

**НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ  
ПРАВНОГ ФАКУЛТЕТА УНИВЕРЗИТЕТА У БЕОГРАДУ**

Одлуком Наставно-научног већа Правног факултета Универзитета у Београду од 28. марта 2016. године одређена је Комисија за преглед и оцену докторске дисертације кандидата **мр Иване Родић** под насловом „**Меко право и управљање компанијама – кодекси корпоративног управљања и друштвене одговорности**“, у саставу: др Мирко Васиљевић, редовни професор Правног факултета у Београду, др Марко Рајчевић, редовни професор Правног факултета Универзитета у Бањој Луци и др Вук Радовић, ванредни професор Правног факултета Универзитета у Београду.

Пошто је пажљиво прегледала докторску дисертацију, Комисија има задовољство да Наставно-научном већу Правног факултета Универзитета у Београду поднесе следећи

**ИЗВЕШТАЈ**

**I Основни подаци о кандидату и дисертацији**

*Основни подаци о кандидату*

Мр Ивана Родић је рођена 2. новембра 1970. године у Београду, где је завршила основну и средњу школу као носилац Вукових диплома. Дипломирала је на Правном факултету Универзитета у Београду 1995. године са просечном оценом 9,96. Током студија била је стипендиста Републичке фондације за развој научног и уметничког подмлатка Србије, користила је Универзитетску стипендију, као и стипендију Министарства за науку и технологију Републике Србије за учествовање на научном пројекту „Конституисање Србије као правне државе“, чији је носилац био Правни факултет Универзитета у Београду.

Била је више пута награђивана за постигнути успех, а 1995. године постала је стипендиста *Sasakawa* фондације (данас *Tokio* фондације) која се додељује најуспешнијим студентима ради усавршавања у иностранству. Године 1996. завршила је на Универзитету *Paris – Sorbonne* највиши ниво француског језика и књижевности

XIX и XX века и уписала специјализацију из области Француског грађанског права на париском Универзитету *Panthéon – Assas*.

У периоду од 1998-2002. године била је истраживач приправник, а потом истраживач сарадник на Институту за међународну политику и привреду у Београду где је учествовала на бројним пројектима. Године 1998. усавршавала се на Институту за међународно јавно право и међународне односе у Солуну, Грчка, из области људских права.

Током академске 2001/2002 године завршила је са највишом просечном оценом у генерацији специјалистичке студије „Право Европске уније“ у делокализованом одељењу *Centre européen universitaire* из Нансија. Након стицања француске дипломе *Diplôme d'études supérieures européennes (DESE)* понуђена јој је стипендија Владе Републике Француске за магистарске студије.

Магистрирала је из области Европских студија 2007. године на Европском институту Универзитета у Женеви на смеру *Право, институције и привредна друштва*, са највишом просечном оценом 5,27 на смеру, одбранивши магистарски рад под насловом *Корпоративна друштвена одговорност - развој европског оквира*, који је оцењен највишом оценом (6 / 6) и објављен у Швајцарској у едицији *Europa*.

У периоду од 1999-2001. године завршила је приправнички стаж у адвокатској канцеларији „Стевановић“, а од 2002. године била је ангажована као консултант у *Policy and Legal Advice Centre-у (SCEPP)* у Београду, који је основала Европска комисија.

Од 2003-2005. године била је шеф Одсека за европске интеграције и саветник министра у Министарству привреде и приватизације Републике Србије, где је учествовала у преговорима са Европском комисијом у процесу придруживања ЕУ. Као стипендиста Владе Италије 2003. године похађала је *Enterprise and Investment Lawyers Course* у Риму организован од стране *International Development Law Organization (IDLO)* и усавршавала се као стипендиста Владе Републике Француске на Француској националној школи државне управе (*ENA*) у Паризу на семинару „Европа и глобализација“. Године 2004. положила је стручни испит за рад у органима државне управе.

У Женеви, Швајцарска, је радила у периоду од 2007-2008. године у Европском центру за културу као пројект менаџер и асистент професора Душана Сиђанског, специјалног саветника председника Европске комисије.

