

TEHNOLOŠKE KOMISIJE ODBORA DIREKTORA: NOVI STANDARDI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U ERI DIGITALIZACIJE I VEŠTAČKE INTELIGENCIJE?**

Apstrakt

Digitalna transformacija i ubrzani razvoj veštačke inteligencije postavljaju pred odbore direktora nove izazove u pogledu nadzora, strategije i upravljanja rizicima. U radu se razmatra evolucija komisija odbora direktora, sa fokusom na tehnološke komisije kao posebne organizacione jedinice koje pružaju podršku odboru u rešavanju sve složenijih tehnoloških pitanja. Analiziraju se razlozi za osnivanje ovih komisija, njihov sastav, nadležnosti, kao i uloga koju mogu imati u upravljanju bezbednosnim rizicima, inovacijama i strateškim tehnološkim odlukama. Poseban akcenat stavljen je na izazove koje veštačka inteligencija nameće tradicionalnim modelima upravljanja, uključujući pitanja nadzora, strategije, upravljanja rizicima i etičkih standarda. Zaključuje se da tehnološke komisije mogu predstavljati ključnu strukturu u prilagođavanju korporativnog upravljanja novim tehnološkim paradigmatama, ali da njihova implementacija zahteva jasna ovlašćenja, resurse i razvoj specifičnih znanja članova odbora.

Ključne reči: korporativno upravljanje, odbor direktora, komisije odbora direktora, tehnološke komisije, digitalizacija, veštačka inteligencija.

1. UVODNA RAZMATRANJA

Tehnologija nesumnjivo donosi promene u svim sferama društva, uključujući i korporativno upravljanje. Nove tehnologije mogu unaprediti korporativno upravljanje posebno kada je reč o ostvarivanju prava vlasnika (npr. identifikacija vlasnika, glasanje, održavanje sednica), što omogućava donošenje pravovremenih odluka, smanjuje informacionu asimetriju i troškove odlučivanja.¹ Upotreba

* Stručni saradnik, Institut za uporedno pravo, Beograd, e-mail: a.visekruna@iup.rs, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9944-8272>

** Ovaj rad je nastao kao rezultat istraživanja u okviru projekta „Prilagođavanje pravnog okvira društvenim i tehnološkim promenama sa posebnim osvrtnom na regulisanje veštačke inteligencije” koji u 2025. godini sprovodi Institut za uporedno pravo uz finansijsku podršku Ministarstva nauke, tehnološkog razvoja i inovacija (evidencioni broj: 451-03-136/2025-03/200049 od 4. 2. 2025).

¹ C. Picciau, „The (un)predictable impact of technology on corporate governance”, *Hastings Business Law Journal* 17/2021, 105.

novih tehnologija, međutim, navodi na preispitivanje i drugih aspekata prava privrednih društava kao što su promena načina upravljanja, promene u vezi sa radnim mestima ili redefinisanjem svrhe kompanije.² Rasprava o uticaju tehnologije može otići i korak dalje, pa se tako diskutuje i o autonomnim organizacijama u kojima algoritam preuzima ulogu upravljanja, ili o pitanjima veštačke inteligencije (VI), kako sa aspekta pružanja pomoći radu organa kompanije, tako i sa aspekta mogućnosti da VI zameni organe kompanije (npr. VI kao direktor društva).³ Prognoze o uticaju tehnologije na kompanije variraju od radikalnih (autonomne organizacije) do nešto manje radikalnih prognoza usmerenih na doprinos tehnologije poboljšanju i efikasnosti u radu korporativnih tela i procedura u okviru kompanije.⁴

Samo postojanje digitalnih alata neće obezbediti bolje korporativno upravljanje, već mora postojati adekvatan okvir koji će osigurati da se prednosti tehnologija koriste, a da negativni efekti (rizici) budu pod kontrolom.⁵ Ako su nove tehnologije nedovoljno uređene, raste rizik od zloupotreba, što može uticati na reputaciju kompanije.⁶ Ukazuje se na to da nije lako odabrati pravi trenutak kada zakonodavac treba da reaguje⁷, te da postoji nekoliko pristupa koje regulatori primenjuju – tehnološki neutralan pristup, regulisanje nove tehnologije samo za tačno određenu primenu, koncept regulatornog peščanika (*sandboxing*) i odgađanje dok se tehnologija ne ustali (*wait and see* pristup).⁸ Zakonodavci su još uvek prilično oprezni tako da se uglavnom opredeljuju za to da odgode regulisanje novih tehnologija dok se one ne ustale u dovoljnoj meri, ili se priklanjaju shvatanju da nove tehnologije ne moraju uvek nužno dovesti do promene prava (neutralan pristup).⁹

² E. Čulinović Herc, D. Jurić, „Nove tehnologije i promjene paradigmi u trgovačkom društvu”, u: *Nove tehnologije i pravo društava* (ur. J. Barbić), Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb 2022, 22–23.

³ L. Enriques, D. Zetzsche, „Corporate technologies and the tech nirvana fallacy”, *Hastings Law Journal* 72/2020, 60.

⁴ C. Picciau, 71.

⁵ L. Enriques, D. Zetzsche, 90. Lepetić ističe da su dve teme o kojima se najčešće diskutovalo u vezi sa interakcijom veštačke inteligencije i upravljanja privrednim društvom povezane sa ulogom VI kao pomoći direktorima i sa mogućnošću zamene direktora softverima. Pored njih, pojavljuju se i druge teme, kao što je uloga VI u izboru direktora ili pojava privrednih subjekata bez uprave. Vid. J. Lepetić, „Veštačka inteligencija i upravljanje privrednim društvima”, u: *Veštačka inteligencija: izazovi u poslovnim pravu* (ur. D. Popović), Pravni fakultet, Beograd 2024, 242–243.

⁶ E. Čulinović-Herc, D. Jurić, 29.

⁷ Ukazuje se na to da inovacije napreduju brzinom koja prevazilazi kapacitete zakonodavaca da ih prate, i u eri veštačke inteligencije postavlja se pitanje kako pristupiti regulisanju ovog fenomena na način koji izbegava gubljenje vremena i resursa. U uporednom pravu izdvajaju se tri pristupa – američki (tržišni), kineski (državni) i model koji zastupa Evropska unija zasnovan na pravu i poštovanju ljudskih prava. J. Čeranić Perišić, „Digital transformation: Regulation of Artificial Intelligence in the European Union”, in: *15th Network Europe Conference European Integration in Times of Security Challenges, 9-10 September 2024, Split, Croatia*, EIZ Publishing, Zürich 2025, 163. O ranom strateškom-pravnom okviru veštačke inteligencije u uporednom pravu vid. S. Andonović, „Strateško-pravni okvir veštačke inteligencije u uporednom pravu”, *Strani pravni život* 3/2020, 111–123.

⁸ E. Čulinović-Herc, D. Jurić, 31.

