

Мр Дамјан ДАНИЛОВИЋ  
виши асистент Економског факултета Универзитета  
у Источном Сарајеву

## НЕЗАВИСНИ ДИРЕКТОРИ У РЕАЛНОМ И БАНКАРСКОМ СЕКТОРУ

### Резиме

*Посљедњих деценија је уочљив тренд повећања броја независних директора у чланствима корпоративних органа. Статусни корпоративни прописи Србије и Републике Српске су слиједили савремене тенденције и регулисали ово важно питање. У раду се намјеравају утврдити параметри независности директора у складу са позитивним прописима, упоредити услове независне контролне улоге директора у једнодомном и дводомном систему корпоративног управљања, затим упоредити стандарде независности у реалном сектору, за које важе наведени општи прописи, са банкарским сектором у коме се у посљедње вријеме легислативом регулатора построжавају стандарди у регулисању статуса независности.*

**Кључне речи:** независност, директори, реални сектор, банкарски сектор.

### І Увод

Данас, када се говори о независним директорима, мисли се првенствено о објективним контролним структурама унутар управа компанија. Идентична је била идеја када је инсталиран ембрион института независних директора у америчкој корпоративној пракси. Независни директори су били плод интенције акционара, са чиме је упоредо ишла обавезујућа легислатива. Развој акционарства након другог свјетског рата је у први план изњедрио захтјев за балансирањем интереса менаџмента са интересима акционара у циљу побољшања конкурентности, па су упоредо расли захтјеви за помјерањем савјетодавне улоге управних одбора на контролну и веће транспарентности унутар компаније, све у циљу максимизације вриједности за акционаре, у коме су независни директори били најбоље

рјешење.<sup>1</sup> Процент независних директора је у порасту и често превазилази минимуме постављене позитивним прописима. Почетак 21. вијека су обиљежиле реформе у различитим законодавствима, са намјером успостављања доброг система корпоративног управљања. У америчком систему једнодомности се путем независних директора тежило ограничавању менаџерске моћи наспрам дисперзоване акционарске структуре, док се реформама у европском систему управљања у коме доминирају већинско или квалификовано акционарство тежило појачању акционарског статуса мањинских акционара, док су дводомни системи тежили већој транспарентности одбора директора и појачавањем одговорности истих у домену контроле ризика.<sup>2</sup> Циљ је ограничење моћи управе и њена контрола, у чему је незаобилазан фактор и институт независних директора. Овај институт се у ужем смислу односи на чланство у управним и надзорним одборима, а у ширем смислу на статус чланства у другим тијелима које формирају и контролишу органи управе, као што су одбор за ревизију, интерна ревизија, комитети за накнаде и комитет за именовања. Чланови управе треба да доносе своје одлуке професионално, у складу са високим стандардима одговорности. Независност често није лако постићи у пракси. Због тога законодавства постављају за чланство у одређеним корпоративним тијелима различите правне критеријуме независности, па са од независних чланова очекује доношење независних одлука, те да ће објективност транспоновати на одборе у цјелини.

Корпоративна легислатива Србије даје могућност опције између једнодомног система у коме котиране компаније имају већину неизвршних директора у чланству управних одбора, од којих најмање један мора бити независан, као и дводомне, гдје су сви чланови надзорног одбора неизвршни, а најмање један независан. У Републици Српској већина чланова управног одбора јесу неизвршни, а најмање два члана морају бити независни.<sup>3</sup> Компаније реалног сектора су организоване по законима о привредним друштвима. Са друге стране свјетска финансијска криза скреће фокус пажње на рањивост банкарског сектора, као и чињенице далеко већег значаја прецизног и доброг конципирања различитих сегмената

- 
- 1 Jeffrey N. Gordon, „The Rise of Independent Directors in the United States 1950–2005: Of Shareholder Value and Stock Market Prices”, *Stanford Law Review*, Vol. 59, No. 1/2007, 1510–1540.
  - 2 Luca Enriques, Paolo Volpin, „Corporate Governance Reforms in Continental Europe”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 21, No. 1/2007, 117–140.
  - 3 Закон о привредним друштвима, *Службени гласник Републике Србије*, 99/2011 чл. 383, 387, 392; Закон о привредним друштвима, *Службени гласник Републике Српске*, 127/08, 58/09, 100/11, 67/13 чл. 301.

