načela objavljivanja u javnim glasilima negativan.

Mišljenja smo da su rokovi za podnošenje prijave obično prekratki (u 99% ispod mjesec dana. a najčešće čak i tjedan-dva) što je veliki problem za kvalitetne investitore.

Bilo bi korisno kad bi se produžio rok trajanja za značajnije nekretnine. Zanimljivo je da je samo kod 17% upitanika zabilježeno da su se na natječaj javila barem tri ozbiljna ponuditelja koji zadovoljavaju uvjete natječaja. Iz navedenog podatka zaključujemo da postoji prostor za daljnje poboljšanje novčanog tijeka društava iz državnog portfelja

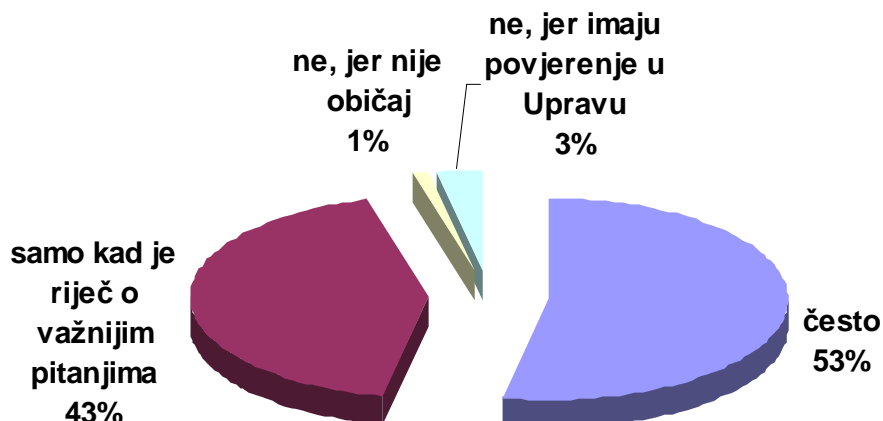
Slika 13. **POSTUPCI PRILIKOM PRODAJE IMOVINE**



u slučajevima gdje je natječaj oglašen u dva dnevna glasila i gdje je dan dovoljno dugi rok (tri ili više mjeseci) za javljanje na natječaj.

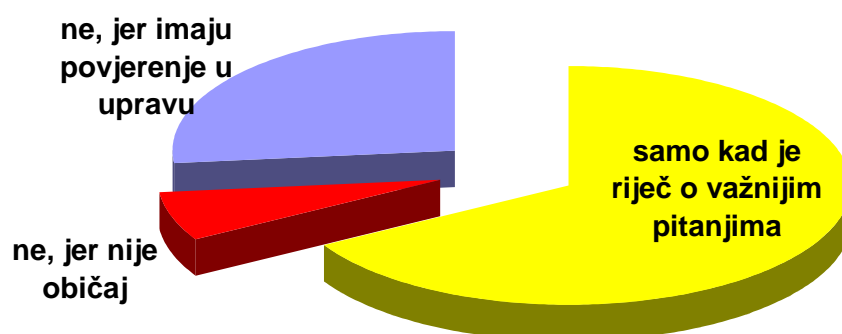
### 3.6 Kontrola uprave

Slika 14. **POSTAVLJANJE PITANJA UPRAVI**



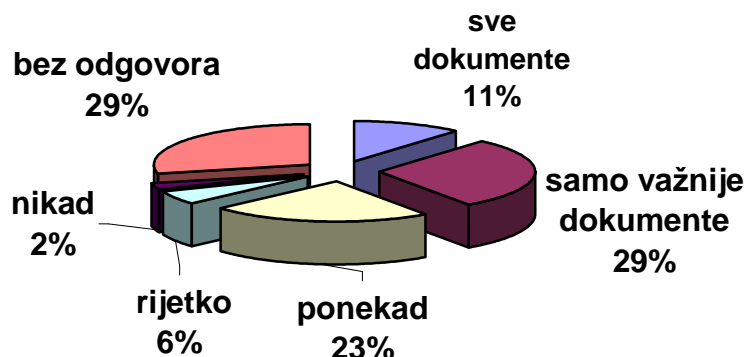
Većina ispitanika (90%) postavljaju članovima Uprave često (53% od izjašnjenih) upite u svrhu obavljanja nadzora ili pak samo kad je riječ o važnijim pitanjima (43%). Međutim, u jedan posto odgovora navodi se da to ne rade *jer to nije običaj* na njihovom NO, a 3% upitanika ne postavljaju pitanja *jer imaju povjerenja u upravu*.

