

---

# СТРУЧНА МИШЉЕЊА

---

**Дарка В. ВУЈОВИЋ**

Јавно предузеће „Електро mreжа Србије“, Београд

## ПРОФЕСИОНАЛНА ОДГОВОРНОСТ КОНСУЛТАНТА – РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА ИЛИ СТВАРАЊЕ НОВИХ

„Наше је само оно што другима дамо.“

Отац Митрофан Хиландарац

*Почетне основе једној успешној предузећа треба да чини добра катероризација интерних и екстерних признајних експерата, који ће својим знањем омогућиши сваком заинтересованом у предузећу да донесе најбољу одлуку, било да се ради о информацијама на тржишћу, у производњи, или о неким другим информацијама важним за пословање и успех предузећа. Генерисање сопствених експертиза, искуства, знања, моралних норми и одлучивање (мудрости управљања) у предузећу са информацијама, анализом података, знањем и искуством професионалних давалаца пословних и правних услуга (консултаната) треба да буде добитна комбинација. Ово лепо звучи у теорији, али у пракси знање и информације могу да буду ван способности пословодства (тој менаџменту) и њихових заинтересованих. У основи реч је о трајним процесима у пословању који захтевају знање, укључују израживање и развој, образовање, вршење професионалних услуга као што су право, рачуноводство, консалтинг, а укључујући и менаџмент процесу као што су стратегија и планирање. У овом контексту би се могло говорити и о уговору о пружању пословних и правних услуга (консалтинг) као моралном уговору, где давалац услуге преузима одговорност за пружање свој*

*максимума. Заузвраћи пословодство преузима одређене акције како би обезбедило својим зајосленим да се повезују међусобно (people to people) и са знањем и информацијама (people to knowledge and information) да би обављали посао који најбоље знају, а не да буду срећни што уопште имају посао!*

Аутор је повод за овај рад нашла у статистичким подацима о броју закључених уговора о пружању пословних и правних (консултантских) услуга у јавним предузећима у енергетском сектору, а и у другим привредним друштвима, у последњих неколико година, који говоре да постоје „тренд“ закључивање ових уговора. Из чињенице о броју закључених уговора о консултантским услугама и накнаде за те услуге, с једне стране и пословног ефекта датих услуга у пословању наручилаца, с друге стране, тешко је утврдити конкретне резултате, односно ефекте који су постигнути закључивањем тако великог броја тих уговора. Број ових уговора и накнада која се уговара није сразмеран ефектима које су остварени њиховим закључивањем, односно резултати нису у сразмери са исплаћеним накнадама за уговорене консултантске услуге. Напротив, резултати пословања нису бољи гледано са пословно-економског аспекта, а ни у погледу статистичких показатеља у извештајима о пословању. Зашто је онда број уговора о пружању пословних и правних услуга у сталном порасту? Да ли је тачна констатација да је позив пословног и правног консултанта данас најисплативије, најуносније, а (нај)мање одговорно занимање?

Непосредну инспирацију за могуће одговоре на ова питања аутор налази у тексту писца Давида Албахарија, објављеном у једном дневном листу. Наслов је „Без писца“. Текст почиње: „Дигитална револуција потпуно је променила начин на који читамо новине, слушамо музику, користимо фотоапарат. Ми смо вероватно једна од последњих генерација које још читају новине и књиге, слушају музику са дискова и плоча и чувају фотографије у албумима. С обзиром да је за све те ствари сада довољан један кућни компјутер испада да је улагање у компјутер најбоља инвестиција, јер вам онда нису потребни радио, грамофон, касетофон, видео, телевизор, не морате да купијете новине, па ни књиге... У отвореном и слободном виртуелном свету свако може да буде писац. Односно свако равноправно може да „окачи“ свој текст у непрегледном пространству виртуелне стварности... Другим речима, могућност писца да буде значајан глас у друштву убрзано се смањује... виртуелни свет је у рукама ‘писаца аматера’.“

Да ли позив „пословни и правни саветник“ (консултант), као и писац, имају исту или сличну судбину у земљама у транзицији? Да ли данас код нас може свако да буде пословни и правни саветник, свако

