Broj rada: R6-03
DOI:10.46793/CIRED2026.R6-03_158

IZAZOVI I PERSPEKTIVE PRIMENE PROGRAMA USKLAĐENOSTI KAO OKVIRA ZA TRANSPARENTNO I NEDISKRIMINATORNO POSTUPANJE OPERATORA DISTRIBUTIVNOG SISTEMA ELEKTRIČNE ENERGIJE

CHALLENGES AND PERSPECTIVES IN THE IMPLEMENTATION OF A COMPLIANCE PROGRAM AS A FRAMEWORK FOR TRANSPARENT AND NON-DISCRIMINATORY CONDUCT OF THE ELECTRICITY DISTRIBUTION SYSTEM OPERATOR

Andrija VUKAŠINOVIĆ, Elektrodistribucija Srbije d.o.o. Beograd, Srbija*

KRATAK SADRŽAJ

Članstvo Srbije u Energetskoj zajednici za tekovinu ima usaglašavanje domaće regulative u oblasti energetike sa regulativom Evropske unije. Jedna od mnogobrojnih novina koje Zakon o energetici uvodi je i obaveza operatora distributivnog sistema (ODS), koji posluje u okviru vertikalno integrisanog preduzeća (VIP), da donese program usklađenosti za obezbeđivanje nediskriminatornog ponašanja, kao i da imenuje lice koje će biti odgovorna za praćenje usklađenosti postupanja ODS sa programom. Kao i svaka nova pojava u okviru nekog sistema, tako i uvođenje praćenja usklađenosti predstavlja svojevrsan izazov i ispit za uspešno funkcionisanje ODS na slobodnom tržištu električne energije, koje je zakonskim izmenama uspostavljeno. U radu su izneta iskustva iz prakse vezana za donošenje i početak primene Programa usklađenosti u srpskom ODS. Rad takođe ukazuje na uočene probleme, izazove koji su prepoznati i sagledava opcije za dalji razvoj sistema za upravljanje usklađenošću ODS električne energije.

Ključne reči: Upravljanje usklađenošću, Službenik za usklađenost, Program usklađenosti, Razdvajanje ODS

ABSTRACT

Serbia's membership in the Energy Community entails the harmonization of national energy legislation with the European Union acquis Communautaire. One of the numerous novelties introduced by Energy Law is the obligation of a Distribution System Operator (DSO) operating within a vertically integrated undertaking (VIU) to adopt a Compliance Program aimed at ensuring non-discriminatory conduct, as well as to appoint a person responsible for monitoring the DSO's compliance with this program. As with any new element introduced into an established system, the implementation of compliance monitoring represents a specific challenge and a practical test for the successful functioning of the DSO in the liberalized electricity market established through legislative reforms. This paper presents practical experiences related to the adoption and initial implementation of the Compliance Program within the Serbian electricity DSO. Furthermore, the paper highlights identified issues and

* Andrija Vukašinović, andrija.vukasinovic@es.rs

challenges and examines possible options for the further development of the DSO's compliance management system.

Keywords: Compliance management, Compliance officer, Compliance program, DSO unbundling

1 UVOD

Usklađenost poslovanja u elektroenergetskim kompanijama nije bila zastupljena kao tema radova ili literature u našoj zemlji. Rad je pokušaj da se ukaže na prirodu i značaj ovog elementa menadžmenta u uslovima liberalizovanog tržišta električne energije. Centralna tema rada je Program usklađenosti, kao temelj na kome se gradi sistem za uspostavljanje, praćenje i unapređivanje usklađenosti poslovanja u ODS. Osim zakonom koji uređuje energetske delatnosti, ovu problematiku u poslednje vreme uređuje i regulativa vezana za upravljanje društvima u vlasništvu države. Pozicija ODS se promenila – više nije zavisno društvo u okviru VIP, već samostalno društvo. Ovo je veliki izazov da se oblast usklađenosti poslovanja u ODS preispita tako da usaglasi odredbe oba zakona koja uređuju ovu oblast.

Rad sagledava okolnosti koje su dovele do uvođenja obaveze praćenja usklađenosti poslovanja u ODS, zatim organizacione i promene na tržištu koje su se paralelno odvijale. U poglavlju 2. opisan je tok liberalizacije tržišta električne energije u Srbiji i razdvajanja ODS i snabdevača. Poglavlje 3. daje definiciju i kratak opis funkcije usklađenosti poslovanja i njenih elemenata. U poglavlju 4. opisuje se program usklađenosti, njegovi ciljevi, elementi, način donošenja, sprovođenja i unapređivanja, za slučaj ODS koji je deo VIP. Poglavlje 5. razmatra izazove i perspektive vezane za program usklađenosti u ODS koji je samostalno društvo. U poglavlju 6. izneti su zaključci rada sa sugestijama kako program usklađenosti i funkcija koja prati njegovo sprovođenje mogu biti efikasniji i ići u susret stalnim promenama na tržištu električne energije.