У периоду од 2010-2011. године била је директор за комуникације компаније *CSR Expert International* са седиштем у Емланду, Холандија, која је специјализована за пружање консултантских услуга из области корпоративне друштвене одговорности.

Од 2011. године запослена је на Правном факултету Универзитета у Београду на радном месту менаџера за управљање научним пројектима.

Мр Ивана Родић говори енглески и француски језик, а служи се италијанским језиком.

Члан је Удружења за међународно право и Удружења дипломаца француског високообразовног система (*Association des Diplômés de l'Enseignement Supérieur Français*).

Објавила је већи број научних радова међу којима су најзначајнији:

- „Кодекс корпоративног управљања у праву Европске уније“, *Право и привреда*, бр. 4-6/2013, Удружење правника у привреди Србије, стр. 183-206.
- „Стратегија Европске уније за друштвено одговорно пословање“, *Право и привреда*, бр. 4-6/2012, Удружење правника у привреди Србије, 2012.
- „Државна помоћ за истраживања, развој и иновације у праву Европске уније“, *Контрола државне помоћи у Србији и у Европској унији*, тематски зборник радова, Правни факултет Универзитета у Београду, Београд, 2011, стр. 125-149
- „Дозвољеност уношења социјалне клаузуле у тендерске услове – Veentjes (C-31/88)“, *Водич кроз право Европске уније*, уредник Благоје С. Бабић, Институт за међународну политику и привреду, Правни факултет Универзитета у Београду, ЈП Службени гласник, Београд, 2009, стр. 622-628
- „Директива о усклађивању националних одредаба које се односе на поступке набавки субјеката који послују у секторима водопривреде, енергије, саобраћаја и телекомуникација“, *Водич кроз право Европске уније*, уредник Благоје С. Бабић, Институт за међународну политику и привреду, Правни факултет Универзитета у Београду, ЈП Службени гласник, Београд, 2009, стр. 278-285
- „Директива о усклађивању закона, прописа и административних одредби које се односе на примену поступака ревизије код доделе уговора о јавним набавкама роба и уговора о јавним радовима“, *Европско законодавство*, бр. 6/2003, Институт за међународну политику и привреду, Београд, 2003.
- „Заштита права понуђача у домену јавних набавки у комунитарном праву и праву Републике Србије“, *Право и економија*, бр. 5-8/2003, Удружење правника у привреди Србије, 2003.
- „Право грађана на еколошку информацију у законодавству Европске уније“, *Право и привреда*, бр. 5-8/2001, *Year XXXVIII*, Удружење правника у привреди Србије, 2001.
- „Право на адекватну животну средину“, *Међународни проблеми*, Институт за међународну политику и привреду, Београд, 2001. година

- „Право конкуренције Европске уније и уговор о франшизингу“, *Право и привреда*, бр. 5-8/2000, *Year XXXVII*, Удружење правника у привреди Србије, 2001.
- „Функција медија“, *Економска политика*, vol. 2467, 2. август 1999. године

#### б) Основни подаци о дисертацији

Докторска дисертација „**Меко право и управљање компанијама – кодекси корпоративног управљања и друштвене одговорности**“ одобрена је 23. децембра 2013. године, а за ментора је одређен проф. др Мирко Васиљевић. Кандидаткиња је предала текст који обухвата десет поглавља, укључујући уводна и закључна разматрања и има 501 страницу прореда 1,5, фонт *Times New Roman* (не рачунајући насловну страну и резиме на српском и енглеском језику, списак литературе – 370 библиографских јединица и прилоге), као и нешто више од 1000 фуснота. Дисертација је израђена на основу проучавања грађе која обухвата стране и домаће стручне радове, значајан број домаћих и страних прописа и докумената, публикација међународних институција, као и ограниченог броја страних судских одлука.

