



PRVI HRVATSKI MONITOR NADZORNIH ODBORA

CCGM

Board Monitor

*Pregled stanja nadzornih odbora
u 100 najvećih hrvatskih poduzeća*

2026



Hrvatsko društvo za korporativno
upravljanje i menadžment

PRVO IZDANJE

IZDANJE 2026.

O izvještaju

CCGM Board Monitor godišnja je publikacija Hrvatskoga društva za korporativno upravljanje i menadžment (Croatian Corporate Governance and Management Society) kojom se sustavno prati stanje nadzornih odbora u najvećim hrvatskim poduzećima. Cilj je publikacije pružiti vlasnicima, investitorima, regulatorima, profesionalnoj javnosti i akademskoj zajednici uvid u strukturu, sastav i obilježja onih tijela koja u našem korporativnom poretku obnašaju funkciju nadzora.

Izdavač:	Hrvatsko društvo za korporativno upravljanje i menadžment (CCGM)
Naslov:	CCGM Board Monitor 2026
Godina:	2026.
Razdoblje analize:	Poslovna godina 2024.
Uzorak:	100 najvećih hrvatskih poduzeća prema prihodu (Infobiz.hr)
Izvori podataka:	Info.BIZ portal Financijske agencije i službene stranice poduzeća

SADRŽAJ

U ovom izdanju

01 Predgovor — Zašto pratimo nadzorne odbore

02 Metodologija i uzorak

03 Ključni nalazi u brojkama

04 Veličina i sastav nadzornih odbora

05 Zastupljenost žena

06 Predsjednici nadzornih odbora

07 Mreža članstava i akumulacija mandata

08 Pododbori i unutarnja struktura

09 Mandat i kontinuitet

10 Obrazovna struktura

11 Zaključna razmatranja

PREDGOVOR

Zašto pratimo nadzorne odbore

Nadzorni odbor je jedno od ključnih institucionalnih mjesta na kojima se vlasnička prava prevode u odgovorno upravljanje. U njegovu sastavu, neovisnosti, stručnoj kompetenciji, kulturi rada i mreži odnosa zrcali se stvarna kvaliteta korporativnog upravljanja u pojedinom gospodarstvu. Ondje gdje nadzorni odbor djeluje supstancijalno, a ne samo formalno, poduzeće stječe ono što teorija označuje kao monitoring capacity, odnosno sposobnost organizacije da štiti dugoročne interese društva. Nasuprot tomu, ondje gdje je nadzorni odbor sveden na ceremonijalnu ulogu, nastaje organizacijska mimikrija: forma bez funkcije i nadzor bez stvarne kontrole. Tako se korporativno upravljanje pretvara u normativnu kulisu iza koje izostaju stvarni mehanizmi nadzora, stručnosti i integriteta.

Hrvatsko gospodarstvo posljednjih je dvaju desetljeća prešlo dug put od tranzicijskoga modela u kojem su nadzorni odbori često bili rezervati stranačke i menadžerske lojalnosti, prema modelu u kojem se od njih očekuje supstancijalna kontrola, profesionalna kompetencija i, sve izraženije, odgovornost prema širem krugu dionika. Pa ipak, sustavnih, javno dostupnih, longitudinalnih i metodološki utemeljenih podataka o tome kako ti odbori zaista izgledaju i tko u njima sjedi do sada je u Republici Hrvatskoj bilo razmjerno malo.

„Što se ne mjeri, ne može se ni vrednovati; a što se ne vrednuje, ne može se ni unaprijediti.”

Ova publikacija upravo na taj manjak odgovara. CCGM Board Monitor uvodi rutinu transparentnog godišnjeg snimanja: jedan jednak metar primijenjen jednako na sva najveća poduzeća, neovisno o vlasništvu, djelatnosti ili regulatornom režimu. Pratimo veličinu nadzornih odbora, spolnu strukturu, profil predsjednika, učestalost akumulacije mandata, postojanje pododбора, trajanje mandata i obrazovnu kvalifikaciju članova. Svaki od tih pokazatelja sam za sebe govori tek dio priče; zajedno, oni daju kartu hrvatskog korporativno-upravljačkog terena.

Smisao monitoringa nije razotkrivanje pojedinaca ni svrstavanje poduzeća na ljestvice boljih i lošijih. Smisao je drugi, stariji od svake metodologije: učiniti vidljivim ono što je dosad ostajalo u sjeni navike i pretpostavke. Vidljivost je nužan, premda ne i dovoljan uvjet odgovornosti. Tek ono što se može pratiti može se i raspravljati; tek ono što se raspravlja može se i mijenjati. U tome smislu Board Monitor nije rangiranje, nego ogledalo — strpljivo, godišnje, prema istom protokolu. Vlasnicima i ulagateljima nudi uporište za informirane odluke, regulatorima dijagnostiku stanja, članovima nadzornih odbora samima referentni okvir za vlastiti rad, a profesionalnoj i akademskoj javnosti građu za daljnju analizu i raspravu.