2 LIBERALIZACIJA TRŽIŠTA ELEKTRIČNE ENERGIJE I RAZDVAJANJE ODS

Proklamovani cilj liberalizacije tržišta električne energije, posebno kroz razdvajanje delatnosti (unbundling), je stvaranje efikasnijeg, transparentnijeg i konkurentnog tržišta uz zaštitu krajnjih korisnika. Glavni cilj je uklanjanje sukoba interesa, iza čega je sledilo uvođenje konkurencije, tamo gde je moguća – proizvodnja i snabdevanje postaju tržišne delatnosti. Zahtev je i nediskriminatoran pristup mreži – operatori sistema moraju da obezbede jednake uslove za sve. Sledi transparentnost i poverenje u tržište – jasno podeljene uloge energetskih subjekata što omogućava lakše praćenje ponašanja. Iz ovoga je proistekla i obaveza uvođenja programa usklađenosti (compliance program). Zaštita krajnjih korisnika/kupaca je takođe cilj liberalizacije, kroz konkurenciju i bolji kvalitet usluge. Cilj je i povećanje efikasnosti i obima investicija. Očekuje se da specijalizovane kompanije (ODS, snabdevači, proizvođači) postaju efikasnije, a da jasna pravila povećaju sigurnost za investitore.

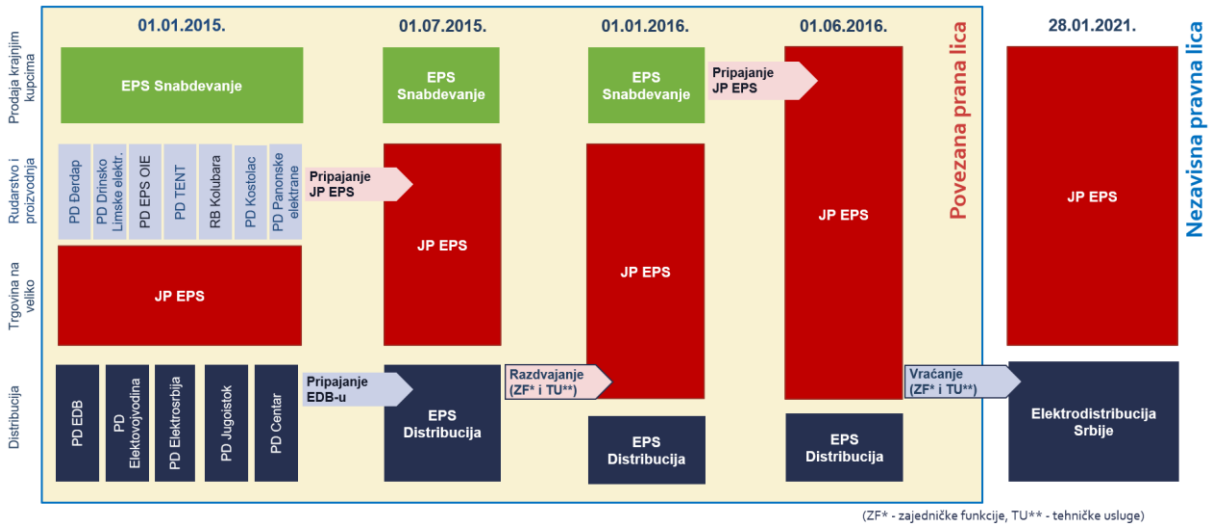
2.1 Liberalizacija tržišta električne energije u Srbiji

Liberalizacija tržišta električne energije u Srbiji je u velikoj meri povezana sa osnivanjem Energetske zajednice u kojoj je Republika Srbija ugovorna strana [1]. Obaveze koje proističu iz članstva u Energetskoj zajednici obuhvataju implementaciju relevantnog *acquis communautaire* (pravne tekovine EU) o energetici, zaštiti životne sredine, zaštiti konkurencije i obnovljivim izvorima energije.

2.2 Razdvajanje ODS i snabdevača

Tokom 2009. godine EU usvaja tzv. Treći energetski paket [2] koji donosi obavezu pravnog i funkcionalnog razdvajanja ODS koji je deo VIP. Ovo je podrazumevalo da energetska delatnost distribucija električne energije i upravljanje distributivnim sistemom ne može biti u pravnom subjektu koji se bavi energetskim delatnostima: proizvodnja električne energije i/ili snabdevanje električnom energijom. Takođe je zahtevalo da ODS samostalno donosi odluke vezane za svoju delatnost, bez uticaja i bez protežiranja osnivača na bilo koji način.

