

Dr. sc. Branko Matić
Ekonomski fakultet u Osijeku

Mr. sc. Nikola Papac
Ekonomski fakultet Mostar

UDK 336.71(497.6)
Prethodno priopćenje

OSOBINE SUSTAVA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U BANKAMA U BOSNI I HERCEGOVINI¹

SAŽETAK

Korporativno upravljanje predstavlja skup odnosa između menadžmenta, malih i velikih dioničara te drugih interesnih grupa. Dobar sustav korporativnog upravljanja temeljni je preduvjet održivoga ekonomskog rasta, povećanja efikasnosti gospodarskog sustava te je jamac lakšem pristupu vanjskim izvorima kapitala.

Koncentracija vlasništva je značajan interni mehanizam korporativnog upravljanja jer u velikoj mjeri određuje odnos vlasnika i menadžera. Postoje dvije situacije koncentracije vlasništva: vrlo disperzirano vlasništvo, odnosno niska koncentracija vlasništva i vrlo visoka koncentracija vlasništva. Ove razlike u koncentraciji vlasništva utječu i na sam sustav korporativnog upravljanja, pa se prema tome razlikuje zatvoreni sustav korporativnog upravljanja u situaciji visoke koncentracije vlasništva i otvoreni sustav korporativnog upravljanja u obrnutoj situaciji. Oblik sustava korporativnog upravljanja utječe i na samo oblikovanje i strukturu tijela upravljanja te način rada i provođenja poslovnih politika.

Bankarski je sustav dominantan u financijskom sustavu u Bosni i Hercegovini. Analiza sustava korporativnog upravljanja pokazala je vezu između koncentracije vlasništva i samog oblika sustava korporativnog upravljanja. Bankarski sektor je u pretežitom stranom vlasništvu i karakterizira ga vrlo visoka koncentracija vlasništva. Zatvorenost sustava korporativnog upravljanja utjecala je i na biranje članova tijela upravljanja i njihov rad u provođenju poslovne politike.

KLJUČNE RIJEČI

korporativno upravljanje, interese utjecajne skupine (stakeholders), sustav korporativnog upravljanja, bankarski sektor Bosne i Hercegovine

¹ Prikazani rezultati proizašli su iz znanstvenog projekta: Bankarski sustav i financiranje policentričnog razvitka (broj 010-0102290-1284) provođenog uz potporu Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske.

1. Uvod

Korporativno upravljanje je skup mehanizama kojima se upravlja i kontrolira korporacija. Ono treba stvoriti okvir za postavljanje najvažnijih ciljeva, odrediti sredstva za njihovo postizanje te pratiti njihovu provedbu i djelotvornost. Korporativno upravljanje treba osigurati ravnotežu između ekonomskih i socijalnih ciljeva korporacije.

Sustavima korporativnog upravljanja različito se rješava problem alokacije socio– ekonomske moći, problem efikasnosti odlučivanja te problem odnosa menadžera i vlasnika. Prema obliku sustava korporativnog upravljanja vidljivo je tko je najznačajniji stakeholder, koji su njegovi instrumenti moći i na koji način utječe na korporativno upravljanje.

Sustav korporativnog upravljanja jedne zemlje određen je velikim brojem faktora, a najvažniji su zakonski okvir promatrane zemlje te koncentracija vlasništva. Koncentracija vlasništva pokazuje udjele najvećih dioničara u kapitalu korporacije te samim tim pokazuje način raspodjele moći između stakeholdersa u korporaciji. Osobine i izgled sustava korporativnog upravljanja utječu na organizaciju i strukturu tijela upravljanja.

Bankarski sektor u BiH je temeljni financijski sektor. U BiH postoje dva zakonodavna sustava koji su određeni entitetskim granicama, odnosno entitetskim zakonima. Bankarski sektor je u pretežitom stranom vlasništvu, a koncentracija vlasništva je vrlo visoka. Ovo pokazuje da bankarski sektor u BiH ima osobine zatvorenog sustava kao u zemljama zapadne Europe, gdje većinski vlasnik u potpunosti kontrolira sve korporativne tokove i odnose. Ovim se radom istražuje i analizira zakonski okvir i osobine sustava korporativnog upravljanja u bankama u BiH s osvrtom na način biranja tijela upravljanja te njihov rad i poslovne politike.

Cilj rada je prikazati osobine sustava korporativnog upravljanja u bankarskom sektoru u BiH.

Predmet rada je analiza odnosa između sustava korporativnog upravljanja i koncentracije vlasništva s osvrtom na kriterije biranja članova tijela upravljanja i analizu njihova rada.

2. Pojam korporativnog upravljanja

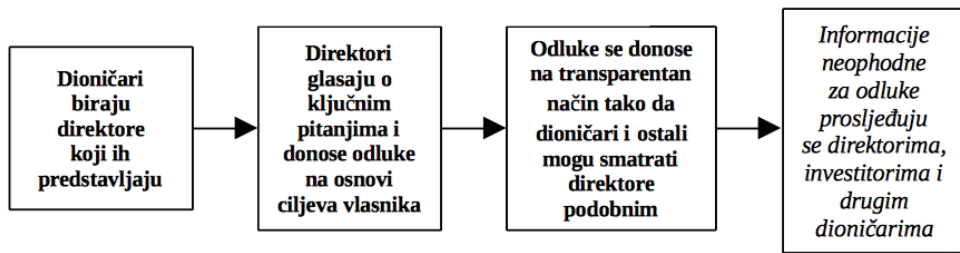
Pojam korporativnog upravljanja (engl. Corporate Governance) vrlo je širok. Postoji dosta pristupa po kojima se definira, a odnosi se na upravljačke strukture i procese u korporacijama i poslovnim sustavima.