Pred vama je prvo izdanje, koje prikazuje stanje na temelju raspoloživih recentnih podataka. Već će iduće izdanje omogućiti ono što je u monitoringu najvrjednije: usporedbu u vremenu. U korporativnom upravljanju smjer je često važniji od zatečene točke.

Hrvatsko društvo za korporativno upravljanje i menadžment

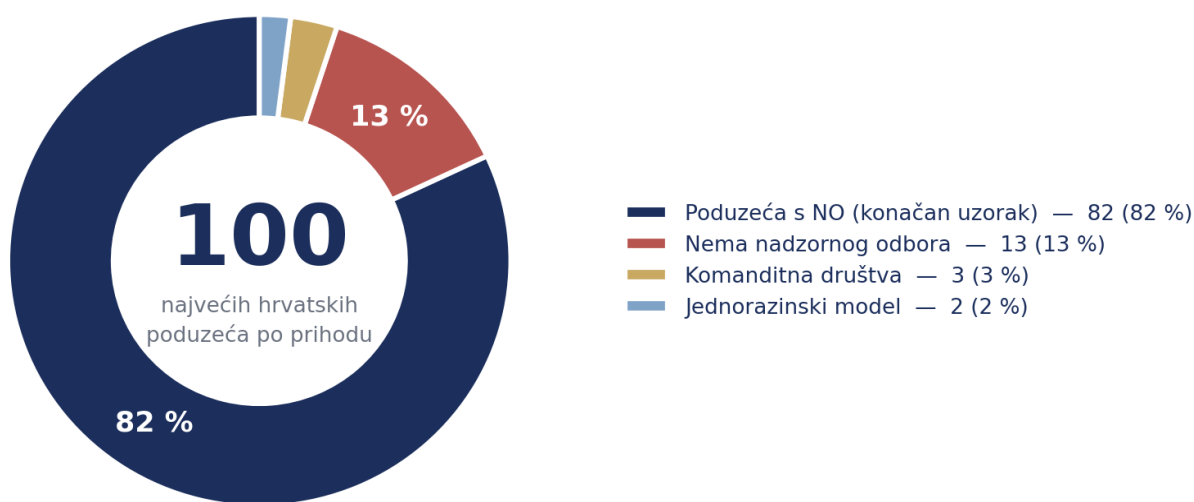
Zagreb, svibanj 2026.

02

Metodologija i uzorak

Polazni je uzorak istraživanja obuhvatio 100 najvećih poduzeća prema prihodima u 2024. godini, prema podacima Financijske agencije (Info.BIZ portal). Već je sama struktura toga uzorka informativan uvid u oblike korporativnog organiziranja koji prevladavaju u Republici Hrvatskoj.

Iz analize su isključena: tri poduzeća uspostavljena kao komanditno društvo, trinaest poduzeća koja nemaju uspostavljen nadzorni odbor, te dva poduzeća koja primjenjuju jednorazinski model korporativnog upravljanja. Strukturu uzorka jasno se potvrđuje prevladavanje dvorazinskog modela u hrvatskom korporativnom poretku — model u kojem se uprava i nadzor odjeljuju u zasebna tijela. Konačni uzorak stoga čini 82 poduzeća s funkcionalnim nadzornim odborima, na kojima je provedena potpuna analiza.



Slika 1. Struktura uzorka 100 najvećih hrvatskih poduzeća prema prihodu u 2024. (izvor: Info.BIZ FINA).

Reprezentativnost uzorka

Konačnih 82 poduzeća zajednički ostvaruju 27 % ukupnih prihoda na tržištu Republike Hrvatske. Takav udio ne znači samo statističku reprezentativnost; on znači i da nalazi izvještaja opisuju jezgreni dio hrvatskoga gospodarstva — onaj koji svojim odlukama o ulaganjima, zapošljavanju i razvoju oblikuje kontekst za sva ostala poduzeća.

Postupak prikupljanja

Svi su podaci prikupljeni putem Info.BIZ portala te unakrsnom provjerom na službenim mrežnim stranicama analiziranih poduzeća. Za svako je poduzeće utvrđena identifikacija članova nadzornoga odbora, njihov spol, godina početka mandata, obrazovna kvalifikacija, pripadnost pododborima te status zavisnosti predsjednika u smislu korporativnoga upravljanja. Tamo gdje pojedini podaci nisu bili javno dostupni, evidentirano je odsustvo podataka kao samostalan nalaz koji i sam ima informativnu vrijednost.

03

Ključni nalazi u brojkama

Pet brojeva za pamćenje — slika hrvatskih nadzornih odbora u 2026. godini.

82

poduzeća u konačnome uzorku, koja zajedno ostvaruju 27 %
ukupnih prihoda na tržištu Republike Hrvatske.

