



Hrvatska udruga certificiranih
članova nadzornih odbora

u suradnji s



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET



SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

Organizira program edukacije

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE ZA ČLANOVE NADZORNIH I UPRAVNIH ODBORA

Zagreb-Split, 2007. godine

Voditelji programa: prof. dr. sc. Darko Tipurić i prof. dr. sc. Zlatan Reić

Koordinatori: prof. dr. sc. Vladimir Čavrak, prof. dr. sc. Marijan Cingula, doc. dr. sc. Ivica Pervan,

Tajnici programa: mr. sc. Domagoj Hruška i Ivana Pavić, mag

Program se sastoji od pet osnovnih modula u ukupnom trajanju od 60 sati:

- Osnove korporativnog upravljanja
- Okruženje i kontekst korporativnog upravljanja
- Korporativno izvještavanje i revizija
- Nadzorni i upravni i odbor i kompenzacijski menadžment
- Poslovna strategija i društvena odgovornost

Program se održava u prostorima Ekonomskog fakulteta – Zagreb i Ekonomskog fakulteta Split. Nastava se održava petkom popodne i subotom ujutro prema sljedećem rasporedu:

- 12. i 13. listopada 2007. god. u Zagrebu, Ekonomski fakultet - Zagreb
- 26. i 27. listopada 2007. god. u Zagrebu, Ekonomski fakultet - Zagreb
- 9. i 10. studenog 2007. god. u Splitu, Ekonomski fakultet - Split
- 23. i 24. studenog 2007. god. u Zagrebu, Ekonomski fakultet - Zagreb
- 7. i 8. prosinca 2007. god. u Splitu, Ekonomski fakultet – Split

Cijena Programa po polazniku iznosi 18 000 kn. Uvjet za pohađanje programa je minimalno viša stručna sprema. Rok za podnošenje prijave svih zainteresiranih kandidata je do 30. rujna 2007. god. Potrebni dokumenti i uplate zaprimat će se u službama za poslijediplomske studije na Ekonomskom fakultetu – Zagreb i Ekonomskom fakultetu u Splitu.

Uspješnim završetkom programa dobivaju se (1) certifikat o završenom programu «Korporativno upravljanje za članove nadzornih odbora» od strane Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i Ekonomskog fakulteta u Splitu (2) certifikat HUCNO-a.

I OSNOVE KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Mehanizmi i sustavi korporativnog upravljanja

Određenje korporativnog upravljanja. Teorijski pristupi korporativnom upravljanju: agencijska teorija i teorija uslužnosti. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja: odbori, naknade menadžmentu, odnosi s interesno-utjecajnim skupinama, objavljivanje informacija i financijska transparentnost. Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja: tržište za korporativnu kontrolu, pravna infrastruktura, zaštita manjinskih dioničara i konkurentski uvjeti. Otvoreni i zatvoreni sustavi korporativnog upravljanja. Korporativno upravljanje u tranzicijskim zemljama. Korporativno upravljanje u Hrvatskoj. Konvergencija sustava korporativnog upravljanja.

Društvo s ograničenom odgovornošću i moguća uloga nadzornog odbora

Temeljni pojmovi: temeljni kapital, temeljni ulog i poslovni udio, društveni ugovor i drugi akti društva, knjiga poslovnih udjela, članovi društva, odlučivanje o godišnjim financijskim izvještajima, upotreba dobiti, dividenda, odnos društva prema trećima. Organi: ustroj društva (položaj, uloga i odnos organa), uprava (broj i svojstva članova, imenovanje, odnos članova i društva, ovlasti, način rada, prestanak članstva u, dužna pozornost i odgovornost članova), nadzorni odbor (obveznost ili fakultativnost, broj i svojstva članova, izbor/imenovanje članova, predstavnik radnika u, dužna pozornost i odgovornost članova), skupština/odlučivanje članova društva (pojam, nadležnost, uprava i, nadzorni odbor i), zaštita članova društva.