Drugim riječima, koncept korporativnog upravljanja nema jednoznačnu definiciju i u njegovu se određenju susreće mnoštvo problema od kojih su neki i semantičke naravi. Tako engleski pojam *governance*, koji u prijevodu znači rukovođenje, izvođenje, poslovođenje i menadžment ne daju točnu definiciju. Semantički gledano, ovaj pojam ne vodi teorijskoj čistoći i jasnoći ovog područja i ove problematike, nego još više stvara konfuzije i odvodi u krivom smjeru. Ovo se najbolje uočava u činjenici da se korporativno upravljanje najčešće proučava uglavnom u sklopu područja menadžmenta, što je tek djelomično ispravno, jer po sadržaju je sigurno da obuhvaća i druge segmente. To potvrđuje upadanje u zamku semantičke naravi i poistovjećivanja s pojmom menadžment, od kojeg u prvi trenutak, opet semantički gledano, i nije puno različit. Drugi segment nejasnoća u definiranju jest sadržajno gledanje, jer različita nacionalna gospodarstva i različiti institucionalni sustavi, različito promatraju korporativno upravljanje. Ovo je najbolje uočljivo kod usporedbe korporativnog upravljanja u kontinentalnim europskim sustavima i angloameričkim sustavima, gdje postoje dijametralne razlike u osobinama tih sustava.

Sigurno je da je korporativno upravljanje vezano za poduzeća, odnosno korporacije kod kojih je vlasništvo odvojeno od upravljanja i moguće ga je definirati kroz nekoliko sljedećih definicija.

Prema definiciji OECD-a (Organisation for Economic Cooperation and Development) "korporativno upravljanje uključuje ... skup odnosa između menadžmenta, uprave, dioničara i ostalih interesnih skupina. Korporativno upravljanje također predstavlja strukturu unutar koje se postavljaju ciljevi poduzeća i određuju sredstva za ostvarivanje tih ciljeva, te za praćenje uspješnosti njegova poslovanja. Dobro korporativno upravljanje treba pružiti

Slika 1. Model korporativnog upravljanja



Izvor: Nezirić, D.: Korporativno upravljanje – pokretač razvoja tržišne ekonomije, Poduzetnička ekonomija, Volume IX, 12/2005., str. 238-354.

odgovarajući poticaj za upravu i menadžment radi ostvarivanja ciljeva koji su od interesa za poduzeće i dioničare...²

Korporativno upravljanje je, u najširem smislu, odnos između menadžera (uprave) i ljudi odnosno institucija, koji su u korporaciju investirali kapital. U užem smislu promatrano, korporativno upravljanje je sustav koji vlasniku (investitoru) osigurava da će vrhovni menadžment, imenovan i postavljen radi ostvarenja ciljeva organizacije, ispuniti osnovnu preuzetu obvezu – stvaranje dodatne vrijednosti za vlasnike. Vlasnici svoju poziciju prema menadžmentu uređuju ugovorima.³

Formiranjem takvih ugovornih odnosa rješava se problem neusklađenosti interesa između sudionika ovoga procesa koji se odvijaju u korporaciji. Bit korporativnog upravljanja je da ugovori ne mogu obuhvatiti sve moguće modele i načine menadžerskog ponašanja pa je korporativno upravljanje mehanizam zaštite prava vlasnika i discipliniranja menadžmenta.

Korporativno upravljanje predstavlja srž razvoja tržišne ekonomije i demokratskog društva. Ovakav stav će pomalo iznenaditi sve koji misle da je korporativno upravljanje samo pitanje zaštite dioničara, kontrole menadžmenta i problema koji nastaju

između njih, a kojima se bave teoretičari ekonomije i menadžmenta. Izgradnja efikasnog korporativnog upravljanja obuhvaća tri područja: (1) kontrolu menadžmenta - gdje upravni odbor kontrolira izbor i ocjenjuje rad direktora; (2) izvještavanje dioničara - reviziju i uključivanje u donošenje važnih odluka vlasnika, i (3) monitoring i procjenu dugoročnih strategija i procjenu rada kompanije.⁴

Korporativno upravljanje u konačnici treba dati odgovore na pitanje tko nadzire korporaciju i zašto.

3. Sustavi korporativnog upravljanja – utjecaj zakonodavnog ili institucionalnog okvira na model korporativnog upravljanja u Bosni i Hercegovini

Sustav korporativnog upravljanja određuje se prema tome tko ima presudnu poziciju i ulogu na odnose u poduzeću. S obzirom na to da li presudnu poziciju imaju vanjske strukture ili pak unutarnje, razlikuje se otvoreni i zatvoreni sustav korporativnog upravljanja.

3.1. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja

Temeljna osobina otvorenog sustava polazi od činjenice da nadzor nad menadžmentom i poduzećem nije u rukama niti jedne interesno utjecajne skupine, nego glavnu ulogu imaju tržište kapitala

2 Organisation for Economic Co-Operation and Development: OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publication, Paris, 2004., str. 12.

3 Monks, R. A. G. i Minow, N.: Monks, R. A. G. i Minow, N.: Corporate governance, treće izdanje, Blackwell Publishing, 2003. godina, str. 2.

4 Nezirić, D.: Korporativno upravljanje – pokretač razvoja tržišne ekonomije, Poduzetnička ekonomija, Volume IX, 12/2005. str. 238-354.

i ponašanje investitora na njima, odnosno njihova očekivanja ovise o visini zarade.

Ovaj sustav u literaturi se naziva različitim imenima, npr. tržišni sustav ili outsiderski sustav. Ipak najčešće se naziva angloamerički sustav korporativnog upravljanja jer karakterizira korporacije SAD-a, Velike Britanije, Australije i Novog Zelanda⁵. Ovaj sustav je imanentan korporacijama koje nemaju stalne dioničare, odnosno vlasništvo je disperzirano. U ovakvim sustavima središnju ulogu u korporativnom upravljanju igraju menadžeri.⁶

3.2. Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja

Ovaj je sustav karakterističan za zemlje središnje Europe i Japana. On se često u literaturi naziva i unutarnji ili insajderski sustav, ponekad i kontinentalni ili kontinentalno – japanski sustav korporativnog upravljanja. Osnovna obilježja ovoga sustava su suprotna obilježjima otvorenog sustava.