5

prosječna
veličina NO

25 %

udjel žena u
nadzornim odborima

88 %

NO s zavisnim
predsjednikom

63 %

NO nema niti
jedan pododbor

440

članova
nadzornih odbora

110

žena
u nadzornim odborima

5,7 g.

prosječni mandat
člana NO

1,65

prosjek članstava
po članu NO

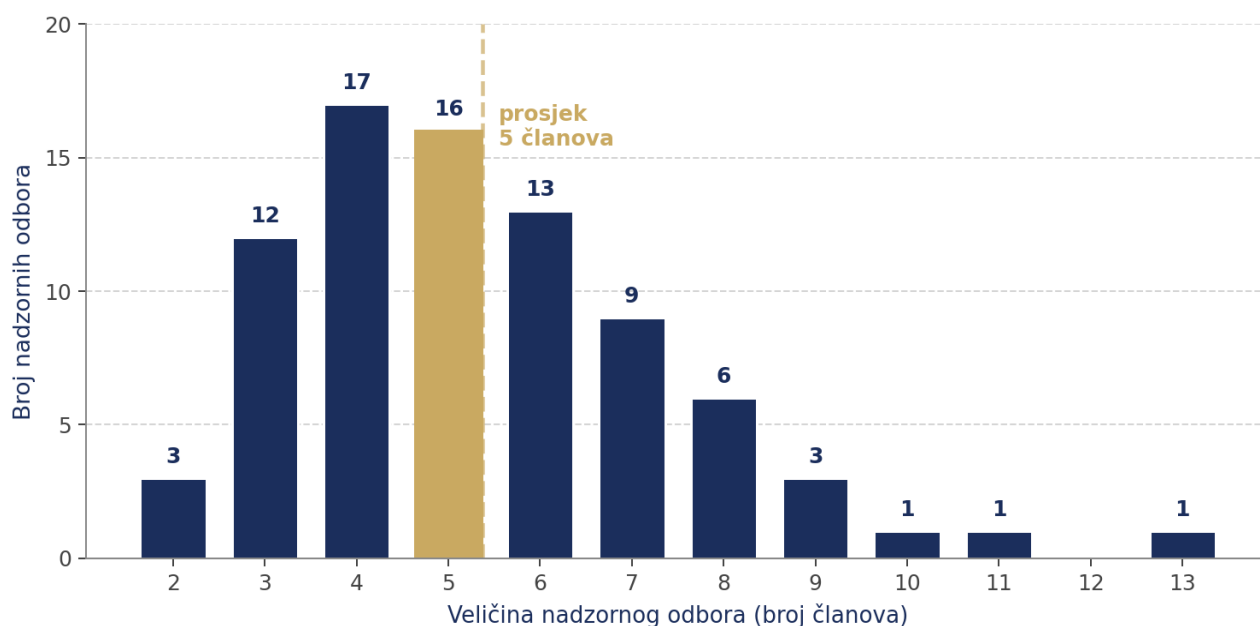
*„Nadzor je najprije pitanje sastava, a tek potom procedure. Ondje gdje
sastav ne stoji, procedura ne pomaže.”*

04

Veličina i sastav nadzornih odbora

Prosječna veličina nadzornoga odbora u analiziranom uzorku iznosi 5 članova. Najmanji nadzorni odbor ima 2 člana, najveći 13. Ukupan zbroj članstava u analiziranim odborima dosegao je 440 osoba.

Distribucija veličine pokazuje jasnu koncentraciju u rasponu od tri do šest članova — a upravo se taj raspon u literaturi o korporativnom upravljanju najčešće navodi kao operativno učinkovit. Manji odbori, premda nominalno fleksibilniji, riskiraju gubitak raznolikosti kompetencija i perspektiva; veći odbori, s druge strane, trpe od poznatoga problema raspršene odgovornosti i rastućih transakcijskih troškova odlučivanja.



Slika 2. Distribucija nadzornih odbora prema broju članova ($n = 82$).

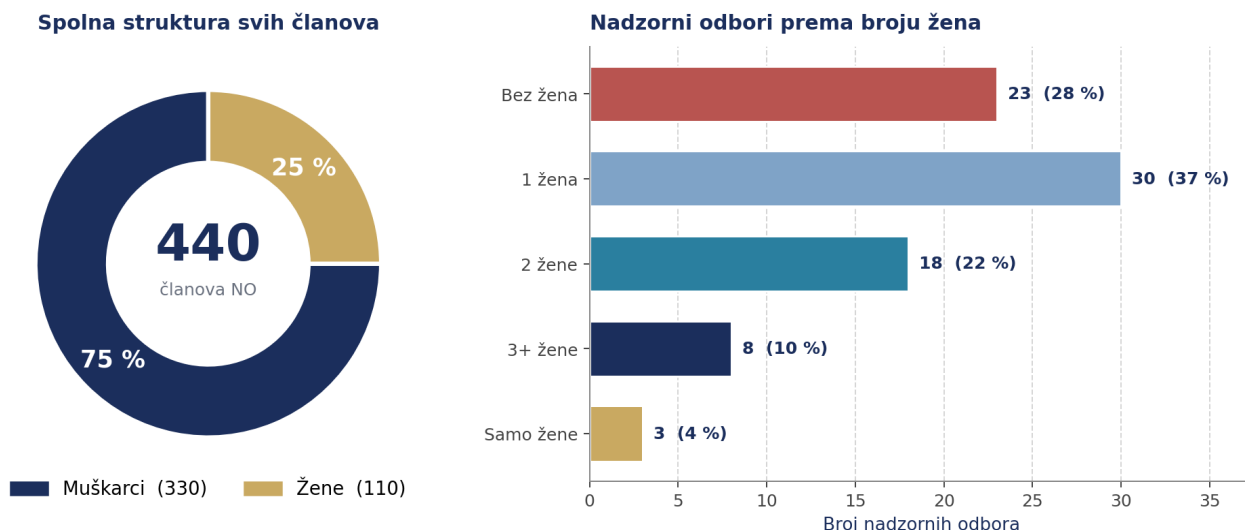
Zašto upravo pet?