да пише закон, свако да даје тумачење закона? Ко данас мари за нешто тако старомодно као што је класично образован и одговоран пословни саветник и правник, добар закон, стручан текст, коментар или стручан правни савет, који следе континенталноевропску правну традицију („*Civil-Law-Countries*“)? То би вероватно требало да интересује „професионалне консултантске институције“, али њих више интересује борба за посао у вези спровођења „гиљотине закона“, израде „хармонизованих закона“, приватизације, послови јавних набавки и „тендерисања“ или оригиналне привредне реформе, реструктурирања, нове организације пословања и друге актуелне реформе као што су реформе у правосуђу и управи. Да ли су хармонизовани и реформски закони постали паучина кроз коју пролазе велике муве, а хватају се мале (Оноре де Балзак)? Да ли је истинита изрека Тацита: „Највише закона има у најпоқваренијој држави“ или изрека лорда Халифакса: „Када би закони могли да говоре сами за себе, прво би се пожалили на правнике.“ Да ли је закључак да су, као и у случају писца, пословни и правни консалтинг и многе правне консалтинг институције, такође у рукама „правника аматера“.

Све у свему, за наше право и правнике будућност није више каква је била, поготову за оне који верују у моћ правне науке, права и правде. За наше правнике, међу којима има доста оних који верују у ту моћ, можда је последњи тренутак да превазиђу разлике и уједине се у настојању да се на што бољи начин, у професионалном и друштвеном смислу дефинише улога и место правника у улози пословног консултанта због професионалне одговорности правних занимања.

За почетак, можда је време да се правници у својим асоцијацијама, коморама, удружењима изборе за доношење закона о осигурању од професионалне одговорности за даваоце пословно правних услуга (консултантске услуге). У Европи постоје закони за обавезно осигурање од професионалне одговорности за адвокате, јавне бележнике и за правно консултантска занимања и а успостављени су и етичко правни стандарди (етички кодекси) од одговорности давалаца пословних правних услуга. Ефекат овог закона би био повећање професионалне одговорности пословних и правних саветника и правника, а тиме и јачање поверења у правни и правосудни ситем. Пооштравањем одговорности и увођењем могућности за (обавезно) осигурање од професионалне одговорности правних консултаната могу да се амортизују последице, а у будућности и смање последице „консултаната аматера“ и да се повећа квалитет ангажовања сваког правног занимања (адвоката, јавних бележника, правних саветника, консултаната и др.).

Професионална одговорност претпоставља правно знање (право у теорији и право у пракси), интелектуалну способност, високоморални

карактер и хуманост. У том смислу, они који примењују право, посебно професионални саветници, треба да буду професионално и лично одговорни за последице свог начина (не)деловања.

Професионална одговорност треба (може) да допринесе да се врати пољуљано поверење у право, правни и правосудни систем и да се растерети затегнута политичка ситуација у држави, да олабаве напети односи између власти и опозиције, да уставом утемељена подела власти на законодавну, судску и извршну власт буде начин деловања, а не само декларација и норма у највишем државном акту – Уставу.

Професионална одговорност не сме да буде безлична глорификација. Одговорно и праведно поступање правника не треба за циљ да има награду у виду богатства, моћи, положаја. Ништа од свега тога. Таква награда има сумњиву вредност, чак понижење за праведног и хуманог човека, ако их може постићи по цену одрицања од права и праведности. Обећање бесмртности или среће после смрти? Такође не. Професионална одговорност треба да врати ауторитет и својеврсну харизму права и правде, али и правних институција и правника као појединца који примењује право.

Институт осигурања од професионалне одговорности даваоца пословно правних услуга не познају многи правни системи, зато би увођење института осигурање од професионалне одговорност за правна занимања ради покрића опасности од обавезе одговорности за имовинске штете које настану услед његове професионалне делатности или услед делатности лица за које он одговара требало да буде путоказ и пример за многа друга занимања, на пример, архитекте, ревизоре, лекаре и др. Осигурање би требало (мора) да покрије све имовинске штете које могу да настану на основу (не)професионалне делатности. О тој врсти осигурања дискутовало са појавом института нотара, јавног бележника (Србија је једина земља у региону која нема закон о нотарима!?), али све је до сада остало на разини дискусије и предлога. Грађанско-правна одговорност повлачи далекосежну и практичну одговорност за непрофесионално и несавесно понашање и има делотворно превентивно деловање.

Заједно са институтом осигурања од одговорности за професионалну делатност иду „под руку“ и друга средства „обезбеђења“ и етичко-правни стандарди у правно-професионалном смислу, затим али не без њих, институције као што су коморе, удружења, судови части и дефинисана (одређена) кривично-правна одговорност за екстремне деликтне случајеве.