Slika 15. **NADZOR UVIDOM U POSLOVNU DOKUMENTACIJU**



Osim samog postavljanja pitanja upravi od strane NO zanimljivije je pitanje o obavljanju stvarnog, makar i povremenog nadzora nad točnošću financijskih i drugih izvještaja uvidom u poslovnu dokumentaciju društva (ugovore, fakture, troškovnici, građevinske situacije isl.). U navedenom se slučaju postotak onih koji navedeno ne rade *jer to nije običaj* povećava na 7% (od izjašnjenih upitanika), a broj upitanika koji *imaju povjerenja u upravu* raste na 26%. 60% upitanika vrši nadzor uvidom u dokumentaciju samo kad je riječ o važnijim pitanjima. U ukupnom broju upitanih 10% upitanika nije odgovorilo na upit o dokumentaciji pregledanoj i kontroliranoj od strane NO u dosadašnjem radu. 15% ih je odgovorilo da ne pregledava nijedno od navedenog (popisi kupaca i dobavljača, ugovore, fakture, troškovnici, građevinske situacije isl.). Ostalih 75% ih pregledava barem nešto od navedene dokumentacije.

Slika 16. **USPOREĐUJU LI SE BITNI ELEMENTI DOKUMENTACIJE S TRŽIŠNIM CIJENAMA**



Na pitanje o **kvaliteti pregledavanja dokumentacije**, 11% od izjašnjenih ispitanika navodi da uvijek i za svaku od navedenih dokumentacija uspoređuju ključne financijske elemente navedenih dokumenata s tržišnim cijenama u trenutku donošenja odluke, dok daljnjih 29% to radi samo za važnije odluke, uz poneku stohastičku provjeru i za manje bitne odluke. 20% navedeno to radi samo ponekad, 5% ne radi navedeno, osim rijetko, 2% ne radi navedeno jer *ima povjerenje u Upravu*, a daljnjih 3% nikada, dok jedan ispitanik ne radi navedeno jer je uplašen mogućnošću stvaranja napete atmosfere. 25% ispitanika nije odgovorilo na ovo pitanje, najvjerojatnije i zbog prekratkog boravka u NO.

59% upitanika tvrdi da se plaće isplaćuju redovno i preko službenog računa, 8% upitanika isplaćuje neredovito, ali sva plaćanja idu preko službenog računa, dok u drugih 10% se plaće isplaćuju na neki drugi način. Ostali nisu odgovorili na navedeno pitanje. Više od 90% upitanika ne spominje kašnjenje plaća, dok je kod 7% kašnjenje uglavnom 3 mjeseca, dok kod 3% upitanika prelazi godinu dana.

#### 4. OCJENA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA DRUŠTVA

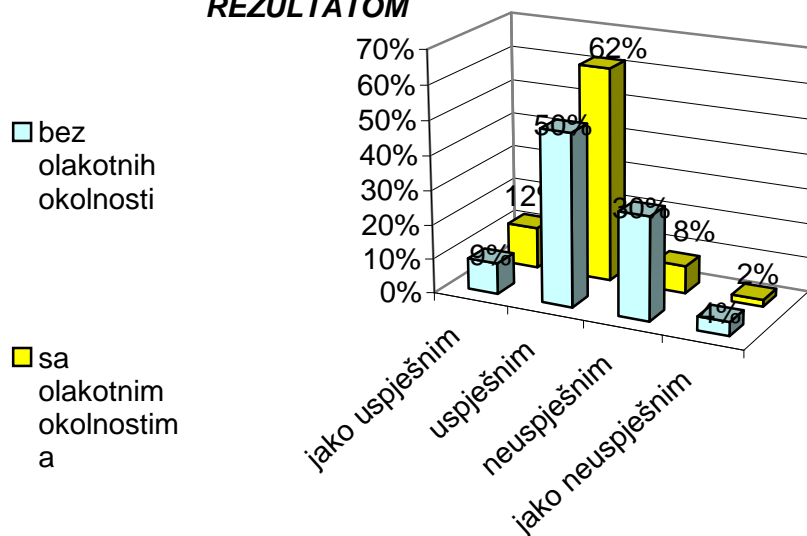
U nastavku dajemo pregled ocjene uspješnosti poslovanja društava od strane članova nadzornih odbora. S obzirom da je riječ o ocjenama samih članova

NO, nastojali smo precizno izolirati različite komponente uspješnosti i smanjiti stupanj subjektivnosti. Stoga pitanja dijelimo na ona o ukupnom rezultatu, te o poslovnom rezultatu, kao i o usporedbi navedenih parametara za samo društvo s ostalim sličnim društvima, a poglavito s konkurencijom. Također posebno pitamo za ocjenu uspješnosti, uz uzimanje uz obzir olakotnih okolnosti kao i bez uzimanja istih u obzir, kako bismo nehotečnu komponentu subjektivnog i emocionalnog ocjenjivanja sveli na minimum.

