



Razvoj zajednice praktičara: pristup i aktivnosti

Unapređenje liderstva u državnim
preduzećima

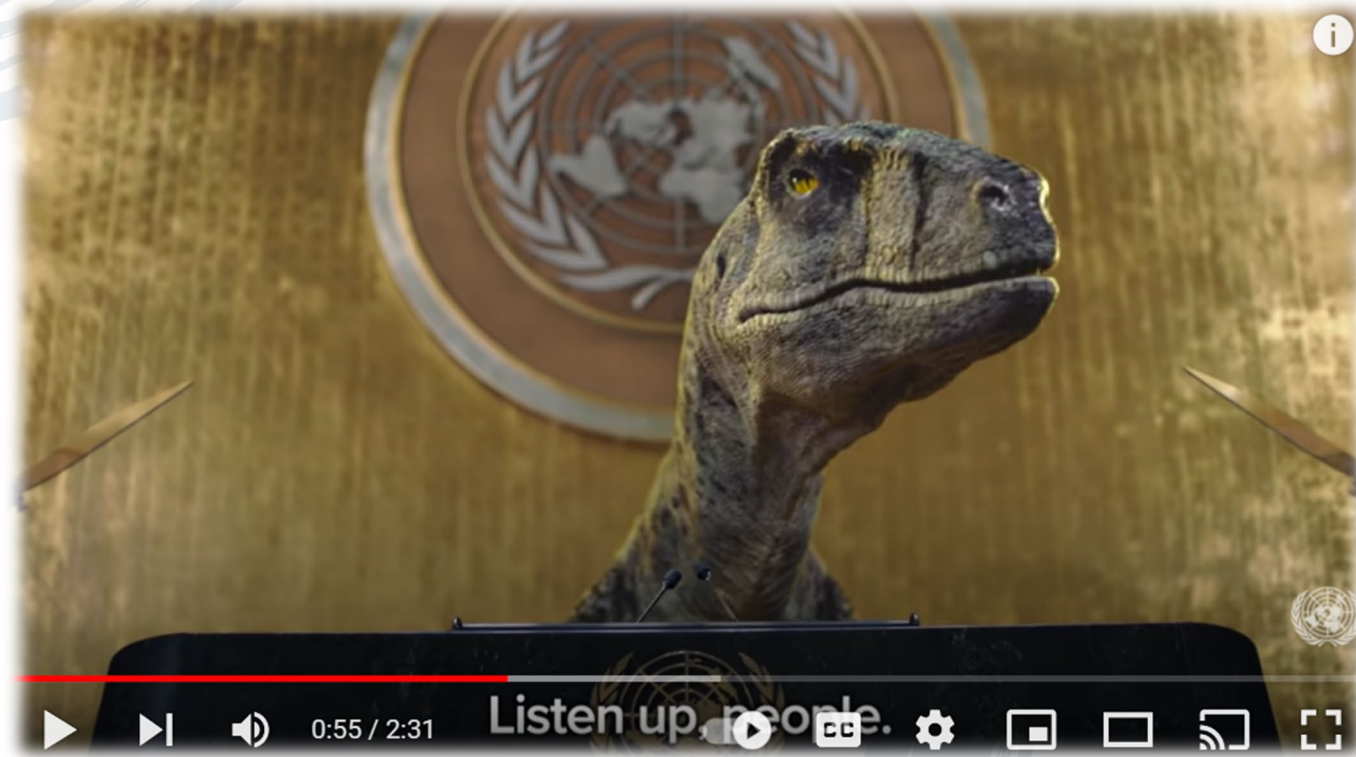
Da li vaša zemlja organizuje obuku za državne službenike koji predstavljaju državu kao vlasnika (akcionara) u državnim preduzećima?
(Da/Ne)



Da li vaša zemlja organizuje obuku za članove nadzornih odbora državnih preduzeća? (Da/Ne)



Planeta: Nemojte birati izumiranje



[Pogledajte](#)

U [izveštaju OECD-a iz 2024.](#) opisuje se značaj obuke za članove nadzornih odbora kako bi ti odbori bili u stanju da se pozabave pitanjima održivosti. Primera radi, za članove nadzornih odbora državnih preduzeća u Švedskoj organizovana je obuka za ostvarivanje ciljeva održivog razvoja, ocenu materijalnosti i izveštavanje o klimatskim pitanjima.

Da li se i u vašim zemljama za članove nadzornih odbora državnih preduzeća organizuje obuka o pitanjima održivosti?