⁹ *Ibid.*, 32. Slično govori i Ahern, ukazujući na to da postoji malo dokaza o tome da će dostupnost veštačke inteligencije u kratkom roku umnogome promeniti kompanijsko pravo. S jedne strane, prvo je potrebno us-

Tehnologija se sada smatra jednim od ključnih pitanja korporativnog upravljanja, što iziskuje da se odbori direktora prilagode tom trendu.¹⁰ Digitalizacija kompanija i tržišta čini upravljanje rizicima digitalne bezbednosti posebno važnim, imajući u vidu da je reč o dinamičnom riziku koji je relativno nov i teško je osigurati se protiv njega.¹¹ Direktori su prepoznali da nedostatak znanja u oblasti digitalnih tehnologija utiče na njihovu sposobnost da upravljaju kompanijom i da pitanje tehnološkog upravljanja mora da postane prioritarno.¹² Podizanje digitalnih kapaciteta odbora direktora nije samo teorijsko pitanje već ima praktični značaj za konkurentnost kompanije i njenu transformaciju,¹³ jer se pokazalo da odbori direktora koji poseduju odgovarajuća znanja o tehnologiji daju bolje rezultate.¹⁴ Lista pitanja o kojima kompanije treba da vode računa u svom poslovanju neprestano se menja i raste tako da se pred odbore direktora stavlja zadatak da razmotre svoju ulogu i pronađu način da održe i/ili unaprede delotvornost svojih aktivnosti.¹⁵ To, između ostalog, podrazumeva i sagledavanje rada komisija odbora direktora – pitanje broja, strukture i načina rada ovih tela.

Predmet ovog rada je ispitivanje načina na koji privredna društva organizuju upravljanje u vezi sa tehnološkim pitanjima u privrednom društvu. U radu je prvo dat osvrt na komisije odbora direktora kao posebne (uže) organizacione jedinice koje pomažu rad odbora, a potom se rad fokusira na tehnološke komisije kao posebnu vrstu komisija. Nakon toga preispituje se uloga tehnoloških komisija u eri veštačke inteligencije i izazova koje VI predstavlja za korporativno upravljanje. Na kraju rada izvode se zaključci.

postaviti modele upravljanja rizikom i odgovornosti za VI, a s druge strane, većina pravnih normi ne zahteva temeljne izmene, već bi u prvom trenutku uglavnom bila dovoljna manja prilagođavanja. D. Ahern, „Corporate Law, Corporate Governance and AI: Are We Ready for Robots in the Boardroom?“, in: *The Cambridge Handbook of Private Law and Artificial Intelligence* (eds. E. Lim, P. Morgan), Cambridge University Press, Cambridge 2024, 412.

¹⁰ R. Stebler, *The Board's Role in the Digital Era*, Initcon Schweiz GmbH, 2025, 8, <https://www.initcon.ch/wp-content/uploads/2025/07/The-Boards-Role-in-the-Digital-Age-V1.0.pdf>, 13. 7. 2025.

¹¹ C. M. Magnusson, D. Blume, „Digitalisation and corporate governance“, *OECD Corporate Governance Working Papers* No. 26/2022, 13. O odgovorima tržišta osiguranja na izazove veštačke inteligencije vid. M. Glinčić, „Insurance market response to challenges imposed by artificial intelligence“, in: *Causation of damage, damage compensation and insurance: Proceedings from XXVII international scientific conference* (eds. M. Glinčić, D. Obradović), Institute of Comparative Law, Belgrade–Valjevo 2024, 33–49.

¹² R. Stebler, 4.

¹³ R. Stebler, 6. Autor analize uočava da i konzervativne švajcarske kompanije sve više zahtevaju direktore sa više iskustva u oblasti tehnologije. To se čak odnosi i na porodična društva gde tradicionalno upravljačke strukture čine članovi porodice ili saradnici od poverenja. O korporativnom upravljanju u porodičnim društvima vid. A. Višekruna, „Osobnosti korporativnog upravljanja u porodičnim društvima“, *Pravo i privreda* 4–6/2019, 364–379.

¹⁴ Istraživanje je pokazalo da kompanije koje imaju makar tri člana odbora direktora sa naročitim tehnološkim kompetencijama ostvaruju bolje finansijske rezultate. K. Bozzella *et al.*, *Governance and the Evolution of the Technology Committee – Is it Time to Establish One on Your Board?*, 2022, 2, <https://www.protiviti.com/gl-en/whitepaper/governance-evolution-technology-committee>, 26. 8. 2025.

¹⁵ N. Cooper, R. Morrison, R. Lamm, *Back to Basics: Board Committees*, 2022, <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/08/06/back-to-basics-board-committees/>, 26. 8. 2025.

2. KOMISIJE U ODBORIMA DIREKTORA – PRAVNI OKVIR

Odbor direktora treba da bude organizovan tako da odgovori izazovima modernog korporativnog upravljanja, što dovodi do potrebe za uvođenjem komisija (komiteta) kao jedne od značajnijih organizacionih mera.¹⁶ Razlozi za uvođenje ovih užih organizacionih celina su višestruki – veća efikasnost rada odbora, bolja informisanost, delotvorniji nadzor nad radom uprave, transparentnost rada, objektivizacija i nepristrasnost u donošenju ključnih odluka iz delokruga odbora.¹⁷ Komisije odbora zbog manjeg broja članova, češćih sastanaka i uže stručnosti svojih članova, mogu efikasnije delati, čime doprinose kvalitetnijoj diskusiji i rezultatima kompanije.¹⁸ Uvođenje komisija, međutim, može imati i određene nedostatke koje ne treba zanemariti prilikom donošenja odluke o njihovom uspostavljanju. Postojanje komisija može uticati na komunikaciju, to jest postoji bojazan od strateškog manipulisanja ili zadržavanja informacija. Veći broj komisija proizvodi dodatne troškove za kompaniju, povećava opterećenje nezavisnih direktora i često zahteva angažovanje spoljnjih stručnjaka, što može biti finansijski i organizaciono neefikasno.¹⁹

Komisije odbora direktora možemo podeliti na obavezne i fakultativne (prema obaveznosti), trajne i *ad hoc* (prema dužini mandata), tradicionalne i nove (prema novosti). Uspostavljanje tradicionalnih komisija zahtevaju zakon, autonomni akti regulatora (berze) i/ili kodeksi korporativnog upravljanja. Tako, na primer, preporuka Evropske komisije o nezavisnim direktorima²⁰ predviđa da javna akcionarska društva treba da imaju najmanje tri komisije – za imenovanje, naknade i reviziju.²¹ Pored obaveznih komisija, društvo može obrazovati i fakultativne (često *ad hoc* komisije) za izvršenje posebnih dužnosti.²² Uvođenje novih komisija može

¹⁶ M. Vasiljević, *Korporativno upravljanje: izabrane teme*, Udruženje pravnika u privredi Republike Srbije, Beograd 2013, 179–180. Kedburijev izveštaj (*Cadbury Report*) iz 1992. godine prepoznao je da su komisije značajan preduslov efikasnosti rada odbora direktora. Ovaj dokument pominje tri sada već tradicionalne komisije – za reviziju, imenovanja i naknade. Vid. Report of the Committee on financial aspects of corporate governance, 1992, 24, <https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>, 15. 11. 2025.

