

Korporativno upravljanje u bankama u Srbiji

UDK: 005.51:334.72.021(497.11) ; 005.334:336.71(497.11)

Sladana Barjaktarović Rakočević¹, Sladana Benković², Snežana Knežević³

^{1,2,3} Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

E-mail: sladjana@fon.rs

Pitanje korporativnog upravljanja u bankama sa posebnom pažnjom je ponovo pokrenuto nakon što je izbila finansijska kriza 2007. godine. Neki autori smatraju da se jedan deo uzroka nastanka krize može naći upravo u neadekvatnom korporativnom upravljanju. Sprovode se ozbiljne analize ovog pitanja kako bi se videlo da li su i gde su napravljeni propusti u domenu korporativnog upravljanja u bankama i drugim finansijskim institucijama. Rad se posebno bavi karakteristikama regulatornog okvira za primenu korporativnog upravljanja u srpskim bankama i ukazuje na nedostatke i potencijalne probleme.

1. Uvod

Bankarska industrija ima posebnu funkciju u održavanju stabilnosti i integriteta finansijskog sistema na svetskom nivou. To su kompleksne institucije koje obavljaju poslove van granica jedne zemlja i nude usluge koje su mnogo više od tradicionalnog komercijalnog bankarstva. Banke se razlikuju od nefinansijskih korporacija zbog svoje javne svrhe koju imaju i pozicije institucije poverenja koju imaju u društvu.

Značaj korporativnog upravljanja u finansijskim institucijama, a samim tim i u bankama, posebno je povećan nakon što je izbila finansijska kriza 2007. godine. [ta više, neki autori idu doliko daleko da smatraju da je loše korporativno upravljanje u bankama bitan uzrok nastanka ove krize. Iako je u poslednjih desetak godina donet veliki broj principa i pravila korporativnog upravljanja ipak njegova primena nije uspeala da utiče na nosioce korporativnog upravljanja u finansijskim institucijama da se spreči kriza [23]. Kada jedan broj banaka i drugih finansijskih institucija zapadne u probleme ili propadne u vreme krize jasno se postavlja pitanje da li je korporativno upravljanje u tim institucijama bilo adekvatno.

I analitičari i regulatori i dalje sprovode ozbiljne analize ovog pitanja kako bi se videlo da li su i gde tačno napravljeni propusti u domenu korporativnog upravljanja u bankama i drugim finansijskim institucijama. Vrlo je bitno dalje razmatrati kako problemi korporativnog upravljanja mogu biti rešavani kako bi sprečili ili ublažili neke buduće finansijske krize. Takođe, trebalo bi tražiti nove pravce istraživanja i eventualne reforme korporativnog upravljanja u post-kriznom periodu.

Nema sumnje da je dobro korporativno upravljanje od suštinskog značaja i za preduzeća ali i za banke. Korporativno upravljanje obuhvata skup odnosa

između uprave kompanije, upravnog odbora, akcionara i drugih zainteresovanih strana [20]. Pridržavanje principa dobrog korporativnog upravljanja bitno doprinosi povećanju poverenja investitora i samim tim njihovih odluka vezanih za investiranje.

Korporativno upravljanje u bankama se, shodno opštim principima korporativnog upravljanja, odnosi na način na koji se upravlja poslovanjem banke i vrši kontrola tog poslovanja. To podrazumeva postavljanje odgovarajućeg skupa ciljeva koji se žele postići ali i načina za ostvarivanje tih ciljeva i praćenje nivoa ostvarenja ciljeva. U skladu sa tim, upravljanje rizicima, kao sastavni i neodvojiti deo bankarskog poslovanja i upravljanja bankom, čini značaj element korporativnog upravljanja. Svaki bitan učesnik u korporativnom upravljanju bankom je odgovoran za određeno područje upravljanja rizicima. Ključni učesnici korporativnog upravljanja u bankama jesu akcionari, izvršni odbor, upravni odbor, unutrašnja i spoljašnja revizija, regulatori, šira javnost itd. [8].

Za zemlje u razvoju kakva je Srbija, korporativno upravljanje u bankama je od posebnog značaja. Time se postiže stabilnost bankarskog sistema ali i vraća i održava poverenje deponenata i ostalih stejholdera.

U narednom poglavlju rada, nakon pregleda literature, ukazuje se na specifičnosti korporativnog upravljanja u bankama, sa aspekta regulatornih institucija ali i u svetu finansijske krize i njenog uticaja na dato pitanje. Nakon toga se pristupa analizi korporativnog upravljanja u srpskim bankama i ističu se ključni elementi i problemi u tom procesu.

2. Pregled literature

Kada je reč o korporativnom upravljanju na tržištima u razvoju Ananchotikul i Eichengreen (2009) su istraživali kvalitet korporativnog upravljanja na tim

tržišta. Istraživanje je pokazalo da postoji značajno poboljšanje u velikom broju zemalja u poslednjih desetak godina. Poboljšanja su se najčešće dogodila u zemljama sa stabilnom vladom, onda tamo gde su strani investitori bili spremni da lobiraju za reforme i gde su druge zemlje u regionu sprovodile slične reforme i uticale jedna na drugu. Istraživanje je pokazalo da je razvoj korporativnog upravljanja doneo značajne koristi u pogledu dubine i likvidnosti finansijskog tržišta.

Problem korporativnog upravljanja se ogleda kroz agencijski problem, odnosno principl - agent problem između akcionara i menadžera. Levin (2003) smatra da je agencijski problem više izražen kod banaka nego u ne-finansijskom sektoru zbog toga što što je pojava informacione asimetrije veća u bankarskom sektoru. Sam agencijski problem se razlikuje u zavisnosti od vlasničke strukture banke. U slučaju disperzovanog vlasništva, agencijski problem se javlja između menadžmenta i manjinskih akcionara, dok se u slučaju koncentrisanog vlasništva on javlja između većinskog i manjinskih akcionara. Prema Köhler (2010) takvo stanje implicira da bi regulacija vezana za korporativno upravljanje trebalo da bude prilagođena specifičnoj vlasničkoj strukturi banka, a ne prema harmonizaciji nacionalnih regulativa.