Temeljne osobine ovoga sustava su: (1) kreiranje piramidalne korporativne strukture, (2) dogovori među dioničarima, (3) diskriminacija glasačkih prava i (4) stalno slabljene utjecaja malih dioničara.⁷

Ovaj sustav karakterizira da grupe dioničara drže veliki postotak ukupnog broja dionica, odnosno vlasnici su značajnog paketa dionica i samim tim preuzimaju aktivnu ulogu u nadzoru korporacije i upravljanju njome. Zbog te značajne uloge vlasnika većih paketa dionica, pozicija i uloga burzi je znatno manja nego u otvorenome sustavu, pa burze više nisu tržišta za korporativnu kontrolu. Temeljna razlika između ova dva sustava je upravo u pretežitom načinu financiranja, gdje kod otvorenog sustava dominira financiranje putem emisije dionica, a u zatvorenom putem bankarskih kredita.

Poslovne banke stoga imaju jako važnu ulogu u zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja, one su i kreditori korporacija, ali istovremeno i vlasnici dionica poduzeća. Banke kontroliraju politiku korporacija na nekoliko načina: kreditnom politikom,

odnosima zajmodavca i zajmoprimca, izravnim dioničarstvom, bankarskom kontrolom temeljem ovlaštenja malih dioničara (bank control of proxies) i preko svojih predstavnika u nadzornim odborima korporacija, što se naziva i kumulativnom moći.⁸

U zatvorenom sustavu korporacijskog upravljanja visok je omjer dugovnog nasuprot vlasničkom kapitalu sa znatnim udjelom bankovnih kredita u ukupnim obvezama poduzeća. Kod otvorenog sustava situacija je obrnuta i nizak je omjer dužničkog nasuprot vlasničkom kapitalu s relativno manjim udjelom bankovnih kredita u ukupnim obvezama.

3.3. Konvergencija otvorenog i zatvorenog sustava te njihove prednosti i nedostatci

Tvrditi da je jedan od ovih sustava bolji od drugog vrlo je teško, prije svega jer su se razvili u različitim situacijskim okvirima, ali i zbog toga što se djelomično i preklapaju u svojim osobinama. Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja temelji se na djelovanju i poziciji velikih vlasnika, a otvoreni na dioničarstvu s vlasnicima velikog broja dionica/udjela (eng. blockholder) i banaka. (tablica 1.)

Slijedom navedenog moguće je zaključiti da je sustav korporativnog upravljanja u BiH bliži zatvorenom sustavu, što može biti i posljedica prikupljanja iskustava od srednjoeuropskih zemalja, ali i zbog niske razine razvijenosti financijskog tržišta kao u zemljama sa dominantnim otvorenim sustavom korporativnog upravljanja.

5 Doral, P.: The Plan to Move Forward v -Kom2003(284), materijali s predavanja, WU-Wienn, Beč, 2005., str. 1 – 18.

6 Clarke, T.: International Corporate Governance: A Comparative Approach, Routhledge, 2007. godina, str. 130.

7 Tipurić, D.: Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinerģija, Zagreb, 2006. Godina, str. 54.

8 Čengić, D.: Problemi korporacijskog upravljanja u post-privatizacijskom razdoblju, Društvena istraživanja, god. 7, BR. 6 (38), Zagreb, 1998., str. 767-792.

Tablica 1. Usporedba otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja

	OTVORENI SUSTAV	ZATVORENI SUSTAV
Vlasništvo	disperzirano	koncentrirano
Koncentracija glasačke moći dioničara	slabija	veća
Kontrola i vlasništvo	razvijeni	povezani
Moć	menadžment	vlasnici kontrolnih paketa dionica i stakeholderi
Uloga vlasnika u korporativnom upravljanju	za većinu mala zbog free-rider* efekta	poželjno velika zbog netransparentnosti
Instrumenti korporativnog upravljanja	pretežno eksterni	pretežno interni
Interesi drugih interesno-utjecajnih skupina	nisu zastupljeni u većoj mjeri	zastupljeni u većoj mjeri
Temeljni agencijski odnos	dioničari nasuprot menadžmenta	većinski dioničari nasuprot manjinskih dioničara
Ključni problem	ostvarivanje ciljeva menadžmenta (preinvestiranje) na štetu efikasnosti i profitabilnost	ostvarivanje ciljeva većinskih vlasnika i drugih grupa na štetu interesa manjinskih dioničara
Identitet dioničara	institucijski investitori prevalentni, tek onda pojedinačni investitori	najprije poduzeća, pa financijske institucije te pojedinačni investitori
Tržišta kapitala	jako razvijena s primarnom ulogom	osrednje razvijena sa sekundarnom ulogom
Tržište za korporativnu kontrolu	postoji sa znatnim dijelom neprijateljskih preuzimanja	nema relevantnu ulogu, neprijateljska preuzimanja rijetka

* Free – rider efekt ili problem "slobodnog jahača ili strijelca" je takva situacija gdje pojedini dioničar želi izbjeći aktivnosti kontrole koje bi mu stvorile određene troškove koji su veći od koristi od dionica i zanima ga samo posjedovanje dionica ili špekulacije. Posljedica free – ridinga je dominantna pozicija moći menadžmenta u korporaciji.

Izvor: Tipurić, D.: Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 88.