Dioničko društvo

Zakon o trgovačkim društvima. Temelji trgovačkog društva: pojam, tipovi i obilježja, sloboda izbora tipa društva, članstvo u društvu (pojam, prava i obveze članova), pravna osobnost i posljedice toga, upis u sudski registar, imovina, vrste odnosa u društvu, pojam poduzeća i raspolaganje poduzećem. Dionička društva: 1. Temeljni pojmovi: temeljni kapital (pojam, uloga, iskazivanje, povećanje, smanjenje), dionica (pojam, oblik, rodovi, nominalni iznos, bez nominalnog iznosa, iznos za koji se izdaje, vrijednost, izdavanje, podjela, spajanje, raspolaganje, vlastite, povlačenje), statut i drugi akti društva, registar dionica, depozitorij Središnje depozitarne agencije, pravila o unosu kapitala, pravila o očuvanju kapitala, dioničari (pojam, položaj u društvu, stjecanje i prestanak svojstva, prava i obveze, nedopuštena primanja), odlučivanje o godišnjim financijskim izvještajima, upotreba dobiti (pravila za, odlučivanje o, rezerve društva), dividenda (odlučivanje o, isplata), odnos društva prema trećima. 2. Organi: ustroj društva (položaj, uloga i odnos organa), uprava (sastav, svojstva i imenovanje članova, odnos članova i društva, ovlasti, način rada, odnos prema drugim organima, prestanak članstva u, dužna pozornost i odgovornost članova), nadzorni odbor (broj članova, svojstva osoba koje mogu biti članovi, izbor/imenovanje članova, trajanje mandata, odnos društva, predsjednika i članova, ovlasti, način rada, prestanak članstva u, predstavnik radnika u, dužna pozornost i odgovornost članova), glavna skupština (pojam, nadležnost, uprava i, nadzorni odbor i), zaštita dioničara.

Uloga nadzornog odbora u korporativnom upravljanju

Uloga i odgovornost nadzornog odbora. Kontrolna, strateška i povezujuća uloga nadzornog odbora. Nadzorni odbor s motrišta agencijske teorije. Nadzorni odbor u hrvatskom sustavu korporativnog upravljanja. Odnos nadzornog odbora i uprave. Članstvo u nadzornom odboru i zastupanje interesno-utjecajnih skupina. Veličina i struktura nadzornih odbora. Poželjne osobine članova nadzornog odbora. Sjednice nadzornih odbora. Organiziranje posebnih odbora (komisija) u okviru nadzornog odbora: pododbor za provedbu interne revizije, pododbor za određivanje visine menadžerskih kompenzacija, pododbor za izbor članova uprave društva. Organizacija rada nadzornog odbora. Vođenje i pripremanje sjednica nadzornog odbora. Nadzorni odbor i strateško upravljanje.

II OKRUŽJE I KONTEKST KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Pravna infrastruktura i regulatorni instrumenti korporativnog upravljanja u Hrvatskoj

Izabrani izvori prava u Republici Hrvatskoj: Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o preuzimanju dioničkih društava, Zakon o reviziji, Zakon o tržištu vrijednosnih papira, Zakon o zaštiti tajnosti podataka, Zakon o investicijskim fondovima, Pravilnik o sadržaju i obliku financijskih i poslovnih izvješća javnih dioničkih društava. Pravila tržišta vrijednosnih papira. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA). Središnja depozitarna agencija (SDA). Hrvatska narodna banka (HNB).

Konvergencija sustava korporativnog upravljanja i najbolje prakse

Smjernice harmonizacije prava društava. Načela prava društava za tranzicijske zemlje. OECD-ova načela korporativnog upravljanja: osiguranje osnove za efikasan okvir korporativnog upravljanja, prava dioničara i ključne funkcije vlasništva, ravnopravan tretman dioničara, uloga interesno-utjecajnih skupina u korporativnom upravljanju, objelodanjene podataka i transparentnost, odgovornost odbora. Priopćenje Komisije Vijeću i Europskom parlamentu. Moderniziranje prava trgovačkih društava i unapređivanje korporativnog upravljanja u Europskoj uniji – plan napredovanja.

Makroekonomsko okružje korporativnog upravljanja

Međunarodno okruženje korporativnog upravljanja. Učinci integracije RH u EU na makroekonomsko okruženje (tržišno natjecanje, javna nabava, tržišne slobode, kohezijska politika EU i sl.). Struktura i dinamika suvremenog hrvatskog gospodarstva (strukturne promjene, makroekonomski indikatori). Makroekonomski menadžment - teorija i praksa ekonomske politike). Sustav društvenih računa. Makroekonomski model hrvatskog gospodarstva. Fiskalna politika i proračun. Javna potrošnja. Financijski sustav i monetarna politika. Bilanca plaćanja. Industrijska politika. Privatizacija i regulacija. Zaposlenost, plaće i nezaposlenost. Distribucija i redistribucija dohotka.

Transparentnost i izvještavanje u kontekstu tržišta kapitala

Uloga računovodstvenih informacija prema modernim koncepcijskim okvirima (IASB i FASB). Korisnici računovodstvenih informacija. Problem i posljedice informacijske asimetrije na tržištu kapitala (nepovoljni izbor i moralni hazard). Otklanjanje problema informacijske asimetrije (obvezno i dobrovoljno izvještavanje). Dobrovoljno financijsko izvještavanje na Internetu. Istraživanja dobrovoljnog financijskog izvještavanje na Internetu u svijetu i Hrvatskoj.

