



Konkurenčnost slovenskih nadzornih svetov po mednarodni raziskavi (2)

Kriza razgalila, kako slabo nadzorni sveti nadzirajo uprave

Nadzorniki slovenskih podjetij neučinkoviti in zato na zadnjem mestu med 59 državami – Ekonomisti menijo, da šepa pri ugotavljanju odškodninske odgovornosti – »Zlizanost« uprav in nadzornih svetov

LJUBLJANA – Slovenija se je lani v raziskavi Svetovni letopis konkurenčnosti (World Competitiveness Yearbook – WCY), ki jo vsako leto opravi Mednarodni inštitut za razvoj menedžmenta (IMD) v Lozani, po konkurenčnosti uvrstila na nezavidljivo 51. mesto izmed 59 držav. Raziskava analizira države na podlagi štirih sklopov: gospodarske uspešnosti, učinkovitosti vlade pri spodbujanju gospodarstva, učinkovitosti podjetij in ustreznosti infrastrukture. Pri učinkovitosti podjetij študija ocenjuje tudi uspešnost njihovega upravljanja, in tu smo se uvrstili še slabše – na 57. mesto. Na slab rezultat je vplivalo tudi neučinkovito nadzorovanje uprav podjetij, za katero so odgovorni nadzorni sveti, pri čemer smo po oceni WCY povsem na repu, torej na zadnjem, 59. mestu. Za pojasnilo, zakaj je stanje na področju nadzorovanja menedžerjev v Sloveniji tako slabo, smo prosili tuje in domače menedžerje, ki delujejo v Sloveniji, ekonomiste, Združenje Manager in predstavnika **malih delničarjev**.

Nadzorni sveti imajo ključno vlogo pri upravljanju podjetij, je prepričan **Rudolf Klötscher**, generalni direktor BSH Hišni aparati v Sloveniji. Njihova naloga je nadzor menedžmenta v podjetjih, in odločanje o tem, kam bo podjetje investiralo sredstva. Če jim uprava ne laže (kar se tudi lahko zgodi) in jim podaja jasno sliko o stanju podjetja in če so nadzorniki aktivno



METKA TEKAVČIČ

FOTO IGOR ZAPLATIL/DOKUMENTACIJA DELA

nadzornih svetov. Te prakse so bile posledica tranzicije, saj se nismo zavedali, kako pomembno vlogo ima nadzorni svet v kapitalizmu. Zdajšnja kriza pa predstavlja streznitev, saj smo spoznali pravo vrednost nadzora nad menedžmentom, zato postaja nadzorna funkcija čedalje močnejša.



RAJKO STANKOVIČ

FOTO TOMI LOMBAR/DOKUMENTACIJA DELA



SERGEJA SLAPNIČAR

FOTO LEON VIDIC/DOKUMENTACIJA DELA

smo imel nadzorne organe, ki so bili pogodu velikim direktorjem. Nato pa so si menedžerji ob prehodu v kapitalistični sistem enormno povečali izplačila, po drugi strani pa nismo želeli imeti drugačnih nadzornih svetov, kot so bili v socializmu. Tako danes ne moreš posta-



MATEJ LAHOVNIK

FOTO BLAŽ SAMEC/DOKUMENTACIJA DELA

vključeni v upravljanje podjetja, se ti ne smejo pritoževati. Tako uprava kot nadzorni svet sta namreč skupaj odgovorna za poslovanje družbe. Vendar do nedavnega nadzorni sveti svojih nalog niso jemali resno, opozarja **Marjan Batagelj**, lastnik in menedžer družbe Batagelj & Co, ki med drugim upravlja Postojnsko jamo. Nadzorniki bi morali jamčiti za zakonitost poslovanja posloводства in zagotavljati, da poslovodstvo deluje v skladu s pooblastili, namesto tega pa je v preteklosti menedžment z lahkoto dobil soglasja

Vpetost v politiko ali socialne mreže

Na pomanjkanje kakovostnega nadzora opozarja tudi **Rajko Stanković**, predsednik društva **Malih delničarji** – Skupaj smo močnejši. Težavo vidi predvsem v »zlizanosti« uprav in nadzornih svetov, saj so člani uprave in nadzorniki pogosto iz istega socialnega omrežja, zaradi česar nočejo posegati v odločitve menedžerjev, ko bi bilo to potrebno. Zlizanost je po Stankovićevem mnenju posledica prenosa slabih praks iz prejšnjega sistema: »Tokrat

ti nadzornik pomembnejše družbe, če nisi vpet v politiko ali socialne mreže.«

Metka Tekavčič z ljubljanske ekonomske fakultete meni, da bi morali za zagotavljanje kakovostnejšega nadzora v nabor morebitnih nadzornikov vključiti širši krog ljudi, pri tem pa ne bi smeli gledati na njihovo politično pripadnost. Zakon sicer določa, da lahko nekdo sedi v največ petih nadzornih svetih, vendar Tekavčičeva opozarja, da je to glede na majhno število podjetij v Sloveniji veliko. Vendar tudi to ne bo preprečilo tega, da se nadzorniki in člani uprave med sabo ne bi poznali, saj je Slovenija preprosto premajhna, opozarja ekonomist **Matej Lahovnik**. Zato je treba poskrbeti, da bodo v podjetjih dosledno upoštevali standarde korporacijskega upravljanja. Imamo namreč kar tri kodekse upravljanja podjetij: kodeks organizacije OECD, Združenja Manager in Združenja nadzornikov, in tisti, ki jih kršijo, bi morali biti dosledno sankcionirani.