Има мишљења да се институт правног регулисања одговорности од професионалне делатности правних саветника, адвоката и правника, који примењују право, код нас налази у понашању у складу са уопште-

ним начелом савесности и поштења или добре вере (*good faith*), односно у понашању у лошој вери (*bad faith*) и начелом забране nanoшења штете другом. Међутим, општа начела су пре свега институти везани за правно регулисање одговорности за закључивање уговора и вођење преговора и имају карактер уговорне и деликтне одговорности која подразумева обавезу пажње. Повреда ове обавезе ствара *culpa in contrahendo* из које настаје одговорност. Основ одговорности се тражи у будућем (каснијем) уговору, када се ради о уговорној одговорности, односно вануговорној и деликтној одговорности изазваној понашањем једне стране супротно начелу савесности и поштења. Такво понашање представља грађанско правни деликт, па се основ не тражи у повреди уговора, већ изван њега – у кривици онога који је нанео штету.

На питање који су то ризици које треба да се покрију осигурањем од професионалне одговорности давалаца пословно правних услуга могу се дати различити одговори. Читајући бројне уговоре о пословно правном консалтингу које су као наручиоци закључила јавна предузећа, ризик је: прво, опасност настанка одговорности за штету проузроковану (не)вршењем одређене пословне и правне услуге (делатности), тј. законска одговорност даваоца услуге за штету; друго, опасност од настанка нових ризика који се могу појавити после закључења уговора као што су штете које нису чисто имовинског карактера или штете које се могу јавити после протекла времена, а које су резултат пружене услуге или пропуштања да се уговорена услуга пружи. У нашим условима теже је наћи одговор на питање које се штете могу проузроковати (не)вршењем одређене услуге, а још теже дефинисати штету која је настала непосредно из делатности пословно – правног саветника. На пример, да ли се у нашим условима може поставити питање одговорности пословно-правних консултаната за процесе у досадашњој (не)приватизацији правних субјеката у јавном сектору, за процес избора стратешког партнера за улагање у модернизацију и изградњу нових енергетских објеката, за процесе реструктурирања и реорганизовања правних субјеката у јавном сектору, за поступке нереализоване корпоратизације јавних предузећа, за поступке великог броја (не)реализованих јавних набавки (тендера) у јавном сектору итд.? Да, с обзиром на број закључених уговора о пословно-правним консултантским услугама конкретно везаним за те процесе и послове. Да, и с обзиром на висину накнаде која се уговара и исплаћује на основу тих уговора. Да, с обзиром на резултате (ефекте) који су уговорени, очекивани и планирани, а (ни)су остварени (милијарде евра за мега пројекте у енергетском сектору).

Међутим, то није једноставно утврдити. У навођењу примера евентуелне одговорности за штету од професионалне делатности дава-

лаца пословних и правних услуга морала би се прво утврдити конкретно врста и предмет услуге која је уговорена, односно наручена, а затим у односу на предмет уговора и конкретна врста професионалне одговорности. Најчешће је уговором о консултантским услугама покривена (али не и увек!) уговорна одговорност до које се долази услед неуредног и неблаговременог извршења уговорене обавезе даваоца услуге према наручиоцу, односно кориснику. Према предмету наведене услуге је много теже дефинисати пословну одговорност, јер услуге нису, по правилу, дате у односу на резултат (ефекат) који се очекује у поступку који ће бити предузет. Од давалаца услуга се најчешће захтева да поступају са савесношћу и озбиљношћу на нивоу својих компетенција. Њихова одговорност услед некомпетентне услуге, на пример, пословно правног савета који се односи на избор модела приватизације или реорганизације јавног предузећа се у уговорима готово и не разматра, односно не уређује се, већ се претпоставља под условом да је успешно окончан поступак јавне набавке конкретне, одређене уговорене консултантске услуге.

Давање савета и информисање о одређеним чињеницама се претпоставља и подразумева као акцесорна обавеза. Питања јесу деликатна и мора се бити обазрив при процени одговорности даваоца ових врста услуга.