#### 4.1 Ocjena uspješnosti s obzirom na ukupni rezultat

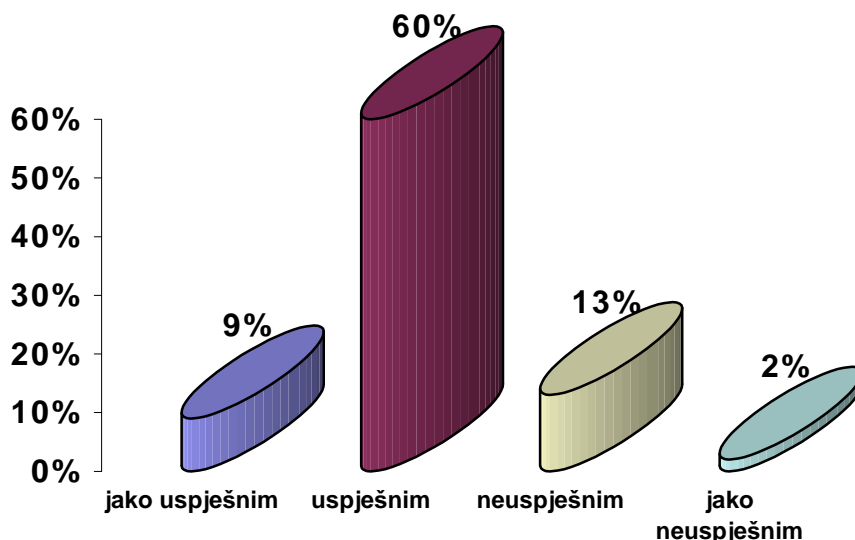
Ocjena se daje neovisno o poslovnom i drugom okruženju, dakle *bez uzimanja olakotnih okolnosti*. Na ovako postavljeno pitanje 9% upitanika smatra društvo jako uspješnim, 50% uspješnim, 30% neuspješnim i 4% jako neuspješnim.

Slika 17. **USPJEŠNOST MJERENA UKUPNIM REZULTATOM**



Na identično pitanje, ali **uzimajući u obzir olakotne okolnosti** vezane za poslovno i drugo okruženje, 12% upitanika percipiraju društva jako uspješnim, 62% uspješnim, 8% neuspješnim i 2% jako neuspješnim.

**Slika 18. PROCJENA USPJEŠNOSTI POSLOVNOG REZULTATA UPRAVE OD STRANE ČLANA NO**



U dosadašnjim pitanjima vezanim za uspješnost, pitanja su bila vezana za ukupni rezultat. U slijedećim pitanjima se koncentriramo na različite aspekte **poslovnog rezultata**. Na pitanje o **percipiranju poslovnog rezultata**, 9% upitanika ocjenjuje društva jako uspješnim, 60% uspješnim, 13% neuspješnim i 2% jako neuspješnim.

Nakon opisanih pitanja, u upitniku zatim slijede dva pitanja kojima se provjerava konzistentnost i način razmišljanja članova NO kako bi bolje ocijenili vjerodostojnost, nepristranost i ujednačenost kriterija samih ispitanika u ostalim pitanjima iz ovog dijela. 60% upitanika je prepoznalo najbitnije elemente u pitanju i odgovorilo uspješno, dok je 10% pokazalo nekoncentriranost ili slabije prepoznavanje problematike. Ostali se nisu ni trudili. U drugom pitanju 63% upitanika je bilo uspješno, 10% nije, a ostatak se suzdržao od odgovora. Obzirom da je riječ o prvom ovakvom profesionalno izrađenom upitniku, smaramo da je postotak zainteresiranih ohrabrujući. Obično se u svakom uzastopnom pokušaju dobiju puno bolji rezultati.

#### 4.2 Uspješnost s obzirom na usporedbu s prošlom godinom

S bzirom da je u prosudbi uspješnosti jedna od bitnih komponenti usporedba **poslovnog rezultata s onima iz prošle i pretplošle godine**, kao indikator kretanja u dobrom ili lošem smjeru, poboljšanje veće od dvadeset posto