Suštinske promene u načinu poslovanja distributivnih kompanija počele su krajem 2014. godine kada na snagu stupa Zakon o energetici [3] koji u sebi implementira odredbe Trećeg energetskog paketa EU [2]. Konačno razdvajanje operatora distributivnog sistema i snabdevača realizovano je tokom 2015. godine kroz više statusnih i organizacionih promena.



Slika 1 – Transformacija elektrodistributivne delatnosti u Srbiji (2015 – 2021)

Sredinom 2016. godine privredno društvo EPS Snabdevanje d.o.o. Beograd je pripojeno osnivaču, što je odnose ODS i VIP učinilo dodatno složenim sa aspekta transparentnosti, samostalnosti i nediskriminatornog postupanja.

2.3 Uslovi za nezavisnost ODS koji je deo VIP

Nezavisnost ODS koji je deo VIP, u Srbiji je uređena zakonom o energetici [3]. Zahteva se da ODS koji je deo VIP mora biti nezavisan u smislu pravne forme, organizacije i odlučivanja od drugih delatnosti koje nisu povezane sa delatnošću distribucije električne energije. Propisano je da se nezavisnost operatora distributivnog sistema osigurava na sledeći način:

1) lica koja su odgovorna za upravljanje ODS ne mogu učestvovati u organima upravljanja VIP koji su direktno ili indirektno odgovorna za delatnost proizvodnje, prenosa ili snabdevanja električnom energijom;
2) preduzimanjem mera koje će osigurati da lica odgovorna za upravljanje ODS postupaju stručno, kako bi se obezbedila njihova nezavisnost u radu;
3) ODS donosi odluke, nezavisno od VIP, po pitanju sredstava potrebnih za pogon, održavanje i razvoj mreže;

4) ODS samostalno donosi odluke o tekućem poslovanju, odnosno odluke o izgradnji ili unapređenju distributivne mreže ako su u okvirima odobrenog finansijskog plana.

Da bi se ovo realizovalo ODS mora imati odgovarajuće kadrovske, tehničke, materijalne i finansijske resurse.

3 USKLAĐENOST POSLOVANJA I PRAĆENJE USKLAĐENOSTI U ODS

Usklađenost poslovanja (Compliance) podrazumeva da se kompanija javno deklariše da će u svom delovanju da se pridržava zakonskih odredbi, granskih pravila, standarda i etičkih kodeksa, a kao garant toga usvaja dokument sa odredbama koje to obezbeđuju i uspostavlja funkciju koja će to da prati.

Upravljanje usklađenošću (Compliance Management) je element savremenog menadžmenta koji se sastoji od niza mera i aktivnosti čiji je cilj omogućavanje pouzdanog postizanja ciljeva, uz rešavanje neizvesnosti i delovanje sa integritetom. Kako ono što je u skladu sa zakonom nije uvek istovremeno i usklađeno – jer kontekst delatnosti kompanije, određena pravila tržišta na kojem kompanija deluje i granski standardi mogu da utiču na tu situaciju – funkcija za upravljanje usklađenošću deluje proaktivno kroz celu kompaniju sa ciljem da se preduprede problemi u poslovanju zbog nedoslednosti u sprovođenju normi kao i posledice u vezi sa tim.

3.1 Funkcija usklađenosti u kompanijama

Da bi se smatralo da u nekoj kompaniji postoji praćenje usklađenosti, mora da bude ispunjeno nekoliko uslova:

1. Da postoji organizaciona celina ili lice (funkcija usklađenosti) na nivou poslovodstva zadužena/o za sprovođenje aktivnosti vezanih za praćenje usklađenosti.
2. Potrebno je da funkcija usklađenosti ima podršku poslovodstva u svom radu, da ima pristup resursima i podacima kompanije, da bude nezavisna od uticaja na svoj rad.
3. Kompanija mora da donese Program usklađenosti koji predstavlja strukturirani okvir koji omogućava da se poslovanje odvija u skladu sa važećim zakonima, standardima i internim procedurama, na etički način.
4. Funkcija usklađenosti treba da vrši stalne obuke, provere i monitoring vezano za sprovođenje Programa usklađenosti.
5. Funkcija usklađenosti treba da periodično, ili kada okolnosti to zahtevaju, podnosi izveštaje poslovodstvu, nadležnim agencijama ili državnim organima, o sprovođenju odredbi Programa usklađenosti.

Rad i rezultati rada funkcije usklađenosti treba da bude javan za sve zaposlene i zainteresovane strane. Uobičajeno je da budu i javno dostupni putem internet prezentacije kompanije.

