

Dr. Žarko Papić, NVO: Inicijativa za bolju i humaniju inkluziju  
Prof. dr. Manojlo Babić, Ekonomski fakultet u Sarajevu  
Prof. dr. Mirko Puljić, Ekonomski fakultet u Sarajevu  
Prof. dr. Aziz Šunje, Ekonomski fakultet u Sarajevu  
Prof. dr. Elvir Čizmić, Ekonomski fakultet u Sarajevu  
Prof. dr. Aleksandar Kalmar, Ekonomski fakultet u Sarajevu  
Prof. dr. Želimir Vučković, Ekonomski fakultet u Sarajevu  
Prof. dr. Zijad Njuhović, Ekonomski fakultet u Sarajevu  
Doc. dr. Muamer Halilbašić, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Ekonomski institut u Sarajevu  
Prof. dr. Adil Trgo, Ekonomski fakultet u Mostaru, Univerzitet Džemal Bijedić  
Prof. dr. Rifet Đogić, Ekonomski fakultet u Zenici  
Prof. dr. Rešad Begtić, Ekonomski fakultet u Tuzli  
Prof. dr. Šefkija Berberović, Ekonomski fakultet u Banja Luci  
Prof. dr. Dana Berberović, Ekonomski fakultet u Banja Luci

## **P R I J E D L O G**

### **Vladi Federacije Bosne i Hercegovine**

## **Reforma preduzeća sa većinskim učešćem državnog kapitala treba da bude primarna, neodložna aktivnost nove vlasti u privredi Federacije Bosne i Hercegovine**

### **1. Nužnost reforme preduzeća sa većinskim učešćem državnog kapitala**

Sama Federacija BiH, bez kantona, još uvijek je većinski vlasnik u gotovo 50 preduzeća koja raspolažu našim najdragocijenijim resursima i visokovrijednom imovinom, te zapošljavaju desetine hiljada radnika. Činjenica je da je veći broj ovih preduzeća poslovno neefikasan, uz ne mali broj gubitaka koji gubitke gomilaju iz godine u godinu.

Reforma, ili preciznije, restrukturiranje i modernizovanje preduzeća u kojima je F BiH većinski vlasnik (u daljem tekstu **državna preduzeća**), više se ne bi smjela odlagati, niti isključivo provoditi putem njihove privatizacije; ona bi konačno morala da postane jedan od najvažnijih zadataka nove vlasti u našoj privredi. Ovo iz više razloga:

- 1) što je to jedini razvojni resurs naše privrede u ovom momentu i bliskoj budućnosti
- 2) što je to tranzicioni poduhvat kojim se naša državna preduzeća osposobljavaju za uspješno i konkurentno poslovanje u tržišnoj privredi,
- 3) što na tom, za ubrzani razvoj naše privrede izuzetno značajnom tranzicionom poduhvatu već dugo, a naročito u zadnje vrijeme, insistira Evropska unija,
- 4) što je to jedini način da se spriječi obezvrijeđivanje i uništavanje naših državnih preduzeća,
- 5) što postojeći sistem upravljanja ovim preduzećima nije moderni, profesionalni, korporativni, tržišnoj privredi svojstven upravljački sistem,

### **2. Kako reformisati ova preduzeća**

Pošto se, očito, naša državna preduzeća moraju reformisati, to se logično postavlja pitanje kako to obaviti? Kao što je poznato, uz par časnih izuzetaka nema programa restrukturiranja i modernizovanja državnih preduzeća. Žalostno je da to sad konstatujemo, nakon 19 godina njihove „tranzicije“. Ono što mi imamo nije to što nam treba.

To što smo mi napravili ili, još preciznije, što su nam napravili naši „strani stručnjaci za tranziciju“ na početku tranzicije državnih preduzeća u našoj zemlji predstavlja samo dio navedenog programa. I to onaj dio programa kojim se reguliše način sprovođenja privatizacije ovih preduzeća, a ne i način obavljanja njihove upravljačke, organizacione i motivacione transformacije i modernizacije.

Tvorci ovog programa su te neizbježne transformacione poduhvate u državnim preduzećima ostavili da obave njihovi budući vlasnici, što se, kao što znamo, nije desilo. Veliki broj postojećih državnih preduzeća u Federaciji BiH ostao je neprivatizovan, sa naslijeđenim, antitržišnim rješenjima u domenu upravljanja, organizacije i motivacije odnosno nagrađivanja menadžera, pa tako i bez pozitivnog uticaja na razvoj ekonomije.

### **3. Šta učiniti da se ta antitržišna rješenja izmjene, odnosno modernizuju?**

Da bi se bilo šta izmijenilo i modernizovalo u navedenim područjima potrebno je, prije svega, izraditi program restrukturiranja i modernizovanja državnih preduzeća Federacije BiH. Ovo je, kao što smo prethodno istakli, trebalo učiniti mnogo ranije, već u prvoj godini tranzicije ovih preduzeća. Da je to tad učinjeno ne bismo sad imali tako loše stanje u ovom sektoru privrede, niti bismo izgubili veliki broj državnih preduzeća, a sa njima i veliki broj radnih mjesta u privredi Federacije BiH. No, što je bilo, bilo je. Mjenjajmo i modernizujmo to sad.

Da bismo to sad učinili nova Vlada Federacije Bosne i Hercegovine trebala bi što prije da angažuje odgovarajuću renomiranu konsultantsku naučnu instituciju koja će okupiti eksperte iz domena modernog korporativnog upravljanja i sa njima, uz tjesnu saradnju i konsultaciju sa nadležnim ministarstvima, izraditi navedeni program. Dati program bio bi osnova: a) za izradu novog modernog zakona o upravljanju državnim kapitalom, i b) za uvođenje konkretnih modernih rješenja iz navedenih domena u sva državna preduzeća koja djeluju u Federaciji Bosne i Hercegovine.