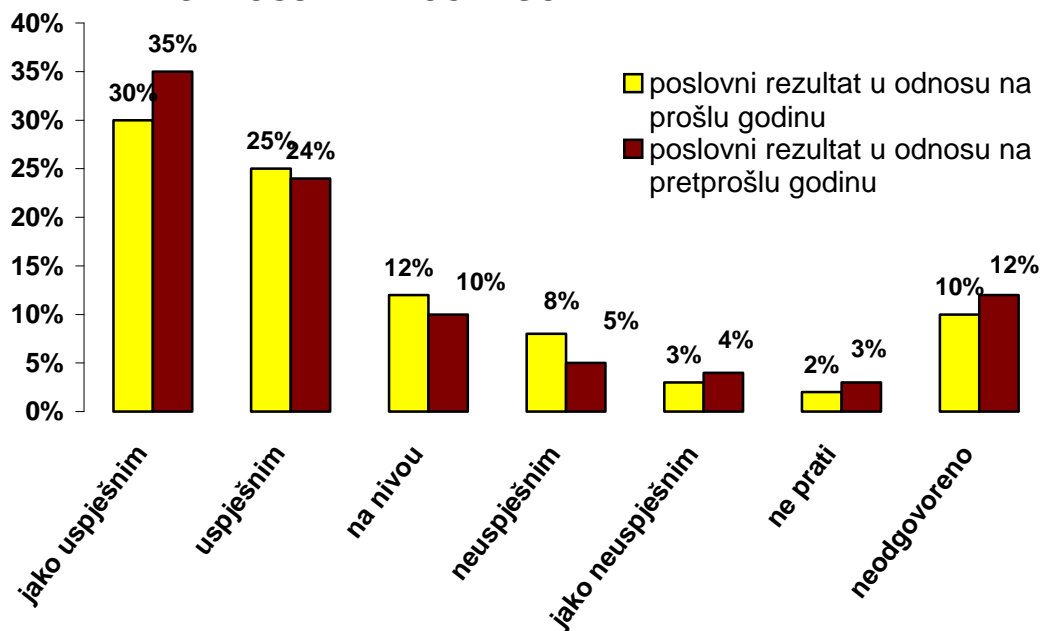


nazvali smo jako uspješnim, povećanje između 5% i 20% uspješnim, a nebitnu promjenu, odnosno rezultatom na nivou prošlih godina, smo označili 5% odstupanje u odnosu na prethodnu godinu (*pozitivnu ili negativnu*). Sličnu terminologiju smo upotrijebili za pogoršanje.

Za 30% društava upitanici ocjenjuju poboljšanje jakim (jaka uspješnost), 25% društava upitanici ocjenjuju uspješnimt, 12% je ocijeno kao nebitno poboljšanje, 8% je neuspješnih, 3% jako neuspješnih, dok 2% upitanika ne prati navedeno. 10% ih nije odgovorilo.

U uspoređivanju s pretprošlom godinom, distribucija odgovora je slijedeća: 35% smatra poboljšanja bitnim (procjena jake uspješnosti), 24% percipira uspješnost, 10% nebitnu promjenu, 5% neuspješnost, 4% jaku neuspješnost, dok 3% članova ne zna podatke, uz 12% suzdržanih

**Slika 19. USPJEŠNOST POSLOVNOG REZULTATA U ODNOSU NA PROŠLE GODINE**



### **4.3 Uspješnost s obzirom na usporedbu s prosjekom gospodarske grane i/ili ostala društva iz iste gospodarske grane**

Što se tiče pitanja u kojima se poslovni rezultat društva uspoređuje sa službenim prosjekom grane ili se daje procjena u odnosu na ostala društva iz iste gospodarske grane koristili smo uspoređivanje poslovnog rezultata s kapitalom i aktivom društva.

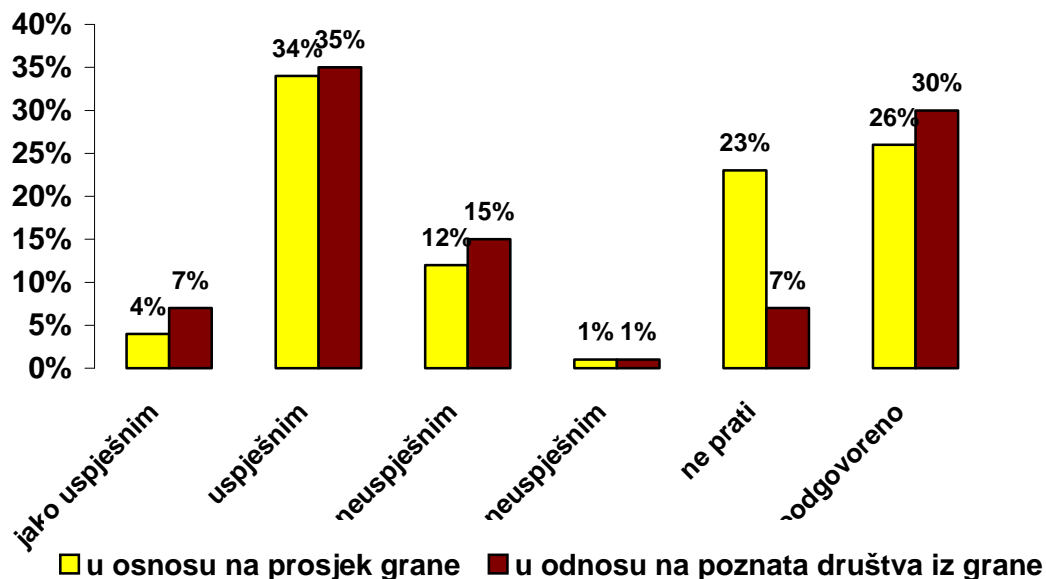
Konkretno, ocjenu relativne uspješnosti omjera poslovnog rezultata i aktive društva u odnosu na prosjek poslovne grane daje 4% članova koji smaraju društvo jako uspješnim, tj. bitno boljim od prosjeka grane. 34% članova smartaju društvo uspješnim, tj. nešto boljim od prosjeka grane, 12% neuspješnim, tj. nešto lošijim od prosjeka grane, 1% jako neuspješnim, dok ih 23% nema podatke, a ostali se nisu odazvali ovom pitanju. Ovdje smo namjerno izostavili mogućnost neutralnog odgovora, jer smo htjeli da upitanici nedvosmisleno ocijene društva uspješnim ili ne.

Isto pitanje, ali ne u odnosu na točan prosjek grane, već u odnosu na ispitaniku poznata društva iz iste poslovne grane daje sličan profil odgovora. 7% percipira jako uspješnost, 35% uspješnost, 15% neuspješnost, 1% jako neuspješnost. 7% upitanika nije baš informirano o stanju u grani, pa ni o najbližoj konkurenciji. 30% upitanika je preskočilo ovo pitanje.