## II Предмет и циљ дисертације

**Предмет** докторске дисертације је комплексан јер обухвата више области, од којих свака појединачно има теоријски потенцијал и практичан значај да буде предмет посебног истраживања. То су: област тзв. *меког права (soft law)*, систем корпоративног управљања и систем корпоративне друштвене одговорности, са основним полазиштем да су ове области на одређени начин повезане, међузависне и да их карактерише интеракција и синергија. За ову претпоставку ослонац се може наћи, како у теорији права, тако и у пословној пракси. Ужи предмет и циљ истраживања фокусирани су на кодексе као својеврсне инструменте којима се (само)регулише управљање и етичко понашање компанија. Предмет анализе су и три групе разлога за све ширу примену инструмената *меког права*, и то: структурни (постојећи легислативни систем), динамички (историјски трендови у регулаторном систему) и разлози проистекли из контекста ефикасности, тржишних захтева и друштвених очекивања.

Корпоративно управљање је традиционално дефинисано као систем и процес које компаније користе у циљу постизања најбољих финансијских ефеката за своје акционаре и финансијере, а менаџмент је схватао своју улогу доследно тој идеји. Међутим, крајем прошлог и почетком овог века расту захтеви државних органа и других друштвених актера да компаније не воде рачуна само о интересима акционара,

већ и о интересима стејкхолдера. Известан број компанија, мада то не демонстрира на очигледан начин, и даље припада оном блоку који заговара идеју да је примарна одговорност компанија увећање профита њених акционара, док на другој страни јача блок оних компанија, стејкхолдера и других заинтересованих страна који сматрају да само балансирање друштвене и еколошке одговорности са стварањем профита на дуге стазе обезбеђује економски успех и одрживи развој друштва у целини.

Паралелно са овим процесом расту захтеви да компаније у своје активности унесу и стандарде пословне етике, тј. да буду друштвено одговорне. Другим речима, да се понашају одговорно, на само према акционарима, већ и према природном окружењу, држави и локалној заједници, купцима, пословним партнерима, запосленима и друштву у целини. Тако ова два процеса, под притиском различитих фактора, као и процеса глобализације из фазе дихотомије прелазе у фазу конвергенције што упућује на кључну хипотезу ове дисертације. Ипак, ова два система се не могу једноставно поистоветити или међусобно замењивати, јер је корпоративно управљање (још) увек више оријентисано према акционарима, а корпоративна друштвена одговорност према стејкхолдерима (носиоцима других конститутивних интереса).

Бити профитабилан, етичан и друштвено одговоран (*triple bottom line*), што чини суштину система корпоративне друштвене одговорности, и истовремено примењивати праксу „доброг“ корпоративног управљања многима изгледа као немогућа мисија, јер су ови системи *per se* флуидни, оптерећени дилемама, контроверзама и недовољним разумевањем њихове суштине. Када се има у виду да се користи од примене ових система најчешће не могу мерити традиционалним методама, онда опоненти њихове примене налазе оправдање у често коришћеном корпоративном клишеу – оно што се не може мерити, тиме се не може ни управљати.

Када се са принципа пређе на питање практичне примене ових система ситуација није тако једноставна. Компаније су, уосталом као и целокупна светска заједница, суочене са озбиљним изазовима, као што су: климатске промене, ограниченост резерви фосилних горива, оскудица материјалних ресурса, оскудица у снабдевању водом, пораст броја становништва, урбанизација, несташница хране, дубоке социјалне поделе, пропадање екосистема, нестајање шума и други феномени које доноси процес глобализације. Истовремено, на свим нивоима је дошло до значајног губљења поверења у бизнис, што је последица економских и финансијских криза које су индуковане корпоративним колапсима и скандалима. Овакви догађаји, по правилу, изнова иницирају полемике и критике корпоративног управљања и друштвене одговорности компанија. Намеће се следећа логичка једначина: корпоративна друштвена одговорност = одрживи бизнис. Следи низ, по коме нема одрживог бизниса без *стратегије* – нема стратегије без доброг *управљања* – нема доброг управљања без *етике* – нема етике без *ангажовања стејкхолдера*.

Четири су примарна и више секундарних **циљева** предметног докторског истраживања.

Први циљ је правна анализа природе, карактеристика и примене *меког права* с посебним освртом на праксу Европске уније, што је у духу Споразума о стабилизацији и придруживању, којим је предвиђено усклађивање законодавства Републике Србије са комунитарним правом.