¹⁷ M. Vasiljević, 180.

¹⁸ K. Kolev *et al.*, „Board committees in corporate governance: A cross-disciplinary review and agenda for the future”, *Journal of Management Studies* 56(6)/2019, 1139; B. Clark *et al.*, „Aligning the Stars: How Technology Committees and Relevant Resources Drive Firm Innovation”, *Journal of Management* 2025.

¹⁹ M.-E. Rey, „The role of board-level committees in corporate governance”, *OECD Corporate Governance Working Papers* 24/2022, 8.

²⁰ Commission Recommendation of 15 February 2005 on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board (Text with EEA relevance) (2005/162/EC), *Official Journal of the European Union* L 52/51.

²¹ Čl. 6.2. OECD principi korporativnog upravljanja preporučuju da odbori razmotre uspostavljanje specijalizovanih komisija koje će im pružiti podršku u ostvarivanju nadležnosti. Posebno je podržano uspostavljanje komisije za reviziju, a formiranje drugih komisija poput onih za imenovanja i naknade se preporučuje. Principi prepoznaju i mogućnost osnivanja drugih komisija koje će savetovati odbore direktora, što je stvar diskrecione procene kompanije i treba biti „fleksibilno i proporcionalno potrebama odbora”. Vid. OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*, OECD Publishing, Paris 2023, V.E.2.

²² M. Vasiljević, 185. Istraživanje koje je kompanija *Ernst & Young* (EY) sproveda 2024. godine pokazuje da oko 22% odbora iz grupe *Fortune 500* ima dodatne komisije – najčešće jednu (38%) ili dve (22%) i da se kao dve

odražavati strategiju kompanije, industrijske norme ili reakciju odbora na određeno pitanje ili događaj.²³ Uloga komisija raste usled sve veće složenosti poslovnog okruženja i promenljive prirode rizika. Odbori mogu zahtevati dodatnu podršku kako bi se nosili sa novim odgovornostima, složenim rizicima i pitanjima koja zahtevaju sve viši nivo tehničkog i stručnog znanja.²⁴ Koja tela će se uvesti i na koji će način biti organizovana zavisi od veličine kompanije, njene strukture, sektora poslovanja i nivoa razvoja, kao i od lokalnih prilika.²⁵ Dok se postojanje tradicionalnih komisija pravda rešavanjem agencijskih problema, nove komisije se manje fokusiraju na ta pitanja, a znatno više na savetovanje u određenim oblastima svoje stručnosti.²⁶

U pravu Republike Srbije, prema slovu zakona, javno akcionarsko društvo mora imati komisiju za reviziju, dok može obrazovati komisiju za imenovanja, komisiju za naknade, kao i „druge komisije u skladu sa potrebama društva, ako je to predviđeno statutom”.²⁷ Kodeks korporativnog upravljanja²⁸ takođe sadrži i niz preporuka za uspostavljanje komisija odbora direktora odnosno nadzornog odbora. Predviđeno je da „odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da obrazuje stručne komisije radi povećanja efikasnosti i rešavanja složenih problema iz svog delokruga, a naročito u oblastima u kojima je izražen potencijalni konflikt interesa članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i društva”.²⁹ Preporuka je da velika društva imaju tri komisije – za reviziju, imenovanje i naknade – a da se mogu formirati i druge komisije „ako to opravdavaju posebne okolnosti”. Kodeks u svakom slučaju predviđa da će broj, vrste i sastav komisija zavisiti od potreba društva. Prema slovu Kodeksa, smatra se da je najoptimalniji pristup postepeno uvođenje komisija počevši od oblasti za koje se proceni da su najkritičnije.

3. TEHNOLOŠKE KOMISIJE ODBORA DIREKTORA – POJAM, EVOLUCIJA I NADLEŽNOSTI

Upravljanje tehnologijom u kompaniji može se organizovati na više načina, što će zavisiti od procene kompanije koji model je najoptimalniji za njene prilike.³⁰ Uočava se širenje uloge odbora direktora u nadzoru nad tehnologijom, posebno

najčešće pojavljuju komisija za tehnologiju (*technology*) i komisija za održivost (*sustainability*). J. Smith, A. Nashed, R. Bew, How board committee responsibilities and structures are changing, October 2024, 7, <https://bit.ly/3GPGftx>, 26. 8. 2025. Ne samo da su dodatne komisije retke u praksi već su one i znatno manje zastupljene kao predmet proučavanja u literaturi. K. Kolev *et al.*, 1144.

²³ K. Kolev *et al.*, 1141.

²⁴ M-E. Rey, 5.

²⁵ *Ibid.*, 6.

²⁶ *Ibid.*, 19.

²⁷ Zakon o privrednim društvima, *Službeni glasnik RS*, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 – dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019, 109/2021 i 19/2025, čl. 409.

²⁸ *Službeni glasnik RS*, br. 99/2012.

²⁹ Kodeks korporativnog upravljanja, princip 19.

³⁰ B. Clark *et al.*, 2. Primetno je da su tehničke komisije najzastupljenije u sektorima koje karakteriše značajna uloga napredne obrade podataka poput sektora finansijskih usluga. L. Henderson, J. Smith, B. Edgerton, How boards can enhance technology oversight to unlock potential, 2025, https://www.ey.com/en_us/board-matters/enhancing-board-oversight-of-technology, 26. 8. 2025.

u eri veštačke inteligencije i novih tehnologija, rizika koje one nose i novih poslovnih modela koji se posledično razvijaju. Međutim, zbog sve veće složenosti tehnologije, postojeći (tradicionalni) mehanizmi više nisu efikasni.³¹ Može se uočiti niz modaliteta kako kompanije pristupaju pitanju tehnologije na organizacionom planu, pa su tako pitanja tehnologije u nadležnosti celog odbora direktora,³² uspostavljaju se tehnološke komisije, osniva se *ad hoc* / privremeno telo (radna grupa) ili se angažuju spoljni savetnici. Moguće je i da se nadzor nad pitanjima stavi u ruke jedne ili više postojećih komisija³³, kao i da se u okviru postojeće komisije osnuje potkomisija koja će biti fokusirana na pitanja tehnologije.³⁴ Pored postojanja struktura na nivou odbora direktora, ukazuje se na mogućnost formiranja tehnološke komisije/tela nadležnog za tehnologiju na nivou menadžmenta. U tom slučaju formira se tim kojim rukovodi direktor informacionih tehnologija (*Chief Information Officer* – CIO) koji razmatra strategiju i prioritete pre iznošenja tih pitanja na sednicu odbora.³⁵

Odbori direktora često uspostavljaju različite privremene strukture kako bi se izborili sa kompleksnim tehnološkim pitanjima u određenom periodu.³⁶ Postoje mišljenja da je posebna komisija dobro rešenje upravo onda kada kompanija prolazi kroz značajnu digitalnu transformaciju ili kada dolazi do ozbiljnih digitalnih poremećaja (*disruption*), dok je postojanje potkomisije ili savetodavnih tela prikladno u ranoj fazi tehnološke transformacije radi unapređenja znanja odbora direktora o složenim tehnološkim fenomenima.³⁷ Različiti vidovi organizacije nisu međusobno isključivi, a posebno se prepoznaje uloga nezavisnih stručnjaka u eri rapidnih tehnoloških promena.³⁸ Takođe, uspostavljanje komisije za tehnologiju ne znači da su druge komisije oslobođene dužnosti da vode računa o tehnološkim aspektima u svom domenu, što je posledica činjenice da tehnologija utiče na sve aspekte organizacije privrednog društva.³⁹ Ipak, ono što se uočava je

³¹ L. Henderson, J. Smith, B. Edgerton.