3.2 Praćenje usklađenosti u ODS koji je deo VIP

Praćenje usklađenosti u ODS, kao energetskom subjektu, uređeno je zakonom o energetici [3], koji nalaže da je ODS koji je deo VIP dužan da donese Program usklađenosti za obezbeđivanje nediskriminatornog ponašanja, koji sadrži mere u cilju sprečavanja diskriminatornog ponašanja, način praćenja poštovanja tih mera i obaveze zaposlenih za postizanje postavljenih ciljeva. Takođe se zahteva da lice ili telo odgovorno za praćenje usklađenosti ODS treba da imenuje nadležni organ ODS, uz prethodnu saglasnost Agencije za energetiku Republike Srbije (AERS), što mora osigurati nezavisnost lica za praćenje usklađenosti.

ODS je dužan da licu za praćenje usklađenosti obezbedi sve potrebne uslove i sredstva za rad, pravo na pristup prostorijama operatora bez prethodne najave, pristup svim potrebnim informacijama ODS ili povezanog preduzeća, pozive i materijale za sastanke rukovodećeg osoblja na kojima se odlučuje o: finansijskim planovima i izveštajima, planovima razvoja, investicija i održavanja i njihovoj realizaciji, kupovini električne energije za nadoknadu gubitaka i drugim pitanjima neophodnim za sprovođenje njegovih obaveza. Lice za praćenje usklađenosti je dužno da čuva tajnost komercijalnih i drugih poverljivih poslovnih podataka koji su mu dostavljeni za obavljanje poslova iz njegove nadležnosti.

Izveštaj o sprovođenju Programa usklađenosti sadrži i informacije o svim komercijalnim i finansijskim odnosima između vertikalno integrisanog preduzeća i operatora distributivnog sistema, o ograničenjima za uspešno sprovođenje programa i predlog mera i preporuka u cilju efikasnijeg sprovođenja Programa usklađenosti, kao i predlog izmena i dopuna Programa usklađenosti, ako je to potrebno. ODS je dužan da na internet stranici objavi godišnji izveštaj o usklađenosti, zajedno sa pozitivnim ili negativnim mišljenjem Agencije.

4 PROGRAM USKLAĐENOSTI KAO OKVIR ZA NEDISKRIMINATORNO I TRANSPARENTNO POSTUPANJE ODS U OKVIRU VIP

Kompanija koja na osnovu zakona mora da donese Program usklađenosti, kao i ona koja ga donese na osnovu svoje poslovne orijentacije, obavezuje se da ovaj dokument striktno poštuje jer njegove odredbe treba da garantuju korisnicima usluga, zaposlenima, regulatorima i zainteresovanim stranama – zakonito, nediskriminatorno i transparentno postupanje kompanije na tržištu na kojem posluje. Struktura i organizacija dokumenta Program usklađenosti nemaju neku unapred definisanu (obaveznu) formu, već je način organizacije i koncepta Programa prepušten kompaniji koja je u obavezi da ga donese. U Programu usklađenosti je važno da se istakne privrženost poslovodstva njegovoj striktnoj primeni, kao i iskaže nedvosmislena podrška funkciji usklađenosti koja je zadužena za praćenje sprovođenja, izveštavanje o sprovođenju i unapređenje Programa usklađenosti.

4.1 Izrada Programa usklađenosti ODS u okviru VIP

U vreme početka važenja zakona o energetici [3] koji je uslovio donošenje Programa usklađenosti u ODS koji posluje u okviru VIP, EPS je bio osnivač pet regionalnih privrednih društava za distribuciju električne energije (*Slika 1*). Tada je započeta sveobuhvatna reorganizacija i transformacija čiji cilj je bio osnivanje jednog ODS, pravno i funkcionalno razdvojenog od delatnosti proizvodnja i snabdevanje električnom energijom. To je uslovilo da se problematika praćenja usklađenosti ne razmatra operativno dok se transformacija ne završi.

4.1.1 Smernice Energetske zajednice za praktičnu implementaciju razdvajanja ODS

Na drugom samitu (u okviru tzv. Berlinskog procesa) Zapadni Balkan (Western Balkans), čijom je završnom deklaracijom [4], u tački 22, Sekretarijatu Energetske zajednice (SEZ) povereno da pomogne u intenziviranju aktivnosti na implementaciji regulative usklađene sa tzv. Trećim energetskim paketom [2]. U okviru toga SEZ izdaje dokument „Razdvajanje ODS – Smernice i zahtevi za praktičnu implementaciju [5].