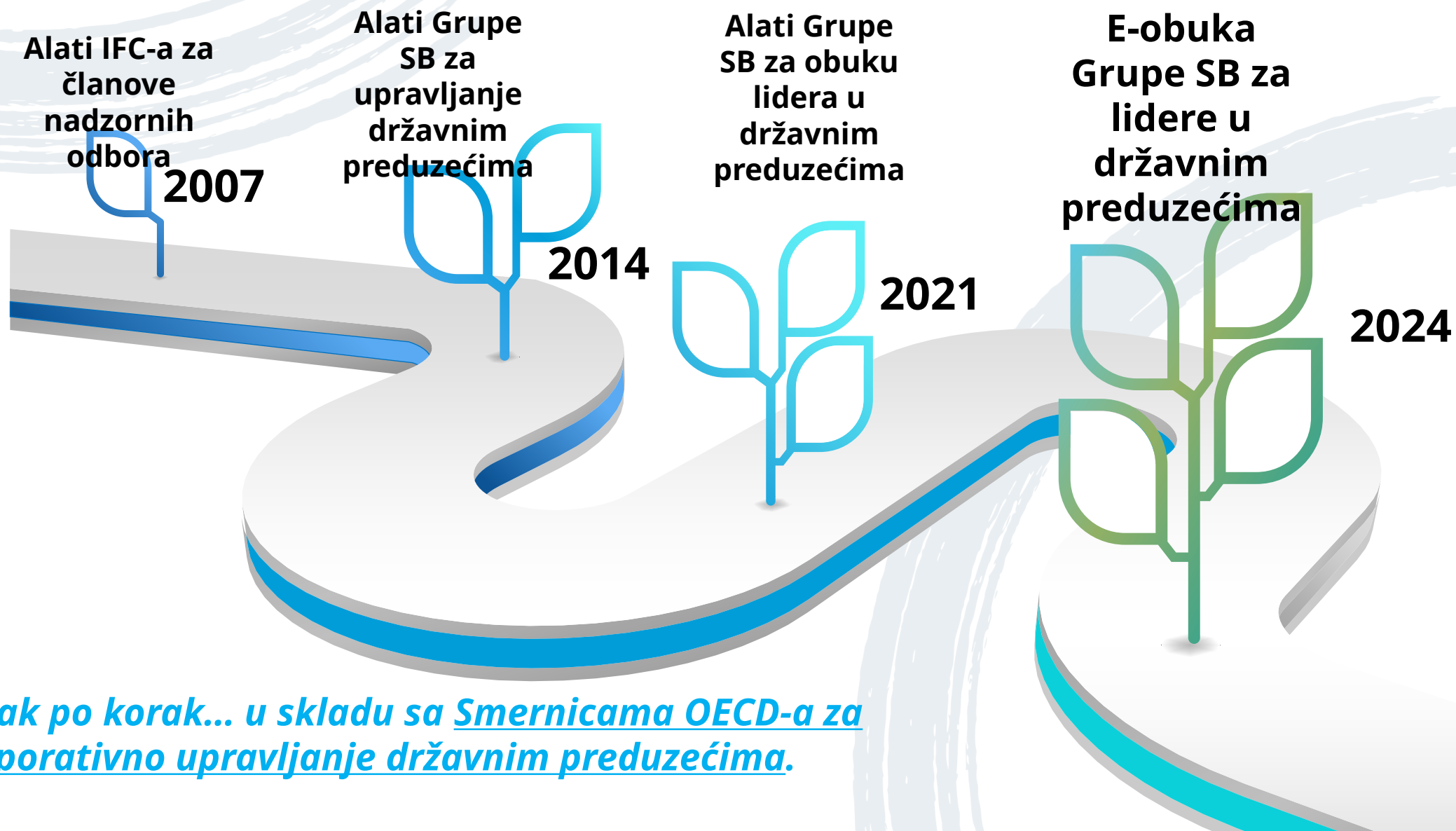


Da li smatrate da su u vašim zemljama potrebni obuka i izgradnja kapaciteta za organe koji vrše vlasnička prava u državnim preduzećima i nadzorne odbore tih preduzeća?