Други циљ је истраживање настанка и дефинисање карактеристика и комплексности система корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности, њихове комплементарности и значаја у пракси и стратегији компанија.

Трећи циљ истраживања су кодекси корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности, њихов садржај и значај њихове примене у контексту увођења нових правила и стандарда у пословање компанија, посебно мултинационалних, од којих су многе економски „јаче“ од већине држава и могу угрозити саме демократске институције. Посебна пажња је посвећена питањима ефикасности, имплементације и специфичности кодекса који су условљени друштвеним уређењем, правним и економским моделом конкретне земље. При томе се има у виду да је ЕУ својом Директивом 2006/46/ЕЗ прописала обавезу котираних компанија да извештавају о свом корпоративном управљању на основу правила „примени или објасни“ (*comply or explain*). У нашој земљи су компаније, чланице ПКС, обавезне да извештавају о примени кодекса, а важећим Законом о привредним друштвима из 2011. године је предвиђена изјава о примени кодекса, као и унутрашњи надзор и праћење усклађености деловања друштва са кодексом корпоративног управљања.

Четврти циљ је да се ширем кругу друштвених и пословних субјеката понуди комплексна студија, која може допринети бољем разумевању правне природе, значаја и користи које доноси примена принципа друштвене одговорности у модерном корпоративном управљању имајући у виду да ова пракса у нашој земљи нема дугу традицију и аутентична решења уз констатацију, која генерално важи за земље у транзицији, да на свим нивоима постоји одређени дефицит корпоративне културе.

Паралелно са примарним циљевима постављено је и више секундарних циљева, међу којима су:

- приказ историје и кључних идеја корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања, као и најважнијих теорија у овим областима;
- анализа садржаја кодекса корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности у више земаља;
- анализа правила „примени или објасни“, које данас представља централни елемент и главну технику у примени кодекса корпоративног управљања у Европској унији и великом броју других земаља;

- анализа значаја Кедбери извештаја (*Cadbury Report*) у којем је правило „примени или објасни“ први пут објављено;
- анализа садржаја међународних докумената и стандарда, као и одговарајућих докумената Европске уније, који се односе на корпоративно управљање и корпоративну друштвену одговорност.

### **III Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању**

Комплексност предмета истраживања условила је формулисање групе хипотеза. Између више врста научних хипотеза, кандидаткиња је формулисала тзв. алтернативне хипотезе, које представљају лични став, наспрам тзв. нултих хипотеза, које заступају присталице другачијих или супротних ставова, а које је имала намеру да демантује.

Главне хипотезе овог истраживања почивају на премисама да је примена ефикасног система друштвене одговорности предуслов за добро корпоративно управљање или обрнуто, и да је корпоративна друштвена одговорност мулти-фидуцијарни и мулти-стејкхолдер модел корпоративног управљања, па се од менаџмента компанија очекује да фидуцијарне одговорности према власницима компанија, *mutatis mutandis*, преузимају и према свим својим интерним и екстерним стејкхолдерима.

1. Системи корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности би требало временом да буду обједињени у јединствени систем корпоративног управљања, који би био лакше разумљив, његова примена би била једноставнија, самим тим и ефикаснија, а свим директно и/или индиректно заинтересованим странама за пословање компанија би било олакшано праћење усклађености њиховог система управљања и друштвене одговорности са усвојеним правилима и стандардима.
2. Одредбе кодекса корпоративног управљања и неке одредбе кодекса корпоративне друштвене одговорности би требало да се интегришу у јединствени кодекс.
3. У савременом свету, у плурализму економских и друштвених система, није реално очекивати да се постигне договор о универзално дефинисаном систему корпоративног управљања, систему друштвене одговорности и једнообразним кодексима којима се они регулишу, већ је потребно подржати њихове карактеристике динамичног концепта који ће се током времена мењати и прилагођавати потребама компанија уз поштовање националних специфичности,

друштвених и правних система те одговорити на изазове које намеће све бржи процес глобализације.