Veličina nadzornog odbora u Republici Hrvatskoj djelomično je određena Zakonom o trgovačkim društvima, koji za pojedine pravne oblike propisuje minimalan broj članova i predviđa veće odbore za poduzeća s većim brojem zaposlenih (uključujući mjesta rezervirana za predstavnike radnika). Empirijski prosjek od pet članova upućuje na konvergenciju zakonske minimalne strukture i praktičnih razloga upravljivosti.

05

Zastupljenost žena

U svih 82 analizirana nadzorna odbora ukupno je 440 članova, od kojih je 110 žena. Udio žena u nadzornim odborima najvećih hrvatskih poduzeća tako iznosi 25 % — pokazatelj koji je iznad povijesnoga prosjeka regionalnoga prostora, ali još uvijek ispod ciljnih razina koje na razini Europske unije zadaje Direktiva o ravnoteži spolova u upravljačkim tijelima (CRD/Women on Boards).



Slika 3. Spolna struktura članova nadzornih odbora i distribucija odbora prema broju žena u sastavu (n = 82 odbora, 440 članova).

Prosjeak od četvrtine žena, međutim, prikriva važnu disperziju među samim odborima. Čak 28 % nadzornih odbora (gotovo svaki treći) ne uključuje nijednu ženu u svom sastavu — što znači potpunu odsutnost ženske perspektive u tijelu koje donosi neke od najvažnijih korporativnih odluka. Na suprotnom kraju spektra, 4 % nadzornih odbora sastavljeno je isključivo od žena.

Svaki treći nadzorni odbor među najvećim hrvatskim poduzećima još uvijek ne uključuje nijednu ženu.

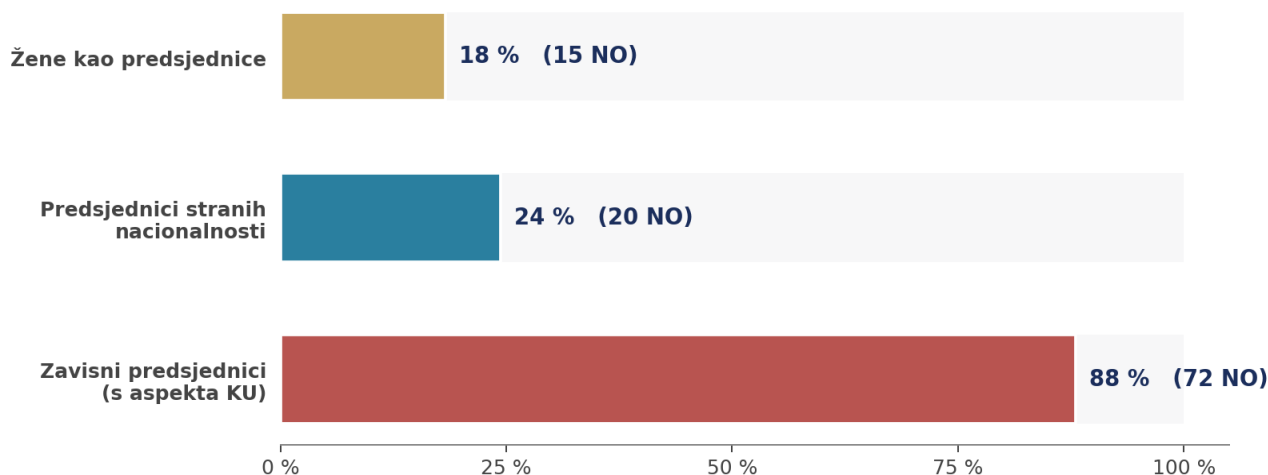
Ova disperzija upućuje na to da hrvatski korporativni prostor nije homogen u pogledu rodne ravnoteže. U dijelu poduzeća rodna se raznolikost institucionalizirala kao razumijevani standard kvalitete upravljanja; u drugom dijelu, prevladava obrazac kontinuiteta ranijih sastava, u kojima žene ulaze u nadzorne odbore tek iznimno, i to najčešće na pojedinačnoj poziciji.