4.1.2 Odnosi VIP i ODS koji utiču na praćenje usklađenosti

Regulativa traži od svih ODS koji su deo VIP da donesu Program usklađenosti. Zbog specifične pozicije ODS u okviru matičnog VIP, koju mogu karakterisati: vlasništvo nad mrežom,

vlasništvo nad nekretninama i voznim parkom, iznajmljivanje usluga i resursa i slično. Kada se pristupilo izradi Programa usklađenosti u ODS EPS Distribucija, kao bitni elementi odnosa između ODS i EPS su prepoznati su sledeći elementi:

- ODS je osnovan od strane EPS, koji je VIP i bavi se energetskim delatnostima proizvodnja električne energije i snabdevanje električnom energijom.
- Organi upravljanja EPS su osnivačkim aktom ODS određeni da budu i organi upravljanja ODS, što je u startu bilo u suprotnosti sa zahtevom regulative za funkcionalnim razdvajanjem ODS.
- U procesu transformacije dve trećine (oko 67%) zaposlenih je u okviru statusne promene je prešlo sa ugovorima o radu kod osnivača, da bi putem SLA ugovora pružali usluge ODS.
- Potpisan je SLA ugovor između EPS i ODS o pružanju usluga u sedam oblasti.
- Statusnom promenom je veći deo nekretnina ODS prešao u vlasništvo EPS (osim pet upravnih zgrada u sedištima distributivnih područja i nekoliko zgrada u kojima su bili smešteni dispečerski centri.
- Funkcija interne revizije zajednička u okviru VIP.
- Potpisani su međusobni ugovori između EPS i ODS o zakupu, za korišćenje poslovnog prostora.

U vreme izrade Programa usklađenosti u srpskom ODS, odnosi VIP i ODS bili su komplikovani i potpuno drugačiji u odnosu na dotadašnje stanje. Poslovodstva i zaposleni u svim delovima VIP bili suočeni sa izazovima da se prilagode novim okolnostima i da ih što brže usvoje.

4.1.3 Izrada i usvajanje Programa usklađenosti

Polazeći, pre svega od zakona o energetici [3], izradi Programa usklađenosti se pristupilo po završetku statusne promene 01.01.2016. godine, u uslovima opisanim ranije i prikazanim na *Slici 1*. U izradi Programa usklađenosti ODS EPS Distribucije učestvovali su uglavnom zaposleni iz direkcije za korporativne poslove. Kako je AERS bila organ koji daje saglasnost na donošenje Programa usklađenosti, prilikom njegove izrade bilo je dosta konsultacija sa zaposlenima iz AERS koje su doprinele kvalitetnijem tekstu programa.

Tekst Programa usklađenosti ODS koji je deo VIP obradio je sve oblasti koje zakon [3] nalaže. Sagledan je kontekst organizacije, odnosno uzeti su u obzir svi ugovorno-finansijski odnosi koje ODS i VIP imaju, a koji mogu da utiču na nezavisnost ODS ili njegovo diskriminatorno ponašanje. Korišćene su smernice [5] SEZ za jasnije definisanje rizika usklađenosti ODS. Takođe su uzete u obzir interne procedure, odluke, pravilnici, kao i Pravila o radu DSEE.

Prvi Program usklađenosti za obezbeđivanje nediskriminatornog ponašanja [6] u srpskom ODS, tada pod nazivom ODS EPS Distribucija, stupio je na snagu 10. juna 2016. godine na osnovu zakonom predviđene Odluke kojom je data saglasnost od strane AERS.

4.2 Sprovođenje Programa usklađenosti

Svrha Programa usklađenosti je da bude sprovođen u kompaniji u svim oblastima rada. Tokom sprovođenja Programa, mogu se prepoznati nekoliko uloga koje utiču na ocenu. Ukoliko jedan od „aktera“ zakaže, svrsishodno i uspešno sprovođenje Programa se dovodi u pitanje. Sledi pregled uloga u okviru kompanije koji utiču na sprovođenje Programa usklađenosti:

- **Uloga poslovodstva** ima posebnu težinu u sprovođenju Programa usklađenosti. Svojim primerom, iskazanom posvećenošću sprovođenju Programa, kao i podrškom funkciji usklađenosti daju primer i nameću obavezu svim zaposlenima da postupaju na isti način. Treba da obezbedi da funkcija usklađenosti bude kompetentna, motivisana i nezavisna.
- **Uloga funkcije usklađenosti** ima najveću operativnu odgovornost da se sprovođenje Programa usklađenosti odvija uspešno. Identifikuje regulatorne zahteve i procenjuje rizike neusklađenosti kojima je organizacija izložena. Na osnovu toga učestvuje u izradi i unapređenju politika, procedura i kontrola koje čine Program usklađenosti. Koordinira implementaciju programa kroz različite sektore i obezbeđuje da su pravila jasno definisana i razumljiva zaposlenima. Edukacija zaposlenih i izgradnja kulture usklađenosti u organizaciji. Redovno izveštava menadžment i, po potrebi, regulatorna tela o stanju usklađenosti poslovanja. Uloga funkcije usklađenosti može biti savetodavna, ali i kontrolna – pomaže poslovanju da ostvari ciljeve na zakonit i etičan način. Ona takođe deluje kao "čuvar sistema", obezbeđujući da organizacija posluje odgovorno, transparentno i održivo.
- **Uloga zaposlenih** je ključna, jer se Program usklađenosti u praksi sprovodi kroz njihove svakodnevne aktivnosti. Zaposleni su dužni da razumeju i poštuju zakone, interne procedure i pravila organizacije. Važno je da prepoznaju situacije koje mogu predstavljati rizik neusklađenosti. Takođe učestvuju u obukama i kontinuirano unapređuju svoje znanje o usklađenosti. Od njih se očekuje da svojim ponašanjem doprinose razvoju etičke i odgovorne poslovne kulture. Njihova uloga nije pasivna, oni su prvi nivo kontrole u sistemu usklađenosti.