4. Примена *меког права* представља адекватан одговор и ефикасно решење за проблеме које друге регулаторне опције (*тврдо право*) нису могле у датим условима успешно решити због чега тзв. дуализам *меког* и *тврдог права* треба схватити као континуум, имајући у виду да систем корпоративне друштвене одговорности, уколико је дефинисан обавезујућим регулаторним механизмима може бити препрека лошој, али не и успешан промотер добре корпоративне праксе. Паралелно јачање и синергија *тврдог* и *меког права* представља оптимални правни оквир за примену етичких принципа у пословању компанија.
5. Постоји позитивна корелација између примене система корпоративне друштвене одговорности и различитих индикатора финансијских перформанси компанија, иако је сам поступак мерења тих ефеката сложен. Неспорно је да примена концепта КДО има своју цену, али „страх“ од ове врсте трошкова излаже компаније већим ризицима (притисак стејкхолдера, невладиних организација, медија, синдиката и државних органа), угрожава њихову тржишну позицију и последично увећава њихове укупне трошкове.
6. Критичари концепта КДО нису у праву када тврде да корпоративни и финансијски скандали демантују значај и ефикасност концепта КДО. Напротив, такви сценарији само указују да се постојећи механизми и кодекси корпоративног управљања морају непрекидно иновирати и прилагођавати новим изазовима.
7. У земљама у транзицији без стабилног правног система и без традиције у корпоративном управљању (као што је Србија) јавни сектор има значајну улогу у процесу подстицања одрживог развоја и КДО, пружању разних облика помоћи, креирању оквира јавно-приватног партнерства и пружању институционалне јавне подршке.
8. Појам друштвене одговорности не треба сводити искључиво на пословни сектор (*business*), већ у том контексту постоји одређена врста друштвене одговорности владе, јавне администрације, синдиката, медија, потрошача, цивилног сектора, и др. Индивидуална друштвена одговорност је такође од значаја и односи се на појединце који својим избором и деловањем могу донети одређене користи другим појединцима, заштити животне средине и друштву у целини.
9. На микро плану, менаџмент корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности би требало, као својеврстан хибридни модел, баш зато што је еластичан и прилагодљив, да се примењује у свим привредним организацијама без обзира на њихову врсту или величину. Доктрина корпоративне друштвене одговорности је, као што реч „корпоративно“



сугерише, примарно и традиционално била дизајнирана за мултинационалне и велике корпорације, док су мала и средња предузећа остала по страни. Међутим, с обзиром на њихов број, перспективу развоја и утицај на друштвену и животну средину она се све више третирају као „мале велике компаније” те је логично да се и за њих креира адекватан концепт корпоративне друштвене одговорности.

### Коришћена методологија

У изради дисертације коришћени су различити истраживачки методи као што су: компаративна анализа, евалуација и тренд-анализа, чијом применом је могуће, у границама прихватљиве вероватноће, предвидети будуће правце развоја теорије и праксе у системима корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности. Изабране су неке традиционалне, али и савремене истраживачке методе, при чему *Stakeholder* теорија представља концептуални оквир за проверу хипотеза и оправданости циљева постављених у овом истраживању.

У емпиријском делу истраживања тежиште је на компаративној институционалној анализи (нобеловац *Douglass North*) која у основи полази од претпоставке да разлике у економском, друштвеном, културном и институционалном окружењу *per se* утичу на понашање и деловање актера у друштвеним збивањима, што се, без сумње, лако препознаје у систему корпоративног управљања, односно корпоративне друштвене одговорности.

У значајној мери коришћена је и *Web-based* метода, која спада у најновије истраживачке технике и омогућује израду квалитативних анализа на основу увида у садржај *web* страница које компаније објављују добровољно, или су на то обавезне (нпр. котиране компаније су по правилу дужне да објављују изјаву о пракси корпоративног управљања).

Метод студије случаја (*Case study*) се генерално класификује као квалитативни истраживачки прилаз, иако се често у његовој примени равноправно користе и квантитативни и квалитативни подаци. Овај метод представља један од најефикаснијих и најчешће коришћених метода у истраживању феномена као што су системи корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања.