корпоративног управљања, гдје је појачана регулаторна легислатива за многе институте корпоративног управљања, па и за независне директоре.

Независни директори треба да остваре низ важних функција у различитим аспектима. Сматра се да основни циљ корпоративног управљања јесте постизање дугорочног развоја компаније, а независни директори томе доприносе на више начина као што су ублажавање агенцијског проблема на релацији чланови-менаџери, у свом раду више воде рачуна о личној репутацији сходно чему настоје избјегавати грешке, непостојање интереса ствара предуслове за бољу заштиту интереса мањинских акционара, доносе објективније компанијске одлуке, вјероватноћа да ће заступати интересе штетне по компанију је мања, врше квалитетнији надзор над унутрашњим директорима, доприносе транспарентности у финансијском извјештавању, те да све у свему доприносе ефикаснијем раду управног одбора.<sup>4</sup> Финансијски скандали у Америци и Енглеској су сегмент реформи трасирали кроз смањење улоге директора и предсједника одбора и повећање улоге неизвршних директора, који треба да буду трансмитери ставова акционара у борд.<sup>5</sup> Дакле, они требају допринијети рјешењу агенцијских проблема. Институт независних директора није прошао без критике. Почев од финансијских доказивања да компаније са независним члановима одбора не остварују бољи пословни резултат до замјерки да исти мало познају пословне ситуације компанија и не могу ријешити проблем асиметричности иноформација, да не могу адекватно штитити интерес акционара (због ограничења у времену, буџету и информацијама), да недостају контролни механизми над њима (унуташњи акционарски активизам и спољна контрола тржишта), али се истиче да и овај институт захтијева предуслове као што су развијено тржиште, правна држава, привредно судство, довољан развој института у пракси, гдје се уочава да је велика већина европских и азијских држава увела овај институт у задњој деценији 20. вијека и првој деценији 21. вијека, изузев Америке (која је компанијским законом из 1940. захтијевала заступљеност преко 40% независних директора), тако да је и овај институт још у развоју.<sup>6</sup>

4 Tsai-Yuan Lin, Min-Yen Chang, „Impact on a independent director system on a board of directors and the systems relation to corporate performance. Case study of listed companies in Taiwan”, *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 11, No. 1/2014, 57–60.

5 Alexander Kern, „UK Corporate Governance and Banking Regulation: The Regulators Role as Stakeholder”, *Stetson Law Review*, Vol. 33/2004, 1000.

6 Tong Lu, Development of System of Independent Directors and the Chinese Experience, доступно на адреси: <http://dSPACE.africaportal.org/jspui/bitstream/123456789/21923/1/Development%20of>

## II Фактори независности

Остварење независности у раду директора зависи од низа правних и фактичких чињеница. Организовање система управљања по једнодомном систему у оквиру кога одређени број чланова управних одбора јесу у статусу независних, или по дводомном систему, у оквиру кога је надзорни одбор састављен искључиво од неизвршних чланова и као такав представља контролу извршне управљачке структуре, има великог утицаја на независну позицију директора и комитета управљачких органа. Однос броја извршних и неизвршних чланова је јако битан параметар могућности остварења циљева независности директора. Трећа чињеница јесу сами критерији независности.

Нити једнодомни, нити дводомни системи нису добри сами по себи, већ њихова дјелотворност зависи од низа других чињеница, мада је уочљиво да једнодомни системи доводе до веће концентрације моћи управе, а дводомни стварају веће предпоставке објективнијој контроли управе. То се може очитовати кроз сљедећу анализу:<sup>7</sup> Позитивни аспекти: расподела надлежности између надзорног и управног одбора ствара боље предпоставке члановима надзорног одбора за квалитетан надзор, као и објективност и непристрасност у обављању својих функција; моћ менаџера се лакше ставља под контролу; могућност надзорног одбора да сазива и извјештава акционаре доводи до трансмисије притиска власника на менаџере да одговорно врше своје послове; надзорни одбор боље проводи интересе заинтересованих страна; Негативни аспекти: ријетко укључивање надзорног одбора у пословање компаније; дјеловање надзорног одбора зависи од правовременог и квалитетног информисања управе; ограничен обим активности управе, који је најчешће накнадан, и сл. Компаративна предност једнодомних система је у комбинацији специјализованих знања и вјештина извршних директора и општег знања и ширине искуства неизвршних директора, због чега је у једнодомним системима општеприхваћено да се управни одбор састоји од извршних и неизвршних директора, у коме неизвршни чланови врше функције надзора над извршним директорима, док извршни чланови омогућавају информисање управних одбора и блискост са стварним проблемима извршних органа.<sup>8</sup>

---

[%20System%20of%20Independent%20Directors%20and%20the%20Chinese%20Experience.pdf?1](#), 10.3.2016, 1–10.