**Evidentno je da su na oba pitanja ispitanici odgovorili aproksimativnim pristupom, uz zamjetnu pristranost u ocjenjivanju naviše.**

## 4.4 Uspješnost s obzirom na usporedbu poslovnog rezultata i kapitala

Slika 20. **USPJEŠNOST MJERENA POSLOVNIM REZULTATOM U ODNOSU NA AKTIVU (PREMA PROCJENI ČLANOVA NO)**



Razlog za ispitivanje kako poslovnog rezultata u odnosu na aktivu, tako i u odnosu na kapital, je u prvom redu, da bismo dobili tražene ocjene za svaku od spomenutih kategorija uspješnosti, obzirom da je riječ o najčešće korištenim parametrima za navedenu svrhu, a u drugom redu, da istražimo sposobnost ispitanika da razlikuju navedene parametre.

U ovom slučaju, ocjena relativne **uspješnosti omjera poslovnog rezultata i kapitala** društva u odnosu na prosjek poslovne grane daje 3% članova koji smaraju društvo jako uspješnim, tj. bitno boljim od prosjeka grane.

34% upitanika percipiraju društvo uspješnim, tj. nešto boljim od **prosjeka grane**, 12% neuspješnim, tj. nešto lošijim od prosjeka grane, 2% jako neuspješnim, 24% upitanika nema podatke, dok se ostali nisu odazvali ovom pitanju.

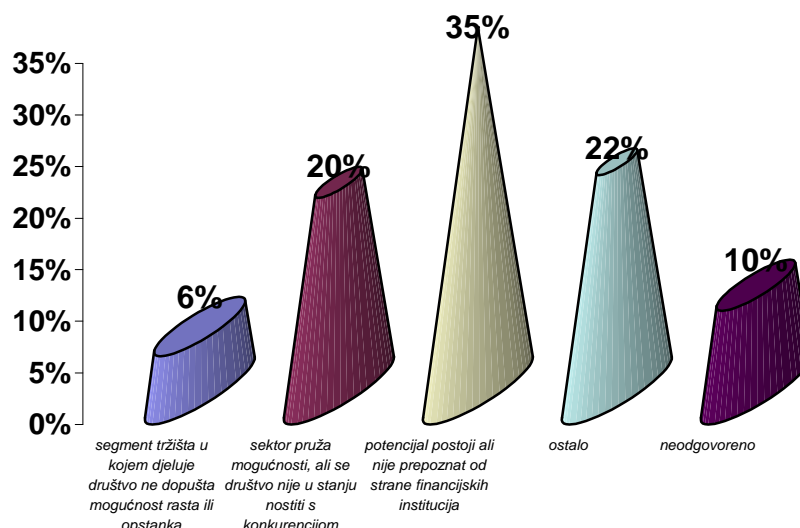
Identično pitanje, ali ne u odnosu na točan prosjek grane, već u odnosu na **poznata društva** daje sličan profil odgovora. 7% smatra jako uspješnim, tj. bitno boljim od poznate konkurencije, 30% uspješnim, tj. svega nešto boljim, 15% neuspješnim, tj. nešto lošijim od poznate konkurencije, i 1% jako neuspješnim, tj. bitno lošijim od poznate konkurencije. 7% nije baš informirano o stanju u grani, pa ni o najbližoj konkurenciji. 30% upitanika je preskočilo ovo pitanje.

*Vidimo da su odgovori vrlo slični. Da su ispitanici koristili točne podatke razlike bi bile veće. Ovako, evidentno je da nisu previše razlikovali zadnja četiri pitanja, ali smatramo da će se fokus izoštriti do slijedećeg slanja upitnika.*

#### 4.5. Potencijal za ostvarenje boljih poslovnih rezultata

Pitanje u kojem se želi doznati stav o **potencijalu društva za boljim poslovnim rezultatom** je preskočilo svega 10% članova NO. 6% ih je procijenilo da segment tržišta na kojem djeluje društvo pada ili jednostavno ne dopušta mogućnost rasta ili opstanka.

**Slika 21. MIŠLJENJE ČLANOVA NO O POTENCIJALU ZA OSTVARENJE POSLOVNIH PLANOVA**



20% upitanika smatra **da sektor u kojem društvo djeluje pruža mogućnosti**, ali ocjenjuje da se društvo nije u stanju nositi s konkurencijom, i to ponajviše radi slijedećih čimbenika:

1. premala kvaliteta proizvoda
2. nemogućnost konkuriranja cijenom
3. tehnološka zaostalost
4. blokada računa
5. nemogućnost zaduživanja uslijed naslijeđenog duga
6. nezadovoljavajuća organizacija
7. organizacija je u redu, ali je nezadovoljavajuća kompetencija radnika u odnosu na postojeći raspored radnih mjesta
8. nezadovoljavajuća kvaliteta osoblja uopće
9. nezadovoljavajuća kvaliteta Uprave

35% ih smatra da je problem neprepoznavanje potencijala od strane financijskih institucija, dok 22% upitanika ima drugačija razmišljanja od ponuđenih (bez specifikacije).