III KORPORATIVNO IZVJEŠTAVANJE I REVIZIJA

Korporativno izvještavanje

Zakon o računovodstvu-okvir za korporativno izvještavanje u Hrvatskoj. Kvaliteta računovodstvenih informacija i osnovni elementi financijskih izvještaja. Temeljni financijski izvještaji. Računovodstveni standardi i politike. Modeli manipulacija računovodstvenim informacijama. Studija slučaja-ENRON. Godišnji izvještaji korporacija. Menadžerske analize i prognoze. Internet servis EDGAR (SAD). Direktiva transparentnosti (EU). Obvezno financijsko izvještavanje za Javnu informacijsku knjižnicu HANFA-e. Unaprjeđenje regulative financijskog izvještavanja i usklađenja sa svjetskom praksom.

Interna revizija kao funkcija korporativnog upravljanja

Pojam, ciljevi i značajke internog nadzora. Oblici internog nadzora – interna kontrola i interna revizija. Razine i vrste kontrolnih postupaka (preventivni, detektivni i korektivni kontrolni postupci). Interna kontrola kao instrument upravljanja rizicima. Međunarodni standardi interne revizije. Hrvatski standardi interne revizije. Organizacija i upravljanje internom revizijom. Proces interne revizije. Odnos eksterne i interne revizije. Funkcioniranje interne revizije u Republici Hrvatskoj i državama EU.

Eksterna revizija, uloga i zadaci revizijskog odbora

Zakonski okvir revizijske profesije u Republici Hrvatskoj. Revizija – mjera vjerodostojnosti financijskih izvještaja. Temeljna revizijska načela. Faze revizijskih aktivnosti. Revizorsko izvješće. Revizijski odbor kako pododbor nadzornog odbora. Uloga i odgovornosti revizijskog odbora u angloameričkom modelu korporativnog upravljanja. Revizijski odbori u Europskoj uniji. Članstvo i organizacija revizijskog odbora. Odgovornosti i zadaci revizijskog odbora. Suradnja revizijskog odbora s eksternim i internim revizorima. Komunikacija s menadžmentom i izvješćivanje. Pravilnik revizijskog odbora. Osnivanje, članstvo i nadležnosti revizijskog odbora u Hrvatskoj sukladno Zakonu o reviziji.

Analiza financijskih izvještaja iz perspektive članova nadzornih odbora

Pojam i značenje korporativne analize financijskih izvještaja. Povezanost korporativne analize financijskih izvještaja s financijskim upravljanjem i internim izvještavanjem menadžmenta. Ocjena sigurnosti i uspješnosti poslovanja. Analiza promjena u sigurnosti i uspješnosti poslovanja poduzeća. Uočavanje tendencija promjena pomoću serija indeksa. Specijalizirane analize. Financijski pokazatelji. Pokazatelji temeljeni na izvještaju o novčanom toku. Du Pontov i Altmanov sintetički pokazatelj financijske nesigurnosti. Kvantifikacija utjecaja računovodstvenih politika na ocjenu poslovanja poduzeća. Analiza financijskih izvještaja poduzeća različitih djelatnosti.

Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama

Definiranje pojma poslovne izvrsnosti. Statički i dinamički aspekti poslovne izvrsnosti. pojmovno određenje performanse. Modeli poslovne izvrsnosti (europski model procjene poslovne izvrsnosti i samoprocjena poslovne izvrsnosti). Metodologija za unaprjeđenje poslovne izvrsnosti Definiranje pojma i sadržaja upravljanja performansama. Performance dashboard i upravljanje poslovnim informacijama (business intelligence). Operativni, taktički i strateški dashboard. Primjena modela Six sigma za unaprjeđenje poslovne i operativne izvrsnosti. Primjena Balanced Scorecard modela za unaprjeđenje poslovne izvrsnosti i za upravljanje performansama.

IV NADZORNI I UPRAVNI ODBOR I KOMPENZACIJSKI MENADŽMENT

Osnove kompenzacijskog menadžmenta za članove nadzornog i upravnog odbora

Ciljevi, politika i strategija kompenzacijskog menadžmenta iz perspektive nadzornog odbora. Usklađenost strategije nagrađivanja sa strategijom upravljanja ljudskim potencijalima i poslovnom strategijom. Kompenzacijski menadžment kao izvor konkurentske prednosti. Plaća kao kompenzacijska kategorija. Razlike u plaćama općeg, posebnog i individualnog karaktera. Oblikovanje strukture plaća.

