

Note sa prezentacije

Iz nastupa Instituta za ekonomiku i finansije na skupu u RKP Niše, koji je značio obeležavanje 35 godina njegovog postojanja izdvajamo neke naglaske. Ovde su izvodi iz govora prof. dr Miroslava Milojevića, koncentrisanih u tri tačke.

1. Vrednovanje Nekretnina, postrojenja i opreme – vrlo aktuelno

Kraj godine i pažnju rukovodstva u preduzećima okupira izrada godišnjih finansijskih izvešta, to je vreme kada se sve proverava radi unosa ispravnih cifara i obrazloženja u njima. Jedan problem se veoma često javlja, a to je pravilnost vrednosti po kojima se nekretnina postrojenja i oprema unos u bilanse. Tome se mora posvetiti naročita pažnja je revizori veoma često u svom Izveštaju naglašavaju ovo:

- Vrednosti po kojima su ove stavke iskazane u bilansu nisu u saglasnosti sa fer vrednostima, i to iskazuju kao rezervu
- Mnoge vrednosti, naročito opreme, se koriste a imaju nula vrednost u bilansu.

Mnoga preduzeća ignorišu ove nalaze revizora, odnosno ne preduzimaju mere da angažuju procenitelja radi davanja mišljenja o fer vrednosti. Veliki broj preduzeća i dalje ne koriguje svoje vrednosti koje su na nuli, što je znak da nemaju uvedene postupke testiranja vrednosti imovine na obezvređenja.

Postupanje koje vodi aktuelizovanju vrednosti nekretnina, postrojenja i oprema ne treba posmatrati kao obavezu prema revizoru. Revizor je tu da ukaže na slabosti u finansijskom izveštavanju, a do rukovodstva je da sprovede akcije da usaglasi svoje vrednosti u skladu sa zahtevima odgovarajućeg standarda (MRS 16 – Nekretnine, postrojenja i oprema). Treba biti svestan negativnih posledica i otkloniti ih. Posledice neusaglašenog iskazivanja vrednosti prema standardima čine:

- *Vrednost imovine precenjena ili potcenjena.* Ova vrednost se iskazuje u bilansu stanja, pa ako su precenjene vrednosti to ukazuje na lažno iskazivanje dela vrednosti više nego što je ima; ako su te vrednosti podcenjene, onda to stvara latentne rezerve govoreći da preduzeće ima manje vrednosti od realne.
- *Rezultat poslovanja neispravno prikazan.* Precenjena vrednost imovine znači precenjeni iznos amortizacija, što je veći odbitak od prihoda i iskazivanje podcenjenog iznosa dobitka. Obrnuto je ako je vrednost nekretnina, postrojenja i opreme podcenjena, tada je lažno iskazan viši dobitak od realno.
- *Pogrešno iskazana poreska amortizacija.* Osnovica za oporezivanje dobitka se menja sa svakim potcenjivanjem i precenjivanjem, to znači da su poreske obaveze po iskazanom dobitku manje ili veće od realne.
- *Povod za diskusiju sa revizorom.* Revizor reaguje u svom Izveštaju na svako registrovano odstupanje iskazane u odnosu na fer vrednost nekretnina, postrojenja i opreme. Uobičajeno je da pravi rezervu na izveštaje.
- *Problem sa bankom pri traženju kredita.* Nepravilno iskazane vrednosti nekretnina, postrojenja i oprema i posebno signalizovanje ove nepravilnosti od strane revizora utiče na odvracanje poverenja banke u rukovodstvo i vodi odbijanju.
- *Nepovoljan imidž u javnosti.* Svaki Izveštaj revizora koji nije čist poziv je javnosti na formiranje nepovoljnog gledišta na onoga čiji je to izveštaj.

Rukovodstvo se u javnosti markira sa kvalitetom svojih izveštaja. Ukoliko nisu usklađeni sa standardima finansijskog izveštavanja i to signalizuje revizor, ne može očekivati poverenje.

Preporuke za rešavanje problema:

Institut za ekonomiku i finansije ima dugu praksu posmatranja okolnosti upravljanja nekretninama, postrojenjima i opremom i njegovo zapažanje je:

- *Uzrok problema pogrešnog iskazivanja vrednosti NPO je u organizovanju uslova za njihovo upravljanje.* Manje je tome uzrok računovodstvena služba a u osnovi je reče o pogrešnim postavkama celog sistema upravljanja nekretninama postrojenjima i opremom. A ovo je odgovornost uprave.
- *Postupanje po primedbama eksternih kontrola je samo gašenje požara.* Uobičajeni način na koji rukovodstva pristupaju u slučaju isticanja problema od komercijalne ili državnog revizora je angažovanje procenitelja da preispita vrednosti i da mišljenje o vrednosti kojim se knjigovodstvene vrednosti ovih stavku usaglašavaju sa tržišnim.
- *Izostaje dubinsko posmatranje svih okolnosti upravljanja, vrednovanja, obračunavanja i izveštavanja o NPO.*

Šta Institut za ekonomiku i finansije može da pomogne ovde?