5 IZAZOVI I PERSPEKTIVE PRIMENE PROGRAMA USKLAĐENOSTI U USLOVIMA STALNE PROMENE USLOVA NA TRŽIŠTU ELEKTRIČNE ENERGIJE

Program usklađenosti je dokument čije izmene mogu inicirati okolnosti unutar kompanije, kao što su: problemi pri sprovođenju, uočene mogućnosti unapređenja, organizacione promene ili promene delatnosti. Takođe, izmene regulative ili granskih standarda, promene na tržištu, uvođenje novih trendova u poslovanju i izveštavanju, mogu biti razlog za izmene Programa usklađenosti.

Program usklađenosti koji je donet u vreme kada je ODS bio u okviru VIP i dalje ima istu strukturu, iako je 31.01.2022. godine izvršena njegova formalna izmena, uslovljena promenom naziva kompanije (ODS EPS Distribucija u Elektrodistribucija Srbije) i izmenom odredbe zakona o energetici [3] vezane za kvalifikaciju „ocene" Programa usklađenosti od strane AERS, ranije je davana „saglasnost", a sada „mišljenje". U međuvremenu mnoge stvari u regulativi, domaćoj i EU, koju pratimo u okviru Energetske zajednice, kao i situacija na tržištu električne energije, su se promenile. Biće navedene one promene koje se mogu ticati Programa usklađenosti ODS i predstaviće se kako one mogu biti sagledane u nekoj varijanti budućeg Programa usklađenosti.

5.1 Promena statusa ODS iz zavisnog u samostalno društvo

ODS u Srbiji je 28.01.2021. godine postao samostalna kompanija, izvan VIP. EPS je osnivačka prava preneo na Republiku Srbiju, a ODS je promenio ime u Elektrodistribucija Srbije. Ovo je promenilo način funkcionisanja ODS na tržištu električne energije, a pogotovo je promenilo okolnosti vezane za praćenja usklađenosti poslovanja. Od trenutka kada je ODS postao samostalan, kao bitni elementi odnosa između ODS i EPS su prepoznati:

- ODS je osnovan od strane Vlade Republike Srbije, kao i EPS.
- Resorno, ODS je u nadležnosti Ministarstva privrede, a EPS u nadležnosti Ministarstva rudarstva i energetike.
- Organi upravljanja EPS i ODS su potpuno odvojen i nezavisni jedni od drugih.
- U procesu „osamostaljenja“ u ODS su se vratili zaposleni koji su pet godina ranije prešli u EPS, tako da je samostalni ODS nastavio rad sa sličnim brojem zaposlenih i sa svim funkcijama koje imao ranije.
- SLA ugovor između EPS i ODS o pružanju usluga raskinut, osim za IKT, do odvajanja servera.
- Funkcija interne revizije u okviru ODS.
- Nekretnine ODS koje su bile prešle u vlasništvo EPS vraćene su ODS.

Formalno uzevši, odredbe zakona o energetici [3] koje se odnose na ODS koji je deo VIP se više ne odnose na Elektrodistribuciju Srbije. Činjenica da ODS više nije deo VIP svakako treba da inicira promenu fokusa Programa usklađenosti i preispita glavne rizike poslovanja.

5.2 Izmene u domaćoj regulativi

Promena postojeće regulative, ili donošenje nove, može biti razlog za izmenu Programa usklađenosti, a svakako treba biti predmet analize od strane funkcije usklađenosti. Biće navedeno nekoliko primera regulative u Srbiji od kojih neki treba, a drugi mogu biti uzeti u razmatranje vezano za unapređenje Programa usklađenosti.

5.2.1 Usklađenost poslovanja kao opšti zahtev

Usklađenost poslovanja nije više samo zahtev koji stoji pred ODS kao energetskim subjektom, to postaje obaveza svih kompanija čiji je osnivač država. Zakon o upravljanju privrednim društvima koja su u vlasništvu Republike Srbije [7] nalaže društvima kapitala obavezu da uspostave funkciju kontrole usklađenosti poslovanja i redovno vrše kontrolu usklađenosti poslovanja sa zakonom, drugim propisima i internim aktima društva kapitala. Za ODS je bitno da usaglasi zahteve koji se pred funkciju usklađenosti postavljaju putem dva sistemska zakona i da to pretoči u Program usklađenosti.