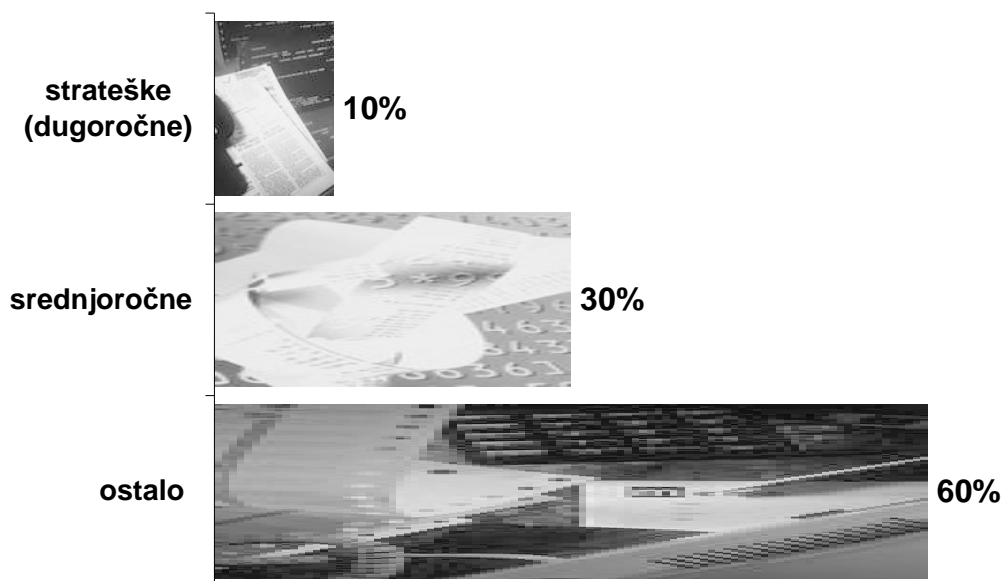
Inače, kod posebnog opisnog upita za mogućnosti vezane za potencijal povećanja poslovnog rezultata, najčešće se spominje pronalaženje strateških partnera ili privatizaciju općenito kao rješenje, izgradnju cesta, poboljšano upravljanje financijama, povratak stanovništva, dokidanje nelojalne konkurencije islično.

25% članova potvrdno odgovara na upit o izradi **modela marketinga**, a **analizu tržišta** (lokacija, potražnja, konkurencija, udjel na tržištu i pozicioniranje) izrađuju 50% upitanih. **Prognozu tržišta** (budući scenarij za svako relevantno tržište) i **investicijski elaborat/studije** o razvoju pojedinih pogona ili nabavci opreme iraduje znatan broj članova ali ipak manje nego prthodno navedene materijale. 10% ih ne izrađuje ništa od navedenog, dok ih 15% ni ne odgovara na navedeno pitanje.

## 5. ODNOSI UPRAVA I DRUŠTAVA

### 5.1 Izrada poslovnih planova

85% ispitanika odgovara potvrdno na upit o izradi **poslovnih planova**.

Slika 22. **IZRADA POSLOVNIH PLANOVA**

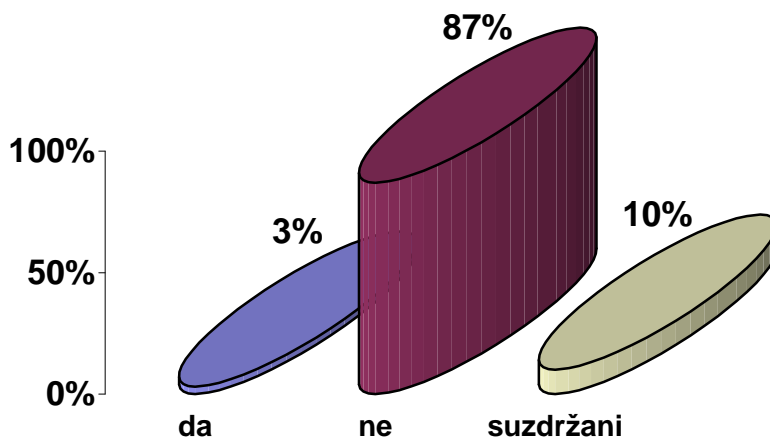
U gotovo 80% upita je plan poslovanja razmatran na nadzornom odboru. *Financijsku projekciju računa dobiti gubitka, bilance stanja i novčanih tijekova radi većina upitanih, iako ih jedan manji dio (20%) radi samo projekcije računa dobiti i gubitka ili samo osnovnih financijskih parametara. 10% ih radi strateške (dugoročne) planove, a 30% srednjoročne. Ostali uglavnom pokriju tekuću i slijedeću godinu.*

65% upitanika misli da je **plan ostvariv**, a 7% da nije ostvariv, dok su ostali uzdržani. Stoga ih čak 20 odgovara na upit o razlogu zašto misle da eventualno ne bi bio ostvariv i najvećim dijelom navode da misle da je plan teorijski moguć, ali ne u stvarnosti i to najčešće spominju nemogućnost financiranja. U nekoliko navrata je spomenuta i kadrovska neekipiranost, a vrlo rijetko se spominje i precijenjenost mogućnosti ostvarivanja planirane cijene. Nijedan upitani ne procjenjuje da je potražnja nedovoljna kao jedan od razloga za njihovo mišljenje o neostvarivosti plana, iako je ta mogućnost predviđena u upitniku.