4. Regulatorna korporativnog upravljanja u Bosni i Hercegovini

U zemljama u razvoju korijeni onoga što se sada naziva korporativnim upravljanjem leže u inicijativama za privatizacijom, koje su jačale od kraja sedamdesetih i tijekom osamdesetih godina i traju sve do danas. Bitna pitanja vezana za uspjeh korporativnog upravljanja u zemljama u tranziciji jesu: (1) transparentnost ili otvoren pristup ključnim informacijama vezanim za financije ili poslovne rezultate, (2) sukob interesa koji uključuje odbore direktora i menadžere, (3) vlasnička prava i (4) korupcija i krađa.⁹

9 Nezirić, D.: Korporativno upravljanje – pokretač razvoja tržišne ekonomije, op. cit., str. 238-354.

Zakonski okvir korporativnog upravljanja u jednoj zemlji sastoji se od primjene supranacionalnih dokumenata koje je država prihvatila potpisujući određene međunarodne ugovore, nacionalnih zakona i podzakonskih akata te drugih pravilnika i kodeksa koji reguliraju ovo područje. Složenost državnog uređenja BiH je odredila i složenost zakonskog okvira. BiH ima dva entiteta i Brčko distrikt BiH odnosno tri institucionalna okvira korporativnog upravljanja. U ovome radu promatra se isključivo bankarski sektor i njegov institucionalni okvir. Karakteristike bankarskog sustava BiH su da ima jedinstvenu Centralnu banku i dva institucionalna okvira za bankarski sektor, određena entitetskim zakonima, Federaciju BiH i Republiku Srpsku, dok banke Brčko distrikta BiH potpadaju pod regulaciju

Agencije za bankarstvo RS-a.

Zakonski okvir za korporativno upravljanje u svim zemljama obuhvaća skup zakona koji pokrivaju razna područja korporativnog upravljanja i sintetizirani su kroz različite kodekse i preporuke.

Na razini BiH u području računovodstva i računovodstvenih propisa postoji državni Zakon o računovodstvu i reviziji Bosne i Hercegovine¹⁰, kojim su utvrđeni standardi za provedbu računovodstva i revizije u BiH, način stjecanja certifikata i obuke u struci, usuglašavanje provedbenih propisa i aktivnosti u entitetima i formiranje neovisnog povjerenstva za nadgledanje i provedbu standarda u cijeloj BiH. Međutim pored navedenog zakona na državnoj razini postoje i entitetski zakoni, i to Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji BiH i Zakon o računovodstvu i reviziji RS.

Međunarodni računovodstveni standardi, tj. Međunarodni standardi financijskog izvještavanja osnova su za izradu domaćih računovodstvenih propisa, kojima se dalje reguliraju sve radnje vezane za izradu financijskih izvješća.

Područje interne revizije i kontrole definirano je različito, ovisno o djelokrugu rada i područjima. Zakonima o bankama i Zakonima o javnim poduzećima regulirano je obvezno formiranje odjela interne revizije. Ako se promatraju javna poduzeća, mora se sagledati struktura vlasništva države u javnim poduzećima, što također nameće potrebu za internom kontrolom i nadzorom. Ostala poduzeća mogu ovisno o potrebama, formirati odjeljenja interne revizije.

Primarni zakonodavni okvir za korporativno upravljanje u Republici Srpskoj sastoji se od sljedećih zakona: Zakon o preduzećima RS, Zakon o preuzimanju akcionarskih (dioničkih) društava, Zakon o računovodstvu, Zakon o tržištu hartija od vrijednosti (vrijednosni papiri) i Zakon o bankama RS.

U Republici Srpskoj je 2006 godine Komisija za vrijednosne papire usvojila i objavila kodekse korporativnog upravljanja pod nazivom Standardi upravljanja dioničkim društvima (srpski – akcionarskim društvima). Ovi su kodeksi nastali na inicijativu Banjalučke burze i u većem su dijelu usklađeni s

međunarodnim standardima.

Primarni zakonodavni okvir kojim je ovo područje definirano u Federaciji BiH je skup zakona, koji se sastoji od: Zakona o gospodarskim društvima, Zakona o računovodstvu i reviziji, Zakona o bankama, Zakona o tržištu vrijednosnih papira i Zakona o preuzimanju dioničkih društava.

Pored navedenih zakona za područje korporativnog upravljanja u Federaciji BiH značajan je i Kodeks korporativnog upravljanja za društva uvrštena na tržištu Sarajevske burze vrijednosnih papira. Ovaj je Kodeks značajno usklađen s međunarodnim standardima korporativnog upravljanja, kao što su OECD kodeksi korporativnog upravljanja i direktive EU o korporativnom upravljanju.

Zakonski okvir za korporativno upravljanje u BiH sastoji se od dva institucionalna okvira, koji kada su banke u pitanju, ima ukupno 17 različitih područja regulacije (od kojih postoje 2 zakona na razini države, 13 entitetskih zakona), entitetske kodekse (vezani za burze) te Međunarodne računovodstvene standarde i Međunarodne standarde financijskog izvještavanja. Korporativno upravljanje u BiH temelji se na dva pretežno usklađena, ali ipak znatno različita institucionalna okvira. To u pravom smislu odstupa od međunarodnih preporuka i standarda korporativnog upravljanja koja zagovara jedan harmoniziran sustav, koji je usklađen s međunarodnim standardima. Ova situacija otežava i samo istraživanje jer otvara mogućnosti postojanja različitih kriterija u dva entiteta i različitih mogućnosti pristupa tim istim kriterijima.

5. Bankarski sektor u Bosni i Hercegovini

Bankovni sektor BiH na kraju 2007. godine činile su trideset i dvije banke, od čega je znatan broj banaka u sklopu stranih grupacija, dok je na koncu 2008. godine bankarski sustav činilo 30 banaka. Tablica 2 daje pregled udjela tri odnosno pet najvećih banaka u ukupnoj aktivni bankarskog sustava te udio banaka s većinskim stranim, većinskim domaćim privatnim i većinskim državnim kapitalom u ukupnoj aktivni bankarskog sustava.

Iz navedenog je moguće zaključiti da BiH ima značajnu koncentraciju banaka, jer je više od polovi-

¹⁰ Zakon o računovodstvu i reviziji Bosne i Hercegovine, Službeni glasnik BiH, br 42/04.