(Da/Ne)

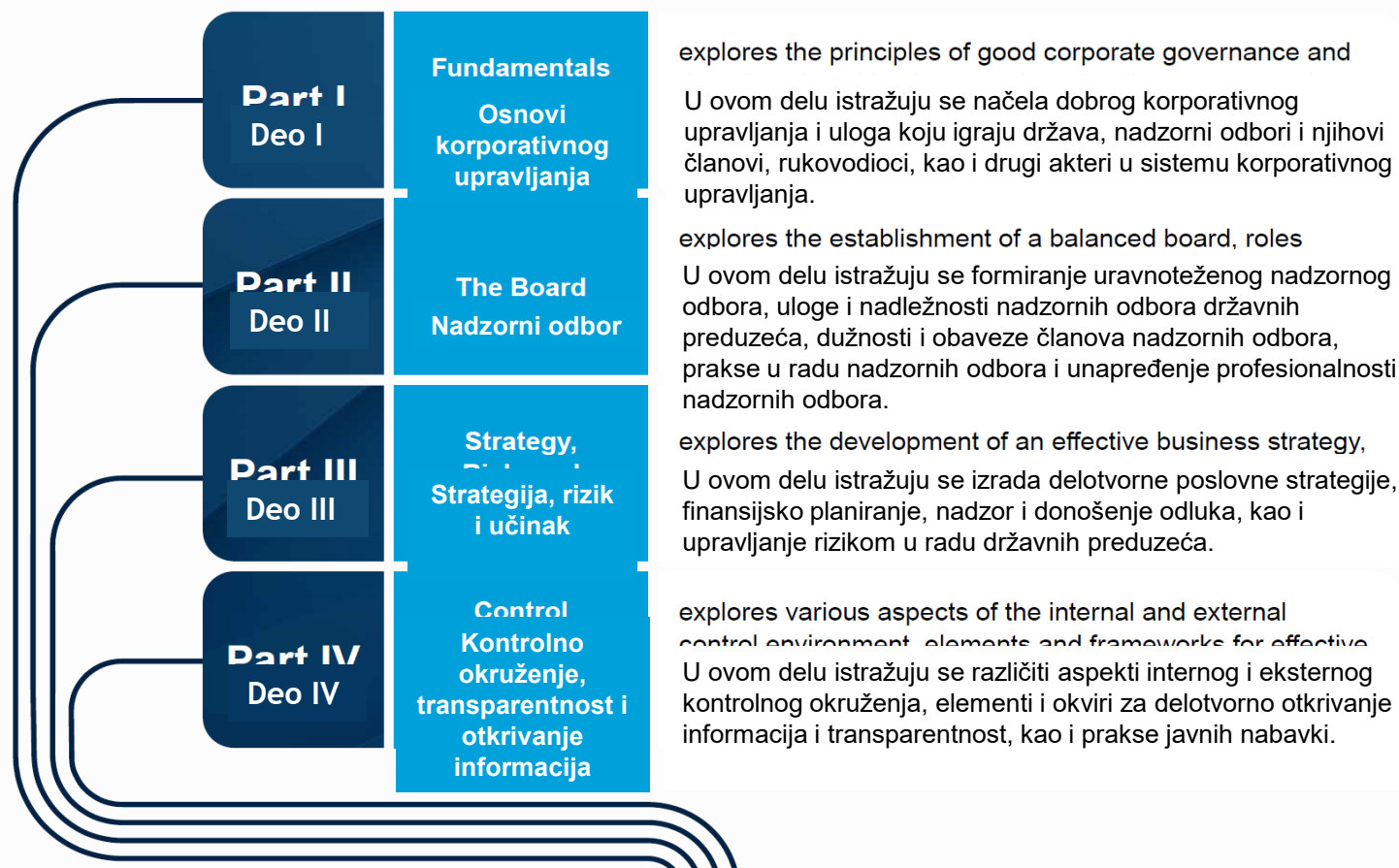


Rešenja Svetske banke za unapređenje liderstva u državnim preduzećima



Korak po korak... u skladu sa Smernicama OECD-a za korporativno upravljanje državnim preduzećima.

Ciljevi i struktura obuke



Ciljne grupe



Državni službenici i predstavnici organa za vršenje vlasničkih prava države



Članovi nadzornih odbora državnih preduzeća



Viši rukovodioci državnih preduzeća

❖ 4 dela, 14 modula - ~ 30-45 minuta po modulu

Pristup kroz platformu
OLC

Multidisciplinarne teme i pristup obuci

Rodna pitanja i
diverzitet



Klimatski
rizici i
otpornost



Maksimiziranje
sredstava za
finansiranje
razvoja



Korupcija i
integritet



**Modularan i
fleksibilan pristup**



**Učenje kroz
iskustvo**



Razmislite na trenutak o svom nadzornom odboru, višem rukovodstvu, preduzećima koja su u vašem portfoliju, vašim kolegama, ali i o sebi samima.