## 5.2 Kreditne obveze uprava prema društvu

**Kreditne obveze uprava** prema društvu potvrđuje 3% upitanika, 87% negira, a 10% ne odgovora. Iznosi se kreću u rasponu od 136 000 do 500 000 kuna uz rokove od 4 pa do 25 godina i uz kamatne stope od 1 do 3%.

Slika 23. **KREDITNE OBVEZE UPRAVA PREMA DRUŠTVU**



## 5.3 Kreditne obveze članova NO prema društvu

Na pitanje o **kreditnim obvezama članova NO** prema društvu, 89% upitanika je odgovorilo negativno, jedan upitanik je naveo da ima kreditne obveze prema društvu (35 000 kuna, rok 82 mjeseca i 7% kamatu), a 10% je neodgovorenih.

## 5.4 Pridržavanje Zakona od strane uprave

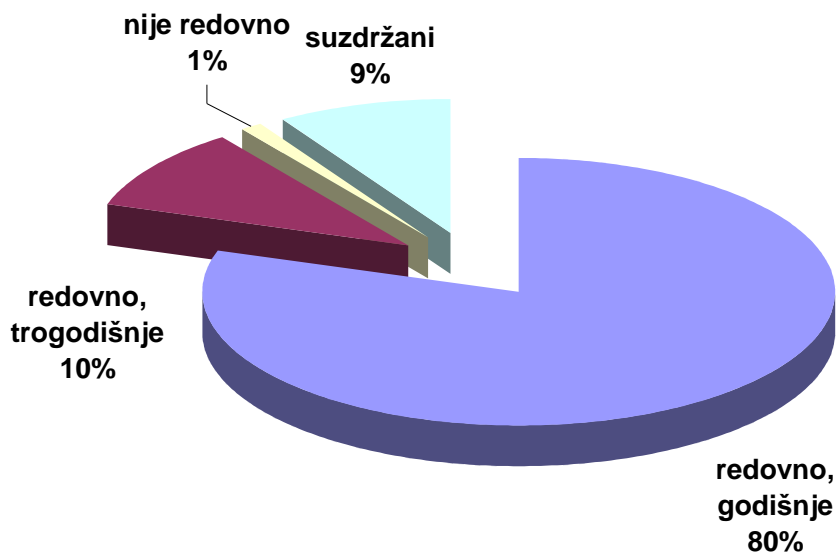
Na pitanje o tome je li nadzorni odbor u sklopu redovnog nadzora provjerio je li članovi uprave krše čl. 248 (**zabrana konkurencije**) 45% ih odgovara da su provjerili, dok ih 40% još nije, a 15% se suzdržalo od odgovora.

## 5.5 Provođenje revizije poslovanja u društvu

Više od 80% upitanih potvrdno odgovara na upite o **redovnom obavljanju revizije**, dok 10% ima obvezu revizije svako tri godine (mala društva). Ostalih 9% upitanih nije odgovorilo, dok 1% nije odgovorilo potvrdno na pitanje o

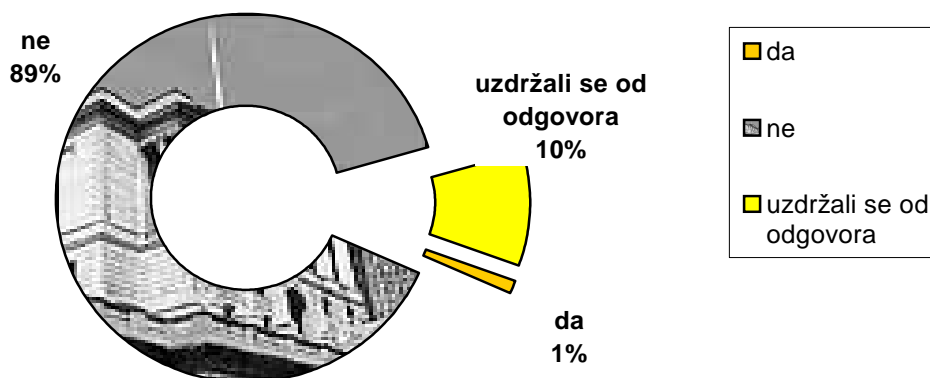
obavljanju revizije. 65% upitaniika navodi da revizija nije dala negativno mišljenje ili nije dala mišljene s ogradom, dok je u 15% društava došlo do navedene ograde ili negativnog mišljenja. U 20% upita nismo dobili određeni odgovor. U spomenutih 15% upitnika u kojima je revizija dala ogradu ili negativno mišljenje, samo se u 1% upitnika navodi da Uprava nije promptno poduzela mjere za otklanjanje uočene nepravilnosti.