Tablica 2. Aktiva bankarskog sustava u Bosni i Hercegovini

	2006.		2007.		2008.	
	u tisućama KM	udio u ukupnoj aktivni	u tisućama KM	udio u ukupnoj aktivni	u tisućama KM	udio u ukupnoj aktivni
Ukupna aktiva	15.706.967	100,00%	20.632.367	100,00%	22.223.778	100%
Prema veličini						
Najveće 3	6.827.320	43,50%	8.407.699	40,80%	10.310.859	46,4%
Najvećih 5	9.309.326	59,30%	11.708.701	56,70%	13.504.097	60,8%
Prema vlasništvu						
Strane	14.185.796	90,30%	18.768.633	91,00%	20.283.182	91,3%
Domaće	399.155	2,50%	860.359	4,20%	882.528	4,0%
Državne	1.122.016	7,20%	1.003.375	4,80%	1.058.068	4,8%

Izvor: Godišnja izvješća Centralne banke BiH za razdoblje od 2005. do 2008. godine, preuzeto sa: www.cbbh.ba

Tablica 3. Glavni pokazatelji bankarskog sektora u Bosni i Hercegovini

	2004.	2005.	2006.	2007.	2008
Broj licenciranih banaka	33	33	32	32	30
Aktiva, postotak procijenjenog GDP-a	58,7	69,3	76,8	93,4	82,9
Aktiva - godišnji rast u %	32,6	26,6	25,2	33,3	6,4
Kreditni - rast po periodu	27,2	27,3	23,4	28,5	21,8
Nekvalitetna aktiva banaka, kategorije C-E	3,8	3,3	2,5	1,8	2,3
Neto strana aktiva (% ukupne aktive)	-7,9	-12,3	-11,4	-8,1	-14,5
Osnovni kapital (% bilančne sume)	10,7	9,7	9,7	8,8	9,3
Stopa adekvatnosti kapitala	18,7	17,8	17,7	16,4	15,8
Povrat na prosječnu aktivu (ROAA), %	0,7	0,7	0,9	0,9	0,5
Povrat na prosječan dionički kapital (ROAE) %	5,8	6,2	8,5	8,9	4,8

Izvor: Godišnja izvješća Centralne banke BiH za razdoblje od 2005. do 2008. godine, preuzeto sa: www.cbbh.ba

ce, gotovo dvije trećine vrijednosti aktive koncentrirano u samo pet banaka. Udjel stranog vlasništva ima blagi trend rasta, a udjel državnog vlasništva ima suprotan trend, dok se udjel domaćega privatnog vlasništva blago povećao 2007. u odnosu na 2006. godinu.

Što se tiče strukture kapitala nerezidenata, najznačajniji investitori dolaze iz Austrije, i u 2008. godini posjedovali su 63% ukupnoga dioničkog kapi-

tala, zatim hrvatski investitori sa 7%, pa slovenski sa 6%, pa njemački sa 4% i turski s 3% te investitori iz ostalih zemalja ukupno 17%¹¹.

Analizirajući temeljne pokazatelje bankarskog sektora u BiH, moguće je uočiti da sve stavke bilance stanja imaju trendove rasta, što potvrđuje tezu da se bankarski sustav stabilizira i razvija iz godine u godinu. To je pridonijelo i činjenici da i

¹¹ Godišnje izvješće Centralne banke BiH, Centralna banka, Sarajevo, 2008., str. 89., preuzeto sa: www.cbbh.ba

unatoč velikoj financijskoj i gospodarskoj krizi, koja je kulminirala potkraj 2008. godine, nije bilo velikih lomova i šokova u bankarskom sektoru BiH. (tablica 3.)

6. Koncentracija vlasništva i njezin utjecaj na korporativno upravljanje i kontrolu

Dobro korporativno upravljanje ovisi o uravnoteženim odnosima između različitih internih i eksternih mehanizama putem kojih se osigurava efikasnost upravljanja i pomaže se u rješavanju problema i sukoba u korporativnim strukturama. Promatranje koncentracije vlasništva omogućuje određenje sustava korporativnog upravljanja ban-

karstva (najveći vlasnik nema većinski paket dionica), odvojenost vlasništva i kontrole, razvijenost financijskog tržišta, oportunitizam ciljeva i ponašanje dioničara po principu free – riding-a (SAD, Australija, V. Britanija). S druge strane zatvoreni sustav ima potpuno suprotne karakteristike od otvorenog i prisutan je u zemljama središnje Europe.

Koncentracija vlasništva u bankama u entitetima BiH vrlo je visoka jer prvi vlasnik u prosjeku ima kontrolni paket dionica, što ukazuje da se u BiH radi o zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja. Kod entiteta situacija je dosta slična, s nešto većom koncentracijom u Republici Srpskoj u odnosu na Federaciju BiH (tablica 4). Prema tome glavni utjecaj na menadžment ima većinski vlasnik koji ga i bira,

Tablica 4. Koncentracija vlasništva u bankama Bosni i Hercegovini i koncentracija vlasništva u bankama u pojedinim entitetima u 2008. godini

	Prosjek koncentracije vlasništva banaka u Federaciji BiH	Prosjek koncentracije vlasništva banaka u Republici Srpskoj	Ukupno prosjek koncentracije vlasništva banaka u Bosni i Hercegovini
1. Vlasnik	62,85	73,98	66,69
2. Vlasnik	9,63	10,01	9,76
3. Vlasnik	4,95	4,27	4,72
4. Vlasnik	2,37	2,69	2,48
5. Vlasnik	1,93	1,56	1,80
6. Vlasnik	1,63	1,44	1,56
7. Vlasnik	1,51	1,09	1,37
8. Vlasnik	1,43	0,66	1,17
9. Vlasnik	1,32	0,31	0,97
10. Vlasnik	0,88	0,27	0,67
Ukupna koncentracija 10 najvećih vlasnika	88,51	96,26	91,18

Izvor: Izračun autora prema dostupnim podacima sa službenih web stranica banaka u BiH

karskog sektora BiH.