³² Istraživanje koje je u maju 2022. godine na uzorku od 180 kompanija sproveo Udruženje za korporativno upravljanje (*Society for Corporate Governance*), pokazalo je da pitanje nadzora u oblasti sajber bezbednosti leži pretežno u rukama komisije za reviziju (61% ispitanika), dok je pitanje tehnološke strategije pretežno u rukama celog odbora direktora (44%). Vid. N. Cooper, R. Morrison, R. Lamm. Nadzor svih članova odbora nad pitanjima tehnologije je pogodan modalitet za tehnološke kompanije gde svi članovi odbora direktora imaju produbljena znanja o tehnologiji. L. Henderson, J. Smith, B. Edgerton.

³³ K. Bozzella *et al.*, 2.

³⁴ D. Kenny, N. Denzel, Technology Leadership in the Boardroom: Driving Trust and Value, 2024, <https://corp.gov.law.harvard.edu/2024/10/08/technology-leadership-in-the-boardroom-driving-trust-and-value/>, 26. 8. 2025.

³⁵ K. Kark, T. Leatherberry, D. McCormack, Technology and the Boardroom: A CIO's Guide to Engaging the Board, <https://corp.gov.law.harvard.edu/2019/03/11/technology-and-the-boardroom-a-cios-guide-to-engaging-the-board/>, 26. 8. 2025.

³⁶ R. Stebler, 13.

³⁷ D. Kenny, N. Denzel.

³⁸ K. Kark, T. Leatherberry, D. McCormack. Nasuprot ovom stavu, pojedini teoretičari smatraju da je pogodnija internalizacija ovih funkcija, jer je, s jedne strane, znatno skuplje angažovanje spoljnih saradnika od formiranja komisije, dok, s druge strane, direktori poseduju posebna znanja o poslovanju kompanije koja će im pomoći da donesu informisane odluke. M. L. Montagnani, M. L. Passador, „Toward an Enhanced Level of Corporate Governance: Tech Committees as a Game Changer for the Board of Directors”, *Journal of Bussines, Entrepreneurship and the Law* 15/2022, 63.

³⁹ K. Bozzella *et al.*, 3.

čest nedostatak koordinacije tehnološke komisije i drugih tela, posebno komisije za reviziju, što bi trebalo prevazići.⁴⁰

Uvođenje novih komisija odbora direktora iziskuje da se prethodno razmotri:⁴¹

- da li će uvođenje nove komisije ili promena sastava i/ili nadležnosti postojećih komisija doprineti većoj efikasnosti?;
- sektor u kome kompanija posluje, strateški ciljevi i rizici sa kojima se kompanija suočava u svom poslovanju;
- da li je potrebno formirati posebnu (trajnu) komisiju ili potrebe kompanije može da zadovolji postojeća komisija, ili formirati privremene specijalne ili *ad hoc* komisije?;
- da li komisija ima potrebnu stručnost da sprovede poverene zadatke?;
- da li postojeća komisija ima dovoljno resursa da odgovori na proširene zadatke kako bi se izbegla njena preopterećenost?; i
- da li statut predviđa zaduženja novih komisija?

3.1. Sastav

Veličina komisija odbora direktora zavisi od potreba odbora i kompanije i procene koliko članova može da izvrši poverene zadatke. *A priori*, nema optimalnog broja članova za većinu komisija (za neke je propisan minimalni broj), ali bi se prilikom određivanja njihovog broja trebalo rukovoditi time da komisije budu efikasne, neopterećujuće i ne preskupe.⁴²

Zahtevi u pogledu nezavisnosti koji se primenjuju na tradicionalne komisije ne odnose se nužno na članstvo u komisiji za tehnologiju. Važno je da članovi komisije načelno budu upoznati sa tehnološkim pitanjima koja se primenjuju na specifičnu delatnost i aktivnosti kompanije.⁴³ Makar jedan član bi trebalo da ima posebna znanja i veštine u pogledu tehnologije i intelektualne svojine u oblasti pretežne delatnosti kompanije (slično finansijskom ekspertu u komisiji za reviziju).⁴⁴ Smatra se optimalnim da tehnološke komisije imaju tri do četiri člana sa ekspertizom iz različitih oblasti, što podstiče diskusiju, a da na čelu treba da bude lice koje ima iskustvo iz oblasti nauke ili tehnologije.⁴⁵

Pored pitanja nezavisnosti direktora, jedno od značajnijih pitanja u pogledu sastava odbora direktora je pitanje raznolikosti (engl. *diversity*). Na raznolikost

⁴⁰ S. Harrast, A. Swaney, „What is the role of the board-level technology committee?“, *Journal of Corporate Accounting & Finance* 4/2019, 45.

⁴¹ J. Smith, A. Nashed, R. Bew, 6.

⁴² M-E. Rey, 31.

⁴³ T. Khanna, M. C. Beckerle, N. Y. Sakkab, „Boards need a new approach to technology“, *Harvard Business Review* September–October/2024, 135.

⁴⁴ A. S. Gutterman, Technology Committee, 2023, 12, <https://ssrn.com/abstract=4450084>, 26.8. 2025.

⁴⁵ T. Khanna, M. C. Beckerle, N. Y. Sakkab, 135.

sastava odbora direktora utiče više međusobno povezanih faktora, među kojima su profesionalno iskustvo i obrazovna struktura članova, socijalni kontakti i interno pozicioniranje, kao i dimenzije rodne i etničke pripadnosti.⁴⁶ Savremene akademske rasprave i regulatorne intervencije sve više napuštaju ideju homogenih odbora i podstiču raznolikosti u pogledu starosti, obrazovanja, roda ili nacionalnosti članova odbora kako bi se unapredila efikasnost u procesu donošenja odluka.⁴⁷ Uočeno je da primena novih tehnologija (uključujući i VI) u korporativnom upravljanju utiče i na rodnu raznolikost u upravljačkim strukturama. Primećeno je da učešće žena direktora može doprineti inovativnijim pristupima u upravljanju i „samim tim primena veštačke inteligencije iziskuje veći procenat direktora ženskog pola”.⁴⁸ Iako bismo intuitivno pomislili da tehnološke komisije čine mlađe osobe, skorija istraživanja pokazuju da je prosečna starost članova ovih tela u Evropi 62 godine, a čak 74 godine u Severnoj Americi.⁴⁹ Takođe, uprkos gorenavedenim shvatanjima da žene u odboru direktora doprinose zaokretu ka inovativnijim strategijama i brojkama koje pokazuju blagi porast žena u korporativnim strukturama, ove komisije su i dalje „pretežno muške”.⁵⁰