Institut za ekonomiku i finansije ima poseban projekt za dubinsko snimanje valjanosti upravljanja sa nekretninama, postrojenjima i opremom. Rezultat projekta je 1. Izveštaj o dijagnostičkim nalazima; 2. Akcioni plan za uređenje knjiga o nekretninama, postrojenjima i opremi.

Institut za ekonomiku i finansije redovno prati stanje u oblasti vrednovanja i objavljuje odgovarajuće informacije na svoj sajtu www.ief.rs.

Ključna je odlučnost direktora da stvari vrednovanja u svojem preduzeću drži na nivou očekivanog, to znači u skladu sa propisima koji regulišu ovu materiju. Ako je tako, onda on drži vrednovanje pod kontrolu, uspostavlja svoje osmatranje, odlukama pokreće akcije ka rešavanju i vrši kontrole.

2. Neuređena imovina u javnoj svojini – mnogi problemi

Imovina u javnoj svojini nije uređena u skladu sa normama zdravog finansijskog izveštavanja. Ima ovde mnogo klimavog, a sve počinje od orijentacije i odlučnosti odgovornog za finansijsko izveštavanje – direktora.

Decenijama traje akcija sređivanja imovine u javnoj svojini. To sređivanje je velika investicija uz mentorisanje iz sveta i koordinisan napor unutrašnjih snaga. I pored ogromnih napora rezultati nisu na nivou očekivanja. Interes za ovu temu ima svoje osnove, jer

- *Ogroman je deo bogatstva Srbije upravo u ovim stavkama.* Interes da se jasno urede evidencije na jasno postavljen propisima je time očigledan.
- *Od efikasnosti korišćenje ovog bogatstva bitno zavisi ekonomija čitave Srbije.*

Međutim, prema izveštaju Državne revizorske institucije iz 2018. godine stanje je daleko od onog što bi bilo zadovoljavajuće. Izveštaj DRI naslovljen sa „Efikasnost informacionog sistema za registar nepokretnosti u javnoj svojini“ otkrilo je vrlo zabrinjavajuće činjenice, među koji su glavne: ispitanici nisu imali nikakvu obuku za rad na registru (88%), na anketu za snimanje stanja nije se odazvalo njih 88% (govori o stepenu brige), ogromna masa obrisanih zapisa jer nije bilo verifikacije od strane odgovornih... Dakle, nema pažnje prema imovini, i normalna je posledica da su evidencije zapuštene.

Uzroci neuređenosti statusa nekretnina

Vlasnik imovine, u prvom redu nekretnina, je država ili lokalna samouprava, a vlasnik bi trebao da ima jak interes da svu svoju imovinu ima pravno regulisanu. Što znači da u javnim knjigama i u svojim poslovnim knjigama ima ispravno postavljene vlasničke odredbe. Generalno to ne stoji, a uzroci tome su:

- *Nedostatak volje da se reguliše status nekretnina*. Volja se u ovakvim situacijama stimuliše raznim merama. Na tom nivou vlada značajan deficit.
- *Neznanje, odnosno nedostatak kompetencija*. U napred pomenutom Izveštaju DRI jasno se čita da oni koji su zaduženi za ova pitanja nemaju nikakve obuke, niti poznaju ono sa čim radi. A ovo neznanje je posledica nedovoljnog sistematskog pristupa.
- *Nedovoljan pritisak od strane države i njenih organa*. Ako nema nikakvih značajnih posledica koje se aktiviraju prema neizvršenjima, onda sigurno sledi neizvršenje. Tu i tamo pokrenuta inicijativa da se sa svoje strane problemi rešavaju ne čine sistem. Sistem, pored ostalog, mora da ima i svoju prinudu ako hoće da se na dužu stazu održava.
- *Nedostaci u internim propisima*. Naši uvidi u interne propise koji regulišu ovu materiju ukazuju na krajnje labav pristup.
- *Neagilnost direktora*. Staro je pravilo: ton na vrhu određuje ukupna ponašanja u organizaciji. Mlohava dirigencija sa vrha znači mlohavo izvršenje, ovom slučaju slabosti u sistemu uređivanja imovine. Obrnuto: Jasni orijentiri, jasni zadaci za svakoga i jaka kontrola sigurno vode ka ponašanjima koja daju rezultate u skladu sa ciljevima.