Koncentracija vlasništva je promatrana kao udio prvih deset vlasnika u ukupnom kapitalu. Ukoliko prva tri vlasnika imaju udio veći od 50%, znači da se radi o visokoj koncentraciji, a ukoliko imaju udio manji od 50% znači da se radi o niskoj koncentraciji. Koncentracija vlasništva po entitetima u bankarskom sektoru BiH prikazana je u tablici 4.

Otvoreni sustav karakterizira visoka disperzija

zapravo većinski vlasnik određuje menadžment banaka i nadzorne mehanizme nad njim. Stanje koncentracije vlasništva s obzirom na većinskog vlasnika prikazano je u tablici 5.

Prvi vlasnik prosječno, i u bankama s većinskim državnim vlasništvom i s većinskim stranim vlasništvom, ima približno jednak udio u kapitalu, a on prelazi 74%, što je karakteristika zatvorenog sustava korporativnog upravljanja.

Tablica 5. Koncentracija vlasništva u bankama u Bosni i Hercegovini s obzirom na većinskog vlasnika i koncentracija vlasništva u 6 banaka s najvećom aktivom u 2008. godini

	<i>Prosjeck koncentracije vlasništva banaka s većinskim državnim vlasništvom u BiH</i>	<i>Prosjeck koncentracije vlasništva banaka s većinskim domaćim privatnim vlasništvom</i>	<i>Prosjeck koncentracije vlasništva banaka s većinskim stranim vlasništvom</i>	<i>Prosjeck koncentracije vlasništva 6 banaka s najvećom aktivom u BiH (konsolidirano)</i>
1 Vlasnik	74,74	33,49	75,44	93,20
2 Vlasnik	2,20	13,73	9,71	3,98
3 Vlasnik	1,59	7,80	4,26	1,07
4 Vlasnik	1,37	5,24	1,81	0,61
5 Vlasnik	1,36	4,97	0,91	0,21
6 Vlasnik	1,23	4,72	0,67	0,14
7 Vlasnik	1,07	4,46	0,48	0,10
8 Vlasnik	1,07	3,64	0,44	0,08
9 Vlasnik	0,98	3,04	0,35	0,05
10 Vlasnik	0,78	1,83	0,31	0,04
Ukupna koncentracija 10 najvećih vlasnika	86,39	82,92	94,38	99,48

Izvor: Izračun autora prema dostupnim podacima sa službenih web stranica banaka u BiH

U bankama s većinskim privatnim domaćim kapitalom koncentracija je ispod 50%, a drugi vlasnik ima veći prosječni udio nego u svim ostalim skupinama. Za ove banke moglo bi se reći da pripadaju u otvoreni sustav korporativnog upravljanja, što je potpuno suprotno svim ostalim promatranim skupinama banaka. Razlog je ove različitosti u visokim troškovima pokretanja banke i okupljanju više vlasnika radi lakšeg osnivanja i ostvarenja tržišnih ciljeva. Ovo nam daje potpuno suprotne zaključke od ranije navedenih za druge promatrane skupine, a to je da određena skupina ulagača ima spekulativne motive ulaganja i ponašaju se po modelu free-riding-a čekajući najbolju ponudu za prodaju udjela. Karakteristika je ovih banaka i veći utjecaj menadžmenta, a očekuju se i češći ulasci i izlasci investitora sa spekulativnim namjerama. Budućnost ovih banaka može se tražiti kroz interese za spajanjem i strateškim partnerstvima ili čistim preuzimanjima od većih banaka.

S druge strane, 6 bankarskih grupa s najvećom imovinom¹² karakterizira strogo zatvoreni sustav

¹² Promatrane su grupe banaka koje se sastoje uglavnom od dvije banke, po jedna u svakom entitetu, jer je tako jedino dopušteno istovremeno poslovati u oba entiteta.

korporativnog upravljanja u kojem većinski vlasnik ima preko 93% dioničkoga kapitala i u potpunosti kontrolira menadžment. U konačnici je moguće zaključiti da BiH karakterizira visoka koncentracija vlasništva gdje većinski vlasnik kontrolira preko Nadzornog odbora Upravu društva.

Iz svega ovoga može se zaključiti da je izrazito visoka koncentracija vlasništva prva dva vlasnika na razini svih banaka u BiH. U BiH zbog vrlo visoke koncentracije vlasništva sustav korporativnog upravljanja ima obilježja zatvorenog sustava sa svim osobinama koje teorija korporativnog upravljanja navodi. Koncentracija vlasništva u oba entiteta vrlo je slična, pa je i sustav korporativnog upravljanja vrlo sličan ali ne i isti. To potvrđuje činjenica da u bankarskom sektoru u BiH postoje dva odvojena sustava što potvrđuje i sama analiza koncentracije vlasništva.

7. Utjecaj sustava korporativnog upravljanja na biranje članova tijela upravljanja u bankama u Bosni i Hercegovini

Kako je već naglašeno, sustav korporativnog upravljanja u bankama u Bosni i Hercegovini ima

Tablica 6. Broj stranaca i predstavnika malih dioničara u Nadzornim odborima banaka u Bosni i Hercegovini

	Ukupan broj	Prosječan broj po pojedinoj banci	Postotak od ukupnog broja članova NO-a
Stranci - Članovi nadzornih odbora koji nemaju BiH državljanstvo	83	2,86	53,21%
Predstavnici malih dioničara	27	0,93	17,31%

Izvor: Izračun autora prema dostupnim podacima sa službenih web stranica banaka u BiH

osobine zatvorenog sustava, gdje vlasnici čvrsto štite svoje interese i kontroliraju poslovanje preko tijela upravljanja. U ovome slučaju strani vlasnici kontroliraju poslovanje te štite vlastiti kapital i interese preko Nadzornog odbora a u Upravu postavljaju domaće stručnjake koji najbolje poznaju lokalno tržište.

vlasnici, u ovom slučaju stranci, popunjavaju tijela upravljanja. U 27 banaka biran je jedan član koji zastupa interese malih dioničara, međutim ovdje se postavlja pitanje transparentnosti i načina biranja jer nigdje nije naveden način i tehnika biranja ovoga člana, osim pozivanja na zakon. Transparentnost izbora i rada članova Nadzornih odbora prikazana

Tablica 7. Podaci o članovima Nadzornih odbora za 2008. godinu

Opis	Broj banaka koje zadovoljavaju dani kriterij
CV članova NO-a	0
Objavljivanje politike rada članova NO-a	1
Objavljivanje politike nagrađivanja članova NO-a	0
Objavljuju li se javno izvješća sa sjednica NO-a	2

Izvor: Izračun autora prema dostupnim podacima sa službenih web stranica banaka u BiH

Nadzorni odbor je glavni nadzorni organ društva, ali se sve njegove ovlasti se ne iscrpljuju u funkciji nadzora nego i u drugim poslovima određenim zakonom i statutom dioničkog društva.

