



**HRVATSKI SABOR**

KLASA: 021-12/16-09/56

URBROJ: 65-16-02

Zagreb, 1. prosinca 2016.

**ZASTUPNICAMA I ZASTUPNICIMA  
HRVATSKOGA SABORA**

**PREDSJEDNICAMA I PREDSJEDNICIMA  
RADNIH TIJELA**

Na temelju članka 33. stavka 1. podstavka 3. Poslovnika Hrvatskoga sabora u prilogu upućujem, *Izvjješće o obavljenoj reviziji učinkovitosti rada nadzornih odbora trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave*, koje je predsjedniku Hrvatskoga sabora u skladu s odredbom članka 9. Zakona o Državnom uredu za reviziju ("Narodne novine", broj 80/11) dostavio Državni ured za reviziju, aktom od 30. studenoga 2016. godine.

U radu Hrvatskoga sabora i njegovih radnih tijela sudjelovat će mr. Ivan Klešić, glavni državni revizor.

**PREDSJEDNIK**

*Božo Petrov*  
**Božo Petrov**



REPUBLIKA HRVATSKA  
DRŽAVNI URED ZA REVIZIJU

KLASA: 003-05/16-05/1

URBROJ: 613-01-01-16-20

REPUBLIKA HRVATSKA  
66 - HRVATSKI SABOR  
ZAGREB, Ili Sv. Marka 6

Preporučeno	30-11-2016		
Šifra predmeta	021-12/16-09/56	Šifra jed.	63
Šifra predmeta	5803-16-01	Šifra	10

Zagreb, 30. studenoga 2016.

HRVATSKI SABOR  
n/p Božo Petrov, predsjednik

Predmet: Dostava Izvješća

Poštovani,

U skladu s odredbom članka 9. Zakona o Državnom uredu za reviziju (Narodne novine 80/11), u prilogu se dostavlja Izvješće o obavljenoj reviziji učinkovitosti rada nadzornih odbora trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

U radu Hrvatskog sabora i njegovih radnih tijela, u ime Državnog ureda za reviziju sudjelovat će mr. Ivan Klešić, dipl. oec., glavni državni revizor.

S poštovanjem,

GLAVNI DRŽAVNI REVIZOR



mr. Ivan Klešić, dipl. oec.

Prilog: kao u dopisu



**REPUBLIKA HRVATSKA**  
**DRŽAVNI URED ZA REVIZIJU**

---

**IZVJEŠĆE**  
**O OBAVLJENOJ REVIZIJI UČINKOVITOSTI**

**RAD NADZORNIH ODBORA TRGOVAČKIH DRUŠTAVA**  
**U VLASNIŠTVU JEDINICA LOKALNE I PODRUČNE (REGIONALNE)**  
**SAMOUPRAVE**

**Zagreb, studeni 2016.**

# SADRŽAJ

stranica

---

SAŽETAK .....	i
PREDMET I CILJEVI REVIZIJE .....	2
PODRUČJA I METODE REVIZIJE .....	2
KRITERIJI ZA OCJENU UČINKOVITOSTI RADA NADZORNIH ODBORA .....	3
NALAZ REVIZIJE .....	6
OCJENA UČINKOVITOSTI RADA NADZORNIH ODBORA .....	14

Prilog: Pojedinačna izvješća o obavljenoj reviziji učinkovitosti (za 20 županija i Grad Zagreb)

## SAŽETAK

Državni ured za reviziju je obavio reviziju učinkovitosti rada nadzornih odbora trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave na području 20 županija i Grada Zagreba.

Revizijskim postupcima je obuhvaćen rad nadzornih odbora 99 trgovačkih društava u 2015., a ovisno o ocjeni rizika, za pojedina područja revizije su obuhvaćena i prijašnja razdoblja.

Ciljevi revizije su se odnosili na ocjenu uspostave preduvjeta za rad nadzornih odbora, ocjenu ispunjavanja strateške i savjetodavne zadaće nadzornih odbora te ocjenu ispunjavanja njihove kontrolne zadaće.

Kao kriteriji za ocjenu učinkovitosti rada nadzornih odbora razmotreni su zahtjevi Vlade Republike Hrvatske sadržani u Strateškom okviru za razvoj 2006.-2013. i Strategiji suzbijanja korupcije za razdoblje od 2015. do 2020. te zahtjevi koji proizlaze iz Zakona o trgovačkim društvima, kao i primjeri mogućih rješenja sadržanih u znanstvenim i stručnim radovima iz područja korporativnog upravljanja u Republici Hrvatskoj.

### **Revizijom je, između ostalog, utvrđeno:**

- pojedina društva nisu uredila u pisanom obliku zadaće, ovlasti i odgovornosti nadzornog odbora
- kriteriji i pravila za imenovanje članova nadzornih odbora (propisane kvalifikacije, stručnost, godine potrebnog radnog iskustva, stupanj obrazovanja, potrebna znanja i vještine, potrebna neovisnost za članstvo i drugi kriteriji) nisu uređeni u pisanom obliku
- pojedini članovi nemaju primjerenu neovisnost, te odgovarajuće stručne kvalifikacije i iskustvo s obzirom na djelatnosti kojima se društva bave
- kriteriji i pravila imenovanja člana uprave - direktora nisu uređeni u pisanom obliku
- kriteriji koji se odnose na organizacijske sposobnosti i iskustvo na rukovodećim poslovima nisu uređeni
- u pojedinim društvima osobe koje će voditi poslove nisu izabrane putem javnog natječaja i najčešće u njihovom izboru nisu sudjelovali nadzorni odbori, a u nekima je direktora imenovao nadzorni odbor na prijedlog grada, bez provedenog javnog natječaja, iako je odredbama statuta predviđena i mogućnost da nadzorni odbor odlučuje o imenovanju uprave na temelju provedenog javnog natječaja
- obveze uprava prema nadzornim odborima o vrsti, rokovima i načinu dostavljanja informacija i dokumenata nisu uređene u pisanom obliku
- u nekim društvima, visina nagrade za rad članovima nadzornih odbora nije odgovarajuće odražavala uloženo vrijeme, trud i odgovornost, u nekima visina nagrade nije bila primjerena s obzirom na rezultat poslovanja, odnosno financijsko stanje društva
- pojedina društva nisu donijela strateške planove, te nadzorni odbori nisu mogli biti uključeni u procese strateškog planiranja, a u nekima su strateški planovi bili doneseni bez sudjelovanja nadzornih odbora
- neka društva nisu donijela razvojne planove te nadzorni odbori nisu sudjelovali u njihovom oblikovanju i praćenju provedbe
- uprave nekih društava nisu uspostavile stalnu komunikaciju s predsjednicima i članovima nadzornih odbora, a tijekom godine uprave nisu izvještivale nadzorne odbore o poslovnoj politici i o drugim načelnim pitanjima budućeg vođenja poslova
- pojedini nadzorni odbori nisu davali savjete i preporuke upravama - direktorima društava
- uprave pojedinih društava nisu izvještivale nadzorne odbore o rentabilnosti poslovanja, posebno o rentabilnosti uporabe vlastitog kapitala
- u nekim društvima nadzorni odbori nisu podnosili skupštinama godišnja izvješća o obavljenim nadzorima vođenja poslova društva

- nadzorni odbori nisu pregledavali i ispitivali poslovne knjige i drugu dokumentaciju koja se odnosi na poslovanje društva
- nadzorni odbori nisu raspravljali o primjerenosti visine plaće i drugih primitaka uprave
- najčešće nadzorni odbori nisu bili uključeni u izbor neovisnih vanjskih revizora (u pojedinim društvima vanjske revizore su izabrali direktori, u nekim na temelju primljene jedne ponude).