Sullivan i Spong (2007) u svom radu analiziraju koliko je preuzimanje rizika u poslovanju banke zavisno od menadžmenta banke i vlasničke strukture i od ličnih finansijskih karakteristika menadžera i vlasnika banke. Pre svega je istraživan uticaj koji vlasnički interesi menadžera, kontrola od strane većinskih akcionara i stepen do koga menadžeri i većinski vlasnici imaju koncentrisano vlasništvo u banci imaju na stepen rizičnog ponašanja banke. Zaključak do koga su došli jeste da kada je imovina menadžera ili vlasnika značajno koncentrisana u toj banci, varijacije u prinosu su manje. Posebno, banke kod kojih ključni igrači imaju značajan deo svoje imovine pod rizikom najčešće posluju na siguran i stabilan način.

Problem vlasništva u okviru korporativnog upravljanja u bankama je zanimljiv za mnoge istraživače. Sprovedena su istraživanja u pogledu toga kako tip vlasništva utiče na korporativno upravljanje, upravljanje rizicima i performanse banke i da li je vlasnička struktura ključna determinanta korporativnog upravljanja (Tandelilin i ostali, 2007). Njihove analize su pokazale da vlastička struktura nema suštinski značaj za korporativno upravljanje. Da bi adekvatno sproveli principe korporativnog upravljanja, menadžeri u bankama bi trebalo da budu obazrivi prema međusobnim odnosima između korpo-

rativnog upravljanja, upravljanja rizicima i performansi banke [4]. Istraživanje pomenutih autora je pokazalo da banke koje imaju praksu dobrog korporativnog upravljanja imaju veću mogućnost poboljšanja performansi i smanjenja rizika.

Kada je reč o strukturi vlasništva u bankama, Caprio i ostali (2007) su istraživali vlasništvo 244 banke u 44 zemlje. Sem u nekoliko zemalja koje imaju veoma jake zakone o zaštiti akcionara, banke nemaju u principu široko rasprostranjeno vlasništvo. Od 44 zemlje u uzorku, 21 zemlja nema široko rasprostranjeno vlasništvo u bankama među deset najvećih banaka. Najčešće su banke u vlasništvu porodica ili države. Istraživanja ovih autora su pokazala da je struktura vlasništva bitan mehanizam za upravljanje bankom.

Autori Staikouras i ostali (2007) u svom radu su istraživali odnos između dva bitna faktora korporativnog upravljanja: veličine upravnog odbora i odnosa nezavisnih članova tog odbora sa jedne strane i performansi banke sa druge strane. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 58 velikih evropskih banaka u periodu 2002-2004 godine. Njihovi rezultati su pokazali da je profitabilnost banaka negativno korelisana sa veličinom upravnog odbora banke, dok je sastav upravnog odbora u većini slučajeva bez značaja za profitabilnost banke.

Kada je reč o upravnim odborima, postoji razlika u načinu funkcionisanja i ulozi koju imaju jednostepeni i dvostepeni upravni odbori, mada do sada u praksi nije uočena značajna prednost jednog ili drugog modela (Nikolić i Erić, 2011).

U istraživanju koju su sproveli Beltratti i Stulz (2009) razmatran je uticaj na performanse banke u periodu finansijske krize i zašto su neke banke bolje prošle u tim uslovima. Iako su performanse banke u periodu jul 2007. - decembar 2008. godine bile najgore još od perioda Velike Depresije, postojale su značajne razlike u prisnima na akcije velikih banaka u tom periodu. Analiza je pokazala da su banke koje su imale upravni odbor koji je bio blizak sa akcionarima imale loše performanse u periodu krize. Banke koje su poslovale u zemljama koje su imale strožije zahteve za kapitalom i gde je regulator bio nezavisniji poslovale su bolje. Dalje, velike banke koje su imale više osnovnog kapitala i više se finansirale iz depozita na kraju 2006. godine, imale su značajno veće prinose u toku krize.

3. Korporativno upravljanje u bankarstvu

Proces korporativnog upravljanja u bankama ima kompleksan okvir. Zbog funkcionalnih razlika koje postoje

između banka i drugih korporacija, banke su podložne strožjoj prudencijalnoj regulaciji kapitala i rizika. Dalje se te razlike odražavaju i na praksi korporativnog upravljanja koja postoji u bankama [13].

Sa aspekta bankarske industrije, deo korporativnog upravljanja u bankama, između ostalog, obuhvata i način na koji upravni odbor i viši menadžment upravljaju poslovanjem banke. Pri tom se misli na postavljanje ciljeva i strategije banke za dostizanje tih ciljeva, određivanje tolerancije prema riziku za banku, upravljanje bankom na dnevnom nivou, zaštitu interesa deponenata, ispunjavanje obaveza prema akcionarima, ali i vođenje računa o interesima ostalih stekholdera u bankama. Sve korporativne aktivnosti moraju biti u skladu sa sigurnim i kvalitetnim načinom poslovanja banke što je usaglašeno sa zakonskim i regulatornim okvirima.

Zbog značaja koji korporativno upravljanje ima za ostvarivanje bankarskih ciljeva i upravljanje rizicima u bankama, Bazelski komitet za superviziju banka, pri Međunarodnoj banci za poravnanja, je 1999. godine doneo Vodič za unapređenje korporativnog upravljanja u bankarskim organizacijama. Taj dokument je dodatno modifikovan 2006. godine, a u sebi uključuje i principe korporativnog upravljanja koje je donela Organizacije za ekonomski razvoj i saradnju (OECD) 2004. godine. Konačno, u 2010. godini, pod uticajem krize donete je još jedna izmena ovih preporuka, a sve u cilju promovisanja dobrog korporativnog upravljanja u bankama. Dakle, dokument Komiteta u Bazelu nema snagu i ne-ma pretenziju regulatornog okvira već predstavlja smernice i preporuke.