Šta je **najbolje rešenje** za ostvarivanje promena u pogledu uvođenja ekoloških, socijalnih i pitanja upravljanja (ESG) i klimatskih aktivnosti u strateško planiranje i poslovanje?

1. Obuka „licem u lice”
 2. E-obuka
 3. Kombinacija obuke „licem u lice” i e-obuke
 4. Ništa od navedenog – ponuda programa obuke već je previše obimna
- 

Kako ostvariti promene

Izazovi i prepreke

- Otpor promenama
- Nedostatak resursa i budžetska ograničenja
- Nepredviđeni eksterni činioci i tržišna kretanja
- Neadekvatna komunikacija i koordinacija

Odgovori na izazove kroz obuku sa ciljem izgradnje uticaja i znanja

- Uspešna komunikacija i upravljanje promenama
- Prilagođavanje i preusmeravanje
- Traženje povratnih informacija
- Korišćenje eksterne podrške

Prvi koraci

- ❖ *Obratite nam se na adresu SOEAcademy@worldbankgroup.org radi razmatranja konkretnih potreba svakog regiona/zemlje.*
- ❖ *Tim Grupe Svetske banke za liderstvo u državnim preduzećima pomoći će vam predstavljanjem Programa za liderstvo u državnim preduzećima i ocenom vaših potreba za obukom. Pored toga, pomoći ćemo i da se definiše način organizacije obuke („licem u lice” odnosno e-obuka ili virtualna ili hibridna obuka) i da se ona prilagodi vašim potrebama za sticanjem znanja.*



WORLD BANK GROUP

PRILOG

Detaljna struktura Programa za liderstvo u državnim preduzećima



Izazovi vezani za održivost i klimatska pitanja pridodaju se postojećim izazovima... koji su pristupi su dostupni liderima u državnim preduzećima?



Sve po starom

Veliki krah

Veliki preokret



WORLD BANK GROUP

Deo I: Osnovi korporativnog upravljanja

Uvod u korporativno upravljanje

- Definisanje korporativnog upravljanja za državna preduzeća
- Ključna načela dobrog korporativnog upravljanja
- Poslovni slučaj korporativnog upravljanja
- Politike i procedure korporativnog upravljanja



Uloga države kao vlasnika

- Uloge i prava države kao vlasnika
- Uloga države u definisanju prioriteta politika za državna preduzeća
- Uloga i prava države u pogledu imenovanja članova u nadzorne odbore i finansijskog nadzora
- Pregovaranje o ugovorima o ostvarivanju učinka i praćenje njihove realizacije

Zaštita prava manjinskih akcionara

- Značaj zaštite manjinskih aktera
- Prava akcionara
- Ključni akteri u državnim preduzećima i njihove uloge i odnosi u državnim preduzećima

Deo II: Nadzorni odbor

Sastav i struktura nadzornog odbora

- Karakteristike uravnoteženog odbora, uključujući i rodna pitanja
- Optimizacija veličine nadzornog odbora
- Vrste članova nadzornog odbora i njihove liderske osobine
- Specijalizovani pododbori nadzornog odbora

Prakse i procedure nadzornog odbora

- Uloga sekretara preduzeća
- Priprema i održavanje sastanaka
- Aktivnosti nakon i između sastanaka
- Komunikacija sa državom/akcionarima



Uloge nadzornog odbora i dužnosti i obaveze članova

- Uloge i odgovornosti nadzornog odbora
- Uloga predstavnika države
- Razlika između „rukovođenja” i „upravljanja”
- Zakonske obaveze i dužnosti članova nadzornog odbora

Unapređenje profesionalizma i delotvornosti rada nadzornog odbora

- Razdvajanje uloga predsednika nadzornog odbora i generalnog direktora
- Formalizacija politika i procedura nadzornog odbora
- Metode vrednovanja rada nadzornog odbora
- Obuka članova nadzornog odbora