7 Марли Гонан Божац, „Swot анализа монистичког и дуалистичког састава корпорацијског управљања и конвергенција”, *Економски преглед*, бр. 7–8/2008, 377–379.

8 Вук Радовић, „Пут ка независном управном одбору”, *Правни живот*, бр. 12/2008, 79.

Различити проблеми у системима корпоративног управљања су почетком 21. вијека узроковали појаву нових корпоративних тијела ко-тираних компанија (комитет за накнаде, комитет за именовања, одбор за ревизију, интерна ревизија), која на бази стручности и независности чланства кроз савјетодавну улогу доприносе учинковитом раду управних и надзорних одбора, у смислу постизања разумних и непристрасних одлука.<sup>9</sup> Системи управљања у великој мјери имају утицај на позицију ових тијела. Може се закључити да укупној независности и објективности ових комитета, самим тим и објективном и непристрасном раду њихових контролних органа (надзорних и управних одбора) више доприноси дводомна у односу на једнодомну структуру. У оба случаја управа тежи резултате управљања приказати што бољим, али систем у коме управни одбор бира чланове комитета може довести до подешавања рада чланова комитета вољи управног одбора, како би исти добили још један мандат. Ово је логично јер извршни чланови могу сопствене тенденције провести у општи став управних одбора, будући да су њихови чланови. Ситуација је значајно другачија када надзорни одбори, првенствено надзорна тијела, у којима нема толике могућности утицаја извршних директора, бирају чланове комитета.

Од броја неизвршних и независних чланова одбора зависи стварна независност одбора као цјелине. Евидентно је да упоредна законодавства на различите начине приступају овом питању. Од процента неизвршних директора у чланству управног одбора зависи њихова контролна моћ. Исто тако од броја независних чланова зависи транспоновање контролних механизма. Кодекси корпоративног управљања захтијевају заступљеност између 33% и 50%, негдје се прописује правни стандард „адекватан број”, док Шведска захтијева у чланству одбора максимално једног независног члана.<sup>10</sup> Сматра се да управни одбори треба да буду састављени већином од неизвршних чланова, како би могли обављати контролну функцију према извршним директорима, док прописи њујоршке и лондонске берзе захтијевају за највеће компаније већинско независно

9 Дионис Јурић, Независност чланова надзорног одбора и неизвршних директора управног одбора и њихове комисије у дионичком друштву, Ријека, 2008, доступно на адреси: <https://www.google.com/search?q=Barbic+Jaksa%2Fnadzorn+iobori&ie=utf-8&oe=utf8#q=NEZAVISNOST+%C4%8CLANOVA+NADZORNOG+ODBORA+I+NEIZVR%C5%A0NIH+DIREKTORA+UPRAVNOG+ODBORA+I+NJIHOVE+KOMISIJE++U+DIONIC%8CKOM+DRU%C5%A0TVU%2Fpdf>, 22.2.2016, 15–16.

10 Jean Nicolas Caprasse (ed.), *Study on Monitoring and Enforcement Practices in Corporate Governance in the Member States*, Stockholm, 2009, 33.

чланство.<sup>11</sup> Мали број независних директора у одбору има улогу „гласа савјести”, који заштитну улогу могу остварити кроз дијалог унутар одбора, док би исту позицију имали неизвршни директори уколико би били мањина у односу на извршне директоре. Већина независних или неизвршних директора системом прегласавања имају значајну контролну снагу.