### **4. Šta mijenjati i modernizovati?**

Ovdje ćemo navesti samo ono što je najvažnije za nova, tržišnoj privredi svojstvena rješenja u našim državnim preduzećima i što bi se pod hitno moralo u njima uvesti. Pregled tih rješenja dajemo u nastavku ovog teksta.

#### **- Kakav sistem upravljanja u državnim preduzećima primjeniti?**

- U državnim preduzećima tržišne privrede primjenjuje se moderni, korporativni, profesionalni sistem upravljanja, što nije slučaj sa našim državnim preduzećima.

#### **- Ko i kako upravlja ovim preduzećima?**

- Državnim preduzećima tržišne privrede upravljaju državne upravljačke institucije, kao što su: državni penzioni fondovi i drugi institucionalni investitori, te banke i druge finansijske institucije, dok sa našim državnim preduzećima (na federalnoj i kantonalnoj razini) upravljaju, posredstvom vlada (federalne i kantonalnih), partije na vlasti; one ih „privatizuju“, smatraju ih svojom imovinom, te shodno tome, upravljaju sa njima u svoje ime i za svoju dobrobit, a ne u ime i za dobrobit građana, njihovih zakonskih vlasnika, i svih drugih interesno-utjecajnih skupina.

#### **- Ko su menadžeri državnih preduzeća?**

- Menadžere u državnim i svim drugim korporativizovanim preduzećima tržišne privrede čine profesionalni voditelji njihovog poslovanja, dok ih u našim državnim preduzećima čine voditelji - neprofesionalci, činovnici vlada sa radnim mjestima u ovim preduzećima.

#### **- Ko postavlja menadžere državnih preduzeća?**

- Menadžere državnih preduzeća u tržišnoj privredi isključivo postavlja nadzorni odbor tih preduzeća putem konkursa, dok menadžere naših državnih preduzeća postavlja Vlada Federacije BiH (za državna preduzeća na kantonalnoj razini vlade kantona) putem formalnog konkursa.

#### **- Iz kojih se redova imenuju menadžeri?**

- Menadžeri državnih preduzeća tržišne privrede imenuju se prevashodno iz redova stručnjaka, eksperata za biznis i menadžment dok se menadžeri naših državnih preduzeća isključivo postavljaju iz redova lojalnih, ne rijetko nestručnih članova partija na vlasti.
- **Šta oni koji postavljaju menadžere od njih traže?**
  - Oni koji postavljaju menadžere u državnim preduzećima tržišne privrede od njih, po cijenu hitne smjene, traže da obezbjede uspješno, stabilno i profitabilno poslovanja preduzeća, dok oni koji postavljaju menadžere u našim državnim preduzećima od njih traže isključivo sljedeće: 1) da im budu lojalni i 2) da im otvore kasu preduzeća.
- **Ko je odgovoran za poslovanje državnih preduzeća?**
  - Za uspješno poslovanje državnih preduzeća isključivo su odgovorni njihovi menadžeri i nadzorni odbori što nije slučaj u našim državnim preduzećima. U našim državnim preduzećima ne postoji definiran pojam odgovornosti za njihovo poslovanje. Niko ne snosi stvarnu odgovornost za neuspješno poslovanje naših državnih preduzeća.
- **Kako se kontroliše uspješnost poslovanja menadžera državnih preduzeća?**
  - U državnim preduzećima tržišne privrede ta se kontrola kontinuirano vrši i to putem standarda učinka menadžera, dok se ona u našim državnim preduzećima uopšte ne vrši. Niko u našim državnim preduzećima ne mjeri i ne ocjenjuje koliko uspješno menadžeri vode poslovanje.
- **Kako se stimulišu menadžeri državnih preduzeća na ostvarivanje što većeg učinka ovih preduzeća?**
  - To se u državnim preduzećima tržišne privrede čini nuđenjem menadžerima više vrsta atraktivnih nagrada i vezivanjem tih nagrada za učinak preduzeća, što nije slučaj sa našim državnim preduzećima. U našim državnim preduzećima menadžeri se ne stimulišu u radu, a posebno ne na što veći učinak preduzeća, pošto im se isplaćuju fiksne od učinka nezavisne plate.
- **Kad se smjenjuju menadžeri državnih preduzeća?**
  - U državnim preduzećima tržišne privrede menadžeri se ne smjenjuju sve dotle dok su uspješni, a u našim državnim preduzećima svi se smjenjuju - i uspješni i neuspješni menadžer i nadzorni odbori – čim druge partije dođu na vlast, što jasno govori da su državne kompanije stranačka gazdinstva.
- **Kako se regrutuju zaposleni u državnim preduzećima?**
  - Regrutovanje zaposlenih u državnim preduzećima tržišne privrede vrši se putem konkursa i biraju se najbolji kandidati. U našim državnim preduzećima rasprostranjen je nepotizam, zapošljavaju se članovi partija na vlasti, te rođaci i prijatelji političkih moćnika.

Pa kako onda, imajući u vidu sve rečeno, da naša državna preduzeća uspješno posluju, da povećavaju ekonomsku efikasnost i time uvećavaju naš društveni bruto proizvod i otvaraju toliko nam potrebna nova radna mjesta? To je zadržavanjem svih nabrojanih antitržišnih rješenja u domenu upravljanja državnim preduzećima, organizacije i nagrađivanja menadžera nemoguće obezbijediti. Jedini izlaz je neizbježna i hitna reforma tzv. javnog sektora privrede kroz restrukturiranje i modernizovanje državnih preduzeća.