Na temelju revizijom utvrđenih činjenica, uzimajući u obzir postavljene ciljeve revizije, Državni ured za reviziju je ocijenio da su u **29 trgovačkih društava nadzorni odbori učinkovito nadzirali vođenje poslova, u 65 trgovačkih društava nadzorni odbori učinkovito nadzirali vođenje poslova trgovačkih društava, pri čemu su potrebna određena poboljšanja, u četiri trgovačka društva nadzorni odbori nisu učinkovito nadzirali vođenje poslova, te su potrebna značajna poboljšanja, a za jedno trgovačko društvo je ocijenjeno da nadzorni odbor nije učinkovito nadzirao vođenje poslova, jer zadaće nadzornog odbora nisu ispunjene.**

**Državni ured za reviziju je trgovačkim društvima dao sljedeće preporuke:**

- u pisanom obliku definirati zadaće, ovlasti i odgovornosti nadzornog odbora
- u pisanom obliku urediti kriterije i pravila za imenovanje članova nadzornog odbora koji se odnose na kvalifikacije (stupanj obrazovanja, stručnost, potrebna znanja, vještine, sposobnosti, radno iskustvo) i neovisnost
- imenovati članove nadzornih odbora s odgovarajućim stručnim kvalifikacijama i potrebnim iskustvom, s obzirom na djelatnosti kojima se društva bave
- urediti pravila za upravljanje sukobom interesa
- urediti kriterije i pravila imenovanja člana uprave - direktora
- birati osobe koje će voditi poslove društava primjenom postupaka javnog natječaja
- u pisanom obliku urediti vrstu, te rokove i način dostavljanja dokumenata i informacija koje uprava prosljeđuje nadzornom odboru
- utvrditi primjerenu visinu nagrade za rad članova nadzornog odbora te ih isplaćivati po održanim sjednicama, vodeći računa o poslovima koje obavljaju i financijskom stanju društva
- ustrojiti unutarnju reviziju na jedan od načina prema propisima koji uređuju sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru
- donijeti strateške planove te uključiti nadzorne odbore u procese strateškog planiranja
- raspravljati i odobravati najvažnije, te ocjenjivati ranije donesene strateške odluke
- aktivno sudjelovati u oblikovanju i praćenju provedbe razvojnih planova
- ocjenjivati i pratiti provedbu strateških planova te godišnjih planova poslovanja i programa rada
- uspostaviti stalnu komunikaciju s predsjednicima i članovima nadzornih odbora, te izvješćivati nadzorne odbore o provedbi i ostvarenju godišnjih planova i programa rada, o poslovnoj politici i o drugim pitanjima vođenja poslovanja društava
- sastavljati izvješća o tijeku poslovanja i stanju društava najmanje tromjesečno i izvješćivati nadzorne odbore
- davati savjete i preporuke upravi
- raspravljati o uspješnosti uprave s obzirom na planirane i postignute poslovne ciljeve
- izvješćivati nadzorne odbore o rentabilnosti poslovanja, a posebno o rentabilnosti uporabe vlastitog kapitala
- podnositi skupštini društava pisana izvješća o obavljenim nadzorima poslovanja te u godišnjim izvještajima o stanju društava navesti jesu li godišnja financijska izvješća sastavljena u skladu sa stanjima u poslovnim knjigama i pokazuju li ispravno imovinsko i poslovno stanje društva

- pregledavati i ispitivati poslovne knjige, financijsku dokumentaciju i druge dokumente koji se odnose na poslovanje društava
- u pisanom obliku utvrditi obvezu pribavljanja prethodne suglasnosti na pojedine poslovne odluke uprave te postupati u skladu s utvrđenim
- u zapisnicima sa sjednica nadzornog odbora, nakon zaključenja rasprave pojedine točke, navoditi donesene zaključke, odnosno odluke s rezultatima glasovanja
- zahtijevati obavljanje poslova kontrole određenih poslovnih aktivnosti, u cilju smanjenja rizika poslovanja, preventivnog djelovanja i zaštite imovine
- raspravljati o primjerenosti visine primitaka članova uprave
- radi veće transparentnosti, pri izboru vanjskih revizora, uputiti poziv za podnošenje ponuda većem broju revizorskih društava; pozive za podnošenje ponuda objaviti na mrežnoj stranici društva i/ili ih poslati e-poštom
- vanjske revizore birati na temelju odluke skupštine i na prijedlog nadzornih odbora.

Državni ured za reviziju je mišljenja da bi provedba danih preporuka pridonijela uspostavljanju djelotvornijeg sustava kontrole i nadgledanja poslovanja trgovačkih društava. Navedeno bi trebalo utjecati na primjenu najviših standarda korporativnog upravljanja u društvima u interesu osnivača, uprave društva, zaposlenika, kupaca, dobavljača i lokalne zajednice. Također, cilj danih preporuka je uspostavljanje potrebnih preuvjeta za rad nadzornih odbora te učinkovitijeg nadziranja vođenja poslova trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.



REPUBLIKA HRVATSKA  
DRŽAVNI URED ZA REVIZIJU

---

KLASA: 041-01/16-10/63  
URBROJ: 613-01-01-16-1

Zagreb, 30. studenoga 2016.

**IZVJEŠĆE  
O OBAVLJENOJ REVIZIJI UČINKOVITOSTI  
RADA NADZORNIH ODBORA TRGOVAČKIH DRUŠTAVA U VLASNIŠTVU  
JEDINICA LOKALNE I PODRUČNE (REGIONALNE) SAMOUPRAVE**

Državni ured za reviziju je obavio 21 reviziju učinkovitosti rada nadzornih odbora. Revizijom je obuhvaćeno 99 trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave na području 20 županija i Grada Zagreba.

Postupci revizije provedeni su od 5. listopada 2015. do 26. rujna 2016.



## **PREDMET I CILJEVI REVIZIJE**

Predmet revizije bio je rad nadzornih odbora trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave na području 20 županija i Grada Zagreba. Revizijom je obuhvaćeno 99 trgovačkih društava koja pružaju usluge od javnog interesa (komunalne i druge djelatnosti), a kriterij je bila visina prihoda i vrijednost imovine te slabosti unutarnjih kontrola utvrđene u prošlim financijskim revizijama.

Ciljevi revizije su bili provjeriti:

- jesu li nadzorni odbori učinkovito nadzirali vođenje poslova trgovačkih društava
- jesu li uspostavljeni preduvjeti za uspješan rad nadzornih odbora
- jesu li nadzorni odbori ispunili svoju stratešku i savjetodavnu zadaću
- jesu li nadzorni odbori ispunili svoju kontrolnu zadaću.

## **PODRUČJA I METODE REVIZIJE**

Revizijom su obuhvaćena sljedeća područja:

- preduvjeti za rad nadzornih odbora
- strateška i savjetodavna zadaća nadzornih odbora kontrolna zadaća nadzornih odbora.

Postupcima revizije je obuhvaćen rad nadzornih odbora u 2015., a ovisno o ocjeni rizika, za pojedina područja revizije su obuhvaćena i ranija razdoblja.

Revizija je planirana i obavljena na način koji osigurava potrebne dokaze i pruža razumnu osnovu za revizijske nalaze i zaključke te ostvarenje revizijskih ciljeva. Pri odabiru revizijskog pristupa, kako bi se pribavili mjerodavni revizijski dokazi i odgovorilo na ciljeve revizije, primijenjene su različite metode i postupci prikupljanja revizijskih dokaza. Za potrebe prikupljanja revizijskih dokaza proučena je i analizirana pravna regulativa te dokumentacija i informacije o nadzornom odboru svakog trgovačkog društva. Pribavljene su informacije o broju članova nadzornih odbora, njihovom stupnju obrazovanja, potrebnim znanjima, vještinama i sposobnostima, redovitosti održavanja sastanaka i kriterijima za visinu nadoknade članovima nadzornih odbora. Ocijenjeni su postupci izbora i imenovanja članova nadzornog odbora. Uvidom u zapisnike sa sjednica nadzornog odbora, ocijenjeno je u kojoj mjeri su nadzorni odbori ispunili svoju stratešku, kontrolnu i savjetodavnu zadaću. Obavljeni su razgovori s članovima uprave društava i predsjednicima nadzornih odbora. Ocjena učinkovitosti dana je za svako trgovačko društvo.

## KRITERIJI ZA OCJENU UČINKOVITOSTI RADA NADZORNIH ODBORA

Prema odredbama Zakona o trgovačkim društvima (Narodne novine 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13 i 110/15), uprava vodi poslove društva, a nadzorni odbor nadzire vođenje poslova društva. Nadležnost nadzornog odbora uređena je odredbama članka 263. Zakona o trgovačkim društvima. Nadzorni odbor ima funkcije kontrole, nadgledavanja i praćenja poslovanja. Nadzorni odbor ima stratešku, kontrolnu, savjetodavnu i povezujuću ulogu. Kontrolno djelovanje nadzornog odbora sastoji se od niza aktivnosti i mehanizama kojima nadzorni odbor štiti interese dioničara i drugih interesno-utjecajnih skupina. Nadzire poslovanje društva i rad uprave, bira članove uprave, kontrolira politiku nagrađivanja, nadzire moguće sukobe interesa, osigurava neovisnost financijskog izvještavanja te vodi brigu o uspostavi prikladnog sustava kontrolnih mehanizama u društvu. Strateška uloga nadzornog odbora očituje se u aktivnom sudjelovanju u izradi strategije društva (ocjena ranije donesenih odluka, prijedlozi za poboljšanja, zaustavljanje odluka ako nisu u najboljem interesu društva). Od nadzornog odbora se očekuje i da interese društva povezuje s interesima drugih skupina (zaposlenici, kupci, dobavljači, lokalna zajednica) te da zastupa primjenu standarda koji utječu na povećanje društvenog standarda građana. Povezujuća uloga nadzornog odbora, odnosi se na održavanje formalnih i neformalnih odnosa s interesno-utjecajnim skupinama.