Kako bi tehnološke komisije obavljale svoju ulogu, potrebno je da se preoblikuju u smislu širenja stručnih znanja posebno u oblasti veštačke inteligencije (objektivna dimenzija), i raznolikosti u sastavu u pogledu pola, starosti i profesionalnog iskustva (subjektivna dimenzija).⁵¹

3.2. Nadležnosti

U eri razvoja tehnologije, ključni zadaci odbora direktora su nadzor nad aktivnostima kompanije u vezi sa tehnologijom i postavljanje strateškog okvira za tehnologiju, u čemu značajnu podršku može pružiti tehnološka komisija.⁵² Obim nadležnosti komisije zavisice od delatnosti kompanije, pa će tako u kompanijama čija poslovna aktivnost zavisi od razvoja i komercijalizacije tehnologije primarni fokus rada komisije biti planiranje i razvoj strategije tehnologije, dok će u drugim slučajevima fokus biti na identifikaciji i upravljanju bezbednosnim rizicima (npr. sajber bezbednost).⁵³ U radu tehnološke komisije trebalo bi pokriti tri značajne dimenzije, i to – kako tehnologija može da poboljša ili pogorša poslovni uspeh kompanije (performanse), strateški potencijal tehnologije (strategija) i kako upravljati rizicima, naročito kada je reč o novim tehnologijama (rizici), gde se kao po-

⁴⁶ M. Eroglu, M. K. Kaya, „Impact of Artificial Intelligence on Corporate Board Diversity Policies and Regulations”, *European Business Organization Law Review* 23/2022, 550.

⁴⁷ *Ibid.*, 559.

⁴⁸ A. Sekulić, „Uticaj veštačke inteligencije na pravni položaj direktora društva”, u: *Usklađivanje pravnog sistema Srbije sa standardima Evropske unije*, knjiga XII, Pravni fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac 2024, 780.

⁴⁹ M. L. Montagnani, M. L. Passador (2022), 18–19.

⁵⁰ *Ibid.*, 20–21.

⁵¹ *Ibid.*, 62.

⁵² A. S. Guterman, 1.

⁵³ *Ibid.*, 12.

sebno značajna uloga vidi uloga direktora informacionih tehnologija (CIO).⁵⁴ CIO u radu tehnološke komisije ima ulogu strateškog savetnika, a ne samo operativnog menadžera informacionih sistema. On pomaže da odbor razume kako ulaganja u tehnologiju utiču na poslovni uspeh kompanije, ali i kako nove tehnologije mogu otvoriti prostor za strateške prednosti ili generisati nove rizike. CIO podstiče stalni dijalog sa odborom, jer se tehnologija brzo menja, i osigurava da odbor posmatra tehnologiju ne samo kao trošak ili rizik već i kao izvor inovacija i konkurentne prednosti.⁵⁵ Može se izdvojiti pet funkcija koje tehnološke komisije najčešće obavljaju – strategija, nadzor, upravljanje rizicima, bezbednost i inovacije.⁵⁶ *Strategija* podrazumeva da komisija savetuje odbor direktora u vezi sa strateškim odlukama u oblasti tehnologije, istraživanja i razvoja; *nadzor* se fokusira na praćenje i procenu trendova u industriji i pitanja tehnoloških partnerstava, projekata i drugih oblika saradnje; a *funkcija upravljanja rizicima* obuhvata sve funkcije usmerene na smanjenje rizika povezanih sa tehnologijom.⁵⁷ Strategija, nadzor i upravljanje rizicima su tradicionalno zadaci odbora direktora, a u slučaju osnivanja komisije za tehnologiju, ovi zadaci joj se delegiraju u vezi sa tehnološkim aspektima, dok funkcije koje se tiču bezbednosti i inovacija spadaju u uobičajene odgovornosti takve komisije.⁵⁸

Uloga tehnoloških komisija u oblasti *bezbednosti* podrazumeva upravljanje tehnološkim rizicima, posebnom onim koji proističu iz sajber napada, jer su „incidenti u oblasti informacione bezbednosti postali toliko preteći da zahtevaju posebno posvećen prostor za rešavanje tih izazova”.⁵⁹ Tehnološke komisije periodično preispituju politike, kontrole i procedure sajber bezbednosti kako bi sprečile i ublažile posledice zlonamernih akata, omogućile oporavak od incidenata i ispunile regulatorne obaveze u vezi sa izveštavanjem o rizicima i incidentima. *Funkcija inovacija* obuhvata sve aktivnosti komisije koje jačaju tehnološki i inovativni pristup, uključujući istraživanje, razvoj i druge tehnološke inicijative.⁶⁰ Za uspešno ostvarivanje nadležnosti komisije nužni su: jasno definisana ovlašćenja i pravila izveštavanja, pristup informacijama i spoljnim savetnicima i postojanje adekvatnih finansijskih sredstava za njen rad.⁶¹

⁵⁴ K. Kark, T. Leatherberry, D. McCormack. Ukazuje se na to da pitanje bavljenja rizicima ne treba da bude fokusirano samo na sajber rizik već i na regulatorna pitanja – kako upotrebiti tehnologiju da se zadovolje regulatorni zahtevi, s jedne strane, i kako regulisati pitanja upotrebe tehnologije u kompaniji, s druge – kao i pitanja digitalnih poremećaja (*industry disruption*), tj. uticaja novih tehnologija na rad kompanije, na njenu konkurentnost i model poslovanja.

⁵⁵ K. Kark, T. Leatherberry, D. McCormack.

⁵⁶ M. L. Montagnani, M. L. Passador (2022), 45.

⁵⁷ *Ibid.*, 45–46.

⁵⁸ *Ibid.*, 46.

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Istraživanje je pokazalo da u EU, izuzev tehnološke komisije kompanije *Deutsche Boerse AG* koja obavlja svih pet identifikovanih funkcija, dokumenti ostalih analiziranih privrednih društava ne spominju sve funkcije: 20 puta se pominje strategija, osam puta nadzor, četiri puta inovacije, tri puta upravljanje rizicima i dva puta bezbednost. Nasuprot tome, u Severnoj Americi, od 41 analiziranog dokumenta, funkcije se pominju sa sledećom učestalošću: 29 puta nadzor, 25 puta strategija, 23 puta upravljanje rizicima, 18 puta bezbednost i 12 puta inovacije. *Ibid.*, 47.

⁶¹ M-E. Rey, 28. Slično, sa posebnim naglaskom na adekvatna finansijska sredstva kao preduslov rada komisije, vid. B. Clark *et al.*, 21.