### 1. Критеријуми независности

Институт независних директора подразумејева низ правила која у својој сублимацији треба да омогући транспоновање независности и објективности као крајње одреднице у доношењу управљачких и надзорних корпоративних одлука. Законодавства прописују одређене критеријуме које члан управних и надзорних одбора мора испуњавати како би се остварили циљеви независности. Одређени параметри који указују на сукобе интереса морају бити задовољени приликом избора и за све вријеме трајања мадата, док се наметањем одређених дужности директора након именовања, за чије непоштовање могу услиједити статусна или имовинска одговорност тежи остварењу независности у пракси. Од низа фактичких околности, на крају крајева од самог карактера личности зависи да ли ће сваки од именованих независних директора, њих већина или мањина заиста бити независни, или ће подлијегати неком од центара моћи као што су генерални директор и управни одбор као цјелина. Стварно независни директори могу да зауставе многобојне злоупотребе, сукобе интереса и доминацију моћи како квалификованих и већинских акционара, тако и корпоративних управљачких органа, прилагодити системе накнађивања интересима компаније и акционарима. Истраживања показују да директори иако испуњавају формалне услове независности у пракси већином преко познанстава долазе на корпоративне функције, у којима степен и бројност веза сваког појединог члана са осталим члановима или групама чланова у одбору одређује домете његове независности, на крају крајева дешава се да одбори пружају отпор у избору независних и слободоумних чланова који су опасни по мир одбора.<sup>12</sup> То указује да у пракси није лако успоставити независност. За очекивати је да ће истраживања психологије група допринијети успостављању квалитетнијих стандарда процјене независности, који ће у пракси бити контролисати преко интерних и екстерних механизма.

11 Мирко Васиљевић, *Корпоративно управљање*, Београд, 2008, 93, 98–100.

12 Kathy Fogel, Liping Ma, Rondall Morck, *Powerful Independent Directors*, 2015, доступно на адреси: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2377106](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2377106), 9.3.2016, 1–46.

*a) Критеријуми независности ex ante и ex post*

Упоредна законодавства утврђују различите критеријуме које чланови управљачких органа морају задовољавати унапријед, приликом избора. Намјера законодаваца није то да критеријуми за избор независних директора буду испуњени само у тренутку избора, већ они морају постојати све вријеме обављања функције. Критеријуми су постављени негативно, представљају чињенице чије постојање представља сметњу за именовање у својству независног члана. Упоредна законодавства на три начина третирају негативне чињенице. У неким се наводе само оријентири којима се надлежни компанијски орган води при давању коначне процјене независности, друга законодавства наводе чињеничне сметње. Претежан број законодавстава (нпр. Хонг Конг, Италија, Тајланд, Шпанија, САД) само постојање негативне чињенице сматрају за сметњу независности, док у мањем броју земаља (Француска и Велика Британија) постојање једног или више негативних критеријума не представља препреку независности *per se*, већ се и ова лица могу сматрати независним уз објашњење примјене критеријума и разлога зашто се сматрају независним, док трећа група земаља (нпр. Бразил) одређени број негативних чињеница сматра за препреку, док одређени број представља обориву предпоставку.<sup>13</sup> Већина негативних чињеница представља везу између члана управног одбора и друштва, или његових руководилица (да не буде члан уже породице од лица које управља компанијом; да није запослен у компанији, или групи компанија; да не прима од друштва или групе компанија додатне накнаде; да није у пословним односима са компанијом; није обављао послове вањског ревизора у компанији; да није или не представља квалификованог акционара; нека законодавства прописују максималан број година које се могу провести на управљачкој функцији).<sup>14</sup> Наша законодавства су уподобљена овим, може се рећи опште прихваћеним стандардима.

Постојање истовременог вишеструког чланства у управним и надзорним одборима различитих компанија је јако битно питање статуса независности. Законодавства се разликују по овом питању и законске одредбе се крећу од потпуне забране истовременог обављања функција (домаће законодавство), до слободног обављања функција у више компанија. Очигледно је да прва категорија иде за већим стандардима професионализације чланства, док друга категорија иде за чињеницом да испу-

13 IOSCO, *Board Independence of Listed Companies*, Madrid, 2007, 33.

14 *Ibid.*, 33–40.