Примена историјско-правног метода је омогућила разумевање настанка и развоја система корпоративне друштвене одговорности и корпоративног управљања као предуслова за оцену њихове актуелне примене и будућих трендова развоја.

Функционални метод је допринео одређивању места и улоге кодекса у систему управљања компанијама, као и месту *меког права* на националном, регионалном и глобалном регулаторном нивоу, док је приликом анализе законских и

саморегулаторних инструмената на комунитарном нивоу, као и на нивоу у овом домену релевантних земаља коришћен упоредноправни метод.

Како су системи корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности по природи комплексни због тога што садрже правне, економске, социолошке, еколошке, психолошке, етичке, културолошке и друге аспекте, примењен је мултидисциплинарни приступ, те је од случаја до случаја комбиновано више истраживачких метода.

#### IV Кратак опис садржаја дисертације

У *првој* глави предметне докторске дисертације изложене су уводне напомене, са освртом на предмет истраживања, постављене хипотезе и коришћене методе, уз процену очекиваних резултата и њиховог значаја у теоријском и практичном смислу.

Теоријски карактер и практични значај *меког права* предмет су детаљне анализе у *другој* глави. Разматрају се терминолошка одређења и појам *меког права*, уз покушај да се дође до одговора на питање да ли је *меко право* заиста право или зашто је меко ако је право. У том покушају пружа се широк оквир за разумевање овог феномена, посматрано кроз призму процеса глобализације, правног плурализма, процеса регулације и дерегулације у савременом праву, појаве рефлексивног права и значаја проактивног права. У тежњи да се дође до дефиниције овог појма, објашњава се правна природа *меког права*, стављањем посебног нагласка на објашњење односа између *тврдог* и *меког* права. Такође, дат је приказ развоја теоријског оквира уз изношење закључака о предностима и недостацима *меког права*.

*Трећа* глава је фокусирана на улогу и значај *меког права* у праву Европске уније. Посебна пажња је посвећена инструментима *меког права* који су уведени у право ЕУ, као што су: препоруке, резолуције, декларације, мишљења и кодекси, који нису обавезујући у стриктно законском смислу, за разлику од директива, уредби и одлука које имају обавезујући карактер. Такође, разматрају се улоге Европске комисије, Европског савета и Европског парламента у креирању комунитарног *меког права*.

*Меко право* у систему корпоративног управљања – анализа „примени или објасни“ правила је предмет *четврте* главе. Прво се разматра хронологија развоја корпоративног управљања и његовог значаја у савременим условима привређивања имајући у виду да је оно прошло кроз више развојних фаза и да је посебно данас изложено озбиљним критикама и новим изазовима. У светлу корпоративних скандала који, по правилу, изнова подстичу расправу о значају и карактеру корпоративног управљања, разматра се садржај и значај Кедбери извештаја из 1992. године, у којем је садржан први модерни кодекс корпоративног управљања тзв. Кодекс најбоље праксе.

Посебна пажња усмерена је на кључна правила овог извештаја – „примени или објасни“, која представљају окосницу кодекса широм света и која обавезују компаније да примењују одредбе усвојених кодекса, али им даје и могућност да неке од њих не примене под условом да за то пруже оправдане разлоге и наведу алтернативна решења. Такође, описани су инструменти и механизми *меког права* у систему корпоративног управљања на међународном плану, пре свега Принципи *OECD*-а, ЕУ оквир корпоративног управљања, посебно Зелена књига – *Оквир за корпоративно управљање Европске уније*, Директива 2006/46 ЕЗ и Акциони план Европске комисије из 2012. године.

*Пета* глава обухвата анализу садржаја, примене и контроле примене кодекса корпоративног управљања. Дистрибуција тема које спадају у оквир корпоративног управљања између законске регулативе и кодекса корпоративног управљања варира од земље до земље и зависи од многих фактора, међу којима су правна традиција, власничка структура и већ постојећа, односно наслеђена пракса КУ. Потом следи компаративна анализа кодекса КУ у ЕУ и другим земљама.