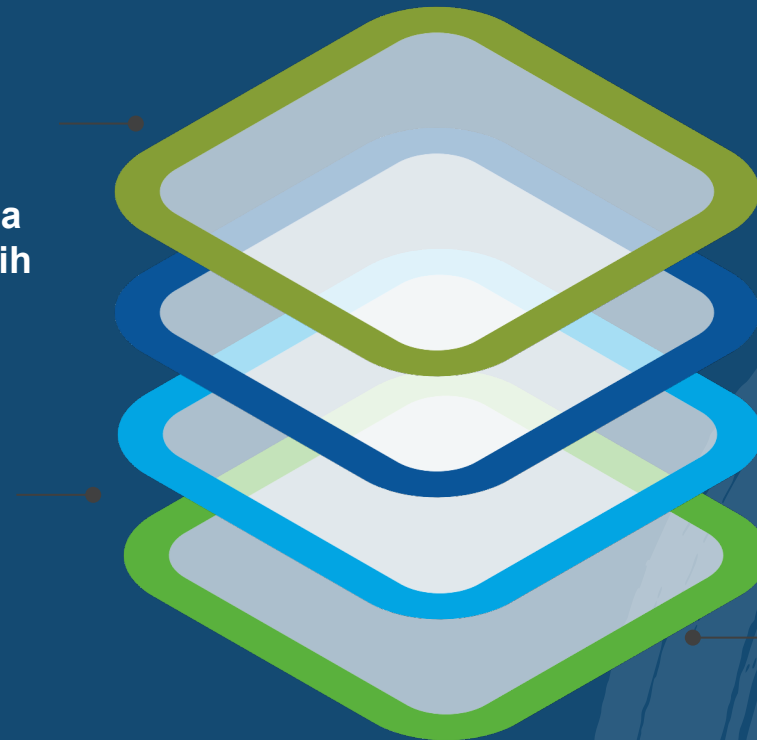
Deo III: Strategija, rizik i učinak

Izrada delotvorne poslovne strategije

- Elementi kvalitetne strategije
- Uloga nadzornog odbora u upravljanju realizacijom strategije preduzeća
- Proces strateškog planiranja
- Uspostavljanje ravnoteže između obavljanja delatnosti od opšteg interesa i komercijalnih obaveza
- Praćenje realizacije strategije i vođenje kadrovske politike u cilju podrške toj realizaciji

Finansijski nadzor i donošenje odluka

- Mehanizmi za finansijski nadzor u državnim preduzećima
- Ocenjivanje finansijskog učinka i zdravlja državnih preduzeća
- Odnos duga i kapitala, politika dividendi i procena vrednosti preduzeća
- Upravljanje zavisnim društvima



Izrada finansijskih planova i budžeta državnih preduzeća

- Proces izrade budžeta državnog preduzeća i upravljanja njime
- Mogućnosti finansiranja radi ostvarivanja obaveza državnih preduzeća za obavljanje delatnosti od opšteg interesa

Upravljanje rizicima

- Koncepti i priroda upravljanja rizikom
- Spremnost za preuzimanje rizika, strategija i upravljanje rizicima
- Rizici koje nose klimatske promene i društveni činioci
- Oporavak nakon katastrofa i planiranje za kontinuitet poslovanja

Deo IV: Kontrolno okruženje, transparentnost i otkrivanje informacija

Interne i eksterne kontrole i poštovanje propisa

- Kako razumeti kontrolno okruženje
- Okviri za internu reviziju, procenu rizika i donošenje odluka
- Delotvorna organizaciona struktura
- Značaj sveobuhvatnog programa poštovanja propisa
- Eksterna revizija državnih preduzeća, uloga državnih revizorskih institucija, nadzor koji vrši parlament
- Kadrovske procedure i kontrola

Izveštavanje i otkrivanje nefinansijskih informacija

- Odredbe o otkrivanju informacija
- Izveštavanje o održivosti
- Narativno izveštavanje



Finansijsko računovodstvo i otkrivanje informacija

- Otkrivanje i transparentnost finansijskih informacija
- Međunarodno i domaće računovodstveno okruženje za državna preduzeća
- Finansijsko izveštavanje državnih preduzeća i ključni korisnici tog izveštavanja i njihove potrebe
- Posledice neadekvatnih finansijskih informacija