U svrhu utvrđivanja kriterija, analizirani su zahtjevi Vlade Republike Hrvatske sadržani u Strateškom okviru za razvoj 2006.-2013. i Strategiji suzbijanja korupcije za razdoblje od 2015. do 2020. (Narodne novine 26/15). Također, kao kriterij za ocjenu učinkovitosti rada nadzornih odbora, razmotreni su zahtjevi koji proizlaze iz Zakona o trgovačkim društvima. Uz to, proučeni su znanstveni i stručni radovi mjerodavnih sveučilišnih profesora i drugih stručnjaka koji se bave razvojem kulture korporativnog upravljanja.

Polazeći od navedenih zahtjeva, oblikovano je glavno pitanje, koje je činilo okosnicu revizije:

Jesu li nadzorni odbori trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave na području 20 županija i Grada Zagreba učinkovito nadzirali vođenje poslova trgovačkih društava?

Ovo pitanje je razrađeno na tri potpitanja i 28 detaljnijih pitanja. Potpitanja su bila:

- Jesu li uspostavljeni preduvjeti za uspješan rad nadzornog odbora?
- Je li nadzorni odbor ispunio svoju stratešku i savjetodavnu zadaću?
- Je li nadzorni odbor ispunio svoju kontrolnu zadaću?

U nastavku se daju kriteriji za ocjenu učinkovitosti rada nadzornih odbora, prema područjima revizije.

## Kriteriji za ocjenu učinkovitosti rada nadzornih odbora, prema područjima revizije

Područja revizije	Kriteriji
Preduvjeti za rad nadzornih odbora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• u pisanom obliku su definirane zadaće, ovlasti i odgovornosti nadzornog odbora</li> <li>• u pisanom obliku su uređeni kriteriji i pravila za imenovanje članova nadzornog odbora (sastav, kvalifikacije i neovisnost)</li> <li>• članovi nadzornog odbora imaju primjerenu neovisnost, te odgovarajuće stručne kvalifikacije i iskustvo s obzirom na djelatnost kojom se društvo bavi</li> <li>• u pisanom obliku su uređena pravila za upravljanje sukobom interesa</li> <li>• u pisanom obliku su uređeni kriteriji i pravila imenovanja članova uprave</li> <li>• nadzorni odbor je izabrao osobe koje će voditi poslove trgovačkog društva putem javnog natječaja</li> <li>• u pisanom obliku su uređene obveze uprave prema nadzornom odboru o vrsti, rokovima i načinima dostavljanja informacija i dokumenata koje uprava prosljeđuje nadzornom odboru</li> <li>• nagrada za rad članova nadzornog odbora je bila primjerena poslovima koje su obavljali i financijskom stanju društva (odgovarajuće je odražavala vrijeme, trud i odgovornosti povezano s njihovim funkcijama u nadzornom odboru i komisijama; ako je financijski položaj društva bio promijenjen, ta okolnost je utjecala na visinu nagrade)</li> <li>• društvo ima unutarnju reviziju organiziranu kao samostalnu organizacijsku jedinicu, izvan izravnog utjecaja članova uprave, odgovornu nadzornom odboru</li> </ul>
Strateška i savjetodavna zadaća nadzornih odbora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadzorni odbor je bio uključen u procese strateškog planiranja</li> <li>• ocjenjivao je ranije donesene strateške odluke</li> <li>• aktivno je sudjelovao u oblikovanju i praćenju provedbe razvojnih planova</li> <li>• raspravljao je i odobravao najvažnije strateške odluke koje je predložila uprava</li> <li>• nadzorni odbor je ocjenjivao i pratio provedbu strateških i godišnjih planova te programa rada</li> <li>• uspostavljena je stalna komunikacija s upravom trgovačkog društva kako bi joj nadzorni odbor pomogao savjetom</li> <li>• uprava je izvješćivala nadzorni odbor o poslovnoj politici i o drugim načelnim pitanjima budućeg vođenja poslova te odstupanjima od ranijih predviđanja s navođenjem razloga za to</li> <li>• nadzorni odbor je davao savjete i preporuke upravi društva</li> <li>• raspravljao je o uspješnosti uprave s obzirom na postizanje poslovnih ciljeva</li> </ul>
Kontrolna zadaća nadzornih odbora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uprava je izvješćivala nadzorni odbor o rentabilnosti poslovanja društva, a posebno o rentabilnosti uporabe vlastitoga kapitala</li> <li>• uprava je izvješćivala nadzorni odbor o tijeku poslova, te prihodima i stanju društva</li> <li>• uprava je izvješćivala nadzorni odbor o poslovima koji bi mogli biti od velikog značaja za rentabilnost poslovanja i za likvidnost društva</li> <li>• nadzorni odbor je raspravljao o uspješnosti poslovanja društva</li> <li>• podnosio je skupštini društva pisana izvješća o obavljenom nadzoru vođenja poslova društva</li> <li>• pregledavao je i ispitivao poslovne knjige, financijsku dokumentaciju i druge dokumente koji se odnose na poslovanje društva</li> <li>• nadzorni odbor je davao prethodnu suglasnost na poslovne odluke uprave kada je to bilo propisano zakonom ili određeno općim aktima, izjavom o osnivanju ili društvenim ugovorom</li> <li>• nadzorni odbor je zahtijevao obavljanje poslova kontrole određenih poslovnih aktivnosti, u cilju smanjenja rizika poslovanja, preventivnog djelovanja i zaštite imovine</li> <li>• nadzorni odbor je raspravljao o primjerenosti visine primitaka uprave (plaće, sudjelovanje u dobiti, naknade troškova, plaćanje premija osiguranja, provizija i drugih primitaka)</li> <li>• neovisni vanjski revizor je izabran putem javnog natječaja i nadzorni odbor je predložio glavnoj skupštini izbor neovisnog vanjskog revizora</li> </ul>

Polazeći od pribavljenih pisanih dokaza o ispunjavanju kriterija, ocjena učinkovitosti rada nadzornih odbora je izražena na sljedeći način:

- za nadzorne odbore koji su ispunili 21 i više kriterija, ocijenjeno je da su *učinkovito nadzirali vođenje poslova trgovačkog društva*
- za nadzorne odbore koji su ispunili 14 do 20 kriterija, ocijenjeno je da su *učinkovito nadzirali vođenje poslova trgovačkog društva, pri čemu su potrebna određena poboljšanja*
- za nadzorne odbore koji su ispunili sedam do 13 kriterija, ocijenjeno je da *nisu učinkovito nadzirali vođenje poslova trgovačkog društva, te su potrebna značajna poboljšanja*
- za nadzorne odbore koji su ispunili manje od sedam kriterija, ocijenjeno je da *nisu učinkovito nadzirali vođenje poslova, jer zadaće nadzornog odbora nisu ispunjene.*

## NALAZ REVIZIJE

Revizijom utvrđene nepravilnosti i propusti, koje su utjecali na ocjenu učinkovitosti rada nadzornih odbora, odnose se na preduvjete za rad nadzornih odbora, stratešku i savjetodavnu zadaću nadzornih odbora, te kontrolnu zadaću nadzornih odbora.

### - **Preduvjeti za rad nadzornih odbora**

Slabosti koje se odnose na uspostavljanje preduvjeta za rad nadzornih odbora, utvrđene su u svih 99 trgovačkih društava.