О *меком праву* у систему корпоративне друштвене одговорности говори се у *шестој* глави. Разматрање настанка и еволуције концепта корпоративне друштвене одговорности, као и различитих дефиниција овог концепта, у недостатку универзално прихваћене, омогућава бољи увид у суштину самог концепта. Следи преглед и критичка анализа теорија корпоративне друштвене одговорности (*Shareholder* теорија, *Stakeholder* теорија, теорија о троструком крајњем резултату, теорија легитимитета, теорија друштвеног уговора, *Kyosei* теорија – теорија о духу сарадње, теорија расположивих ресурса, теорија доброг управљања, теорија контингенције, теорија о стратегијској филантропији) и одговарајућих модела овог концепта. С обзиром на то да су ефекти примене концепта друштвено одговорног пословања на перформансе компанија кључ за разумевање овог концепта и мотив за његову примену, изложени су аргументи за и против његове примене. Следи разматрање и других питања, међу којима су: да ли овај концепт компаније треба да примењују добровољно (*меко право*) или на обавезној основи (*тврдо право*), да ли овај концепт треба да буде „уграђен“ или „надограђен“ на стратегију компанија или примењиван као опција на *ad hoc* основи. Описани су инструменти и механизми *меког права* за промоцију концепта друштвене одговорности на међународном плану, оквир и Стратегија ЕУ за друштвено одговорно пословање за период 2011-2014. године, као и резултати јавне дебате и ЕУ Мулти-стејкхолдер форума за корпоративну друштвену одговорност одржаног 2015. године у циљу припреме нове европске стратегије у овој области.

У *седмој* глави представљени су садржај, примена и ефикасност кодекса корпоративне друштвене одговорности. За разлику од кодекса корпоративног управљања који имају релативно сличну структуру и назив, кодекси корпоративне

друштвене одговорности се често појављају као „кровни“ назив за кодексе који покривају уже области, као што су: кодекс понашања, кодекс пословне етике, пословни принципи, упутства за друштвено одговорно пословање, и сл. Ови кодекси су утемељени на великом броју стандарда и принципа, међу којима су *EMAS*, *ISO 14001* и *SA 8000*, *Fairtrade Standard*, *FTSE4 Good Index* и многи други. Указано је и на проблеме који постоје у вези са применом кодекса.

*Осма* глава даје преглед развоја и праксе корпоративне друштвене одговорности у Републици Србији, уз анализу Стратегије развоја и промоције друштвено одговорног пословања у Србији за период од 2010. до 2015. године и остварених резултата.

*Девета* глава је посвећена изучавању процеса конвергенције система корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности с обзиром на то да се у систем корпоративног управљања укључује све више димензија корпоративне друштвене одговорности, што већ сада доводи до извесног „преклапања“ ова два система. Анализа узрока и појавних облика овог процеса указује на тенденцију постепеног интегрисања ова два система.

Закључна разматрања са приказом будућих трендова и препорука, које могу имати практичну примену, али и које могу послужити као путоказ за праћење и даља истраживања система корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности компанија, садржани су у последњој, *десетој* глави. Дат је сумарни приказ резултата истраживања на основу којих се изводи закључак које су од постављених хипотеза биле утемељене, а од којих евентуално треба одустати у корист нултих хипотеза.

## **V Остварени резултати и научни допринос дисертације**

Докторска дисертација мр Иване Родић „Меко право и управљање компанијама – кодекси корпоративног управљања и друштвене одговорности“ представља значајан допринос постојећем стању српске правне науке у области компанијског права. Научна оправданост теме ове докторске дисертације произлази из чињенице да механизми *меког права* и њихова употреба у систему корпоративног управљања, пре свега у кодексима корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности, нису целовито обрађени у домаћој правној литератури. Кандидаткиња је реализацијом постављеног истраживања изнедрила самосталан и оригиналан научни рад, који пружа детаљну теоријску анализу феномена *меког права*, као и разматрање примене његових инструмената у системима корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности, што има, не само теоријски, него и немерљив практични значај за пословање компанија.