06

Predsjednici nadzornih odbora

Funkcija predsjednika nadzornoga odbora nije puka administrativna uloga. Predsjednik strukturira dnevni red, oblikuje dinamiku rasprave, predstavlja odbor prema upravi i prema vlasnicima — i, što je s aspekta korporativnoga upravljanja najvažnije, postavlja standard neovisnosti za cijelo tijelo. Profil predsjednika stoga je najsazetiji pokazatelj kulture nadzora u poduzeću.

Profil predsjednika nadzornih odbora



Slika 4. Tri pokazatelja profila predsjednika nadzornih odbora.

Tri pokazatelja zajedno opisuju trenutačno stanje. Ženska prisutnost na čelu: u 15 nadzornih odbora (18 % uzorka) predsjednica je žena — što je razmjerno blizu prosjeku udjela žena u članstvu, ali još uvijek znatno ispod paritetne razine. Internacionalizacija predsjedanja: u 20 nadzornih odbora (24 %) predsjednik nije hrvatske nacionalnosti — pokazatelj koji uglavnom prati strukturu stranoga vlasništva u poduzeću i, sam po sebi, nije normativno ni pozitivan ni negativan, ali otvara pitanja o jeziku, kontekstualnoj informiranosti i kulturnoj povezanosti tijela nadzora s gospodarskim prostorom u kojemu poduzeće djeluje.

Treći pokazatelj zaslužuje posebnu pozornost. Većina nadzornih odbora — 88 % analiziranih poduzeća — ima predsjednika koji se, s aspekta korporativnoga upravljanja, smatra zavisnim: predstavnikom dominantnoga vlasnika, povezanom osobom ili pripadnikom uže menadžerske mreže izvan razine same uprave. To je u kontekstu vlasničke strukture hrvatskih poduzeća očekivan nalaz, ali je ujedno i pokazatelj prostora u kojem postoji najveći potencijal za unaprjeđenje kvalitete nadzora.

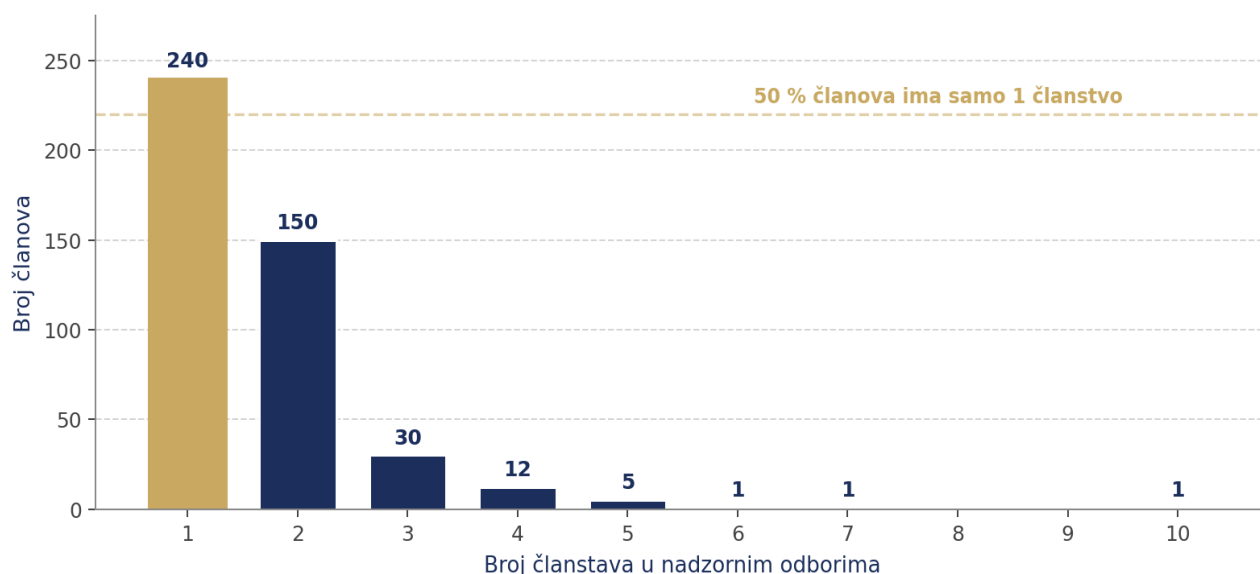
Zašto je važna neovisnost predsjednika

Predsjednik koji je formalno ili materijalno povezan s vlasnikom ili upravom strukturno je u poziciji u kojoj mu sukob lojalnosti i funkcije može oslabiti sposobnost samostalne procjene. Neovisan predsjednik, s druge strane, jamči ono što se u literaturi naziva arm's length nadzorom — kritičku distancu nužnu da bi se nadzor uopće mogao zvati nadzorom. To ne znači da zavisan predsjednik nužno radi loše svoj posao; znači, međutim, da sustav nadzora kao cjelina počiva više na osobnoj integraciji pojedinca nego na strukturnoj garanciji.