Broj stranaca je vrlo značajan podatak i prikazan je tablicom 6. Ovdje je jako bitno napomenuti da se to ne odnosi na osobe koje imaju dvojno državljanstvo, od kojih je jedno bosanskohercegovačko, nego se to isključivo odnosi na predstavnike vlasnika u Nadzornom odboru koji imaju neko strano državljanstvo iz zemlje sjedišta banke.

Broj stranaca u Nadzornom odboru pokazuje jasnu vezu između većinskog vlasništva i članova tijela upravljanja, gdje se vidi dominacija članova Nadzornog odbora stranaca ili osoba koje nemaju BiH državljanstvo. Veza s većinskim vlasništvom vidi se u činjenici da je većinsko vlasništvo u bankama strano, pa se jasno vidi i činjenica da većinski

je u tablici 7.

Izbor i rad članova Nadzornih odbora karakterizira niska transparentnost, jer niti jedna banka nije objavila do kraja promatranog razdoblja životopise članova Nadzornog odbora, kao ni politike nagrađivanja. Tek je jedna banka objavila politike rada Nadzornog odbora, a samo dvije izvješća sa sjednica. Ovo je karakteristika zatvorenog sustava korporativnog upravljanja gdje mu visoka koncentracija vlasništva i veliki utjecaj prvog vlasnika daje određenu sigurnost u biranju i radu pa se transparentnosti posvećuje manja pažnja. Za razliku od Nadzornog odbora Uprava vodi poslove društva na vlastitu odgovornost, pa čak i ako dobije odobrenje za određene poslove od Nadzornog odbora za poduzimanje određenog posla, ne isključuje se odgovornost uprave.

Što se tiče direktora ili predsjednika Uprave, svi posjeduju minimalno visoku stručnu spremu i samo je jedna žena, a 28 je muškaraca. Broj stranaca članova Uprave ukupno je 16 i to pokazuje činjenicu da strani vlasnici provode kontrolu poslovanja, a Upravu prepuštaju domaćim menadžerima koji

sigurnost u biranju i radu. Transparentnosti se povećuje manji značaj jer je i manji pritisak tržišta

Tablica 8. Broj stranaca u Upravnim odborima banaka u Bosni i Hercegovini u 2008. godini

	<i>Broj članova</i>	<i>Prosječno po svakoj banci</i>	<i>Postotak od ukupnog broja članova uprave</i>
Stranci - članovi uprave koji nemaju BiH državljanstvo	16	0,57	14,29%

Izvor: Izračun autora prema dostupnim podacima sa službenih web stranica banaka u BiH

bolje poznaju domaće poslovne običaje i odnose (tablica 8).

Strani vlasnici imenuju po jednog člana Uprave koji obavlja kontrolnu funkciju rada ukupne Uprave ali i ukupnog poslovanja banke.

Transparentnost poslovanja Uprave znatno je veća nego kod Nadzornih odbora i prikazana je u tablici 9.

Tablica 9. Podaci o članovima Upravnih odbora

	<i>Ukupno – broj banaka koji je zadovoljio traženi uvjet</i>	<i>Prosjek po banci</i>	<i>Postotak</i>
CV članova UO-a	5	0,17	4,46%
Objavljivanje politike rada banke	24	0,83	82,75%
Objavljivanje politike nagrađivanja UO	0	0,00	0,00%

Izvor: Izračun autora prema dostupnim podacima sa službenih web stranica banaka u BiH

Samo u dvjema bankama objavljeni su životopisi članova Uprave, dok su poslovne politike znatno transparentnije. Politike nagrađivanja nisu objavljene ni za članove Uprava, kao ni za članove Nadzornih odbora.

Način biranja i transparentnost rada tijela Uprave banaka u BiH još jednom potvrđuju da prevladava zatvoreni sustav korporativnog upravljanja, s visokom koncentracijom vlasništva i velikim utjecajem prvog vlasnika koja mu nudi određenu

8. Zaključak

Korporativno upravljanje je skup nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciju ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet. Ovako određeno korporativno upravljanje ukazuje na činjenicu da korporativno upravljanje predstavlja zapravo srž suvremene tržišne ekonomije i demokratskog društva.

Sustav korporativnog upravljanja u jednoj zemlji određen je zakonodavnim sustavom te zemlje, ali i nizom drugih čimbenika kao što je koncentracija vlasništva. Zakonodavni sustav u BiH podijeljen je na tri dijela Federaciju BiH, Republiku Srpska i Brčko distrikt BiH s tim da postoji jedinstvena regulacija bankarskog sustava RS i Brčko distrikta. Bankarski sustav BiH je dualno reguliran pa stoga postoje i dva sustava korporativnog upravljanja definirana na entitetskim razinama. S druge strane koncentracija vlasništva utječe na otvorenost ili zatvorenost sustava korporativnog upravljanja. Zatvoreni sustav karakterizira visoka koncentracija vlasništva, dok otvoreni sustav ima suprotne osobine.

Koncentracija vlasništva u oba su sustava vrlo visoka, gdje prva tri vlasnika imaju visok udio u vlasništvu i potpunu kontrolu nad poslovanjem. Izuzetak su samo banke koje su u većinskom domaćem privatnom vlasništvu, međutim njihov udio je 4% ukupne bankarske aktive BiH i tržišni značaj je mali, a budućnost ovih banaka je u pripajanju većim sustavima ili međusobnom spajanju da bi opstale.