5.2.2 Novi učesnici na tržištu i korisnici DSEE

Poslednje izmene zakona o energetici [3] i uredbe o isporuci i snabdevanju [8], na tržištu električne energije prepoznaju nove učesnike: kupce-proizvođače, aktivne kupce, skladišta, agregatore. Vezano sa tim uvode se nove usluge i novi odnosi na tržištu. To uslovljava izmene pojedinih postojećih procedura i kreiranje novih. Funkcija usklađenosti treba to da prati i sagleda šta od novina treba ili ne treba da bude obuhvaćeno Programom usklađenosti.

5.3 Međunarodni standardi i smernice u oblasti usklađenosti poslovanja

Kako je upravljanje usklađenošću poslovanja proteklih godina dobilo veliki zamah, postalo je i predmet uređivanja nacionalnom i međunarodnom regulativom i standardizacijom. Navedeni standardi mogu imati pozitivnu ulogu prilikom izrade ili izmene Programa usklađenosti u ODS:

- **SRPS ISO 37301:2022 Sistemi menadžmenta za usklađenost – Zahtevi sa uputstvom za korišćenje** je međunarodni standard za sisteme upravljanja usklađenošću (CMS), usredsređen na izgradnju pozitivne kulture usklađenosti sa ugrađenim aktivnostima usklađenosti i komunikacijom na svim nivoima organizacije.

- **ISO 31022 Risk management — Guidelines for the management of legal risk** je međunarodni standard koji daje smernice za upravljanje pravnim/regulatornim rizicima. Izlazi u susret zahtevima zakona o upravljanju društvima u vlasništvu države [7].

5.4 Novi trendovi u poslovanju koji zahtevaju izveštavanje o usklađenosti

EU regulativa, koja preko mehanizma Energetske zajednice ili Sporazuma o harmonizaciji i pridruživanju, može postati aktuelna i u Srbiji, a tiče se izveštavanja bliskom onom koje vrši funkcija usklađenosti. Novi koncept upravljanja kompanijama je ESG (Environmental, Social, Governance), u kojem se odluke donose na osnovu: emisije štetnih gasova, društvenog uticaja i rizika održivosti. U EU ovaj koncept je uređen sledećom regulativom:

- **The European Green Deal (COM (2019) 640 final, 11.12.2019)**, predstavlja strategiju EU koja se zasniva na klimatskoj neutralnosti do 2050. godine i transformaciji ekonomije.
- **REGULATION (EU) 2020/852 Framework to facilitate sustainable investment**, poznatija kao ***EU Taxonomy***, uspostavlja klasifikacioni sistem vezan za održivo poslovanje.
- **Directive (EU) 2022/2464 Corporate Sustainability Reporting (CSRD),** obavezuje kompanije da izveštavaju o održivosti, uvodi obavezne standarde (European Sustainability Reporting Standards - ESRS) za izveštavanje o održivosti.

Navedeni okvir poslovanja i sistem izveštavanja uveden je u evropske ODS kompanije.

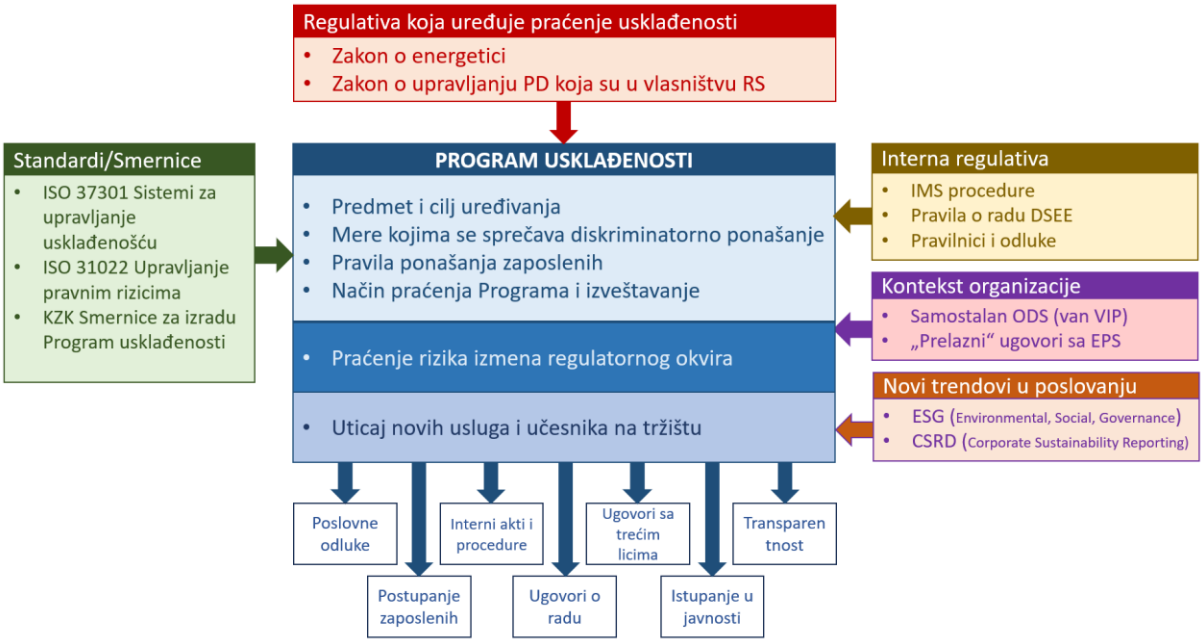
5.5 Perspektive primene Programa usklađenosti u samostalnom ODS