07

Mreža članstava i akumulacija mandata

Jedan od najinformativnijih, a najmanje vidljivih pokazatelja korporativnoga upravljanja jest pitanje koliko jedan član nadzornoga odbora istodobno sjedi u koliko drugih nadzornih odbora. Riječ je o fenomenu višestrukih članstava (multiple directorships, interlocking directorates) koji u međunarodnoj literaturi uživa značajnu pozornost.



Slika 5. Distribucija članova prema broju nadzornih odbora u kojima su istovremeno članovi (n = 440 članova).

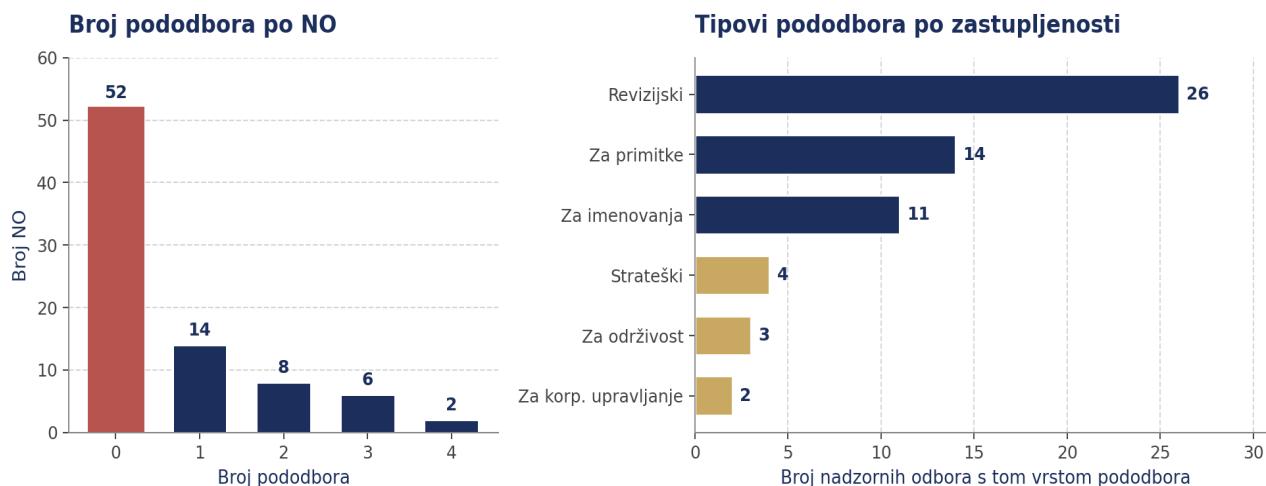
Prosječan član nadzornoga odbora u Hrvatskoj sjedi u 1,65 nadzornih odbora. Polovica svih članova (50 %) sudjeluje u radu samo jednoga nadzornog odbora, što je obrazac koji se uobičajeno povezuje s nepristranom posvećenošću jednome poduzeću. Trećina nadzornih odbora (34 %) sastavljena je isključivo od članova s jednim članstvom — što je obilježje odbora s relativno niskom mrežnom uklopljenošću.

Maksimalan zabilježeni broj istovremenih članstava jednoga pojedinca u nadzornim odborima iznosi 10. Riječ je o izrazito rijetkim slučajevima, no upravo ti slučajevi često igraju neproporcionalno veliku ulogu u mreži korporativnoga upravljanja: preko njih se prenose informacije, standardi rada i ponekad isti obrasci odlučivanja iz jednoga odbora u drugi.

Polovina članova nadzornih odbora pripada samo jednome poduzeću — drugu polovicu povezuju mreže preklapajućih lojalnosti.

Pododbori i unutarnja struktura

Pododbori nadzornoga odbora — revizijski, za primitke, za imenovanja i drugi specijalizirani odbori — institucionalni su mehanizam kojim se osigurava dubinska analiza pojedinih područja prije nego što odluka stigne pred cijeli odbor. Njihovo postojanje ili odsutnost dobar je proxy pokazatelj zrelosti sustava korporativnoga upravljanja u poduzeću.



Slika 6. Broj pododbori po nadzornom odboru (lijevo) i učestalost pojavljivanja različitih tipova pododbori (desno).

Empirijska slika je razdvojena. Prosječan broj pododbori u nadzornom odboru iznosi 0,7, a najveći zabilježeni broj je 4 pododbori — koji imaju dva analizirana poduzeća. Istodobno, 52 poduzeća od 82 (63 %) nema uspostavljen nijedan pododbor.