Preporuke Bazelskog komiteta ističu značaj uloge upravnog odbora, sa posebnim akcentom na ulozi nezavisnih direktora i višeg menadžmenta u bankama. Dalje, obraća se posebna pažnja na ulogu unutrašnje i spoljašnje revizije, na funkciju unutrašnje kontrole, na transparentnost upravljanja, na ulogu supervizora u promovisanju i procenjivanju kvaliteta korporativnog upravljanja [2].

Bitne elemente zdravog korporativnog upravljanja u bankama čine [8]:

- Dobro postavljena korporativna strategija;
- Jasna podela odgovornosti, odlučivanja i ovlašćenja koja odgovaraju datom nivo rizičnosti poslovanja u banci;
- Jaka funkcija upravljanja finansijskim rizicima;
- Poštovanje određenih korporativnih vrednosti, pravila poslovanja i kodeksa ponašanja;

- Uključivanje finansijskih i menadžerskih podsticaja upravnom i izvršnom odboru i zaposlenima, a koji se sastoje od naknada, unapređenja i kazni;
- Transparentnost i odgovarajući protok informacija i interni i ka široj javnosti.

Da bi se dobro postavila korporativna strategija u današnjem kompleksnom okruženju od menadžmenta banke se zahteva da ima razvijen sistem strategijski orijentisanog upravljačkog računovodstva kao podršku strateškom planiranju rasta i razvoja banke, odnosno strateškom odlučivanju. Računovodstveni sistem za upravljanje u konkurentnom okruženju mora da podržava strategiju banke, što nije moguće ukoliko ne sadrži elemente upravljačkog računovodstva strategijske orijentacije. Akcenat je na dobroj vezi izmedju upravljačkog računovodstva i strategije banke [9].

Razlike koje postoje između banaka kao finansijskih institucija i preduzeća sigurno značajno utiču i na razlike u pogledu korporativnog upravljanju među njima. Te razlike se prvenstveno odnose na sledeće aspekte poslovanja [13]:

- Banke imaju funkciju kreiranja likvidnosti koja potiče od neuskladenosti rokova između dve strane bilansa stanja banaka. Sama suština bankarskog poslovanja jeste da banke dobrovoljno prihvataju neuskladenost koja postoji u ročnoj strukturi između njihove aktive i pasive. Kao posledica toga, samo postojanje banaka ključno zavisi od neometanog konstantnog pristupa sredstvima, bilo da su u pitanju depoziti, kratkoročno finansiranje na međubankarskom tržištu, finansiranje na tržištu hartija od vrednosti ili finansiranje od strane centralne banke kao poslednjeg utočišta izvora sredstava. Upravo se ta izražena potreba banka za likvidnošću jasno pokazala u vreme finansijske krize kada su svi mogući izvori sredstva presušili u isto vreme za sve banke, pa su Centralne banke morale da intervenišu da bi sprečile kolaps bankarskog sistema u tim zemljama. Otuda je za regulatore jedna od bitnih lekcija koja je naučena iz finansijske krize da traže zahtevniju prudencijalnu regulaciju koja se odnosi na rizik likvidnosti u bankama i upravljanje njime;
- Banke su institucije koje imaju visok stepen leveridža, odnosno njihova struktura kapitala se značajno razlikuje od preduzeća jer se one u veoma velikom procentu finansiraju iz duga;
- Dalje, sami bilansi stanja banaka su mnogo manje eksplicitni i jasni na prvi pogled nego što su to bilansi preduzeća iz drugih delatnosti;
- Banke su veoma povezane među sobom jer značajan ili veliki deo svog poslovanja banke obavl-

jaju sa drugim bankama. Samim tim, njihovi direktni konkurentni su ujedno i važni partneri u poslu. Povezanost banaka se ogleda pre svega na međubankarskom tržištu novca, vanberzanskom tržištu izvedenih hartija od vrednosti i na deviznom tržištu. Zbog takve situacije, bankarski sektor je veoma podložan domino efektu jer se problemi u jednoj banci vrlo brzo prenose ka drugim bankama u sistemu, a i šire;

- Zbog neusklađenosti rokova aktive i obaveza banke mogu da budu podložne povlačenju kreditora, bilo da su u pitanju deponenti, investitori u kreditne hartije od vrednosti ili druge banke. U slučaju obimnijeg povlačenja sredstva likvidna sredstva banke vrlo brzo mogu biti iscrpena. Smatra se da čak i solventna banka može propasti ukoliko dode do kolektivnog, paničnog povlačenja kreditora banke;
- Zbog svega prethodno nabrojenog, banke su, mnogo više nego druga preduzeća, regulisane i kontrolisane institucije. Regulacija se pre svega odnosi na veličinu rizika koje banke mogu da preuzmu, ali i izloženost banke prema jednom licu ili više povezanih lica itd.

Kriza je istakla značaj jakog korporativnog upravljanja u bankama. U tom smislu je i data izjava predsedavajućeg Komiteta u Bazelu i predsednika Netherlands banke Nout Wellink-a koji je rekao: "Pažljiva primena principa korporativnog upravljanja od strane banaka, zajedno sa strogom kontrolom i praćenjem od strane regulatora može osigurati sigurnost i kvalitet banaka isto kao i stabilnost finansijskog sistema".

Bazelski komitet za superviziju banaka je uvratio određene probleme koji su se pokazali u periodu izbijanja finansijske krize i doneo vodič za unapređenje principa korporativnog upravljanja u bankama. Principi tog novog unapređenog korporativnog upravljanja, kojih inače ima četrnaest, odnose se pre svega na ulogu upravnog odbora banke, kvalifikacije članova i sastav upravnog odbora, značaj nezavisnih članova odbora, značaj adekvatnog i nezavisnog upravljanja rizicima, sistem kompenzacije u banci [3].

Uloga upravnog odbora je ključna u pogledu ukupnog poslovanja banke, upravljanja rizicima, opštег organizovanja i upravljanja bankom. Upravi odbor odobrava i nadgleda primenu strategije upravljanja rizicima uzimajući u obzir dugoročni interes i sigurnost banke. Dalje, upravni odbor vodi računa o primeni principa korporativnog upravljanja u bankama isto kao i korporativnim vrednostima i pravilima ponašanja u instituciji. Pored toga, upravni odbor ima dužnost da nadgleda rad višeg menadžmenta u banci i usaglašenost njihovog ra-

da sa opštom strategijom poslovanja. Prilikom izvršavanja svojih dužnosti upravni odbor mora voditi računa o interesima akcionara, depozitora i drugih značajnih stejkholdera u banci.