Posledice neuređenosti nekretnina

Posledice neuređenosti evidencija i izveštaja o imovini koja se koristi u javnom sektoru su višestruke, među kojima su bitne:

- *Svojinski status nije uopšte, ili je vrlo nedosledno regulisan*. To se demonstrira na neuređenim beleškama u katastru (tamo se evidencije jednom uspostavljaju a potom stalno aktuelizuju), neadekvatnim evidencijama u poslovnim knjigama, i neusaglašenostima evidencija u javnim i poslovnim knjigama.
- *Smetnje u prometu nekretnina*. Mnoge slabosti izbijaju na videlo u momentu kada treba izvršiti promet nekretnina. Uglavnom tek tada se pokrenu razmišljanja o njima, i tek tada se otkrivaju slabosti. Mnogi poslovi se ne mogu zbog ovoga izvršiti.
- *Odsustvo kontrole nad nekretninama*. Onog čega nema u evidencijama faktički ne postoji i ne kontroliše se, ili se kontroliše sa mnogim ograničenjima što znači neadekvatno.
- *Sumnjivi obračuni*. Sa pogrešnim evidencijama nema ispravnog obračunavanja.
- *Neodgovarajuće izveštavanje*. Izveštaji koji nemaju podatke koji verno odražavaju pravni status i sve bitne karakteristike nekretnina je osuđen na kvalifikaciju neispravnog.
- *Udar na ekonomiju*. Ekonomsko praćenje je moguće samo nad ispravnim podacima o onome što se želi da podvrgne ekonomskim principima upravljanja. Ako je status neuređen, ako su bitna obeležja o nekretninama u sudaru sa realnošću, trpi ekonomija.

Preporuke za rešavanje problema:

Institut za ekonomiku i finansije aktivno učestvuje u rešavanjem pitanja imovine u javnoj svojini u prethodnim decenijama. Pristup koji preporučujemo, i koje agilni direktori slede, podrazumeva_

- *Sačiniti dijagnozu stanja imovine*. Svakom ozbiljnom pristupu pristoji najpre analiza koja vodi ka dijagnozi, odnosno ka nalazima stanja. Problem je vrlo kompleksan i za ovo je potrebna i visoka ekspertiza pa i odgovarajući analitički i dijagnostički instrumenti.

- *Stvoriti kvalifikovanu predstavu o tome šta treba raditi radi sređivanja.* Uobičajeno je da se nađe mnogo nedostataka, potrebna je dobra koncentracija i izbor nekoliko ključnih područja sređivanja, dakle ići po formiranoj listi prioriteta.
- *Sačiniti akcioni plan.* Akcioni plan određuje šta se radi, u kojim rokovima, ko je zadužen za rešavanje problema.
- *Uspostaviti kontrolu nad procesom.* Pošto je poduhvat prilično razrušen i više njih učestvuje, sve to treba kontrolisati putem uspostavljenog sistema izveštavanja, razmatranja izveštaja i dodavanje potrebnih podsticaja da se posao okonča.
- *Promene u javnim i poslovnim knjigama.* Sve mora da rezultira u promenama koje se iskazuju odgovarajućim zapisima ili evidencijama. Tamo gde su bile neadekvatne zabeležbe u javnim knjigama ispravke se izvode prezentiranjem odgovarajućih dokaza, a nakon toga se promene unose u poslovne knjige. U nekim slučajevima zbog ovih promena nastaju promene ne samo u imovini nego i u kapitalu, pa je i to potrebno registrovati.

Šta Institut za ekonomiku i finansije može da pomogne ovde?

Kako se uređenje imovine tiče kako osnivača tako i organizacije koja je vlasništvo osnivača (republika odnosno jedinica lokalne samouprave), Institut za ekonomiku i finansije je razvio konsultantske pakete

1. Na nivou javnog ili javno-komunalnog preduzeća ili ustanove
2. Na nivou osnivača – grada ili jedinice lokalne samouprave.

Posao treba shvatiti kao paralelan, preporučujemo da se u ovom poslu i jedan i drugi nivo odgovornosti pokrenu. Dobro je ako se akcija inicira sa nivoa jedinice lokalne samoupravi i ide ovim redosledom:

- Snimanje i dijagnostikovanje stanja upravljanja imovinom u preduzećima, potom
- Snimanje i dijagnostikovanje stanja upravljanja imovinom na nivou lokalne samouprave

Razlog za ovakav redosled je jednostavan: jedinica lokalne samouprave dodeljuje sredstva preduzeću na korišćenje i sva njena imovina je u preduzećima. Zato prvo treba da zna kakvo je stanje tamo. Potom se dobija precizan uvid u to kakvo je ukupno stanje imovine u preduzećima. Na osnovu toga se formiraju evidencije na nivou grada, formira se pravilo praćenja imovine kroz izveštavanje i dodeljuje se praćenje stanja kapitala i imovine odgovarajućoj službi.