Zadaće, ovlasti i odgovornost nadzornog odbora su utvrđene Zakonom o trgovačkim društvima. Društva su najvećim dijelom općim aktima uredila zadaće, ovlasti i odgovornosti nadzornog odbora. Pojedina društva ih nisu uredila u pisanom obliku

Prema odredbama članka 255. Zakona o trgovačkim društvima, član nadzornog odbora može biti samo fizička osoba koja je potpuno poslovno sposobna. Član nadzornog odbora ne može biti osoba koja je istodobno i član uprave društva, ako je član nadzornog odbora u deset drugih trgovačkih društava, član uprave društva koje je ovisno u odnosu na društvo, član uprave drugog društva kapitala u čijem se nadzornom odboru nalazi član uprave društva te osoba koja je kažnjavana za određena kaznena djela i to u vremenu od pet godina od pravomoćnosti presude ili osoba kojoj je izrečena mjera sigurnosti zabrane obavljanja zanimanja koje je obuhvaćeno gospodarskom djelatnošću društva za vrijeme dok ta zabrana traje. Navedenim odredbama se osigurava neovisnost članova nadzornog odbora u obavljanju njegovih zadaća od uprave društva te se osigurava potrebna pozornost u obavljanju nadzornih funkcija kroz ograničenja broja funkcija u članstvu nadzornih odbora. Društvenim ugovorom se mogu odrediti uvjeti (odgovarajuće kvalifikacije i kriteriji neovisnosti) koje mora ispunjavati osoba da bi bila imenovana u nadzorni odbor. Kriteriji i pravila za imenovanje članova nadzornih odbora (propisane kvalifikacije, stručnost, godine potrebnog radnog iskustva, stupanj obrazovanja, mjerodavna znanja i vještine, potrebna neovisnost za članstvo i drugi kriteriji) nisu uređeni u pisanom obliku. Devet društava ima ove kriterije i pravila uređene u pisanom obliku.

Prema općeprihvaćenim načelima upravljanja, članovi nadzornih odbora moraju imati odgovarajuće kvalifikacije, specifična znanja i vještine. Trebaju imati potrebno znanje, stručnost i iskustvo, kolektivno znanje o svakoj materijalno važnoj financijskoj aktivnosti koju društvo namjerava poduzeti te dovoljno znanja i vještina potrebnih za učinkoviti nadzor nad upravljanjem. Moraju nepristrano prosuđivati o poslovima društva i donositi odluke u najboljem interesu društva i drugih zainteresiranih strana. Neovisnost i nepristranost članova nadzornih odbora osobito su neophodne za cjelovitost financijskog i nefinancijskog izvješćivanja, imenovanje članova uprave, te plaće, naknade i druge nagrade članovima nadzornog odbora, uprave, višeg menadžmenta i ključnih izvršitelja. Uz to, trebaju biti slobodni od sukoba interesa. Smatra se da sukob interesa postoji kada su članovi uprave i nadzornog odbora izravno ili neizravno poslovno, obiteljski ili na neki drugi način povezani s osobama izvan društva, a ta povezanost može utjecati na njihovu prosudbu ili odluku o pitanju važnom za društvo. Prema odredbama Zakona o sprječavanju sukoba interesa (Narodne novine 26/11, 12/12, 124/12, 48/13 - pročišćeni tekst i 57/15), članove nadzornih odbora u kojima jedinice lokalne, odnosno područne (regionalne) samouprave imaju udjele u vlasništvu, predlaže skupštini društva njeno predstavničko tijelo. Pojedini članovi nemaju primjerenu neovisnost, te odgovarajuće stručne kvalifikacije i iskustvo s obzirom na djelatnosti kojima se društva bave. Pisana pravila za upravljanje sukobom interesa ima 14 trgovačkih društava.

Pri izboru osoba kojima se povjerava vođenje društva, kriteriji bi trebali biti sposobnost, stručnost i etičnost. Kriteriji i pravila imenovanja člana uprave - direktora nisu uređeni u pisanom obliku u 44 od ukupno 99 društava. Kriteriji za imenovanje uprava su u pojedinim društvima uređeni aktima o osnivanju na način da uprava, osim uvjeta propisanih Zakonom o trgovačkim društvima, mora imati visoku stručnu spremu i pet godina radnog iskustva, pri čemu iskustvo nije vezano uz poznavanje djelatnosti s kojom se društvo bavi. Nadalje, nisu uređeni kriteriji koji se odnose na organizacijske sposobnosti i iskustvo na rukovodećim poslovima.

Zakon o trgovačkim društvima, za dionička društva propisuje da članove uprave i predsjednika imenuje isključivo nadzorni odbor. U društvima s ograničenom odgovornošću upravu društva imenuje skupština. U ovim društvima, društvenim ugovorom može se predvidjeti da će upravu imenovati netko drugi u društvu, a ne članovi društva ili ne svi članovi (primjerice, nadzorni odbor ili neko javnopravno tijelo). Od 99 društava obuhvaćenih revizijom, 94 su društva s ograničenom odgovornošću, a pet je dioničkih društava. U pojedinim društvima, nadzorni odbori su donijeli odluke o raspisivanju javnih natječaja te utvrdili uvjete za izbor i imenovanje uprave. Izabrali su i imenovali upravu. U nekim je društvima skupština imenovala osobe koje će voditi poslove društva na prijedlog nadzornog odbora. Najvećim dijelom osobe koje će voditi poslove trgovačkih društava nisu izabrane putem javnog natječaja i najčešće u njihovom izboru nisu sudjelovali nadzorni odbori. U nekim je društvima direktora imenovao nadzorni odbor na prijedlog grada, bez provedenog javnog natječaja, iako je odredbama statuta predviđena i mogućnost da nadzorni odbor odluči imenovati upravu na temelju provedenog javnog natječaja.

Obveze uprava prema nadzornim odborima o vrsti, rokovima i načinima dostavljanja informacija i dokumenata koje prosljeđuju nadzornim odborima, uređene su društvenim ugovorima, statutom, ugovorima o vođenju poslova društva i poslovnica o radu nadzornih odbora. U pojedinim društvima, obveze uprava prema nadzornim odborima o vrsti, rokovima i načinu dostavljanja informacija i dokumenata nisu uređene u pisanom obliku.

Prema odredbama Zakona o trgovačkim društvima, članovima nadzornog odbora može se za njihov rad dati nagrada koja se određuje statutom, a može je odobriti i skupština društva. Nagrada mora biti primjerena poslovima koje obavlja član odbora i stanju društva. Gotovo u pravilu, isplaćivana je mjesečno u jednakim iznosima, neovisno o broju održanih sjednica, pri čemu u nekim društvima nisu uzeti u obzir ostvareni poslovni rezultati. U nekim društvima, visina nagrade za rad članovima nadzornih odbora nije odgovarajuće odražavala uloženo vrijeme, trud i odgovornost, a u nekima visina nagrade nije bila primjerena s obzirom na rezultat poslovanja, odnosno financijsko stanje društva. U najvećem broju društava je ocijenjeno kako bi nagrade značajno manje teretile rashode da nisu isplaćivane paušalno, nego po održanoj sjednici. Odlukom Vlade Republike Hrvatske iz 2009., određeno je da se, radi ograničavanja negativnih učinaka globalne gospodarske krize, a u cilju provedbe antirecesijskih mjera (štednje na svim razinama), naknada članovima nadzornih odbora trgovačkih društava u vlasništvu Republike Hrvatske ili u kojima Republika Hrvatska ima većinski paket dionica ili većinski dio ne može odrediti u iznosu većem od 2.000,00 kn neto mjesečno. Za trgovačka društva u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave nije propisima ograničen najviši iznos naknade članovima nadzornih odbora. Državni ured za reviziju je izrazio mišljenje da Odluka Vlade Republike Hrvatske može poslužiti kao orijentir, uzimajući u obzir da je, u pravilu, poslovanje trgovačkih društava na lokalnoj i područnoj (regionalnoj) razini jednostavnije i manje zahtjevno. U 59 trgovačkih društava utvrđene su slabosti u vezi s isplatom nagrada za rad članovima nadzornih odbora.

Društva obuhvaćena revizijom nisu bila obvezna i nisu ustrojila unutarnju reviziju.

Državni ured za reviziju je skrenuo pozornost da je od 25. srpnja 2015. na snazi novi Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine 78/15), prema kojem su navedena društva obvezna ustrojiti unutarnju reviziju (ustrojavanjem neovisne jedinice za unutarnju reviziju, imenovanjem unutarnjeg revizora, osnivanjem zajedničke jedinice za unutarnju reviziju ili sporazumom o obavljanju revizije s institucijom) u roku godine dana od dana stupanja na snagu Pravilnika o kriterijima za uspostavu unutarnje revizije. Spomenuti Pravilnik je donesen 25. travnja 2016. (Narodne novine 42/16).