њавање фидуцијарних дужности представља гарант независности у оваквим околностима. Хрватско право прави разлику у овом погледу између чланова надзорних одбора и неизвршних директора управног одбора са једне стране и статуса извршних директора са друге стране. Сви чланови су дужни да раде у интересу друштва, али обзиром да чланови надзорног и управног одбора не обављају свој посао у статусу радног односа, то не захтијева од њих пуни професионални ангажман, те стога за њих не важи забрана конкуренције која се односи на извршне директоре.<sup>15</sup>

Поставља се питање да ли је у конкретним околностима и савременим тенденцијама у корпоративном управљању ово рјешење допустиво. Одређене специфичности су евидентне и код нас и у земљама бивше Југославије. У првом реду то је превелик и недозвољив уплив политичких странака на привредна друштва, недостатак корпоративне културе, традиције и сл.<sup>16</sup> Имовинска неодговорност директора из времена самоуправљања има још добро учвршћене коријене, поготово кад су у питању јавне компаније, док судска пракса по многим питањима или не постоји или је неконзистентна. Висок уплив политичких структура и у приватним компанијама често има везе са именованем чланова управе, а у јавним је на нивоу политичког полтронства. Често је уочљива „циркулација” истих лица у чланствима корпоративних органа. Даље, поставља се питање да ли се у земљама бивше Југославије испрофилисао довољан број стручњака који адекватно могу обављати дужности у компанијским органима. Одговор је негативан. Било би погубно у таквим околностима слободно дозвољавати чланство у корпоративним органима више компанија. Посебно је питање да ли овакви односи штете ефикасности рада одбора. Шта ако је исто лице неизвршни члан у конкурентским компанијама, па и када компаније нису истог сектора али су међусобни конкурентни у појединачним правним пословима? Како ће таква лица у својству контролних чланова доносити објективне одлуке, одобравати послове менаџмента, односно да ли ће бити искључени из процеса контроле и одлучивања због постојања сукоба интереса? У таквим ситуацијама се поставља питање професионалног рада и објективности вишеструких чланова одбора. Да ли управни и надзорни одбори могу као до сада да се састају тромјесечно и мјесечно, или ће се од њих захтијевати значајнији ан-

15 Хана Хорак, Косјенка Думанчић, „Неовисност и награђивање чланова надзорних одбора и неизвршних директора”, *Зборник радова Правног факултета у Сплиту*, бр. 1/2011, 37.

16 Dirk D. Thomsen (ed.), *Doprinos reformi privrednog prava u drzavama jugoistočne Evrope*, Bremen, 2004, 25.



гажман? Да ли се адекватно може обављати надзорна функција, гдје се тражи све већи и већи ангажман контролних директора, професионализација и специјализација? Одговор је негативан. Као значајне препреке у контроли извршних директора идентификоване су чињенице малог броја састанака управног одбора (шест пута годишње), на којима је немогуће упознавање са свим проблемима, поготово ако постоји додатни радни ангажман чланова управног одбора, затим ограничено познавање компаније и њеног пословања од стране чланова управног одбора, које је утолико лошије уколико извршни одбор сужавањем круга информисања повећава информациону асиметрију и повећава концентрацију моћи генералног директора, као и недовољно дефинисана свијест о циљевима одбора у цјелинини и интересима које треба заступати приликом доношења одлука.<sup>17</sup> У скорој будућности је за очекивати појачавање стандарда професионализације чланова одбора, што води сужавању рада у конкурентским дјелатностима.

Сматра се да је поред негативних предпоставки независности неопходно позитивним прописима утврдити низ позитивних предпоставки које чланство управе мора испуњавати како би се остварио критеријум независности:<sup>18</sup> 1) лични атрибути као што су интегритет, морални стандарди, смјелост, и сл.; 2) одговарајућа знања, способности и вјештине; 3) довољно расположивог времена за извршавање задатака; 4) мотивисаност чланова да раде у најбољем интересу друштва. Оно што се може запазити код наведених позитивних претпоставки јесте чињеница да они у првом реду јесу критеријуми неопходни за најшире речено професионално обављање дужности чланова управе, са значајним директним утицајем на њихову позицију независности.

#### б) Независност *ex post*

Суштински гледано, институт независних директора треба да омогући да то они заиста и буду у свом мандату. Циљ система корпоративног управљања јесте стварање оквира у коме ће управа доносити одлуке на независан и објективан начин. Након што буду испуњене позитивне предпоставке и буде утврђено непостојање негативних претпоставки независности, питање независности се тиче два сегмента. Прво је оријентир независности, а друго институционалне спроводљивости ствар-

17 Jay W. Lorsch, „Americas Changing Corporate Boardrooms: The Last Twenty-Five Years”, *Harvard Business Law Review*, Vol. 3, No. 1/2013, 119–134.