Problem je zatvorenog sustava netransparenčnost menadžmenta, potpuna kontrola tijela upravljanja od strane glavnog dioničara, problem zaštite malih dioničara te efikasan nadzor nad poduzećem.

Većinski vlasnici u promatranim bankama u Bosni i Hercegovini svoj kapital štite preko Nadzornog odbora čija je zadaća da u ime vlasnika kontrolira poslovanje. S druge strane u Upravni odbor imenuju najčešće po jednu osobu koja treba provoditi kontrolu poslovanja i provođenja korporativnih strategija i planova. Dakle tekuće upravljanje prepuštaju domaćim stručnjacima koji bolje poznaju domaće tržište, izuzev kriznih situacija i problema, a kontrolu kapitala provode kroz Nadzorni odbor imenujući

u njega izravno predstavnike matičnih banaka.

Problem nadzora korporacija u zatvorenom sustavu korporativnog upravljanja ključni je problem, posebno u bankarskom sektoru BiH koji je u pretežitome stranom vlasništvu. Ovakav sustav ne može biti efikasan ako ne postoji efikasan sustav discipliniranja menadžera odnosno njihovih poslodavaca (vlasnika).

Ključna preporuka unaprjeđenja sustava korporativnog upravljanja u bankama s obzirom na činjenicu da je bankarski sektor u BiH dominantni dio financijskog sustava je unaprjeđenje mehanizama kontrole u ovakvom sustavu kroz mehanizme transparentnosti poslovanja i prilagodbe zakonodavnih instrumenata, kapitala i investitora. To se odražava i na rad Uprave koja kontrolira poslovanje, troškove i informacije, te na taj način stječe određenu moć u odnosu na ostale faktore, pa i na dioničare.

LITERATURA

1. *Basel Committee on Bank Supervision: Enhancing Bank Transparency*, 1998. godina
2. Clarke, T.: *International Corporate Governance: A Comparative Approach*, Routhledge, 2007. godina, str. 130.
3. Colley, J.L.Jr., Doyle, J.L., Logan, G.W. i Stetinius, W.: *Corporate Governance*, McGraw Hill, New York, 2003.
4. Doral, P.: *The Plan to Move Forward - Kom2003(284)*, materijali sa predavanja, WU-Wienn, 2005.
5. *European Parliament and Council: Directive 2001/34/EC*, 2001.
6. *European Parliament and Council: Directive 2004/109/EC*, 2004.
7. Godišnja izvješća Središnje banke Bosne i Hercegovine za period od 2005. do 2009., preuzeto sa: www.cbbh.ba
8. Koch, T.W., MacDonald, S.S.: *Bank Management*, Thomson, Mason, Ohio, USA, 2003.
9. Matić, B. i Serdarušić, H.: *Models of Including Financially Inactive Population into the Financial System*, *Interdisciplinary Management Research IV*, Ekonomski fakultetu Osijeku, Osijek, 2008., str. 296.-310.
10. Matić, B.: *Management in the function of enlargement of the issuing profit*, *Interdisciplinary Management Research*, Ekonomski fakultetu Osijeku, Osijek, 2005., str. 115.-123.
11. Monks, R. A. G. & Minow, N.: *Corporate governance*, 3rd Edition, Blackwell Publishing, New York, USA, 2003.
12. Nezirić, D.: *Korporativno upravljanje – pokretač razvoja tržišne ekonomije*, *Poduzetnička ekonomija*, Volume IX, 12/2005. p. 238-354., preuzeto: <http://www.ebscohost.com/>, May 2008.
13. *Organization for Economic Co-Operation and Development: OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publication, Paris, 2004.
14. Papac, N.: *Korporativno upravljanje u bankama u Bosni i Hercegovini*, Magistarski rad, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2009. godina
15. *Službeni glasnik Bosne i Hercegovine (2000 – 2010.)*
16. *Službeni glasnik Federacije Bosne i Hercegovine: zakoni i pravilnici o korporativnom upravljanju, bankama, računovodstvu i reviziji (2000 – 2010.)*
17. *Službeni glasnik Republike Srpske: zakoni i pravilnici o korporativnom upravljanju, bankama, računovodstvu i reviziji (2000 – 2010.)*
18. Tipurić, D.: *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb, 2006.
19. *Zakon o računovodstvu i reviziji Bosne i Hercegovine*, Službeni glasnik BiH, br 42/04

Branko Matić, Ph.D.

Faculty of Economics in Osijek

Nikola Papac, M.Sc.

Faculty of Economics Mostar

CHARACTERISTICS OF THE CORPORATE BANK GOVERNANCE SYSTEM IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

SUMMARY

The term 'corporate governance' stands for a set of relations between management, large and small shareholders and other interest groups. A good corporate governance system is the basic postulate of sustainable economic growth, increase in economic system efficiency and a guarantee for easier access to sources of foreign capital.

Ownership concentration is a significant internal mechanism of corporate governance because it greatly defines the relationship between owner and manager. There are two types of ownership concentration: highly dispersed ownership, that is, low ownership concentration, and very high ownership concentration. These concentration differences affect the corporate governance system itself, so there is a difference between a closed corporate governance system in the situation of high ownership concentration and an open corporate governance system where the situation is the reverse. The form of the system affects how the governing body is formed and structured, as well as how it operates and conducts its business policies.

Within the financial system of Bosnia and Herzegovina, the banking system is dominant. An analysis of the corporate governance system has shown a relationship between ownership concentration and the form of the corporate governance system itself. The banking sector is predominantly owned by foreign companies and is characterized by a high ownership concentration. The fact that the corporate governance system is closed affects the election of members to the governing body and their work in enforcing business policies.

KEY WORDS

corporate governance, stakeholders, corporate governance system, the banking sector of Bosnia and Herzegovina