4. ULOGA TEHNOLOŠKIH KOMISIJA U ERI VEŠTAČKE INTELIGENCIJE

Komisija eksperata (*Blue Ribbon Commission*) pri Nacionalnom udruženju korporativnih direktora (*National Association of Corporate Directors*) istakla je da postoje tri ključne oblasti u kojima se mogu unaprediti kapaciteti u upravljanju tehnologijom, i to: 1) jačanje nadzora (*oversight*), 2) produbljivanje uvida u pogledu razvijanja novih tehnologija i njihove upotrebe u kompaniji (*insight*) i 3) predviđanje budućih pravaca razvoja ulaganja u tehnologiju (*foresight*).⁶²

Tokom poslednjih dvadeset godina razvijala se praksa uspostavljanja tehnoloških komisija sa zadatkom da se suoče sa potencijalnim izazovima koje tehnologija donosi.⁶³ Upravljanje veštačkom inteligencijom, njenim potencijalom i rizicima, deluje kao prirodna evolucija kompetencija ovih tela. Veštačka inteligencija može u velikoj meri da transformiše brojne aspekte korporativnih aktivnosti, preoblikuje poslovanje odbora direktora i doprinese kvalitetu korporativnog upravljanja.⁶⁴ Ipak, smatra se da se u ovom trenutku ne može u potpunosti prenebregnuti ljudski faktor, tj. da upotreba tehnologije (uključujući i VI) može unaprediti korporativno upravljanje (pre svega kvalitet odluka i efikasnost rada odbora direktora), ali da ne može zameniti članove odbora, niti će njihove funkcije u eri veštačke inteligencije postati suvišne.⁶⁵ Uticaj VI na odbore direktora ogledaće se u tome što će ih ona „najverovatnije dopunjavati, a ne zamenjivati”.⁶⁶

Istraživanje koje je kompanija *Deloitte* sproveda u dva navrata – 2023.⁶⁷ i 2025. godine⁶⁸ – pokazuje značajne razlike u odgovorima ispitanika o ulozi VI u odboru direktora. Na pitanje o tome u kojoj meri se pitanja VI nalaze na dnevnom redu sednica odbora direktora ili komisije odbora koja ima ulogu u nadzoru 2023. godine 44% ispitanika odgovorilo je da se to pitanje nikada nije našlo na dnevnom redu, dok je u odgovorima 2025. godine taj broj drastično manji (samo 9%). Primetno je i da se smanjio broj odgovora da se o ovom pitanju nije do sada

⁶² D. Kenny, N. Denzel.

⁶³ Prve tehnološke komisije na teritoriji Evrope uspostavljene su 2000. godine, a među prvim kompanijama koje su uvele ova tela našle su se *Banco Santander*, *Medtronic* i *SAP M. L. Montagnani*, M. L. Passador (2022), 16.

⁶⁴ D. Larcker et al., „The Artificially Intelligent Boardroom”, *Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper* No. CL110/2025, 1, <https://ssrn.com/abstract=5182306>, 15. 11. 2025. Identifikuje se nekoliko oblasti u kojima VI može ostvariti značajan uticaj, a to su, na primer, funkcionisanje odbora direktora, obrađivanje informacija od strane odbora, komunikacija odbora i menadžmenta.

⁶⁵ L. Enriques, D. Zetsche, 61–62, 71, 75. Slično i D. Ahern, 427–428.

⁶⁶ C. Picciau, 120. Posebno se prepoznaje uloga VI u pružanju podrške direktorima u zaduženjima upravljanja i nadzora. J. Lieder, „From Corporate Governance to Algorithm Governance”, in: *The Cambridge Handbook of Responsible Artificial Intelligence – Interdisciplinary Perspectives* (eds. S. Voeneky et al.), Cambridge University Press, Cambridge–New York 2022, 335.

⁶⁷ Deloitte, Society for Corporate Governance, Board Practices Quarterly: Future of Tech – Artificial Intelligence (AI), 2023, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/us-1455227-board-practices-quarterly-pov-ai.pdf>, 26. 8. 2025.

⁶⁸ Deloitte, Society for Corporate Governance, Board Practices Quarterly: Artificial Intelligence (AI) Revisited, 2025, <https://www.deloitte.com/us/en/programs/center-for-board-effectiveness/articles/future-of-tech-artificial-intelligence.html>, 26. 8. 2025.

raspravljalo na nivou odbora direktora (sada je to slučaj u samo 5% kompanija koje su dale odgovore). Istraživanje je pokazalo da se danas u većini slučajeva pitanje VI po potrebi pojavljuje na dnevnom redu sednice odbora direktora ili komisije odbora direktora, a na osnovu datih odgovora možemo zaključiti da se sada makar jednom godišnje raspravlja o ovoj temi. Kada je reč o raspodeli poslova u okviru odbora direktora, na pitanje u čijim rukama se nalazi nadzor nad pitanjima VI, u većini slučajeva i dalje je odgovor da nema izričite nadležnosti odbora ili komisije odbora za VI (mada je primetno da se procenat takvih odgovora smanjio). One kompanije koje su delegirale nadležnost određenom telu, to pitanje stavile su u nadležnost komisije za reviziju (porast sa 16% na 22%), komisije za rizike (porast sa 7% na 13%) ili tehnološke komisije (porast sa 5% na 8%).

Upotreba veštačke inteligencije u kompanijskom pravu nije zabranjena, niti se smatra da je odraz lošeg korporativnog upravljanja. Čak i kada je upotreba VI povezana sa određenim rizicima, ne može se reći da je najbolje rešenje da je kompanija uopšte ne koristi.⁶⁹ U eri tehnoloških inovacija, kompanija može biti izložena rizicima odgovornosti usled nedostataka algoritma koji se koristi, tako da identifikacija, procena, praćenje i upravljanje tim rizicima zahtevaju posebna znanja o načinu funkcionisanja algoritma.⁷⁰ Zloupotreba VI u kompanijskom pravu može uticati na efikasnost i transparentnost, stvarajući slične okolnosti kao početkom XX veka kada je došlo do skandala u kompanijama *Enron* i *Parmalat*.⁷¹ Stoga, razvoj upravljanja VI unutar tradicionalnog okvira korporativnog upravljanja postaje imperativ.⁷² Smatra se da fleksibilnost koju pružaju statuti društava, usvajanje najboljih praksi i kodeksi korporativnog upravljanja mogu predstavljati pogodan okvir za postavljanje osnove upravljanja VI u kompanijama da bi vremenom usledila dalja institucionalizacija.⁷³ Već se uočava da je u pojedinim kompanijama došlo do značajnih izmena u strukturi odbora direktora, što se posebno ogleda u uspostavljanju novih funkcija unutar odbora – poput direktora za informacionu tehnologiju (CIO) ili direktora za digitalnu transformaciju (CDO).⁷⁴

Nužan preduslov uspostavljanja mehanizma upravljanja VI u kompaniji je sagledavanje i razumevanje etičkih implikacija njene upotrebe, kao i razvijanje dobrih praksi korporativnog upravljanja. Upravljanje VI u kompaniji podrazumeva i usvajanje poslovnih politike (strategije) i kodeksa postupanja u vezi sa veštačkom inteligencijom, obezbeđujući da poslovanje bude „etično, nepristrasno i transparentno”.⁷⁵ Ključni

⁶⁹ J. Lieder, 336. Dužnost upotrebe VI postoji samo u izuzetnim okolnostima i zavisi od standarda određene industrije. J. Lieder, 339.