Državni ured za reviziju je predložio u pisanom obliku utvrditi zadaće, ovlasti i odgovornosti nadzornog odbora, urediti kriterije i pravila za imenovanje članova nadzornog odbora koji se odnose na kvalifikacije (stupanj obrazovanja, stručnost, mjerodavna znanja, vještine, sposobnosti, radno iskustvo) i neovisnost. Predložio je imenovati članove nadzornih odbora s odgovarajućim stručnim kvalifikacijama i potrebnim iskustvom s obzirom na djelatnosti kojima se društva bave, urediti pravila za upravljanje sukobom interesa te urediti kriterije i pravila imenovanja člana uprave-direktora. Nadalje, predložio je da nadzorni odbori biraju osobe koje će voditi poslove društava primjenom postupaka javnog natječaja, u pisanom obliku urediti vrstu, te rokove i način dostavljanja dokumenata i informacija koje uprava prosljeđuje nadzornom odboru utvrditi primjerenu visinu nagrade za rad članova nadzornog odbora, isplaćivati ih po održanim sjednicama, vodeći računa o poslovima koje obavljaju i financijskom stanju društva. Osim toga, predložio je ustrojiti unutarnju reviziju na jedan od načina prema propisima koji uređuju sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru.

#### **- Strateška i savjetodavna zadaća nadzornih odbora**

U 58 trgovačkih društava utvrđene su slabosti koje se odnose na stratešku i savjetodavnu zadaću nadzornih odbora.

Osnovne zadaće nadzornog odbora su postavljanje uprave i nadzor rada uprave. Nadzorni odbor treba savjetovati upravu, čime svojim znanjem i iskustvom aktivno pridonosi raspravi o perspektivama za uspjeh mjera koje se namjeravaju poduzeti. Strateška zadaća nadzornih odbora se provodi putem potvrđivanja predloženih strateških odluka, ocjene ranije donesenih strateških odluka, te savjetodavnom ulogom i potporom upravi u ostvarivanju zajedničke vizije. Aktivno sudjelovanje nadzornog odbora u formulaciji i implementaciji strategija društva može pozitivno utjecati na poslovne rezultate. Savjetodavna zadaća nadzornih odbora se provodi kroz davanje prijedloga za rad upravi, koja može i ne mora prihvatiti te prijedloge. Predsjednik nadzornog odbora treba održavati redovite kontakte s upravom radi raspravljanja o pitanjima strategije, poslovnog razvitka i upravljanja rizicima društva.

Strateški planovi trebaju biti usuglašeni sa strateškim dokumentima osnivača, odnosno jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Donošenje strateških dokumenata važno je i zbog mogućnosti korištenja sredstava iz Europskih fondova. Pojedina društva nisu donijela strateške planove, te nadzorni odbori nisu mogli biti uključeni u procese strateškog planiranja. U nekim društvima su strateški planovi bili doneseni bez sudjelovanja nadzornih odbora.

Na sjednicama nadzornih odbora društava obuhvaćenih revizijom, raspravljano je o trenutnom stanju društava, tromjesečnim i godišnjim financijskim izvješćima i izvješćima uprave o poslovanju, problemima u poslovanju društava, godišnjim planovima poslovanja i drugim pitanjima. U nekim društvima nadzorni odbori nisu ocjenjivali ranije donesene strateške odluke. U nekima su odobrili financijski plan odnosno plan prihoda i troškova poslovanja, nakon čega uprava nije izvješćivala nadzorne odbore o planiranim ulaganjima u osnovna sredstva i izvorima financiranja, te nadzorni odbori nisu aktivno sudjelovali u oblikovanju i praćenju provedbe razvojnih planova.

U nekim su društvima nadzorni odbori dali upravama prethodnu suglasnost na godišnji program rada i financijski plan, nakon čega uprave nisu izvješćivale nadzorne odbore o provedbi i ostvarenju godišnjih planova i programa rada.

Pojedina društva nisu donijela razvojne planove te nadzorni odbori nisu sudjelovali u njihovom oblikovanju i praćenju provedbe.

Nadzorni odbori nisu ocjenjivali i pratili provedbu strateških planova. Neki nadzorni odbori nisu bili u mogućnosti ocjenjivati i pratiti provedbu godišnjih planova, jer ih uprava na njihov zahtjev nije dostavila. Neki nisu bili uključeni u praćenje provedbe godišnjeg financijskog plana te nisu ocjenjivali i pratili provedbu programa rada, jer ih društva nisu donijela. U nekim društvima godišnji planovi i programi rada nisu sadržavali planirane aktivnosti.

Uprave nekih društava nisu uspostavile stalnu komunikaciju s predsjednicima i članovima nadzornih odbora. Tijekom godine uprave nisu izvješćivale nadzorne odbore o poslovnoj politici i o drugim načelnim pitanjima budućeg vođenja poslova te odstupanjima od ranijih predviđanja s navođenjem razloga za to (godišnji planovi i programi rada, tijek poslovanja, prihodi, rentabilnost, likvidnost).

Pojedini nadzorni odbori nisu davali savjete i preporuke upravama - direktorima društava.

Neki nadzorni odbori nisu raspravljali o uspješnosti uprava s obzirom na postizanje poslovnih ciljeva. U nekim je slučajevima razlog za to bio jer ih uprave nisu upoznale s planovima poslovanja.

Državni ured za reviziju je predložio donijeti strateške planove te uključiti nadzorne odbore u procese strateškog planiranja. Društvima koja nisu donijela strateške planove skrenuo je pozornost na odredbe članka 7. Zakona o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru, kojima je propisana odgovornost odgovorne osobe u instituciji za izradu i provedbu strateških i drugih planova, kao i programa za ostvarivanje poslovnih ciljeva institucije te usklađenost strateških i drugih planova i programa s proračunom, odnosno financijskim planom institucije. Jednako tako, predložio je nadzornim odborima raspravljati i odobravati najvažnije, te ocjenjivati ranije donesene strateške odluke. Predložio je nadzornim odborima aktivno sudjelovati u oblikovanju i praćenju provedbe razvojnih planova. Nadalje, predložio je ocjenjivati i pratiti provedbu strateških planova te godišnjih planova poslovanja i programa rada. Predložio je upravama uspostaviti stalnu komunikaciju s predsjednicima i članovima nadzornih odbora, te izvješćivati nadzorne odbore o provedbi i ostvarenju godišnjih planova i programa rada, o poslovnoj politici i o drugim pitanjima vođenja poslovanja društava. Predložio je sastavljati izvješća o tijeku poslovanja i stanju društava najmanje tromjesečno i izvješćivati nadzorne odbore. Nadzornim odborima je predložio davati savjete i preporuke upravi te raspravljati o uspješnosti uprave s obzirom na planirane i postignute poslovne ciljeve.

#### **- Kontrolna zadaća nadzornih odbora**

U svih 99 društava obuhvaćenih revizijom utvrđene su slabosti koje se odnose na kontrolnu zadaću nadzornih odbora.

Kontrolno djelovanje nadzornog odbora sastoji se od niza aktivnosti i mehanizama kojima odbor štiti interese osnivača, uprave i drugih interesno-utjecajnih skupina. Nadzire poslovanje društva i rad uprave, kontrolira politiku nagrađivanja, nadzire moguće sukobe interesa, osigurava neovisnost financijskog izvještavanja te vodi brigu o uspostavi prikladnog sustava kontrolnih mehanizama u društvu.



Nadzorni odbor nadzire vođenje poslova društva. Može pregledavati i ispitivati poslovne knjige i dokumentaciju društva, blagajnu, vrijednosne papire i drugu dokumentaciju, te dati naloge revizoru za provjeru godišnjih financijskih izvještaja društva.

Odredbama članka 250. Zakona o trgovačkim društvima je propisano da uprava podnosi izvješće o poslovnoj politici najmanje jednom godišnje te, između ostalog, izvješće o rentabilnosti poslovanja društva, a napose o rentabilnosti upotrebe vlastitog kapitala na sjednici na kojoj se raspravlja o godišnjim financijskim izvješćima. Uprave pojedinih društava nisu izvješćivale nadzorne odbore o rentabilnosti poslovanja, posebno o rentabilnosti uporabe vlastitog kapitala.

Uprave su izvješćivale nadzorne odbore o tijeku poslova te o prihodima i stanju društava. Izvješćivale su ih o poslovima koji bi mogli biti od velikog značaja za rentabilnost poslovanja i za likvidnost društava. Nadzorni odbori su raspravljali o uspješnosti poslovanja društava.