[to se tiče kvalifikacija upravnog odbora, on mora imati odgovarajuće znanje i iskustvo koje je relevantno za poslovne aktivnosti banke. Upravni odbor mora jasno razumeti ulogu koju ima u korporativnom upravljanju bankom. Pored toga, članovi upravnog odbora moraju raspolagati određenim kompetencijama i ličnim kvalitetima za poziciju koju zauzimaju. Upravni odbor takođe mora da definiše praksu korporativnog upravljanja za svoj rad i da vodi računa da se ti principi slede i povremeno, prema potrebi, unapređuju. Dalje, praksa dobrog korporativnog upravljanja podrazumeva da se u upravnom odboru banke nađu i nezavisni kandidati koji imaju potrebno znanje, kvalifikaciju i reputaciju za obavljanje definisanih poslova, ali koji će izdvojiti vreme i uložiti napor prema svojim zaduženjima.

Praksa dobrog korporativnog upravljanja u bankama podrazumeva da se identifikacija, kontrola i upravljanje rizicima vrši konstantno na nivou cele banke i na novou pojedinačne poslovne jedinice. Banka bi trebalo da ima nezavisnu funkciju za upravljanje rizicima (u vidu izvršnog direktora za upravljanje rizicima (Chief Risk Officer) ili slično) koja će imati dovoljno autoriteta, nezavisnosti, resursa i pristupa upravnom odboru. Jedinica za upravljanje rizicima i unutrašnja kontrola moraju uvek biti u toku sa promenama rizičnog profila banke ali i sa novinama na polju eksternih izvora rizika. Efikasno upravljanje rizicima zahteva snažnu internu komunikaciju u okviru cele banke i kroz izveštavanje upravnom odboru i višem menadžmentu.

Poslednja, ali ne manje bitna stavka korporativnog upravljanja se odnosi na sistem i strukturu kompenzacije, a posebno uskladihanje kompenzacija zaposlenih sa rizicima koji se preuzimaju. Principi korporativnog upravljanja koje je doneo Bazelski komitet upućuju na dokument koji je sačinio Finansijski forum za stabilnost „Principi dobre prakse kompenzacije“ u pogledu preporuka za definisanje adekvatnog sistema kompenzacije u bankama [7]. Osnovna ideja sadržana u ovim principima jeste da se kreira osnova za efektivno upravljanje kompenzacijama, da se one usklade sa rizicima koji se preuzimaju, da se efektivno vrši kontrola od strane supervizora i da sami stejkholderi učestvuju u sistemima kompenzacije. Smatra se da je praksa kompenzacija u velikim finansijskim organizacijama umnogome dooprinela nastanku krize 2007. godine. Naime, visoki kratkoročni profiti su vodili do veoma velikih bonusa zaposlenima a da se nisu sagledali dugoročni rizici koji

su nastali. Ideja donetih principa jeste da se smanje podsticaji za preuzimanje velikog rizika koji mogu proistisati iz kompenzacionih šema. Ranije je nedovoljna pažnja ka preuzetim rizicima dovodila do izuzetno velikih bonusa u finansijskoj industriji, a upravni odbori nisu videli vezu između kompenzacionih šema i upravljanja rizikom u finansijskim institucijama [7]. Navedeni principi kažu da kompenzacija mora biti usklađena sa svim vrstama rizika koji se preuzimaju, da upravni odbor mora aktivno da nadgleda kreiranje i funkcionisanje sistema kompenzacije, kao i da vrši kontrolu i usklađivanje. Kompenzacija za svakog zaposlenog u firmi mora da bude usklađena sa rizikom koji taj zaposleni preuzima u ime institucije.

Bazelske principe korporativnog upravljanja nacionalni regulatori uključuju u zakonske i druge regulatorne propise trudeći se da banke imaju snažan sistem korporativnog upravljanja koji će osigurati postizanje i održavanje poverenja u bankarski sistem. Korporativno upravljanje je važno i za funkcionisanje samog bankarskog sistema ali i ekonomije kao celine. Regulatori bi trebalo da redovno ocenjuju korporativno upravljanje u bankama.

U toku finansijske krize koja je započela 2007. godine isplivali su i problemi u korporativnom upravljanju u bankama. Novi standard adekvatnosti kapitala, oličen u vidu Basel III standarda, zahteva mnogo strožja pravila regulisanja banaka, kojima je cilj da povećaju sposobnost banaka da se odupru budućim finansijskim krizama. Između ostalog jedan od ciljeva mera koje su sadržane u oviru Basel III standarda odnosi se upravo na poboljšanje korporativnog upravljanja u bankama.

4. Karakteristike bankarskog sektora Srbije

Na kraju drugog tromesečja 2011. godine, bankarski sektor Srbije čine 33 banke, ali se relativno brzo očekuje smanjenje tog broja za jednu banku nakon što se proces spajanja dve banke privede kraju. Iako je u poslednje dve godine prisutna tendencija smanjenja broja zaposlenih u bankarskom sektoru Srbije, ovaj sektor u okviru delatnosti finansijskog posredovanja ima najviše zaposlenih, skoro 30.000 ljudi.

Vlasnička struktura banaka u Srbiji je takva da je 21 banka u vlasništvu stranih lica, a 12 banaka je u vlasništvu domaćih lica. Vlasnici banaka koji su strana lica dolaze iz 11 različitih zemalja (Austrija, Grčka, Francuska, Italija, Slovenija, Belgija, Rusija, SAD, Kipar, Nemačka i Madarska). Od banaka koje imaju domaće vlasnike 8 je u vlasništvu države kao većinskog ili najvećeg pojedinačnog akcionara, a 4 banke su u vlas-

ništvu domaćih privatnih lica. U bankama koje su u vlasništvu stranih akcionara nalazi se 76% dobiti bankarskog sektora Srbije, 73%, ukupne aktive kao i 71% ukupnog kapitala i broja zaposlenih.