⁷⁰ C. Picciau, 130.

⁷¹ M. L. Montagnani, M. L. Passador (2022), 4. O korporativnim skandalima i reformskim procesima koji su usledili, više vid. A. Višekruna, „Modeli podsticanja aktivnosti uzbunjivača na finansijskom tržištu”, *Pravo i privreda* 4–6/2016, 368–385.

⁷² M. L. Montagnani, M. L. Passador, „Artificial Intelligence for Companies in a Post Covid World: An Empirical Analysis of Tech Committees in the EU and US”, *TTLF Working Papers*, No. 70/2020, 61, <https://europepmc.org/article/ppr/ppr240439>, 26. 8. 2025.

⁷³ *Ibid.*

⁷⁴ J. Lieder, 339.

⁷⁵ J. Lepetić, 247.

aspekti korporativnog upravljanja u kojima bi trebalo razviti najbolje prakse upravljanja veštačkom inteligencijom obuhvataju: sastav odbora direktora, posebne veštine direktora u cilju rada tehnoloških komisija, definisanje zadataka tehnoloških komisija, uređenje protoka informacija, kao i identifikaciju i obuku menadžmenta, posebno onih lica koja rukuju velikim količinama podataka i naprednim metodama njihove obrade.⁷⁶ Komisija za tehnologiju može poslužiti kao forum za planiranje, implementaciju i upravljanje upotrebom veštačke inteligencije. U nedostatku uslova da se osnuje ovo telo, preporučuje se da upravljanje VI u kompaniji bude povereno postojećim telima nakon što se prepozna dobra praksa u upravljanju VI u privrednom društvu.⁷⁷ Nezavisno od strukture kojoj su povereni zadaci u vezi sa VI, smatra se da je potrebno da direktori poseduju osnovna znanja o njoj i da po potrebi prođu i dodatne obuke kako bi ih proširili.⁷⁸ Članovi uprave treba da imaju osnovno razumevanje relevantnih alata VI, njihovih potencijala, podobnosti za primenu i rizika, ali ne moraju posedovati dubinsko tehničko znanje o funkcionisanju određenog alata.⁷⁹ Njihova uloga je da razumeju opseg i ograničenja određenog alata, kao i moguće ishode njegovog korišćenja, kako bi brzo i efikasno sprečili donošenje pogrešnih odluka.⁸⁰ To je potrebno posebno u kontekstu korišćenja veštačke inteligencije u savetodavne svrhe (engl. *assisted AI*), što može uticati na pravila o poštovanju posebnih dužnosti direktora prema društvu, a pre svega dužnosti pažnje.⁸¹

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Uloga novih tehnologija, posebno veštačke inteligencije, u korporativnom upravljanju postaje sve značajnija, zahtevajući da odbori direktora razumeju nove trendove i njihove poslovne implikacije. Tradicionalni modeli korporativnog upravljanja više nisu dovoljni za efikasan nadzor i upravljanje rizicima. U takvim okolnostima, tehnološke komisije predstavljaju važan instrument modernizacije odbora direktora i odgovor na potrebu transformacije korporativnog upravljanja u eri digitalizacije i veštačke inteligencije. Ove komisije predstavljaju forum za razmatranje strategija, unapređenje inovacija i nadzor nad rizicima koji proizlaze iz digitalne transformacije. Upotreba veštačke inteligencije u aktivnostima privrednih subjekata dodatno produbljuje vezu između tehnologije i korporativnog upravljanja, čime se otvara čitav spektar novih upravljačkih, pravnih i etičkih pitanja. Istraživanja pokazuju da kompanije i dalje retko formalizuju upravljanje veštačkom inteligencijom, uprkos intenzivnom korišćenju alata VI u poslovanju. Tehnološke komisije mogu imati ključnu ulogu u uspostavljanju standarda odgovorne upotrebe veštačke inteligencije. Da bi ove komisije ostvarile svoju svrhu,

⁷⁶ M. L. Montagnani, M. L. Passador (2020), 62.

⁷⁷ M. L. Montagnani, M. L. Passador (2022), 63.

⁷⁸ J. Lepetić, 248; D. Ahern, 427.

⁷⁹ J. Lieder, 336.

⁸⁰ *Ibid.*, 336.

⁸¹ A. Sekulić, 778.

neophodno je definisati jasne nadležnosti, osigurati adekvatne resurse, unaprediti raznolikost i tehnološke kompetencije članova odbora i obezbediti stabilan protok informacija između svih relevantnih tela. Time se postavlja temelj za odgovorno upravljanje tehnologijom i jačanje ukupne efikasnosti korporativnog upravljanja i stvaraju preduslovi da tehnologija korporativno upravljanje unapredi, a ne naruši.

Aleksandra D. Višekruna

Institute of Comparative Law, Belgrade

TECHNOLOGY COMMITTEES ON CORPORATE BOARDS: EMERGING STANDARDS OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE ERA OF DIGITALIZATION AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE?

Summary

Digital transformation and the rapid development of artificial intelligence pose new challenges for boards of directors, particularly in the areas of oversight, strategy, and risk management. This paper examines the evolution of board committees, with a specific focus on technology committees as specialized organizational units that support the board in addressing increasingly complex technological issues. It analyzes the reasons for establishing such committees, their composition, competencies, exploring their role in managing security risks, fostering innovation, and shaping strategic decisions related to technology. Special attention is devoted to the challenges that artificial intelligence imposes on traditional governance models, including oversight, strategic direction, risk management, and ethical standards. The paper concludes that technology committees may become a crucial structural mechanism for adapting corporate governance to emerging technological paradigms; however, their effective implementation requires clearly defined mandates, adequate resources, and specialized expertise among board members.

Keywords: corporate governance, board of directors, board committees, technology committees, digitalization, artificial intelligence.