Težava pa je v tem, da sankcij v večini primerov ni. Kljub temu da so raziskovalni novinarji natančno raziskali številne zlorabe pri upravljanju podjetij, menedžerji in nadzorniki za te praviloma niti kazensko niti civilno ne odgovarjajo, poudarja Lahovnik. »Če hočemo, da ima zadeva tudi neki simbolni, globlji pomen, mora biti epilog hiter in učinkovit. In če ni učinkovitega sodnega sistema, je to povabilo vsem lumpom, da zlorablajo svoj položaj v družbah v korist lastnih interesov,« je prepričan Lahovnik.

Za majhno plačilo ni dobrih nadzornikov

Sergeja Slapničar, prav tako z ljubljanske ekonomske fakultete, razloge za počasnost postopkov vidi predvsem v delovanju sodišč: »Naša sodišča niso dovolj kompetentna za ugotavljanje odgovornosti, neustrezna pa je tudi zakonodaja. Zato nastajajo absurdne situacije, ko delovnoppravna sodišča ščitijo menedžerje, ki so bili v podjetjih odstavljene zaradi slabih poslovnih rezultatov ali celo prevar. Nekateri med njimi so nato iztožili visoke odškodnine ali pa so jih morali celo



SONJA ŠMUC

FOTO LEON VIDIC/DOKUMENTACIJA DELA

ponovno zaposliti.«

Sonja Šmuc, izvršna direktorica Združenja Manager, pa opozarja tudi na to, da so nadzorniki v Sloveniji premalo plačani. »Pri nas smo sprejeli, da je ena sejnina 100, 200 ali 300 evrov, pri tem pa pričakujemo vrhunsko usposobljenost. Vendar te za bagatelo ne dobiš, ker imajo vrhunski kandidati premalo časa in se morajo marsičemu odpovedati, da lahko svoje delo opravijo zelo kakovostno.« Dobri kandidati so namreč ljudje, ki si lahko glede na življenjski slog »privoščijo tudi kaj več«. Hkrati je malo sposobnih ljudi za svoje delo v nadzornem svetu pripravljeno jamčiti z osebnim premoženjem za tako male sejnine. Zato nadzorniki pogosto postanejo bodisi ljudje, ki ne vedo, v kaj se spuščajo, bodisi dobrohotneži, ki čutijo do tega neko dolžnost. Ali pa, kar je najslabše, ljudje z nekimi skritimi nameni in interesi.

Lastniki se ne zavedajo odgovornosti

Vendar pa so za uspešnost podjetja na koncu vedno odgovorni lastniki, ki morajo nadzornike zamenjati, če ti ne opravljajo svojega posla. Hkrati lastniki določajo poslanstvo podjetja, ki ga morajo nato prenesti na nadzorni svet, ta pa na upravo, poudarja **Samo Kupljen**, direktor Bauhauusa v Sloveniji. A veliko podjetij v Sloveniji nima strateških lastnikov, kar se poleg pomanjkanja nadzora nad delom nadzornih svetov kaže tudi v pomanjkanju strateških usmeritev

podjetij. Takšne družbe se ukvarjajo s preveč dejavnostmi, njihovi menedžerji pa »iščejo meje in delajo po svoje«. Matej Lahovnik tu posebej omenja primer Istrabenza, kjer je menedžment zaradi slabega vodenja, za katero so skrbeli lastniki, odprodal donosen posel z naftnimi derivati in investiral v področja, kjer podjetje ni imelo izkušenj.

O visokih ciljih glede rezultatov pa lastniki od menedžerjev zahtevajo preveč, meni Rudolf Klötscher: »Moji slovenski kolegi, ki upravljajo delniške družbe, morajo vsako četrletje izkazovati pozitivne rezultate poslovanja. Investitorji pa prepogosto spreminjajo usmeritve podjetja. Včasih dobiček ne pride takoj, včasih je za uspeh potrebno eno leto, in ne četrletje. Vendar se tu vsi pritožujejo, če pozitivnih rezultatov ni takoj. Zato slovenskim menedžerjem ni lahko,« opazuje Klötscher. Meni tudi, da dajejo v Sloveniji lastniki podjetij menedžerjem premalo manevrskega prostora pri upravljanju družb. Ta težava se pojavlja predvsem tam, kjer je lastnica država, poudarja Samo Kupljen. Opozarja, da država po eni strani zavira kreativnost menedžerjev, po drugi strani pa se premalo ukvarja z odločitvami, s katerimi bi se kot lastnica morala. Tako v nasprotju z zasebnimi strateškimi lastniki od podjetij, v katerih ima pomemben delež, zahteva premalo, poudarja Sonja Šmuc: »Pogosto ni jasno, kakšno donosnost podjetij zahteva in kakšna je strategija, ki jo država kot posredna lastnica zasleduje. Razlog za to je prevelika povezanost politike in gospodarstva na področju gospodarstva, ki vpliva na kakovost menedžerjev, saj dostikrat dobijo priložnost neizkušeni posamezniki, ki te ne bi smeli dobiti. Na velikih in pomembnih gospodarskih družbah se mladi ljudje ne morejo učiti voditi podjetja.« Po mnenju Mateja Lahovnika bi morala zaradi tega država z mednarodnimi tenderji transparentno in pregledno prodati lastništvo v podjetjih, saj bodo ta le tako dobila strateške lastnike, ki so pogoj za dobro upravljanje podjetij.

ANŽE VOH BOŠTIČ