Stimulativno nagrađivanje i financijska participacija

Vremenske plaće. Plaćanje orijentirano učinku. Ocjenjivanje zaposlenih i radnog učinka (radne uspješnosti). Ocjenjivački intervju. Pojedinačni i grupni sustavi stimulativnog nagrađivanja. Oblici sudjelovanja u uspjehu poduzeća: *Gain sharing*. *Profit sharing*. Sustavi sudjelovanja zaposlenih u kapitalu poduzeća: dioničarstvo zaposlenih, ESOP. Direktno i indirektno sudjelovanje.

Nagrađivanje menadžera

Menadžerski ugovori. Faktori o kojima ovisi visina plaće menadžera. Komponente paketa plaće viših menadžera: Osnovna plaća. Kratkoročni poticaji za menadžere - godišnji bonus. (Upravljanje pomoću ciljeva) Dugoročno stimuliranje menadžera – dugoročni bonusi, dioničke opcije (*stock options*), ograničene dionice, fantomske dionice. Paketi otpremnina, zlatni padobran. Programi mirovinskog i životnog osiguranja. Dodatne menadžerske beneficije. Trend naglašavanja poticaja na štetu osnovne plaće. Plaće članova nadzornih odbora.

Uloga i zadaci odbora za naknade

Odbor za naknade kao pododbor nadzornog odbora u velikim poslovnim sustavima. Zadaci odbora za naknade. Izrada prijedloga o politici nagrađivanja i o nagrađivanju pojedinog člana uprave. Pripremanje izvještaja o nagrađivanju u poduzeću. Procjena učinkovitosti pojedinih članova uprave. Uloga konzultanata za naknade.

V POSLOVNA STRATEGIJA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST

Nadzorni odbor i strateško upravljanje poduzećem

Strategija poduzeća i nadzorni odbor. Strategija i konkurentna prednost. Oblikovanje strategije, strateška analiza, strateško odlučivanje, provedba i kontrola strategije. Strateški izbori. Status quo strategija. Razvojne strategije: koncentracija, ekspanzija, diverzifikacija i okomita integracija. Provedba razvojnih strategija: organski rast, preuzimanja i spajanja. Strategije u kriznim uvjetima: strategije konsolidacije i obnavljanja, strategije napuštanja djelatnosti. Kooperativna dimenzija strategije. Utjecaj nadzornog odbora na bitna strateška pitanja poduzeća. Kontrolna i savjetodavna uloga nadzornog odbora u formulaciji i implementaciji strategije. Autorizacija ključnih strateških odluka uprave. Sudjelovanje u procesu upravljanja rizikom.

Nadzorni odbor kao tim

Odlike uspješnih članova nadzornog odbora. Razlike tima od radne skupine. Osobine uspješnog vođe. Faze razvoja tima. Komunikacija u pobjedničkom timu. Sposobnost učenja i razvoja. Slobodni protok informacija. Sinergija. Skupni rad. Suradnja. Poticanje drugih. Skupno nagrađivanje. Razrješenje konflikata. Određenje putem osjećaja zajedništva.

Nadzorni odbor i krizni menadžment

Uloga nadzornog odbora u kriznim situacijama. Izvori kriza i kriznih situacija u okruženju poduzeća. Izvori kriza, konflikata i kriznih situacija unutar poduzeća. Metodologija predviđanja i pripremanja za krizne situacije. Uloga nadzornog odbora - metode prevladavanja konflikata. Kriza kao prilika i kako ju iskoristiti. Nadzorni odbor i leadership. Smisao i zadaća leadershipa u kriznim situacijama. Četiri temeljne uloge leadershipa u upravljanju krizom (objašnjavanje situacije, nalaženje rješenja, mobilizacija i motivacija).

Društvena odgovornost poduzeća i poslovna etika

Odnos između poduzeća i društva. Utjecaj poduzeća na sustav vrijednosti društva. Menadžment interesno-utjecajnih skupina. Mapiranje i analiza ključnih interesno-utjecajnih skupina. Pojam i definiranje društvene odgovornosti poduzeća i poslovne etike. Izvještavanje o društvenoj odgovornosti poduzeća. Dinamika odnosa interesno-utjecajnih skupina i nadzornih odbora. Uloga poslovne etike u formiranju mišljenja menadžera. Uloga društvene odgovornosti poduzeća i nova paradigma menadžmenta. Etika i privatni interes. Poslovna etika i sukobi u organizaciji. Društveno odgovorno poslovanje interesno-utjecajnim skupinama. Društvena odgovornost poduzeća kao strateško opredjeljenje poslovne organizacije. Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ključne parametre uspješnosti poduzeća.