У истраживању је потврђена теза да механизми *меког* права, посебно кодекси, представљају ефикасне инструменте у систему управљања компанијама и да чињеница да имају добровољни карактер не умањује њихову ефикасност. Кандидаткиња аргументовано заступа становиште да доследна примена концепта корпоративне друштвене одговорности побољшава финансијске перформансе компанија, указујући да је за успостављање конструктивног дијалога између свих учесника у примени овог концепта, пре свега између акционара и примарних стејкхолдера, неопходно пронаћи „заједнички језик“ у погледу њихових традиционално непомирљивих интереса и ставова. Један од услова за то је ефикасна примена система корпоративног управљања.

Кандидаткиња је доказала оправданост постављених хипотеза при чему прва и друга хипотеза представљају и даље велики изазов за све актере који су ангажовани у примени система корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности. Извесно је да ће ове две хипотезе и убудуће привлачити пажњу и бити предмет различитих оцена и прилаза. Кандидаткиња је у том контексту заузела став да је конвергенција система корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности већ отпочела и да ће тај тренд водити ка све интензивнијем приближавању ових система, а у будућности је могуће очекивати њихово интегрисање. У том процесу, који неће бити ни брз ни без отпора, мењаће се и прилагођавати садржаји кодекса корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности, такође, са тенденцијом међусобног приближавања.

Истраживање теме за коју се кандидаткиња определила доказало је да, иако је ово питање пореклом англосаксонско, због глобализације тржишта све више постаје и континентално. Уз то, доказана је и потреба шире друштвене промоције овог феномена, као и неопходности институционалног јачања за подршку у овом процесу. У овом подухвату од посебног је значаја широк спектар литературе на више језика, којом се кандидаткиња користила, као и законских и аутономних извора, уз обимну примену компаративног метода.

Полазећи од чињенице да је поље примене корпоративне друштвене одговорности веома широко и у домаћем окружењу недовољно истражено, резултати истраживања систематизовани у овој дисертацији могу бити подједнако интересантни академским круговима, компанијама свих профила, али и широкој палети стејкхолдера. Приближавање ове теме што већем броју пословних и друштвених актера је у функцији пуне примене *тврдох* и *меких* прописа којима се уређује пословање компанија, побољшава заштита инвеститора у Србији и повећава професионализам и стручност менаџера, државних службеника и цивилног друштва. Унапређено и ефикасно корпоративно управљање у приватним и јавним предузећима олакшаће приступ домаћим и иностраним изворима финансирања и то нарочито посредством тржишта капитала.

Ранији модел привређивања и систем управљања компанијама у нашој земљи, у комбинацији са процесом транзиције који дуго траје, оставили су „непокривен“ простор у теорији и пракси *vis-à-vis* модерног модела корпоративног управљања. Данас у Републици Србији није проблем непостојање одговарајућег правног оквира, већ његова ефикасна примена. Ова дисертација доноси одговоре на већи број теоријских и практичних питања у области корпоративног управљања и корпоративне друштвене одговорности, и доприноси праћењу и имплементацији комунитарних прописа у овој области у правни систем наше земље.

## VI Закључак

На основу наведеног, Комисија је мишљења да је докторска дисертација **мр Иване Родић** под насловом: „**Меко право и управљање компанијама – кодекси корпоративног управљања и друштвене одговорности**“ урађена према одобреној пријави, да је оригинално и самостално научно дело и да испуњава услове за јавну одбрану, те је стога слободна да Наставно-научном већу Правног факултету Универзитета у Београду упути

## ПРЕДЛОГ

да прихвати позитивну оцену предметне докторске дисертације и одреди комисију за њену јавну одбрану.

Београд,  
26. мај 2016. године

---

Др Мирко Васиљевић, редовни професор  
Правног факултета Универзитета у Београду

---

Др Марко Рајчевић, редовни професор  
Правног факултета Универзитета у Бањој Луци

---

Др Вук Радовић, ванредни професор  
Правног факултета Универзитета у Београду