18 В. Радовић, 90–91.

них критеријума независности. У привредним друштвима постоји низ паралелних и супротстављених интереса, тако да независност мора бити проматрана у том контексту. Свака одлука се доноси и истовремено уподобљава или супротставља неким од интреса у компанији, па се поставља питање како у таквим околностима процијенити њену независност. Независност директора није циљ само за себе, већ се мора уподобљавати одређеним интересима. Стога се и сматра да ће се процјена независности и објективности одређене пословне одлуке, тј. независног положаја директора, просуђивати према уподобљености са најважнијим интересима о којима је управа дужна да се стара у свом раду. То су они интереси које захтијевају позитивни прописи. По претежности интереса су се правни системи подијелили на групу у којима је претежан интерес акционара и на групу у којима је претежан интерес компаније, уз обавезу управе да доноси одлуке водећи рачуна о другим заинтересованим странама. Наведени стандарди се односе и на извршне и на неизвршне директоре, али се очекује да ће неизвршни, односно независни директори више о томе водити рачуна обзиром на постојање више елемената статусне независности. Швајцарско право је изњедрило институт фидуцијарног члана управног одбора, који је дужан заступати интересе акционара, али је то у пракси спроводиво само у случају стопроцентног чланства, јер у осталим случајевима директори морају узимати у обзир интересе мањинских акционара, а судска пракса је потврдила да у групи компанија интерес компаније има предност над било којом групом.<sup>19</sup>

Велико је питање како у пракси постићи независност директора. Сматра се да новији концепт независних директора мора поћи од личних карактеристика и околности директора. Овдје се мора разликовати филозофско психолошки концепт независности као слободе од спољне принуде и утицаја, од аутономије као концепта слободе од ширег спектра ограничења, уз постојање могућности формулисања и остваривања независних циљева, а на том путу се искристалисао један правац рјешења овог питања на начин да се независним директорима омогући избор помоћног професионалног особља које ради за независне директоре, а други правац у идентификацији директора који имају мотивацију и активан ангажман за постизање независног одбора.<sup>20</sup> Провјера независности би се вршила кроз по-

19 Lukas Hanni, „Fiduciary Duty of a Shareholders Representative in the Board of Directors in Swiss Listed Company“, *GesKR*, No. 1/2011, 68.

20 Daniele Marchesani, „The Concept of Autonomy and the Independent Director in Public Company“, *Berkeley Business Law Journal*, Vol. 2, No. 2/2005, 318–319.

ступак периодичне евалуације новоизабраних директора, гдје би се анализирао њихов ангажман, присуство сједницама, приступ информацијама, понуда алтернативних рјешења у одлучивању, и сл., након чега би добијали потврду независности<sup>21</sup>. Одређени стандарди у виду фидуцијарних дужности су наметнути члановима управе како би остваривали своје дужности у најбољем интересу компаније и акционара. Кршење ових дужности може проузроковати статусну или имовинску одговорност и на тај начин представљају додатни гарант независности директора.

### III Независни директори у банкарском сектору

Регулатива статуса независности директора у банкарском сектору поставља веће стандарде у односу на општа правила статусних прописа. Корпоративно управљање банкарским сектором јесте јавни интерес. То је посљедица високих привредних системских ризика који су иманентни банкарском сектору. Инсолвентност банака, највећих или значајних привредних финансијера, неминовно узрокује неповољна привредна кретања.<sup>22</sup> Крахови банака лоше дјелују на повјерење у правни систем. Поред тога инсолвентност банака активира ланац инсолвентности субјеката финансијског и реалног сектора. У другом аспекту инсолвентност банака државама намеће обавезу значајних трошкова реализацијом исплата кроз систем осигурања неисплаћених депозита клијентима инсолвентних банака. Уз ове околности, постоји још један крупан проблем. Банке могу веома брзо преузимати велике ризике и врло лако их замаскирати, због сложености пословних операција и имовине.<sup>23</sup> Овакви односи упечатљиво указују да системи надзора и одговорности имају статус приоритетних принципа, којима се морају уподобљавати сви појединачни елементи система банкарског корпоративног управљања. У таквој констелацији односа организовање система управе и значај независности директора у банкарском сектору постаје један од кључних параметара доброг корпоративног управљања и заштите јавног интереса

С обзиром на појачану надзорну функцију унутар дводомних система и осигурање бољих претпоставки независности чланства корпоративних органа, сматра се да су они прикладнији за банкарски сектор, поготово у ситуацијама у каквим се налазе наше земље карактеристичне по правној неси-

---

21 D. Marchesani, 346–351.

22 Luc Laeven, „Whats Special About Banks“, *Annual Review of Financial Economics*, Vol. 5/2013, 65.

23 Marco Becht, Patrick Bolton, Ailca Roell, „Why bank governance is different“, *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 27/2012, 445.