3. Naredni koraci u reformi javnih komunalnih preduzeća

U toku je sprovođenje Zakona o upravljanju privrednim društvima koja su u svojini Republike Srbije (Sl. Glasnik 37/2023). Obveznik primene tog zakona su javna preduzeća koja u vlasništvu Republike Srbije, međutim u čl. 49. taj zakon predviđa da od 2026. godine dolaze na red javna komunalna preduzeća.

I interesu obaveštenja i pravovremenog orijentisanja, ovde dajem nekoliko napomena.

Zakon se odnosi na državna preduzeća, a uskoro postaje projekt za javna-komunalna

- *Prvo regulisati krupna javna preduzeća a potom ići na lokalna.* Ovo se jasno naglašava u čl. 49. Javnosti je poznato da je u toku sprovođenje projekta RELOF 3. U pitanju je projekat koji se sprovodi na nivou opština i lokalnih javnih preduzeća a cilja unapređenje sistema upravljanja i razvoja korporativnog koncepta za ove nivoe. Drugačije: ide se na jačanje transparentnosti i efikasnosti lokalne samouprave kroz digitalizaciju, fokusirajući se na razvoj inovativnih sistema za upravljanje sadržajem (CMS) za sajtove gradova i opština, kako bi se poboljšala komunikacija sa građanima i pristup informacijama, a takođe pruža i tehničku podršku za dobro upravljanje unutar

lokalnih sistema. Eksperiment se primenjuje u deset jedinica lokalnih samouprava, gde Niš nije obuhvaćen.

- *Korporatizacija upravljačkih funkcija je viđena kao metod unapređenja.* Samo RELOF 3 je baziran na ovome, što znači da se na pomenutim mestima izvodi testiranje uslova za uvođenje korporatizacije. A sam korporatizaciji treba da vodi profesionalizaciji upravljanja, uvođenje profesionalnog menadžmenta, preuređenju vlasničkog upravljanja i jačem izoštravanju svih mehanizama ekonomskog delovanja i ograničavanje uticaja političkih partija na preduzeća.
- *Sertifikovanje za one koji su na odgovornim funkcijama u javnim preduzećima.* Profesionalizacija upravljanja podrazumeva profesionalna upravljačka znanja koja se moraju razvijati, a oni koji žele na tu funkciju moraju raspolagati sa sertifikatom. Zato je razrađen čitav sistem sticanja kvalifikacija i izdavanja sertifikata za članove Skupštine, Nadzornog odbora i direktora. Predviđa se vođenje registra sertifikovanih korporativnih upravljača i obaveza angažovanja na ove funkcije samo onih koji imaju sertifikat.

Za sad nikakvih obaveza za javna komunalna preduzeća, ali...posmatraj

Septembra naredne sabiraju se iskustva iz RELOFA 3, na osnovu kojih će se doneti odluke o tome šta bi mogao biti naredni korak u reformisanju javnih komunalnih preduzeća.

Ono na šta se baca akcenat kod reforme ovih preduzeća je razvijanje ekonomske funkcije, osamostaljenje od državnih uticaja i jačanje profesionalnog upravljanja. Sve u cilju više ekonomske odgovornosti kojoj prethodi razdvajanje komercijalne od javne funkcije.

Šta Institut za ekonomiku i finansije može da pomogne ovde?

Institut za ekonomiku i finansije već tri godine razvija svoju savetodavnu funkciju usmereno na pomaganje javnim preduzećima u transformaciji prema Zakonu. Javnim komunalnim preduzećima još nije potrebna pomoć, ali radi pravovremenog orijentisanja nudimo aktuelne informacije na našoj web stranici: [KORPORATIVNO SAVETODAVSTVO](#).

...OoO...

I još koja reč o ulozi direktora javnih komunalnih preduzeća

Sve napred rečeno prelama se prvenstveno preko ključne funkcije u javno-komunalnim preduzećima – preko direktora. Oni su najodgovorniji za funkcionisanje ovih preduzeća, njima je povereno vođenje krupnih resursa, od njih se traži da isporučuju vitalno važne usluge za život lokalne zajednice, da odgovaraju za ispunjavanje zakonskih uslova, da obezbede ekonomski racionalno poslovanje, da razvijaju funkcije preduzeća koje garantuju kvalitet.

Oni su pod izazovima da organizuju povereno preduzeće, da vode brigu o fizičkim i finansijskim resursima, da razviju ljude, njihovo znanje i njihove sposobnosti, da sve komponuju u skladnu celinu koja vrede onoliko koliko dobre rezultate daje.

Direktori izvršavaju svoje zadatke preko onih koje vode. Oni moraju biti ne administratori, ne tehnički znalci već lideri. Oni koji odgovorno preuzimaju funkcije, organizuju ljude i resurse, inspirišu ih na najbolja dostignuća.