Slika 24. **REDOVITOST OBAVLJANJA REVIZIJE**



## 5.6 Postojanjem sudskih sporova s društvom

Slika 25. **POSTOJANJE SUDSKOG SPORA S DRUŠTVOM**



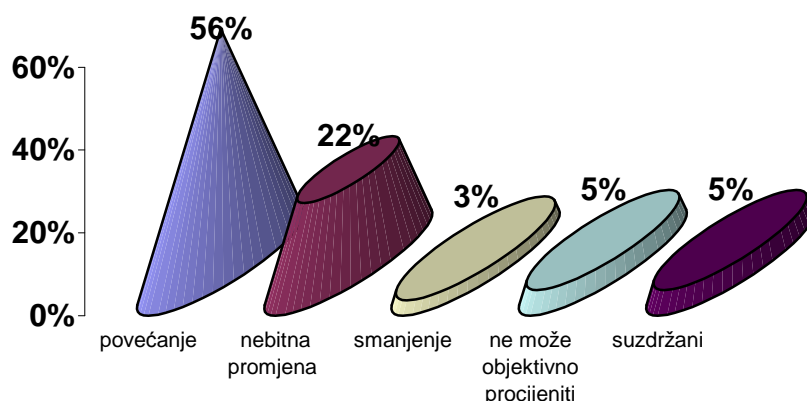


Na upit o postojanju **sudskog spora** s društvom 89% je odgovorilo negativno, 10% je izbjeglo odgovor, a 1% je navelo da su u sporu s društvom.

### 5.7 Ocjena uspješnosti uprave kroz ocjenu poboljšanja poslovanja za vrijeme mandata

Jedno od zanimljivijih pitanja je o osjećaju upitanika o **povećanju ili smanjenju tržišne vrijednosti i poslovnog ugleda** društva od dana zadnjeg imenovanja Uprave. 56% ih odgovara o povećanju, 3% o smanjenju, a 22% o nebitnoj promjeni. 5% ih smatra da ne može objektivno procijeniti, dok samo 5% ignorira ovo pitanje.

**Slika 26. MIŠLJENJE ČLANOVA NO O POVEĆANJU VRIJEDNOSTI I UGLEDA DRUŠTVA OD ZADNJEG IMENOVANJA UPRAVE**



## 6. ZAKLJUČCI I PRIJEDLOZI

Ove godine se osjeća bitno poboljšanje kvalitete rada članova nadzornih odbora. Napredak je vidljiv u većini aspekata. Članovi NO su se u većem broju odazvali na upitnik i tako osigurali informacije potrebne za kvalitetnu **analizu rada i kvalitete rada nadzornih odbora**, a time i **realizaciju kontinuiranog projekta uvođenja što naprednijeg sustava upravljanja društvima**.

Tijekom slijedeće godine očekujemo daljnja poboljšanja što će za posljedicu imati i **poboljšano upravljanje društvima**, pa posljedično i **bolji ukupni rezultat društava iz portfelja**.

Uvažavanjem doprinosa svih koji su se odazvali pozivu Fonda i ispunili upitnik, smatramo svrsishodnim da se sankcioniraju svi koji se nisu odazvali, a isto tako i oni iz čijih odgovora se mogu izvući zaključci o nekvalitetnom i nezadovoljavajućem radu.

**Slijedom navedenog predlažemo Vladi Republike Hrvatske da prihvati ovo izvješće i zaduži Hrvatski fond za privatizaciju da se u primjerenom roku:**

- 1. opozovu članovi nadzornih odbora koji nisu dostavili ispunjeni upitnik i tako u potpunosti ignorirali zahtjev vlasnika za informacijom o kvaliteti upravljanja povjerenom im državnom imovinom,**
- 2. opozovu članovi koji su glasovali za prodaju imovine društva bez pribavljanja potrebnih suglasnosti propisanih statutom, Zakonom i pravilima Fonda**
- 3. opozovu članovi koji su glasovali za prihvaćanje financijskih izvješća koja ne odgovaraju stvarnom stanju, kao što je održavanje precijenjene ili potcijenjene imovine u bilanci ( materijalne imovina, financijska imovina, goodwill i druga imovina.)**
- 4. opozovu članovi koji su glasovali za prihvaćanje financijskih izvješća od kojih se revizor ogradio**
- 5. opozovu članovi koji su glasovali protiv zahtjeva drugih članova NO da se Uprava očituje na primjedbe o povećanim troškovima, pogoršanom poslovnom rezultatu ili nekom drugom nepovoljnom događaju vezanim za rezultat društva ili koji glasaju protiv zahtjeva drugih članova NO za uvidom u poslovnu dokumentaciju i zahtjeva za usporedbom bitnih elemenata iz dokumentacije sa tržišnim cijenama**

**Provedbom predloženih mjera, smatramo da bi se značajno unaprijedilo upravljanje društvima iz državnog portfelja kroz povećanu kvalitetu rada nadzornih odbora, te poslijedično postigla i daljnja poboljšanja u rezultatima društava iz državnog portfelja.**

**ZAMJENIK PREDsjedNIKA**

Krešimir Starčević