Nadzorni odbor podnosi glavnoj skupštini pisano izvješće o obavljenom nadzoru. U izvješću je dužan posebno navesti djeluje li društvo u skladu sa zakonom i aktima društva te odlukama glavne skupštine, jesu li godišnja financijska izvješća sastavljena u skladu sa stanjem u poslovnim knjigama društva i pokazuju li stvarno imovinsko i poslovno stanje društva te stav koji ima o prijedlogu uprave u vezi s upotrebom dobiti i pokrićem gubitka u društvu. U 24 trgovačka društava, nadzorni odbori nisu podnosili skupštinama društava godišnja izvješća o obavljenim nadzorima vođenja poslova društava. U nekim društvima, u izvješćima nadzornih odbora o obavljenim nadzorima, navedeno je da su društva djelovala u skladu s propisima, aktima društava te odlukama skupštine, a nije navedeno jesu li godišnja financijska izvješća sastavljena u skladu sa stanjima u poslovnim knjigama i pokazuju li ispravno imovinsko i poslovno stanje društava.

Odredbama članka 263. Zakona o trgovačkim društvima, definirana je nadležnost nadzornog odbora. Nadzorni odbor nadzire vođenje poslova društva. Može pregledavati i ispitivati poslovne knjige i dokumentaciju društva, blagajnu, vrijednosne papire i druge stvari, daje nalog revizoru za ispitivanje godišnjih financijskih izvješća društva te podnosi glavnoj skupštini pisano izvješće o obavljenom nadzoru. U 73 trgovačka društava, nadzorni odbori nisu pregledavali i ispitivali poslovne knjige, financijsku dokumentaciju i druge dokumente koji se odnose na poslovanje društava. U nekim društvima, prema obrazloženjima predsjednika nadzornih odbora, navedeno je obavljeno, ali o obavljenim poslovima kontrole nema zapisnika kao mjerodavnih dokaza. Također, nema pisanih dokaza da je o obavljenim pregledima raspravljano na sjednicama nadzornih odbora. U zapisnicima sa sjednica nadzornog odbora, nakon navođenja bitnog sadržaja rasprave za pojedine točke, dijelom nisu navedeni zaključci, odnosno odluke te rezultati glasovanja, uz navođenje kako je glasovao pojedini član.

Nadzorni odbori su davali prethodne suglasnosti na pojedine odluke direktora kada je to bilo propisano izjavom o osnivanju, te u slučaju drugih odluka važnih za poslovanje društava. U većem broju društava davanje prethodne suglasnosti nadzornog odbora na poslovne odluke uprave nije bilo propisano aktom o osnivanju ni drugim aktima društva tako da nisu davali suglasnosti, osim u slučaju statusnih promjena.

U 56 trgovačkih društava, nadzorni odbori nisu zahtijevali obavljanje poslova kontrole određenih poslovnih aktivnosti, u cilju smanjenja rizika poslovanja, preventivnog djelovanja i zaštite imovine, jer prema obrazloženjima direktora i predsjednika nadzornih odbora, nije bilo okolnosti koje bi to zahtijevale.

Primici uprave su utvrđeni ugovorima koje su s njima zaključili nadzorni odbori, odnosno skupština društva. U 64 trgovačka društva, nadzorni odbori nisu raspravljali o primjerenosti visine plaće i drugih primitaka uprave.

Pojedini nadzorni odbori su raspravljali o pravu direktora na korištenje mobitela, službenog vozila te reprezentacije, a nisu raspravljali o primjerenosti visine njegove plaće.

Odredbama članka 6. Zakona o reviziji, propisano je da je skupština društva tijelo koje bira i imenuje vanjske revizore. U 64 trgovačka društva utvrđene su slabosti u vezi s izborom vanjskih revizora. Uprave pojedinih društava nisu predložile skupštinama izbor neovisnih vanjskih revizora tako da skupštine nisu donijele odluke o izboru. Najčešće nadzorni odbori nisu bili uključeni u izbor neovisnih vanjskih revizora. U pojedinim društvima vanjske revizore su izabrali direktori, u nekim slučajevima na osnovi primljene jedne ponude. U nekim su društvima skupštine imenovale vanjske revizore na prijedlog uprave, bez prikupljanja ponuda.

Državni ured za reviziju je predložio upravama izvješćivati nadzorne odbore o rentabilnosti poslovanja te o rentabilnosti uporabe vlastitog kapitala. Predložio je nadzornim odborima podnositi skupštini društava pisana izvješća o obavljenim nadzorima poslovanja te u godišnjim izvještajima o stanju društava navesti jesu li godišnja financijska izvješća sastavljena u skladu sa stanjima u poslovnim knjigama i pokazuju li ispravno imovinsko i poslovno stanje društva. Predložio je pregledavati i ispitivati poslovne knjige, financijsku dokumentaciju i druge dokumente koji se odnose na poslovanje društava. Osim toga, predložio je u pisanom obliku utvrditi obvezu pribavljanja prethodne suglasnosti na pojedine poslovne odluke uprave te postupati u skladu s utvrđenim, u zapisnicima sa sjednica nadzornog odbora, nakon zaključenja rasprave pojedine točke, navoditi donesene zaključke, odnosno odluke s rezultatima glasovanja, zahtijevati obavljanje poslova kontrole određenih poslovnih aktivnosti, u cilju smanjenja rizika poslovanja, preventivnog djelovanja i zaštite imovine, kao i raspravljati o primjerenosti visine primitaka uprave (plaće, isplati nagrada, korištenje službenog automobila, reprezentacije, troškova službenih putovanja, stručnog usavršavanja i drugih primitaka). Radi veće transparentnosti pri izboru vanjskih revizora, predložio je uputiti poziv za podnošenje ponuda većem broju revizorskih društava. S ciljem uštede, pozive za podnošenje ponuda, predložio je objaviti na mrežnoj stranici društva i/ili ih poslati putem e-pošte, a vanjske revizore birati na temelju odluke skupštine i na prijedlog nadzornih odbora.

U tablici u nastavku, navode se područja u kojima su dane preporuke trgovačkim društvima.

Tablica broj 1

## Područja u kojima su dane preporuke trgovačkim društvima

Redni broj	Naziv trgovačkog društva	Preduvjeti za rad nadzornih odbora	Strateška i savjetodavna zadaća nadzornih odbora	Kontrolna zadaća nadzornih odbora
	1	2	3	4
1.	Auto promet Sisak d.o.o., Sisak	x	x	x
2.	Bikarac d.o.o., Šibenik	x	x	x
3.	Bošana d.o.o., Biograd n/M	x	x	x
4.	Brod-plin d.o.o., Slavonski Brod	x	x	x
5.	Ceste Jastrebarsko d.o.o., Jastrebarsko	x	x	x
6.	Čempresi d.o.o., Šibenik	x	x	x
7.	Čistoća d.o.o., Karlovac	x		x
8.	Čistoća d.o.o., Varaždin	x	x	x
9.	Čistoća d.o.o., Zadar	x		x
10.	Čistoća i zelenilo d.o.o., Knin	x	x	x
11.	Čistoća Metković d.o.o., Metković	x		x
12.	Darkom d.o.o., Daruvar	x	x	x
13.	Drenovci d.o.o., Drenovci	x	x	x
14.	Dubrovnik ceste d.d., Dubrovnik	x	x	x
15.	Dundovo d.o.o., Rab	x	x	x
16.	Dvorac d.o.o., Valpovo	x	x	x
17.	Ekoplus d.o.o., Rijeka	x		x
18.	Gacka d.o.o., Otočac	x		x
19.	GKP Čakom d.o.o., Mihovljan	x		x
20.	GKP Pre-kom d.o.o., Prelog	x		x
21.	GP Ekom d.o.o., Čakovec	x		x
22.	Gradska čistoća d.o.o., Šibenik	x	x	x
23.	Gradska groblja Viktorovac d.o.o., Sisak	x	x	x
24.	Gradska toplana d.o.o., Karlovac	x		x
25.	Gradska tržnica d.o.o., Varaždin	x	x	x
26.	Gradska tržnica Daruvar d.o.o., Daruvar	x	x	x
27.	Gradski prijevoz putnika d.o.o., Osijek	x	x	x
28.	Gradsko gospodarstvo d.o.o., Vinkovci	x	x	x
29.	Gradsko komunalno društvo Senj d.o.o., Senj	x		x
30.	Hrvatsko primorje-južni ogranak d.o.o, Senj	x		x
31.	Humkom d.o.o., Hum na Sutli	x		x
32.	Industrijska zona d.o.o., Bakar	x	x	x
33.	Istarski vodovod d.o.o., Buzet	x		x
34.	Ivaplin d.o.o., Ivanić-Grad	x	x	x
35.	Kombel d.o.o., Belišće	x	x	x
36.	Komunalac d.o.o., Bjelovar	x	x	x
37.	Komunalac d.o.o., Davor	x	x	x
38.	Komunalac d.o.o., Koprivnica	x		x
39.	Komunalac d.o.o., Pakrac	x		x
40.	Komunalac d.o.o., Slavonski Brod	x	x	x
41.	Komunalac Petrinja d.o.o., Petrinja	x	x	x
42.	Komunalac Požega d.o.o., Požega	x		x
43.	Komunalije d.o.o., Čazma	x		x
44.	Komunalne usluge Đurđevac d.o.o., Đurđevac	x	x	x
45.	Komunalno Duga Resa d.o.o., Duga Resa	x		x
46.	Komunalno Pitomača d.o.o., Pitomača	x	x	x
47.	Komunalno poduzeće d.o.o., Knin	x	x	x
48.	Komunalno poduzeće d.o.o., Križevci	x	x	x
49.	Komunalno poduzeće Nova Rača d.o.o., Nova Rača	x	x	x