Да ли је само давалац услуга одговоран за уговорени посао са, најблаже рећи, неизвесним исходом? Да ли у овим случајевима можемо говорити о субјективној одговорности консултанта и одговорности за кривицу? Да ли се може консултантима ставити на терет одговорност због закључивања уговора о консултантским услугама у пословима са неизвесним и неодређеним исходом због чињенице да политика има значајан утицај у овој сфери пословања? Да ли се може утврдити да је давалац консултантских услуга саопштио наручиоцу и кориснику неизвесан исход, односно да не може да гарантује успех одређене опције и савета? Да ли увек постоји узрочна веза између услуге консултанта и неуспеха у оствареним плановима и захтевима наручиоца? Да ли се може говорити о солидарној одговорности пословно правног консултанта и наручиоца за ефекат и крајњи резултат уговорене услуге?

Читајући дневну штампу и слушајући друге информативне медије може се претпоставити да су разлози (узроци) за закључивање великог броја консултантских уговора, не само у пословно правној области, већ и у другим областима пословања јавних предузећа, пре свега, у неефикасном процесу планирања, неефикасној контроли извршења планова пословања, ниској финансијској дисциплини, ниском нивоу одговорности и ниској пословној ефикасности компаније у целини. Пословодство констатује да „све ове, али и друге, ненаведене, узроке нико неће доћи

да нам реши. Консултанти ће нам помоћи у сагледавању стварности, рећи ће нам шта је пожељно или неопходно урадити да бисмо добили шансу да постанемо успешни, али промене морамо урадити сами. Улога консултаната је да даје стручну подршку као непристрасни оцењивач реалног стања, као промотер најбоље светске праксе у спровођењу промена и као онај који може да нам каже истину, јер нема други интерес!“ (Часопис Електропривреде, KWx, бр. 431, стр. 9, 10).

Где се у овој „дефиницији“ улоге консултаната налази разлог за његово ангажовање? Како наручилац може да одреди предмет у односу на „реално стање“ у предузећу и како може да утврди да је консултант непристрасан оцењивач тако одређеног „реалног стања“? Како консултант доказује, односно како наручилац утврђује да је консултант промотер најбоље светске праксе у спровођењу промена (претпоставља се у енергетском сектору)? Како наручилац утврђује обавезу консултаната да каже истину, односно чињеницу да нема интерес да му каже неистину (лаж)? Где се у тој „дефиницији“ консултаната налази одговор за које је то пословне и правне савете консултант професионално одговоран? Где је опасност од настанка одговорности за евентуалну штету проузроковану вршењем одређене услуге консултаната? Да ли се у овако одређеној и очекиваној улози консултаната може прецизно одредити ризик у вези осигурања (обезбеђења) од професионалне одговорности у погледу предмета покрића, висине покрића, времена трајања?

С обзиром на специфичности појединих врста пословних и правних услуга које пружају консултанти неопходно је, дакле, прво одредити „извор опасности“, тј. специјалистичку делатност консултаната, или одређено својство из којих може настати правни однос и одговорност коју треба осигурати, односно обезбедити. Обавезе консултаната не почињу нити престају са непристрасним, савесним и истинитим извештавањем и извршавањем оног што му је поверено и што уговор допушта. Консултант мора да служи струци и оним правима која се од њега захтевају и његова је дужност не само да пружи услугу наручиоцу у неком предмету, односно правном односу, већ и да му буде „истинит“ лојалан и непристрасан саветник. Саветодавна улога стога му намеће низ законских и етичких обвеза (за које се понекад чини да су у међусобној супротности) према: наручиоцу, државним и другим надлежним органима где делује у име наручиоца, правној струци уопште и свом еснафу и према јавности, за коју је постојање слободне и независне струке консултаната повезано с поштовањем правила која поставља сама струка, и неопходно је средство заштите права спрам моћи државе и других интереса у конкретном јавном предузећу.

Правила професионалног понашања одређена су на темељу добровољног прихватања од стране оних на које се односе, како би

се осигурало исправно остваривање улоге консултанта која се сматра битном у цивилизованом друштву. Пропуст консултанта да поштује та правила морају у крајњем случају имати за последицу професионалне грађанске санкције. Посебна правила сваке консултантске асоцијације и друштва утемељена су на њиховим властитим традицијама. Прилагођена су организацији и подручју деловања струке у свакој појединој држави, њеним судским и управним поступцима и националном законодавству. Није могуће нити пожељно извлачити их из контекста, а нити покушавати учинити их опште примењивим, ако нису погодна за такву примену. Посебна правила сваке консултантске асоцијације упркос томе темеље се на истим вредностима и у већини случајева представљају заједничку основу.