Neto aktiva banaka na kraju drugog tromesečja 2011. godine iznosi 2.476 milijardi dinara ili oko 24 milijarde evra, dok je ukupan kapital bankarskog sektora Srbije za isti period 520 milijardi dinara ili nešto više od 5 milijardi eura [16]. Većina najznačajnijih kategorija poslovanja kao što su depoziti, krediti, kapital, ukupna aktiva, prihod itd. pripada grupi od oko deset najvećih banaka dok su ostale male banke koje imaju skromno učešće u pomenutim kategorijama.

Privreda Srbije je veoma bankocentrična jer se preduzeća najviše finansiraju iz bankarskih kredita. Ova činjenica se može lako sagledati iz podatka da u ukupnoj bilansnoj sumi finansijskog sektora Srbije banke učestvuju sa oko 91,8%, a dalje slede osiguravajuće kompanije 4,2%, davaoci finansijskog lizinga 3,6%, dobrovoljni penzioni fondovi 0,36% i investicioni fondovi 0,04% (izvedeni podaci iz [11] i [15]).

Najznačajnija stavka u strukturi aktive banaka jesu odobreni krediti koji su na nivou od 63,8% od ukupne aktive za ceo bankarski sektor i iznose 1.505 milijardi dinara ili približno 15 milijardi eura. Od ukupnog iznosa odobrenih kredita 55% čine krediti odobreni privredi, a 30% krediti odobreni stanovništvu. Učešće plasmana u hartije od vrednosti na nivou celog bankarskog sistema je nešto manje od 7% ukupne aktive [16]. [to se tiče valutne strukture aktive ona je prvenstveno deviznog karaktera – 63%, od čega je 84% u eurima, 8% je u švačarskim francima i 8% u ostalim valutama. Kada je reč o ročnoj strukturi, aktiva bankarskog sektora Srbije je u najvećem delu kratkoročna, a preovladavaju sredstva po viđenju u iznosu od 33% od ukupne aktive. Aktiva čija je ročnost do godinu dana učestvuje u iznosu od 21%, a preko godinu dana sa učešćem od 45%. Od ukupnih kredita koji su odobreni 55% čine krediti koji su odobreni privrednim preduzećima, dok je stanovništvu odobreno 30% ukupnih kredita. Problematični krediti za drugo tromesečje 2011. godine iznose 18,6% ukupnih kredita i u blagom su porastu u odnosu na ranije periode [16].

Sa druge strane ukupan kapital čini 21% ukupne pasive. Pokazatelj adekvatnosti kapitala bankarskog sektora Srbije na kraju drugog tromesečja 2011. godine iznosi 19,7%. Ovaj pokazatelj je u Srbiji od strane regulatora postavljen na viši nivo od Bazelskih 8% i iznosi minimum 12%. U ročnoj strukturi pasive izvor i sredstava sa dospećem preko 1 godine čine 39%

ukupne pasive. I na strani pasive preovladava njen devizni karakter u iznosu od 63%. Od ukupnih depozita 56% dolazi od strane stanovništva, a zatim slede depoziti preduzeća sa učešćem od 24% [16].

U prvih šest meseci 2011. godine, bankarski sektor Srbije je bio profitabilan pa je dobit pre oporezivanja iznosila 17,8 milijardi dinara ili 176 miliona eura. Preko 70% bankarskog sektora Srbije je poslovalo sa dobitkom, odnosno od ukupnog broja banaka u Srbiji njih 9 je u datom periodu poslovalo sa gubitkom. Za 2010. godinu prinos na aktivu za ceo bankarski sektor Srbije je iznosio 1,1%, dok je prinos na kapital 5,4%. U drugom tromesečju 2011. godine situacije je poboljšana pa je prinos na aktivu za bankarski sektor Srbije 1,4%, dok je prinos na kapital 7% [16].

5. Korporativno upravljanje u bankama u Srbiji

S obzirom na strogu regulativu, i domaću ali i preporuke i smernice međunarodnih institucija, za očekivati je da će korporativno upravljanje u bankama u Srbiji na višem nivou nego što je to slučaj sa korporativnim upravljanjem u srpskim preduzećima. Jedan od razloga može biti u tome što je veći deo bankarskog sektora Srbije, tj. 63% u vlasništvu stranih lica koja prvenstveno dolaze iz razvijenih zapadnoevropskih zemalja. Moglo bi se reći da je u tim zemljama korporativno upravljanje na višem nivou nego u Srbiji, pa je u tom delu srpski bankarski sektor profitirao jer su strani akcionari doneli sa sobom i principe korporativnog upravljanja.

Za učešće u kapitalu u srpskim bankama koje je veće od 5% potrebna je saglasnost Narodne banke Srbije. Gledano prema tom kriterijumu, sa izuzetkom jedne banke, sve ostale banke u Srbiji imaju maksimalno do tri akcionara koje imaju vlasničko učešće veće od 5%. Deset banaka u Srbiji, ili 30%, je u rukama jednog, i to stranog, vlasnika, sve ostale imaju manjinske akcionare. Od ukupnog broja banaka njih 16 ili 49% ima većinske akcionare sa preko 50% učešća u kapitalu, šest banaka ima akcionare koji imaju manje od 50% vlasničkog učešća, a jedna banka nema ni jednog akcionara koji ima učešće veće od 5%. Skoro polovina banaka u Srbiji ima do tri akcionara ukupno. U bankama koje su u vlasništvu domaćih pravnih i fizičkih lica vlasnička struktura je razuđenija u odnosu na banke koje su u vlasništvu stranih akcionara. U prvih deset najvećih banaka prema veličini ukupne aktive sve su banke u vlasništvu stranih akcionara, a samo je jedna među njima banka sa domaćim vlasnikom i to konkretno u većinskom državnom vlasništvu.