Literatura

Ahern, D. „Corporate Law, Corporate Governance and AI: Are We Ready for Robots in the Boardroom?“, in: *The Cambridge Handbook of Private Law and Artificial Intelligence* (eds. E. Lim, P. Morgan), Cambridge University Press, Cambridge 2024, 409–430, <https://doi.org/10.1017/9781108980197.022>

- Andonović, S. „Strateško-pravni okvir veštačke inteligencije u uporednom pravu”, *Strani pravni život* 3/2020, 111–123, <https://doi.org/10.5937/spz64-28166>
- Clark, B. *et al.* „Aligning the Stars: How Technology Committees and Relevant Resources Drive Firm Innovation”, *Journal of Management* (2025), <https://doi.org/10.1177/01492063251330200>
- Čulinović-Herc, E., Jurić, D. „Nove tehnologije i promjene paradigmi u trgovačkom društvu”, u: *Nove tehnologije i pravo društava* (ur. J. Barbić), Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Zagreb 2022, 21–63.
- Ćeranić Perišić, J. „Digital transformation: Regulation of Artificial Intelligence in the European Union”, in: *15th Network Europe Conference European Integration in Times of Security Challenges*, 9–10 September 2024, Split, Croatia, EIZ Publishing, Zürich 2025, 147–164.
- Enriques, L., Zetsche, D. „Corporate technologies and the tech nirvana fallacy”, *Hastings Law Journal* 72/2020, 55–98, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3392321>
- Glantić, M. „Insurance market response to challenges imposed by artificial intelligence”, in: *Causation of damage, damage compensation and insurance: Proceedings from XXVII international scientific conference* (eds. M. Glantić, D. Obradović), Institute of Comparative Law, Belgrade–Valjevo 2024, 33–49.
- Harrast, S., Swaney, A. „What is the role of the board-level technology committee?”, *Journal of Corporate Accounting & Finance* 4/2019, 43–47, <https://doi.org/10.1002/jcaf.22414>
- Khanna, T., Beckerle, M. C., Sakkab, N. Y. „Boards need a new approach to technology”, *Harvard Business Review* September–October/2024.
- Kolev K. *et al.* „Board committees in corporate governance: A cross-disciplinary review and agenda for the future”, *Journal of Management Studies* 6/2019, 1138–1193, <https://doi.org/10.1111/joms.12444>
- Lepetić, J. „Veštačka inteligencija i upravljanje privrednim društvima”, u: *Veštačka inteligencija: izazovi u poslovnom pravu* (ur. D. Popović), Pravni fakultet, Beograd 2024, 241–257, https://doi.org/10.51204/Internet_Dijalog_2412A
- Lieder, J. „From Corporate Governance to Algorithm Governance”, in: *The Cambridge Handbook of Responsible Artificial Intelligence – Interdisciplinary Perspectives* (eds. S. Voenekey *et al.*), Cambridge University Press, Cambridge–New York 2022, 331–346, <https://doi.org/10.1017/9781009207898.026>
- Montagnani, M. L., Passador, M. L. „Toward an Enhanced Level of Corporate Governance: Tech Committees as a Game Changer for the Board of Directors”, *Journal of Bussines, Entrepreneurship and the Law* 15/2022, 1–80.
- Picciau, C. „The (un)predictable impact of technology on corporate governance”, *Hastings Business Law Journal* 17/2021, 67–136, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3643500>
- Rey, M-E. „The role of board-level committees in corporate governance”, *OECD Corporate Governance Working Papers* 24/2022.

- Sekulić, A. „Uticaj veštačke inteligencije na pravni položaj direktora društva”, u: *Usklađivanje pravnog sistema Srbije sa standardima Evropske unije*, knjiga XII, Pravni fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac 2024, 775–790.
- Vasiljević, M. *Korporativno upravljanje: izabrane teme*, Udruženje pravika u privredi Republike Srbije, Beograd 2013.
- Višekruna, A. „Modeli podsticanja aktivnosti uzbunjivača na finansijskom tržištu”, *Pravo i privreda* 4–6/2016, 368–385.
- Višekruna, A. „Osobnosti korporativnog upravljanja u porodičnim društvima”, *Pravo i privreda* 4–6/2019, 364–379.

Propisi i izvori mekog prava

- Commission Recommendation of 15 February 2005 on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board (Text with EEA relevance) (2005/162/EC), *Official Journal of the European Union*, L 52/51.
- Kodeks korporativnog upravljanja, *Sl. glasnik RS*, br. 99/2012.
- OECD, *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*, OECD Publishing, Paris 2023.
- Report of the Committee on financial aspects of corporate governance, 1992, <https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf>, 15. 11. 2025.
- Zakon o privrednim društvima, *Sl. glasnik RS*, br. 36/2011, 99/2011, 83/2014 – dr. zakon, 5/2015, 44/2018, 95/2018, 91/2019, 109/2021 i 19/2025.

Internet izvori

- Bozzella K *et al.*, Governance and the Evolution of the Technology Committee – Is it Time to Establish One on Your Board?, 2022, <https://www.protiviti.com/gl-en/whitepaper/governance-evolution-technology-committee>, 26. 8. 2025.
- Cooper, N., Morrison, R., Lamm, R. Back to Basics: Board Committees, 2022, <https://corpgov.law.harvard.edu/2022/08/06/back-to-basics-board-committees/>, 26. 8. 2025.
- Deloitte, Society for Corporate Governance, Board Practices Quarterly: Artificial Intelligence (AI) Revisited, 2025, <https://www.deloitte.com/us/en/programs/center-for-board-effectiveness/articles/future-of-tech-artificial-intelligence.html>, 26. 8. 2025.
- Deloitte, Society for Corporate Governance, Board Practices Quarterly: Future of Tech – Artificial Intelligence (AI), 2023, <https://www.deloitte.com/us/en/programs/center-for-board-effectiveness/articles/future-of-tech-artificial-intelligence.html>, 26. 8. 2025.

- com/content/dam/assets-zone3/us/en/docs/services/consulting/2024/us-1455227-board-practices-quarterly-pov-ai.pdf*, 26. 8. 2025.
- Gutterman, A. S. Technology Committee, 2023, <https://ssrn.com/abstract=4450084>, 26. 8. 2025.
- Henderson, L., Smith, J., Edgerton, B. How boards can enhance technology oversight to unlock potential, 2025, https://www.ey.com/en_us/board-matters/enhancing-board-oversight-of-technology, 26. 8. 2025.
- Kark, K., Leatherberry, T., McCormack, D. Technology and the Boardroom: A CIO's Guide to Engaging the Board, <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/03/11/technology-and-the-boardroom-a-cios-guide-to-engaging-the-board/>, 26. 8. 2025.
- Kenny, D., Denzel, N. Technology Leadership in the Boardroom: Driving Trust and Value, 2024, <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/10/08/technology-leadership-in-the-boardroom-driving-trust-and-value/>, 26. 8. 2025.
- Larcker, D. *et al.* „The Artificially Intelligent Boardroom”, *Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper*, No. CL110/2025, <https://ssrn.com/abstract=5182306>, 15. 11. 2025.
- Magnusson, C. M., Blume, D. „Digitalisation and corporate governance”, *OECD Corporate Governance Working Papers*, No. 26/2022. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/09/digitalisation-and-corporate-governance_287234ff/296d219f-en.pdf.
- Montagnani, M. L., Passador, M. L. „Artificial Intelligence for Companies in a Post Covid World: An Empirical Analysis of Tech Committees in the EU and US”, *TTLF Working Papers*, No. 70/2020, <https://europepmc.org/article/ppr/ppr240439>, 26. 8. 2025.
- Smith, J., Nashed, A., Bew, R. How board committee responsibilities and structures are changing, October 2024, <https://bit.ly/3GPGftx>, 26. 8. 2025.
- Stebler, R. The Board's Role in the Digital Era, Initcon Schweiz GmbH, 2025, <https://www.initcon.ch/wp-content/uploads/2025/07/The-Boards-Role-in-the-Digital-Age-V1.0.pdf>, 13. 7. 2025.