Stečena samostalnost ODS predstavlja šansu i izazov. Prestankom postojanja VIP u okviru koga je delovao ODS, za njega su se okolnosti u velikoj meri izmenile. Počev od načina poslovanja, preko sagledavanja rizika usklađenosti poslovanja, do izrade i praćenja Programa usklađenosti.

U ovom delu će, na osnovu prethodno navedenog, biti predočena moguća struktura Programa usklađenosti samostalnog ODS. Program usklađenosti ne posmatraju svi iz iste perspektive:

- Osnivaču i poslovodstvu on treba da obezbedi zakonito poslovanje, bez regulatornih rizika.
- Zaposlenima treba da bude putokaz za nediskriminatorno, transparentno i etičko postupanje sa integritetom.
- Poslovnim partnerima, korisnicima i učesnicima na tržištu treba da garantuje ravnopravnost uz profesionalni pristup i bude garant poverenja u kompaniju.

Na *Slici 2* prikazana je moguća struktura Programa usklađenosti, koja uzima u obzir novu poziciju kompanije, izmene domaće regulative, izlazak novih međunarodnih standarda u ovoj oblasti i nove trendove poslovanja koji se uveliko primenjuju u EU i postoje naznake da bi mogli da počnu da se primene i kod nas.



Slika 2 – Moguća struktura Programa usklađenosti u samostalnom ODS

6 ZAKLJUČAK

Program usklađenosti u ODS-u nastao je kao odgovor na zahteve razdvajanja delatnosti i sprečavanja diskriminatornog postupanja u uslovima vertikalno integrisanog preduzeća. Iskustvo njegove primene pokazuje da Program ne treba posmatrati kao formalnu zakonsku obavezu, već kao upravljački okvir za nezavisno, transparentno i proverljivo postupanje ODS. Promenom statusa ODS u samostalno društvo prestaje deo rizika karakterističnih za VIP, ali nastaju novi rizici povezani sa državnim vlasništvom, novim učesnicima na tržištu, digitalizacijom, zaštitom korisnika i savremenim zahtevima izveštavanja. Zbog toga je opravdano pristupiti izradi novog ili značajno unapređenog Programa usklađenosti, zasnovanog na energetskim propisima, opštim zahtevima kontrole usklađenosti poslovanja, međunarodnim standardima i praksi evropskih ODS kompanija.

LITERATURA

[1] Zakon o ratifikaciji Ugovora o osnivanju Energetske zajednice („Sl. glasnik RS”, br. 62 od 19 jula 2006)
[2] Directive 2009/72/EC concerning common rules for the internal market in electricity and repealing Directive 2003/54/EC (European Parliament and of the Council of 13 July 2009)
[3] Zakon o energetici („Sl. glasnik RS“, br. 145/14, 95/18 - dr. zakon, 40/21, 35/23 - dr. zakon, 62/23, 94/24 i 109/25 - dr. zakoni)
[4] Final Declaration by the Chair of the Vienna Western Balkans Summit, 27. August 2015
[5] “Unbundling of Distribution System Operators – Guide and requirements for practical implementation”, Energy Community Secretariat, 2015
[6] Program usklađenosti za obezbeđivanje nediskriminatornog ponašanja, Elektrodistribucija Srbije, https://elektrodistribucija.rs/o-nama/program-uskladjenosti
[7] Zakon o upravljanju privrednim društvima koja su u vlasništvu Republike Srbije („Sl. glasnik RS“, br. 76/23)
[8] Uredba o uslovima isporuke i snabdevanja električnom energijom, ("Sl. glasnik RS", br. 84/23, 58/25 i 67/25)