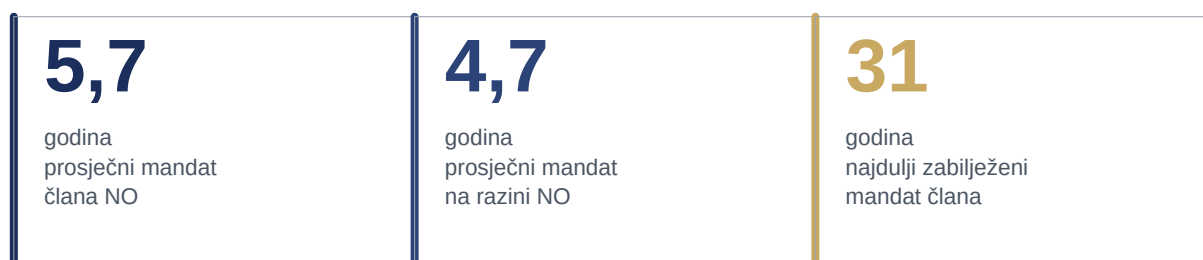
Najzastupljeniji među pododborima jest revizijski odbor — što je donekle očekivano s obzirom na to da je za pojedine kategorije poduzeća uspostavljanje revizijskoga odbora propisano zakonskim okvirom. Slijede odbori za primitke i odbori za imenovanja, tradicionalna trojka u zapadnoeuropskim modelima nadzora. Specijaliziraniji pododbori — strateški odbor, odbor za održivost, odbor za korporativno upravljanje — pojavljuju se rjeđe i uglavnom u poduzećima izloženijima međunarodnim ili regulatornim standardima.

Što govori odsutnost pododbori

Šezdeset i tri posto najvećih hrvatskih poduzeća svoju nadzornu funkciju obavlja bez ijednoga specijaliziranog pododbori — što znači da o svim materijalno različitim pitanjima (revizija, naknade, imenovanja, strategija, održivost) raspravlja isto, plenarno sastavljeno tijelo. To nije nužno znak slabosti, posebice u manjim odborima gdje broj članova ionako otežava daljnju podjelu rada. U većim, međutim, odborima odsutnost pododbori upućuje na nedovršenu institucionalizaciju nadzorne funkcije.

Mandat i kontinuitet

Trajanje mandata u nadzornom odboru klasično je dvosjekli pokazatelj korporativnoga upravljanja. Predug mandat može značiti gubitak kritičke distance i rutinizaciju nadzora; prekratki mandat, s druge strane, onemogućuje izgradnju supstancijalnog poznavanja poduzeća potrebnoga za smislenu kontrolu uprave.



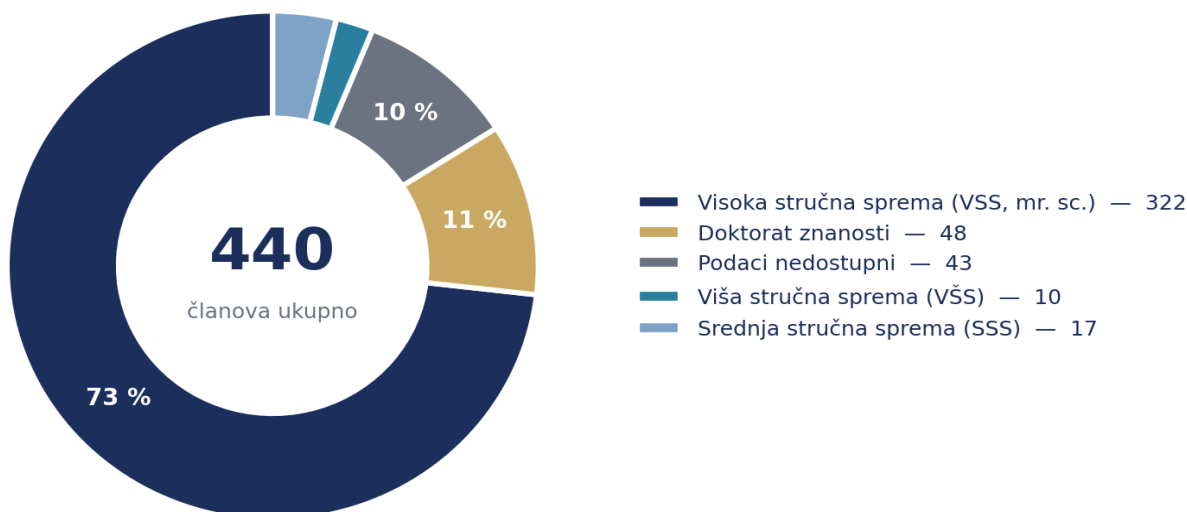
Prosječni mandat svih analiziranih članova nadzornih odbora iznosi 5,7 godina. To je razdoblje koje gotovo točno odgovara trajanju dvaju standardnih mandatnih ciklusa — što sugerira da je praksa reizbora postala uobičajenom rutinom. Najdulji zabilježeni mandat pojedinoga člana iznosi 31 godinu, dakle više od tri desetljeća kontinuiranoga sudjelovanja u nadzornoj funkciji u istome poduzeću.

Prosječni mandat na razini odbora — izračunat kao prosjek mandata svih članova jednoga odbora — iznosi 4,67 godina. Razlika između toga i pojedinačnoga prosjeka (5,7 godina) pokazuje da se u tipičnom hrvatskom nadzornom odboru kombiniraju iskusniji članovi s duljim stažom i novopridošli članovi koji povlače prosjek na razini odbora prema dolje.