Ono što je posebno značajno kada se razmatra korporativno upravljanje u bankarstvu jesu regulatorna pravila koja vrlo često u sebi sadrže određene elemente koje doprinose dobrom korporativnom upravljanju. Kako su banke privatne institucije sa javnom svrhom, njima se posebno poklanja velika pažnja u pogledu regulacije.

Regulatorni okvir za banke u Srbiji jeste Zakon o bankama koji je donešen 2005. godine, a dopunjeno 2010. godine. Ovaj Zakon je usklađen sa propisima Evropske unije i usaglašen sa Basel standardima. Pored tog osnovnog zakona Narodna banka Srbije, kao regulator i suprevizor bankarskog sektora Srbije donela je niz propisa koji postavljaju osnovu za adekvatno upravljanje bankama ali i za lakšu kontrolu od strane suprevizora. Svi propisi koji se tiču bankarskog sektora Srbije sadrže u sebi osnovne elemente dobrog korporativnog upravljanja banaka koji su sadržani i u preporukama Bazelskog Komiteta za jačanje korporativnog upravljanja u bankama ali i u Basel standardima. Međutim, trebalo bi ukazati na neke specifičnosti korporativnog upravljanja u bankama u Srbiji.

Prema zakonu banke u Srbiji se osnivaju kao akcionarska društva i mogu ih osnovati domaća i strana pravna i fizička lica. Prilikom samog osnivanja banke Narodnoj banci se moraju dostaviti podaci o osnivačima banke, iznosu njihovih uloga i broju, vrsti i nominalnom iznosu akcija koje stiču, a moraju se dostaviti i podaci o svim licima koja će imati učešće u banci i o osnovu za to učešće, kao i navesti imena predloženih članova upravnog i izvršnog odbora banke i podatke o njihovoj kvalifikaciji, iskustvu i poslovnoj reputaciji. Ukoliko predloženi član upravnog ili izvršnog odbora banke nema odgovarajuće kvalifikacije ili iskustvo, odnosno dobru poslovnu reputaciju ili lice koje bi steklo učešće u banci ne ispunjava uslove za to sticanje Narodna banka Srbije može da odbije osnivanje banke. Dakle, regulativa sprečava pojavu moralnog hazarda i u startu daje šansu dobrom korporativnom upravljanju u bankama. Osim toga, ista situacija važi i ukoliko predloženi program aktivnosti banke, plan poslovne politike i procedure za upravljanje rizicima i za unutrašnju kontrolu nisu odgovarajući [25].

Zakonom banke je precizno definisana organizacija banke kao i način upravljanja bankom. Ono što može da bude potencijalni problem ili nedostak ovog zakona jeste to što zakon naglašava da se akcionarima koji imaju 1% ili više akcija s pravom glasa ne može onemogućiti neposredno vršenje prava glasa. Postavlja se pitanja šta se dešava sa akcionarima koji imaju manje od jednog procenta vlasništva u banci – da li to znači da oni imaju niža prava jer zakon implicira da im se može onemogućiti da iskoriste svoje pravo glasa?

Zakon precizira da su organi upravljanja bankom upravni i izvršni odbor banke. Oni su dužni da preduzimaju mere radi sprečavanja nezakonitih ili neprimerenih radnji i uticaja, koji su štetni ili nisu u najboljem interesu banke i njenih akcionara i koje vrše lica koja imaju znatno ili kontrolno učešće u toj banci. Dalje je zakonom precizno definisan sastav kao i uslovi imenovanja i delokrug rada kako upravnog tako i nadzornog odbora. Prema slovu zakona, Upravni odbor banke mora imati najmanje pet članova, uključujući i predsednika banke. Narodna banka Srbije propisuje uslove i kvalifikacije koje mora posedovati lice da bi bilo izabrano za člana odbora. U svakom slučaju, najmanje tri člana upravnog odbora banke moraju imati odgovarajuće iskustvo iz oblasti finansija. Zakonom je propisano da najmanje jedna trećina članova upravnog odbora banke moraju biti lica nezavisna od banke, dakle, koja nemaju direktno ili indirektno vlasništvo ni u banci ni u članu bankarske grupe u kojoj je ta banka.

[to se tiče izvršnog odbora banke njega čine najmanje dva člana, uključujući i predsednika koji predstavlja i zastupa banku. On ne može samostalno da donosi poslovne odluke, već je po zakonu dužan da obezbedi potpis jednog člana izvršnog odbora. Kao i članovi upravnog odbora tako i članovi izvršnog odbora banke moraju imati dobru poslovnu reputaciju i odgovarajuće kvalifikacije, koje propisuje Narodna banka Srbije. Doprinos korporativnom upravljanju u bankama ogleda se i zakonskoj odredbi da banka mora da obrazuje odbor za praćenje poslovanja banke (odbor za reviziju), kreditni odbor i odbor za upravljanje aktivom i pasivom. Takođe, članovi odbora banke su dužni da obezbede sistem unutrašnjih kontrola, funkciju kontrole usklađenosti poslovanja banke i funkciju unutrašnje revizije. Ovakve odredbe u domaćem zakonu se poklapaju sa preporukama Bazel komiteta za jačanje korporativnog upravljanja u bankama.]

[to se tiče vlasništva u banci, za svako sticanje vlasništva u iznosu većem od 5%, bilo da je reč o direktnom ili indirektnom vlasništvu, mora da se dobije saglasnost Narodne banke Srbije. Regulatorni okvir u Srbiji podrazumeva da će supervizor, to jest Narodna banka Srbije, vršiti kontrolu nad bonitetom i zakonitošću poslovanja banaka. Ono što međutim nije primenjeno to je redovna kontrola samog korporativnog upravljanja od strane supervizora, koju predviđaju preporuke Bazel Komiteta.]

Prema Zakonu u bankama [25] u okviru delokruga rada upravnog odbora banke je i usvajanje politike zarada i ostalih primanja zaposlenih u banci. Međutim, kako je to pitanje kome se nije posvećivala

posebna pažnja Narodna banka Srbija je posebnom Odlukom o upravljanju rizicima u bankama kao jednu od novina uvela i obavezu usvajanja adekvatne politike zarada i drugih primanja zaposlenih, uključujući i naknade upravnim odborima. Smatra se da je ova politika adekvatna ako je zasnovana na sprovođenju poslovne politike i strategije banke, kao i strategije i politika za upravljanje rizicima, i ako podstiče razumno i oprezno preuzimanje rizika [17].