гурности, може се рећи и правне неодговорности, која повлачи за собом непостојање или лабавост добре тржишне контроле. Упоредни системи различито приступају овом питању. Америчка једнодомност важи јединствено и за финансијске привредне субјекте, док европске земаље дозвољавају одређивање за један или други модел. Опречни су ставови науке за оправданост једног или другог модела. Тврди се да су неуспјеси у једнодомним структурама створили сугестије да дводомни системи корпоративног управљања у банкарству потенцијално дају боље перформансе ради институционалне раздвојености управног и надзорног одбора, у којој се очекује боља надзорна улога, али се у пракси акционари у Великој Британији првенствено окрећу једнодомној структури, јер сматрају да рад у одвојеним сједницама надзорног и управног одбора не даје могућност интерактивне размјене мишљења и удруживања искустава, те да у периоду прије избијања финансијске кризе дводомни системи нису изнедрили боље финансијске резултате у односу на једнодомне.<sup>24</sup> Италијански регулаторни прописи теже раздвајању улога органа банака, са циљем успостављања система одговорности, али дају могућност да извршни директори буду чланови у управним одборима уз обавезу формирања контролних органа у надлежности управних одбора у случају сложености банака.<sup>25</sup>

Домаћи закони о привредним друштвима захтијевају већину неизвршних директора за чланове управних одбора котираних компанија и не дају никакве додатне критеријуме за избор чланства корпоративних органа. Кодекси корпоративног управљања препоручују независност, посједовање знања за адекватно обављање функција, довољну посвећеност и сл., али нису обавезујући. Свака појединачна компанија може прописивати сопствене стандарде. За банкарски сектор постоји више обавезујуће регулативе и више стандарда. У Србији је прихваћен једнодомни модел у коме минимум трећина директора морају бити независни, тј. испуњавати и негативне и позитивне претпоставке, а у Републици Српској дводомни систем у коме закон не поставља минимални број независних чланова, већ се подзаконском регулативом процјењује сукоб интереса као негативна сметња.<sup>26</sup> И домаћи и регулатори земаља окружења су подзаконским прописима утврдили посебне позитивне критеријуме независности које

24 David Walker, *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities*, London, 2009, 34–35.

25 Giuseppe Cassellati-Sforzolini, Valentina Zadra, „New Rules on Italian Banks Organization and Corporate Governance”, *The Banking Law Journal*, Vol. 123, No. 10/2008, 871–881.

26 Закон о банкама – ЗОБ, *Службени гласник Републике Србије*, 107/2005, 91/2010, чл. 71 ст. 2; Закон о банкама – ЗОБ, *Службени гласник Републике Српске*, 74/04, 116/11, 5/12, 59/13, чл. 53.

морају испуњавати чланови органа банака. Испуњеност услова контролишу регулатори од почетка именовања па за наредни мандатни период. Идејни концепт је такав да чланови буду стручни и самостални. Србија и Република Српска имају сличне параметре позитивних претпоставки, са тим што српска регулатива представља комбинацију лимитативних и оријентационих критеријума, а у Републици Српској доминирају оријентациони критеријуми. Од позитивних претпоставки се процјењују добар углед (процјена досадашњег успјеха и доказа из јавних евиденција о изреченим санкцијама, прекршајима исл., као и о тренутно покренутим) и искуство (неопходно је постојање теоријског и практичног искуства, али одлука као оријентир области теоријског искуства везује за шири смисао пословања финансијских институција, док предходно искуство такође мора бити руководно), а од негативних независност (претходне и садашње функције, личне, професионалне и економске односе са члановима управе и већинским и квалификованим акционарима).<sup>27</sup> Будући да број независних чланова није прецизиран, системским тумачењем долазимо до чињенице да одбори као цјелина морају испуњавати и позитивне и негативне критеријуме. Са становишта правне сигурности, боље би било рјешење када би закон прописао минималан број независног чланства. Српска легислатива предвиђа идентичне оријентационе критеријуме за процјену пословног угледа, и децидне критеријуме за неопходно искуство (академске студије релевантне за пословање банке минималног трајања четири године, или академске и струковне студије првог степена уз обавезно радно искуство од десет година у области корпоративног управљања, финансијских тжишта, пословних стратегија и сл.), са тим што извршни директори поред наведених претпоставки морају имати три године искуства у кадровским или општим пословима у финансијском субјекту, а закон забрањује именовање у случају постојања сукоба интереса.<sup>28</sup> Појачани позитивни критеријуми независности и већи број независних чланова у банкарском сектору омогућавају снажнији интерни систем контроле.