Trideset i jedna godina kontinuiranoga nadzora u istome poduzeću nije rekord institucionalne stabilnosti; to je pitanje za raspravu o obnovljivosti nadzorne funkcije.

Obrazovna struktura

Obrazovna kvalifikacija članova nadzornih odbora ne određuje sama po sebi kvalitetu nadzora, no čini polazni okvir za prosudbu o tome raspolaže li odbor heterogenim skupom kompetencija nužnih za razumijevanje suvremenoga poslovnog konteksta. Analiza obuhvaća sve 440 članova analiziranih nadzornih odbora.



Slika 7. Obrazovna struktura članova nadzornih odbora (n = 440).

Većina članova posjeduje visoku stručnu spremu (uključujući članove s magisterijem znanosti, mr. sc.) — 322 osobe, odnosno oko 73 % članstva. Među najobrazovanijima izdvaja se skupina od 48 članova s doktoratom znanosti, što čini gotovo 11 % članstva. Riječ je o iznimno visokom udjelu u međunarodnoj usporedbi; on odražava akademsku tradiciju hrvatskih nadzornih odbora i čestu praksu uključivanja sveučilišnih nastavnika u korporativna tijela.

U uzorku se nalazi i 17 članova sa srednjom stručnom spremom, koji u većini slučajeva u nadzorne odbore ulaze kao predstavnici zaposlenika — kategorija koja u dvorazinskome modelu unosi važan glas šire radne zajednice u procese korporativnoga odlučivanja. Konačno, za 43 člana obrazovni podaci nisu bili javno dostupni — što je samo po sebi nalaz koji govori o razini transparentnosti pojedinih poduzeća.

Doktorati u nadzornim odborima

Visok udio doktora znanosti (11 %) odraz je dvije isprepletene tradicije: akademskoga ekspertizma kao izvora legitimacije za nadzornu ulogu, te sveučilišne mobilnosti u kojoj profesori ekonomije, prava i tehnoloških disciplina povremeno prelaze granicu prema gospodarstvu. Pitanje koje za daljnja izdanja Board Monitora ostaje otvoreno jest jesu li doktorske kvalifikacije ravnomjerno raspoređene po sektorima, ili koncentrirane u poduzećima državnoga ili regulatornoga karaktera.

Zaključna razmatranja

Prvo izdanje CCGM Board Monitora daje nam, na temelju 82 nadzorna odbora i 440 njihovih članova, prilično jasnu sliku stanja. To je slika sustava koji je institucionalno postavljen — dvorazinski model prevladava, prosječna veličina odbora razumno odgovara teorijskim preporukama, obrazovna struktura članova je visoka — ali u kojem nekoliko strukturnih obilježja zaslužuje sustavnu pozornost u godinama koje slijede.

Pet uvida za daljnju raspravu

- Neovisnost predsjednika. Udio od 88 % zavisnih predsjednika nadzornih odbora upućuje na to da hrvatski korporativni sustav nadzorno-upravljačku ravnotežu još uvijek pretežno gradi na osobnoj integraciji pojedinaca, a manje na strukturnim garancijama neovisnosti.
- Rodna ravnoteža. Sveukupni udio žena od 25 % napredak je u odnosu na ranija desetljeća, ali skriva 28 % nadzornih odbora bez ijedne žene — dispariteti koji ukazuju na potrebu sektorski diferenciranoga pristupa.
- Institucionalna dubina. Šezdeset i tri posto nadzornih odbora bez ijednoga pododbora znači da specijalizirana podjela rada unutar nadzorne funkcije tek treba postati pravilom, a ne iznimkom.
- Akumulacija mandata. Pojedinačni slučajevi do deset istovremenih članstava i 31-godišnji rekord mandata otvaraju pitanje o granicama razumne posvećenosti i obnovljivosti nadzorne funkcije.
- Transparentnost podataka. Već sama činjenica da su za 43 člana nadzornih odbora najvećih hrvatskih poduzeća izostali javno dostupni obrazovni podaci pokazuje prostor za poboljšanje korporativne transparentnosti.

Sva ova razmatranja, valja ponoviti, nisu konačni sudovi nego polazišta. Vrijednost monitoringa pokazuje se tek u vremenu: godišnjom iteracijom istoga protokola, na istoj klasi poduzeća, moći ćemo razlikovati prolazne varijacije od trajnih obrazaca. Tek nakon nekoliko godina sustavne usporedbe imat ćemo pravo govoriti o smjeru — a smjer je, kako smo na početku istaknuli, ono što u korporativnome upravljanju ima i najveću informativnu i najveću normativnu vrijednost.

Prvo izdanje CCGM Board Monitora polazna je točka. Prava vrijednost monitoringa pokazat će se u godinama koje dolaze, kada će se pojedinačni nalazi povezati u jasnu, usporedivu i mjerljivu putanju razvoja.

CCGM Board Monitor izlazit će kao godišnja publikacija Hrvatskoga društva za korporativno upravljanje i menadžment. Iduće izdanje očekuje se u proljeće 2027. godine.