Značajan deo korporativnog upravljanja u bankama jeste i vođenje računa o interesima stejkholdera. Jedan deo Zakona o bankama u Srbiji je posvećen deponentima, kao značajnim stejkholderima u banci, i zaštititi njihovih interesa. Ipak, očigledno u praksi to nije funkcionalo na pravi način i banke u okviru svog korporativnog upravljanja nisu vodile dovoljno računa o interesima stejkholdera. To je zakonski sada bolje regulisano jer je u 2011. godine donet Zakon o zaštiti korisnika finansijskih usluga, koji je mnogo detaljnije i preciznije definisao odnos između banke i korisnika njenih usluga kao stejkholdera.

Posebna pažnja regulatornog okvira se poklanja upravljanju rizicima u bankama. Pored toga što su u samom zakonu date osnovne smernice i obaveze koje banke imaju u cilju adekvatnog upravljanja rizicima, Narodna banka je donela i niz propisa koji se tiču detaljnijeg pristupa upravljanju pojedinim vrstama rizika. I kod samog osnivanja banke potrebno je Narodnoj banci Srbije dostaviti proceduru za upravljanje rizicima koja se, ukoliko je adekvatna, prihvata od strane regulatora. Sva regulativa koja se tiče upravljanja rizicima je u skladu sa Bazelskim principima i preporukama. U skladu sa tim, banke u Srbiji su dužne da identifikuju, mere i procenjuju rizike kojima su izložene u svom poslovanju i da upravljaju tim rizicima. Samim tim moraju da obrazuju posebnu organizacionu jedinicu u čijem je delokrugu upravljanje rizicima. Takva zakonska odredba jeste u skladu sa vodicem Bazelskog komiteta za unapređenje korporativnog upravljanja u bankama. Upravljanje rizicima usklađuje se s veličinom i organizacionom strukturonu banke, obimom njene aktivnosti i vrstama poslova koje banka obavlja.

U Srbiji je uvođenje Bazel II standarda započeto 2007. godine. Iako je puna primena trebalo da počne 2011. godine do toga nije došlo jer jedan broj banaka nije bio spremna za nove zahteve. Puna primena Bazel II standarda u Srbiji je odložena za 31.12. 2011. godine uz probni period izveštavanja u skladu sa novim regulatornim okvirom od septembra 2011. godine. Bazel standardi su uvedeni u domaću praksu u skladu sa karakteristikama koje su svojstvene domaćem bankarskom sis-

temu. Osnovni ciljevi uvođenja Basel II standarda u Srbiji su dalje jačanje stabilnosti bankarskog sektora i finansijskog sistema; unapređenje procesa upravljanja rizicima u bankama i procesa supervizije zasnovanog na rizicima; jačanje transparentnosti i tržišne discipline; uskladivanje sa uslovima poslovanja na međunarodnom finansijskom tržištu; harmonizacija sa propisima Evropske unije - Direktivama EU 48/2006 i 49/2006; stvaranje jače veze između kapitalnih zahteva i izloženosti rizicima na nivou banke [18].

Bitno je naglasiti da je Narodna banka Srbije u nekoliko navrata sprovedla stres testove koji bi blagovremeno ukazali na postojanje nekih slabosti i potrebe za preventivnim dokapitalizacijama pod pretpostavkom izuzetno pesimističkih makroekonomskih scenarija. Testovi su pokazali da je bankarski sektor Srbije veoma „otporan na spoljne „šokove“ s obzirom na pre svega visoku preventivnu kapitalizovanost, zahvaljujući prudencijalnim restriktivnim merama Narodne banke Srbije u periodu kreditne ekspanzije 2004–2008. godine“ [14]. Zaista, zahvaljujući, možda i preteranoj restriktivnoj monetarnoj politici Narodne banke Srbije, bankarski sektor Srbije je, sa svoje strane, dosta dobro podneo nalet ekonomske krize iz 2008 godine.

6. Zaključak

U velikom broju zemalja banke su glavne finansijske institucije koje obezbeđuju efikasno prikupljanje i usmeravanje slobodnih novčanih sredstava, odnosno transferišu štednju u investicije. Zbog značaja koje imaju bankama se poklanja posebna pažnja i u regulatornom okviru. Bankarstvo spada u jednu od najregulisanijih industrija. Zbog značaja koje imaju za celokupnu ekonomiju, dodatna pažnja se posvećuje pitanju adekvatnog upravljanja u bankama. Vrlo bitan element celokupnog procesa upravljanja bankom jeste i primena principa korporativnog upravljanja. S obzirom da su banke privatne institucije sa javnom svrhom, sigurno je da i korporativno upravljanje u bankama ima specifičnosti u odnosu na korporativno upravljanje u preduzećima. Korporativno upravljanje u bankama se, shodno opštim principima korporativnog upravljanja, odnosi na način na koji se upravlja poslovanjem banke i vrši kontrola tog poslovanja. To podrazumeva postavljanje odgovarajućih skupa ciljeva koji se žele postići ali i načina za ostvarivanje tih ciljeva i praćenje nivoa ostvarenja ciljeva.

Neadekvano korporativno upravljanje može dovesti do ozbiljnih problema u radu banke. Pošto je bankarsko tržište veoma povezano, domino efektom gubitak jedne banke bi mogao da utiče na druge

banke u sistemu, na sistem osiguranje depozita, na sistem plaćanja, a samim tim bi to dovelo i do velikih troškova za sve učesnike. Sličan scenario se i desio sa krizom koja je počela sredinom 2007. godine. Sve to utiče na poverenje u finansijski i bankarski sistem, a koje se ne bi smelo tako lako ispustiti.