WORLD BANK GROUP

OPŠTE INFORMACIJE I ODRICANJA OD ODGOVORNOSTI

- Sve fotografije, grafički elementi i sadržaj podležu zaštiti autorskih prava © The World Bank
- Ovu prezentaciju je izradila Svetska banka (Međunarodna banka za obnovu i razvoj, IBRD) samo u informativne svrhe i IBRD ne daje nikakve izjave ni garancije niti pruža uveravanja bilo koje vrste, kako izričita tako i implicitna, u pogledu tačnosti ili potpunosti bilo kojih informacija navedenih u ovoj prezentaciji.
- Odsustvo ponude ili poziva u pogledu finansijskih instrumenata. Ova prezentacija može sadržati informacije o određenim finansijskim instrumentima IBRD-a. Sve takve informacije pružaju se samo u cilju opšteg informisanja i ne predstavljaju ponudu za prodaju ili poziv sa ponudom za kupovinu bilo kakvih finansijskih instrumenata IBRD-a. Sve informacije koje se odnose na finansijske instrumente trebalo bi razmatrati u skladu sa odgovarajućim prospektom i njegovom eventualnom dopunom i konačnim uslovima koji se odnose na njega, uključujući i opis rizika u pogledu ulaganja u takve finansijske instrumente, koji može biti značajan i može podrazumevati i gubitak glavnice. Finansijski instrumenti navedeni u ovoj prezentaciji možda neće biti dostupni za prodaju u određenim jurisdikcijama ili određenim licima.
- Posavetujte se sa savetnicima. Ulagači koji razmatraju kupovinu finansijskog instrumenta IBRD-a trebalo bi da se o posavetuju sa svojim sopstvenim finansijskim i pravnim savetnicima i od njih zatraže informacije o tom finansijskom instrumentu, rizicima i pitanjima koja se odnose na ulaganje u takav finansijski instrument, odgovarajućim alatima za analizu takvog ulaganja i prikladnosti takvog ulaganja u odnosu na konkretne okolnosti u kojima se nalazi svaki ulagač.
- Odsustvo garancije u pogledu finansijskih rezultata. IBRD ne jemči, garantuje niti na bilo koji način daje bilo kakvu garanciju ili izjavu, kako izričitu tako i implicitnu, niti preuzima bilo kakvu odgovornost prema ulagačima u pogledu finansijskih rezultata finansijskih instrumenata IBRD-a opisanih u ovoj prezentaciji.
- Smatra se da je svaki primalac ove prezentacije saglasan sa činjenicom da je ova prezentacija vlasništvo IBRD-a i da se činom njenog primanja saglasio da sa njom postupa kao poverljivom i da je ne otkriva, niti da dopusti njeno otkrivanje, trećim licima bez prethodne pismene saglasnosti IBRD-a. Sav sadržaj (uključujući naročito grafičke elemente, ikone i celokupni izgled prezentacije i njenu sadržinu) vlasništvo je IBRD-a. IBRD se ne odriče bilo kojih svojih prava svojine nad ovom prezentacijom, uključujući naročito autorska prava, žigove i druga prava intelektualne svojine.
- Ova prezentacija sadrži izjave koje se odnose na buduće okolnosti. Među tim izjavama koje se odnose na buduće okolnosti su izjave koje se tiču planova, opštih i posebnih ciljeva, strategija, budućih događaja ili učinaka i osnovnih pretpostavki, kao i druge izjave koje se ne odnose na istorijske događaje. Izjave koje se odnose na buduće okolnosti mogu se prepoznati po korišćenju izraza „smatra“, „očekuje“, „predviđa“, „namerava“, „procena“, „projekcija“, „projektovano“, „će“, „može“, „trebalo bi“ i sličnih izraza. Izjave koje se odnose na buduće okolnosti navedene u ovoj prezentaciji zasnivaju se na različitim pretpostavkama, od kojih se mnoge sa svoje strane zasnivaju na daljim pretpostavkama, uključujući naročito i analize istorijskih trendova poslovanja od strane rukovodstva, podatke sadržane u evidencijama IBRD-a i druge podatke koji su dostupni od trećih strana. Premda IBRD smatra da su te pretpostavke bile razumne kada su usvojene, te pretpostavke po svojoj samoj prirodi podležu značajnoj neizvesnosti i zavise od uslova koje je teško ili nemoguće predvideti i koji su izvan kontrole IBRD-a, te tako IBRD ne mora nužno ostvariti ili postići ta očekivanja, uverenja ili projekcije. Ni IBRD niti bilo koji njen član, direktor, službenik, punomoćnik, zaposleni ili savetnik ne namerava da dopuni, izmeni, ažurira ili revidira bilo koju izjavu koja se odnosi na buduće okolnosti navedenu u ovoj prezentaciji niti ima bilo kakvu dužnost ili obavezu da to učini.