---

27 Одлука о процјени чланова органа банке, *Службени гласник Републике Српске*, 57/14, чл. 11.

28 Одлука о спровођењу одредаба закона о банкама које се односе на давање прелиминарног одобрења, дозволе за рад банке и појединих сагласности и одобрења Народне банке Србије, *Службени гласник Републике Србије*, 82/2015, тач. 5 и 6; ЗОБ, *Службени гласник Републике Србије*, 107/2005, 91/2010, чл. 80.

#### IV Закључак

Институт независних директора је доказ да акционарски активизам може успоставити добре корпоративне институте, који издржавају вишедеценијске тестове. Данас је назамислива једнодомна и дводомна корпоративна структура без овог института, који обезбјеђује адекватнију унутрашњу контролну линију. Правни системи на различите начине приступају одређивању за једнодомну или дводомну структуру, комбинујући предности једног или другог система. Уопштено говорећи, у оним системима гдје се тражи повећана унутрашња контролна улога, веће аспекте контроле и независности пружа дводомни систем. Такође, дводомни систем потенцијално ствара боље услове за рад независних и стручних комисија корпоративних органа. Стога, можемо рећи да је он примјеренији у банкарском сектору, који неминовно захтијева строжије интерне и екстерне системе контроле. Србија и Република Српска општим корпоративним прописима слиједе савремене тенденције у утврђивању структуре независних директора, како по саставу, тако и по критеријумима. Легислатива банкарског сектора је другачија. У Србији је банкарски сектор једнодоман, у коме је предвиђена трећина независних чланова управног одбора, у Републици Српској дводоман. Банкарска регулаторна легислатива Србије и Републике Српске построжавају стандарде независности у аспекту позитивних претпоставки. Захтијева се већи проценат независних директора у чланству управних и надзорних одбора, а испуњење позитивних претпоставки независности се тражи и за чланство извршних и неизвршних директора. Идејни концепт је такав да се постигне већа професионализација и независност корпоративних органа. Ипак је између ових система евидентна разлика у томе што су српски прописи претежно базирани на лимитативним критеријумима, што потенцијално даје снажнији ефекат у постизању постављених циљева. У Републици Српској су успостављени оријентациони критеријуми, које у наредном периоду треба да искристалише пракса Агенције за банкарство, што може бити и лоше, јер отвара врата правној несигурности кроз екстензивно тумачење прописа. Може се очекивати да ће наука и пракса успостављати нове интерне методе процјене стварне аутономије независних директора, као крајњег практичног циља овог института, успостављањем параметара система интерних евалуација, система процјена доминантних интереса и успостављањем помоћних органа независних директора.

**Mag. Damjan DANILOVIĆ**  
**Junior Faculty Member at the Faculty of Economics,**  
**University of East Sarajevo**

## **INDEPENDENT DIRECTORS IN REAL AND BANKING SECTOR**

### **Summary**

*During last decades corporate governance has been marked by the trend of increasing in the number of independent directors in corporate bodies. The Company's Acts of Serbia and the Republic of Srpska have been following modern tendencies and regulated this very important issue. In this paper we plan to determine parameters of directors' independence in accordance with positive regulations, to compare conditions of independent control of directors' role in one-tier and two-tier system of corporate governance, as well as to compare the standards of independence in real sector where mentioned general regulations are applied with banking sector where recently standards regarding regulation of independence status are more and more strict by means of regulators' legislative.*

**Key words:** *independents, directors, real sector, banking sector.*