Redni broj	Naziv trgovačkog društva	Preduvjeti za rad nadzornih odbora	Strateška i savjetodavna zadaća nadzornih odbora	Kontrolna zadaća nadzornih odbora
	1	2	3	4
50.	Makarski komunalac d.o.o., Makarska	x	x	x
51.	Međimurje-plin d.o.o., Čakovec	x		x
52.	Međimurske vode d.o.o., Čakovec	x		x
53.	Nasadi d.o.o., Zadar	x		x
54.	Nautički centar Hvar d.o.o., Hvar	x	x	x
55.	Nautički centar Komiza d.o.o., Komiza	x	x	x
56.	Niskogradnja d.o.o., Pregrada	x		x
57.	NPKLM vodovod d.o.o., Korčula	x	x	x
58.	Odvodnja d.o.o., Zadar	x		x
59.	Odvodnja Poreč d.o.o., Poreč	x		x
60.	Park d.o.o., Sveti Ivan Žabno	x		x
61.	Parkovi d.d., Varaždin	x	x	x
62.	Peovica d.o.o., Omiš	x	x	x
63.	Piškornica d.o.o., Koprivnički Ivanec	x		x
64.	Pleternički komunalac d.o.o., Pleternica	x		x
65.	Plin VTC d.o.o., Virovitica	x		x
66.	Plinara Istočne Slavonije d.o.o., Vinkovci	x		x
67.	Polet d.o.o., Vinkovci	x	x	x
68.	Pragrande d.o.o., Pula	x		x
69.	Pula Herculanea d.o.o., Pula	x		x
70.	Regionalni vodovod Davor-Nova Gradiška d.o.o., Davor	x	x	x
71.	Rijeka promet d.d., Rijeka	x	x	x
72.	Slatina Kom d.o.o., Slatina	x	x	x
73.	Splitska obala d.o.o., Split	x	x	x
74.	Stanobiro d.o.o., Županja	x	x	x
75.	Stano-uprava d.o.o., Split	x	x	x
76.	Športski objekti d.o.o., Osijek	x	x	x
77.	Tekija d.o.o., Požega	x		x
78.	Termoplin d.d., Varaždin	x	x	x
79.	Usluga d.o.o., Gospić	x		x
80.	Usluga Poreč d.o.o., Poreč	x		x
81.	Varkom d.d., Varaždin	x	x	x
82.	VG Čistoća d.o.o., Velika Gorica	x	x	x
83.	Vir održavanje d.o.o., Vir	x	x	x
84.	Virkom d.o.o., Virovitica	x		x
85.	Vodakom d.o.o., Pitomača	x	x	x
86.	Vode Lipik d.o.o., Pakrac	x		x
87.	Vodoopskrba i odvodnja Ivanić-Grad d.o.o., Ivanić-Grad	x	x	x
88.	Vodoopskrba i odvodnja Vrbovec d.o.o., Vrbovec	x	x	x
89.	Vodoopskrba Kupa d.o.o., Sisak	x	x	x
90.	Vodovod d.o.o., Slavonski Brod	x	x	x
91.	Vodovod Dubrovnik d.o.o., Dubrovnik	x	x	x
92.	Vodovod i kanalizacija d.o.o., Karlovac	x		x
93.	Vodovod i kanalizacija d.o.o., Ogulin	x		x
94.	Vodovod i kanalizacija d.o.o., Rijeka	x	x	x
95.	Vodovod Pula d.o.o., Pula	x		x
96.	Vodovod-Osijek d.o.o., Osijek	x	x	x
97.	Zagorski vodovod d.o.o., Zabok	x		x
98.	Zagrebački holding d.o.o., Zagreb	x		x
99.	Županijske ceste Split d.o.o., Split	x	x	x

## OCJENA UČINKOVITOSTI RADA NADZORNIH ODBORA

Dobro korporativno upravljanje pomaže stvaranju uvjeta u kojima je ponašanje i djelovanje skupštine, nadzornog odbora i uprave u interesu društva i najvažnijih interesno-utjecajnih skupina. Strateška, kontrolna, savjetodavna i povezujuća zadaća rada nadzornih odbora u trgovačkim društvima u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave može pridonijeti uspostavi djelotvornijeg sustava kontrole i nadgledanja poslovanja trgovačkih društava koji će rezultirati poboljšanjem pružanja javnih usluga.

Revizija učinkovitosti rada nadzornih odbora trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, obavljena je na području 20 županija i Grada Zagreba.

Ciljevi revizije su se odnosili na ocjenu uspostave preduvjeta za rad nadzornih odbora, te ispunjavanje strateške, savjetodavne i kontrolne zadaće nadzornih odbora.

Na temelju revizijom utvrđenih činjenica, uzimajući u obzir postavljene ciljeve revizije, Državni ured za reviziju je ocijenio da su u **29 trgovačkih društava nadzorni odbori učinkovito nadzirali vođenje poslova, u 65 trgovačkih društava nadzorni odbori učinkovito nadzirali vođenje poslova trgovačkih društava, pri čemu su potrebna određena poboljšanja, u četiri trgovačka društva nadzorni odbori nisu učinkovito nadzirali vođenje poslova, te su potrebna značajna poboljšanja, a za jedno trgovačko društvo je ocijenjeno da nadzorni odbor nije učinkovito nadzirao vođenje poslova, jer zadaće nadzornog odbora nisu ispunjene.**

U nastavku se navode trgovačka društva prema vrstama izraženih ocjena.

Trgovačka društva čiji su nadzorni odbori ***učinkovito nadzirali vođenje poslova***:

- Brod-plin d.o.o., Slavonski Brod
- Čistoća d.o.o., Zadar
- Čistoća Metković d.o.o., Metković
- Darkom d.o.o., Daruvar
- Dubrovník ceste d.d., Dubrovnik
- GKP Čakom d.o.o., Mihovljan
- GKP Pre-kom d.o.o., Prelog
- GP Ekom d.o.o., Čakovec
- Gradska tržnica Daruvar d.o.o., Daruvar
- Hrvatsko primorje-južni ogranak d.o.o., Senj
- Humkom d.o.o., Hum na Sutli
- Industrijska zona d.o.o., Bakar
- Komunalac d.o.o., Bjelovar
- Komunalac d.o.o., Koprivnica
- Komunalac Požega d.o.o., Požega
- Komunalije d.o.o., Čazma
- Komunalne usluge Đurđevac d.o.o., Đurđevac
- Međimurje-plin d.o.o., Čakovec
- Međimurske vode d.o.o., Čakovec
- Nasadi d.o.o., Zadar
- Niskogradnja d.o.o., Pregrada
- NPKLM vodovod d.o.o., Korčula
- Odvodnja d.o.o., Zadar
- Peovica d.o.o., Omiš
- Pleternički komunalac d.o.o., Pleternica
- Pragrande d.o.o., Pula
- Tekija d.o.o., Požega

- Vodovod Dubrovnik d.o.o., Dubrovnik
- Zagrebački holding d.o.o., Zagreb.