Осим института осигурања од професионалне одговорности консултантских занимања може, у циљу утврђивања њиховог личног, субјективног кредибилитета, њихове професионалности и способности да „промовишу“ најбољу светску праксу, да се постави као питање и њихова припадност одређеној асоцијацији, комори, друштву. Општи услови наших осигуравајућих кућа прописују да је осигурањем од професионалне одговорности покривена одговорност за штету која је настала из делатности даваоца услуге или из поседовања ствари или из правног односа, или из одређеног својства као извора опасности (на пример, „стручан оцењивач“, „промотер светске праксе“ или „онај ко може да каже истину“), који су означени у уговору о осигурању од професионалне одговорности. Будућност је окренута услугама које још нису довољно развијене на нашем тржишту услуга и осигурања, а то су пре свега лична осигурања и разни облици осигурања одговорности од професионалне одговорности, одговорности из делатности и слично.

Аутор није противник ангажовања консултаната, јер је и сама била ангажована на таквим пословим са знањем и искуством које има у енергетском сектору, односно у праву енергетике, али је против закључивања уговора о консултантским услугама као начину (*modus vivendi*) да се одређеном лицу, „изабраном“ у поступку јавне набавке, „легално“ исплати новац, а да услуга, као производ који се добије, нема употребну вредност, односно да наручилац и корисник услуге немају професионалну одговорност за економску корист или штету од такве услуге. Принцип гарантовања универзалне пословне и правне консултантске услуге треба да означава одређени минимални ниво квалитета, односно максимум и зато је потребно да се, пре свега, успоставе врло јасни и чврсто дефинисани стандарди и ефикасна контрола спровођења пословних и правних консултантских услуга у свакодневном процесу рада, посебно у сфери одзива на динамичне тржишне потребе. Закључивањем консултантских



уговора треба да буде омогућено менаџменту и запосленима да врло јасно, прецизно дефинишу своје пословне задатке, циљеве, а истовремено да на ефикасан начин прате њихову реализацију и у случају потребе благовремено и ефикасно реагују како би обезбедили постизање дефинисаних и планираних циљева. Предузеће које има јасну развојну политику, прецизно планиране циљеве и која жели да успешно прати тржишна очекивања треба у консултанту да има моћан стручан, професионалан, ефикасан замајак и незаобилазног партнера препознатљивог по услугама највишег квалитета. Консултант као појединац или правно лице, треба да буде препознат као потенцијал, лидер у правном знању, пословним вештинама и искуству, а не звање без знања и уносан бизнис.

Многа јавна предузећа су економску кризу искористила да ангажовањем консултанта, по правилу, то су страна правна и физичка лица, унапреде пословање са циљем да сачувају предузећа.

Међутим, искуство каже „можете имати најбоље идеје на свету и пожелети да спасете сваког кита који плива у океану“, али ако фирма нема стабилан новчани ток (производ + цена = приход) и свој сопствени људски потенцијал увек може да банкротира. Недостатак новца за велике пројекте и идеје у време велике кризе је можда идеалан тренутак да и јавна предузећа промене свест својих запослених, почев од најједноставнијих ствари, као што је лојалност, радна дисциплина, обавезно образовање и усавршавање у току рада, стицање и управљање знањем.

Можда је управо криза прилика да и држава као власник искористи своје научне потенцијале и „људске ресурсе“ за повећање конкурентности своје привреде. Колективно интерно знање једног предузећа као најефективније коришћење интелектуалног капитала (укључујући искуство, вештине, податке и информације) и знање које се селективно прикупља из екстерних извора ради побољшања организације, требало би да појединцима омогући приступ информацијама које су потребне за обављање њихових задатака и да да допринос испуњењу свеукупних циљева предузећа. Вредности ових знања и нова сазнања (*know-how*) стварају се кроз ове процесе и постају део знања предузећа (компаније) у функцији стварања профита и повећања удела на тржишту. Генерисање знања, кодификација знања и трансфер знања, с једне стране и повећање интелектуалне и професионалне специјализације и способности поједница у самом предузећу побољшава продуктивност свих активности и ефикасност организације послова (радити праве ствари на прави начин). Циљ организације засноване на знању укључује когнитивно учење, образовање, усавршавање, обнављање и одрживост апсорпције знања.