Dobrom korporativnom upravljanju u bankama se poklanja velika pažnja. Basel komitet za superviziju banka je nekoliko puta, poslednji put 2010, izdao vodič za Unapređenje korporativnog upravljanja u bankama koji predstavlja smernicu za banke i regulatore u pogledu primene prakse dobrog korporativnog upravljanja.

Kroz zakonski okvir i dodatne propise od strane Narodne banke Srbije, preporuke Basel Komiteta za unapređenje korporativnog upravljanja su uključene u odgovarajuća dokumenta. Samim tim napravljena je dobra osnova za razvoj adekvatnog korporativnog upravljanja u bankama. Ono što bi trebalo promeniti, odnosno uvesti jeste stalna kontrola i unapređenje korporativnog upravljanja u srpskim bankama. Za sada ni jednom sveobuhvatno nije kontrolisana primena principa korporativnog upravljanja u bankarskom sektoru Srbije.

U okviru korporativnog upravljanja u srpskim bankama ono što bi trebalo dodatno pojasniti tiče se manjinskih akcionara koji imaju manje od jednog procenta vlasništva u banci. Postavlja se pitanje da li oni imaju niža prava od ostalih akcionara jer zakon implicira da im se može onemogućiti da iskoriste svoje pravo glasa.

Veoma je bitno za celokupan proces korporativnog upravljanja u bankama da se obrati osebna pažnje na sistem kompenzacija i naknada upravnim odborima i da u skladu sa novousvojenim odlukama politika zarađa i drugih primanja bude adekvatno sprovodena u skladu sa principima korporativnog upravljanja.

Trebalo bi takođe očekivati da će novi Zakon o zaštiti korisnika finansijskih usluga podići korporativno upravljanje na viši nivo u bankama u Srbiji što se tiče zaštite interesa stejholdera.

Korporativno upravljanje je proces koji nije zatvoren već naprotiv stalno se nadograđuje i unapređuje. Taj proces se upravo sada dešava i na mnogo razvijenim tržištima, a posebno je bitno konstantno raditi na procesu korporativnog upravljanja u zemlji u razvoju kao što je naša.

LITERATURA

- [1] Ananchotikul, S, Eichengreen B, „Corporate governance reform in emerging markets: How much, why, and with what effects?“, *Journal of The Japanese and International Economies*, 23, pp. 149–176, 2009.
- [2] Bank for International Settlements, <http://www.bis.org>, 2011 (novembar 2011).
- [3] Basel Committee on Banking Supervision, Principles for enhancing corporate governance, 2010.
- [4] Bebchuk L. A, Cohen A, Ferrell A, „What Matters in Corporate Governance?“, *Review of Financial Studies*, Vol. 22, No. 2, pp. 783-827, 2009.
- [5] Beltratti A, Stulz M. R, “Why Did Some Banks Perform Better during the Credit Crisis? A Cross-Country Study of the Impact of Governance and Regulation“, *ECGI Working Paper Series in Finance*, Working Paper N°. 254/2009, 2009.
- [6] Caprio G, Laeven L, Levine R, „Governance and bank valuation“, *Journal of Financial Intermediation*, 16, pp. 584–617, 2007.
- [7] Financial Stability Forum, FSF Principles for Sound Compensation Practices, 2009.
- [8] Greunning H, Brajovic Bratanovic S, Analiza i upravljanje bankovni rizicima, Mate, Zagreb, 2006
- [9] Knežević S, Barjaktarović Rakočević S, Đurić D, „Upravljačko računovodstvo u funkciji sticanja konkurenntske prednosti i bankarski kontroling“, Management- časopis za teoriju i praksu menadžmenta, vol. 16, br. 59, pp. 5-13, 2011.
- [10] Köhler M, „Ownership structure, regulation and the market for corporate control in the EU banking sector“, *European Journal of Law and Economics*, DOI 10.1007/s10657-010-9174-y.
- [11] Komisija za hartije od vrednosti Republike Srbije, Izveštaj o radu Komisije za hartije od vrednosti Republike Srbije i kretanjima na organizovanom tržištu hartija od vrednosti u Republici u periodu: januar – decembar 2010. godine, www.sec.gov.rs
- [12] Levine, R, „The corporate governance of banks: A concise discussion of concepts and evidence“, *World Bank Policy Research Working Paper No. 3404*. 2003.
- [13] Mülbert P. O, „Corporate Governance of Banks after the Financial Crisis - Theory, Evidence, Reforms“, European Corporate government institute, Working Paper N°.151/2010, 2010.
- [14] Narodna banka Srbije, Izveštaj o stanju u finansijskom sistemu, 2010.
- [15] Narodna banka Srbije, Godišnji izveštaj o poslovanju i rezultatima rada, 2010.
- [16] Narodna banka Srbije, Izveštaj za II tromeseče 2011. godine, www.nbs.rs
- [17] Narodna banka Srbije, Odluka o upravljanju rizicima banke, 2011.
- [18] Narodna banka Srbije, www.nbs.rs, 2011.
- [19] Nikolić J, Erić J, „Uloga i vrste upravnih odbora u korporativnom upravljanju“, *Management – časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, vol. 16, br. 60, str. 69-75, 2011.
- [20] OECD Principles of Corporate Governance, 2004.
- [21] Staikouras P. K, Staikouras C. K, Agoraki M.-E. K, The effect of board size and composition on European bank performance, *European Journal of Law and Economics*, 23:1-27, DOI 10.1007/s10657-007-9001-2, 2007.
- [22] Sullivan R. J, Spong K. R, „Manager wealth concentration, ownership structure, and risk in commercial banks“, *Journal of Financial Intermediation*, No. 16 pp. 229–248, 2007.
- [23] Sun W, Stewart J, Pollard D, Corporate Governance and the Global Financial Crisis: International Perspectives, Cambridge University Press, 2011.
- [24] Tandelilin E, Kaaro H, Mahadwartha P. A, Supriyatna, „Corporate Governance, Risk Management and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?“, EADN WORKING PAPER No. 34, 2007.
- [25] Zakon o bankama „Službeni glasnik RS“ br. 107/05 i Zakon o izmenama i dopunama Zakona o bankama „Službeni glasnik RS“ br. 91/10.