Trgovačka društva čiji su nadzorni odbori *učinkovito nadzirali vođenje poslova, pri čemu su potrebna određena poboljšanja:*

- Auto promet Sisak d.o.o., Sisak
- Bikarac d.o.o., Šibenik
- Ceste Jastrebarsko d.o.o., Jastrebarsko
- Čempresi d.o.o., Šibenik
- Čistoća d.o.o., Karlovac
- Čistoća d.o.o., Varaždin
- Čistoća i zelenilo d.o.o., Knin
- Drenovci d.o.o., Drenovci
- Ekoplus d.o.o., Rijeka
- Gacka d.o.o., Otočac
- Gradska čistoća d.o.o., Šibenik
- Gradska groblja Viktorovac d.o.o., Sisak
- Gradska toplana d.o.o., Karlovac
- Gradska tržnica d.o.o., Varaždin
- Gradski prijevoz putnika d.o.o., Osijek
- Gradsko gospodarstvo d.o.o., Vinkovci
- Gradsko komunalno društvo Senj d.o.o., Senj
- Istarski vodovod d.o.o., Buzet
- Ivaplin d.o.o., Ivanić-Grad
- Kombel d.o.o., Belišće
- Komunalac d.o.o., Davor
- Komunalac d.o.o., Pakrac
- Komunalac d.o.o., Slavonski Brod
- Komunalac Petrinja d.o.o., Petrinja
- Komunalno Duga Resa d.o.o., Duga Resa
- Komunalno Pitomača d.o.o., Pitomača
- Komunalno poduzeće d.o.o., Knin
- Komunalno poduzeće d.o.o., Križevci
- Komunalno poduzeće Nova Rača d.o.o., Nova Rača
- Nautički centar Hvar d.o.o., Hvar
- Nautički centar Komiža d.o.o., Komiža
- Odvodnja Poreč d.o.o., Poreč
- Park d.o.o., Sveti Ivan Žabno
- Parkovi d.d., Varaždin
- Piškornica d.o.o., Koprivnički Ivanec
- Plin VTC d.o.o., Virovitica
- Plinara Istočne Slavonije d.o.o., Vinkovci
- Polet d.o.o., Vinkovci
- Pula Herculanea d.o.o., Pula
- Regionalni vodovod Davor-Nova Gradiška d.o.o., Davor
- Rijeka promet d.d., Rijeka
- Slatina Kom d.o.o., Slatina
- Splitska obala d.o.o., Split
- Stanobiro d.o.o., Županja

- Stano-uprava d.o.o., Split
- Termoplin d.d., Varaždin
- Usluga d.o.o., Gospić
- Usluga Poreč d.o.o., Poreč
- Varkom d.d., Varaždin
- VG Čistoća d.o.o., Velika Gorica
- Vir održavanje d.o.o., Vir
- Virkom d.o.o., Virovitica
- Vodakom d.o.o., Pitomača
- Vode Lipik d.o.o., Pakrac
- Vodoopskrba i odvodnja Ivanić-Grad d.o.o., Ivanić-Grad
- Vodoopskrba i odvodnja Vrbovec d.o.o., Vrbovec
- Vodoopskrba Kupa d.o.o., Sisak
- Vodovod d.o.o., Slavonski Brod
- Vodovod i kanalizacija d.o.o., Karlovac
- Vodovod i kanalizacija d.o.o., Ogulin
- Vodovod i kanalizacija d.o.o., Rijeka
- Vodovod Pula d.o.o., Pula
- Vodovod-Osijek d.o.o., Osijek
- Zagorski vodovod d.o.o., Zabok
- Županijske ceste Split d.o.o., Split.

Trgovačka društva čiji nadzorni odbori *nisu učinkovito nadzirali vođenje poslova, te su potrebna značajna poboljšanja:*

- Dundovo d.o.o., Rab
- Dvorac d.o.o., Valpovo
- Makarski komunalac d.o.o., Makarska
- Športski objekti d.o.o., Osijek.

Trgovačko društvo čiji nadzorni odbor *nije učinkovito nadzirao vođenje poslova, jer zadaće nadzornog odbora nisu ispunjene:*

- Bošana d.o.o., Biograd n/M.

### **Državni ured za reviziju je trgovačkim društvima dao sljedeće preporuke:**

- u pisanom obliku definirati zadaće, ovlasti i odgovornosti nadzornog odbora
- u pisanom obliku urediti kriterije i pravila za imenovanje članova nadzornog odbora koji se odnose na kvalifikacije (stupanj obrazovanja, stručnost, potrebna znanja, vještine, sposobnosti, radno iskustvo) i neovisnost
- imenovati članove nadzornih odbora s odgovarajućim stručnim kvalifikacijama i potrebnim iskustvom, s obzirom na djelatnosti kojima se društva bave
- urediti pravila za upravljanje sukobom interesa
- urediti kriterije i pravila imenovanja člana uprave - direktora
- birati osobe koje će voditi poslove društava primjenom postupaka javnog natječaja
- u pisanom obliku urediti vrstu, te rokove i način dostavljanja dokumenata i informacija koje uprava prosljeđuje nadzornom odboru
- utvrditi primjerenu visinu nagrade za rad članova nadzornog odbora te ih isplaćivati po održanim sjednicama, vodeći računa o poslovima koje obavljaju i financijskom stanju društva
- ustrojiti unutarnju reviziju na jedan od načina prema propisima koji uređuju sustav unutarnjih kontrola u javnom sektoru
- donijeti strateške planove te uključiti nadzorne odbore u procese strateškog planiranja
- raspravljati i odobravati najvažnije, te ocjenjivati ranije donesene strateške odluke
- aktivno sudjelovati u oblikovanju i praćenju provedbe razvojnih planova
- ocjenjivati i pratiti provedbu strateških planova te godišnjih planova poslovanja i programa rada
- uspostaviti stalnu komunikaciju s predsjednicima i članovima nadzornih odbora, te izvješćivati nadzorne odbore o provedbi i ostvarenju godišnjih planova i programa rada, o poslovnoj politici i o drugim pitanjima vođenja poslovanja društava
- sastavljati izvješća o tijeku poslovanja i stanju društava najmanje tromjesečno i izvješćivati nadzorne odbore
- davati savjete i preporuke upravi
- raspravljati o uspješnosti uprave s obzirom na planirane i postignute poslovne ciljeve
- izvješćivati nadzorne odbore o rentabilnosti poslovanja i rentabilnosti uporabe vlastitog kapitala
- podnositi skupštini društava pisana izvješća o obavljenim nadzorima poslovanja te u godišnjim izvještajima o stanju društava navesti jesu li godišnja financijska izvješća sastavljena u skladu sa stanjima u poslovnim knjigama i pokazuju li ispravno imovinsko i poslovno stanje društva
- pregledavati i ispitivati poslovne knjige, financijsku dokumentaciju i druge dokumente koji se odnose na poslovanje društava
- u pisanom obliku utvrditi obvezu pribavljanja prethodne suglasnosti na pojedine poslovne odluke uprave te postupati u skladu s utvrđenim
- u zapisnicima sa sjednica nadzornog odbora, nakon zaključenja rasprave pojedine točke, navoditi donesene zaključke, odnosno odluke s rezultatima glasovanja
- zahtijevati obavljanje poslova kontrole određenih poslovnih aktivnosti, u cilju smanjenja rizika poslovanja, preventivnog djelovanja i zaštite imovine
- raspravljati o primjerenosti visine primitaka uprave
- radi veće transparentnosti, pri izboru vanjskih revizora, uputiti poziv za podnošenje ponuda većem broju revizorskih društava; pozive za podnošenje ponuda objaviti na mrežnoj stranici društva i/ili ih poslati e-poštom
- vanjske revizore birati na temelju odluke skupštine i na prijedlog nadzornih odbora.



Državni ured za reviziju je mišljenja da bi provedba danih preporuka pridonijela uspostavljanju djelotvornijeg sustava kontrole i nadgledanja poslovanja trgovačkih društava. Navedeno bi trebalo utjecati na primjenu najviših standarda korporativnog upravljanja u društvima u interesu osnivača, uprave društva, zaposlenika, kupaca, dobavljača i lokalne zajednice. Također, cilj danih preporuka je uspostavljanje potrebnih preduvjeta za uspješan rad nadzornih odbora te učinkovitijeg nadziranja vođenja poslova trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

*U prilogu se daju pojedinačna izvješća o obavljenoj reviziji učinkovitosti rada nadzornih odbora trgovačkih društava u vlasništvu jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (za 20 županija i Grad Zagreb).*