



Kaj je treba zbrusiti, da bodo nadzorniki ostri in odgovorni

Dober nadzornik ni politik, je strokoven, predvsem pa ga ne predlaga uprava

G TANJA SMREKAR ISKRIČ, JURE UGOVŠEK,
ALBINA KENDA
finance@finance.si

Kam pluje korporativno upravljanje v Sloveniji? Izboljšanje tega področja zahtevata tako evropska komisija kot OECD. Zakaj na nadzorniških mestih nimamo (vedno) pravih ljudi, ki opravljajo svoj posel - torej nadzor - v dobro družbe in odgovorno tudi izbirajo uprave podjetij? Nadzor slovenskih podjetij, predvsem državnih, je pomanjkljiv tudi zaradi šibkega znanja nadzornikov, političnega kadrovanja ter nerazumevanja, čemu je sploh namenjen nadzorni svet, pred današnjo Konferenco korporativnega upravljanja v organizaciji Združenja nadzornikov Slovenije ugotavljajo poznavalci. »Potrebujemo še nekaj desetletij, da bomo dojeli temeljni namen in razmerja med delničarji, nadzorniki in upravo,« slovensko prakso nadzornih svetov pojasnjuje Šime Ivanjko, profesor na mariborski pravni fakulteti.

Da smo po korporativnem upravljanju na mednarodnih lestvicah konkurenčnosti praviloma na dnu, opozarja predsednik Združenja Manager Dejan Turk, sicer prvi človek Simobila, ki sodi v skupino Telekom Austria: »To bi moral biti rdeči alarm, saj slabo korporativno upravljanje samodejno pomeni slabše poslovne rezultate, to lahko prevedemo v manj davka, manj delovnih mest, šibkejši proračun.« Z njim se strinja tudi eden izmed najbogatejših Slovencev Sandi Češko, ki to imenuje kot eno izmed najšibkejših točk slovenskega gospodarstva.

Najslabši so državni, najboljši so tuji
Uspešnost poslovanja je odvisna tudi od lastniške sestave. Ali kot pravi Turk: »Najslabše rezultate imajo podjetja v državnih lasti, najboljše podjetja v tuji lasti, za njimi ne zastajajo veliko niti podjetja v domači zasebni lasti.«

Kje je torej rešitev za boljše korporativ-

no upravljanje? Je odgovor privatizacija?
»Ne glede na to, kolikšen del družb bomo prodajali, je treba graditi novo kultu-

ro korporativnega upravljanja, saj vseh podjetij oziroma naložb ne bomo prodali,« pravi predsednik združenja nadzornikov Borut Jamnik (sicer predsednik uprave Modre zavarovalnice in predsednik NS Telekom Slovenije). Ureditev korporativnega upravljanja lahko sicer izpopolnimo do obisti, pravi Jamnik, ampak nam ne bo uspelo, če tisti, ki so deležniki v tem procesu, ne bodo sposobni njegove uresničitve.

Po Jamnikovem mnenju je treba imeti visoko stopnjo znanja korporativnega upravljanja - in to tudi med politiki. Omenja še strokovnost pri kadrovanju in opustitev političnih kvot, pa uveljavitev etike in visoke integritete posameznikov (v proces upravljanja naj bi vstopali neoporečni in ugledni posamezniki), razviti se mora tudi sodna praksa.

Turk dodaja, da je treba najprej postaviti jasna merila, kakšne reference, znanja in integriteto potrebuje član nadzornega sveta in uprave. »Del 'normalizacije' je najbrž tudi v privatizaciji. V Sloveniji potrebujemo pravo kombinacijo domačega in tujeega - tako znanja kot kapitala.«

Kaj smo zapravili

»Slovensko korporativno upravljanje se čisti in močnejše zakonsko regulira. Na to nakazujejo ne le številne novele **ZGD-1** (zakon o gospodarskih družbah, op. a.) v zadnjih nekaj letih, ampak tudi najnovejši predlog ZSDH-1 (zakon o slovenskem državnem holdingu, op. a.),« pravi Jamnik. Meni, da smo svojega jokerja, da smo sposobni s kodeksi in priporočili dobre prakse izboljšati kulturo korporativnega upravljanja in urediti to področje, zapravili. Dodaja, da pogosto spreminjanje normativnega okvirja v krajšem časovnem obdobju, čemur smo priča pri nas, slabo vpliva na razvoj kulture korporativnega upravljanja, saj njihovim deležnikom ne omogoča potrebnega

Page: 2

Reach: 57000

Country: SLOVENIA

Size: 861 cm2

2 / 3

časa za postopno spreminjanje že uveljavljene prakse in daje občutek negotovosti, da bo zdajšnja ureditev dolgoročna in da se ji sploh splača slediti.

Sicer pa je, kot pravi Turk, pozitivno, da postajajo rezultati slabega korporativnega delovanja očitni: »Zato je prav, da vsi okrepiamo zahteve, da morajo slovenske družbe voditi strokovno in etično preverjeni posamezniki.



**Korporativno
upravljanje
je najšibkejša
točka v
Sloveniji
in vir
večine zla.**

■ Tako meni
Sandi Češko,
ki nadzoruje
svoje hčerinske
družbe v skupini
Studio Moderna.

Konec zlizanosti

1 Predvsem tajkunske zgodbe Pivovarne Laško, Istrabenza, Merkurja in še nekaterih so sinonim za zlizanost uprav z nadzornimi sveti. Prvi pogoj za uspešen nadzor je neodvisno delovanje nadzornika, tako od želja uprave kot tudi delničarjev. Delovati mora v interesu podjetja.

Kadrovanje nadzornikov

2 Prva težava slovenske izbire nadzornikov je, meni pravnik Šime Ivanjko, da jih predlaga uprava. Pregled slovenskih nadzornih svetov razkriva politično nastavljene nadzornike, ki nimajo ne izkušnje ne znanja za opravljanje takšne naloge. Kako torej izbrati pravega za takšno nalogo? Matjaž Čadež, ustanovitelj Halcoma, v notirnem sistemu družbe za neizvršnega direktorja, ki opravlja ta položaj, išče osebnosti z znanji, ki presegajo sposobnosti izvršnih direktorjev. »Ne iščemo jih s področja tehnologije, temveč s področja znanj upravljanja družb,« pojasnjuje Čadež, ki je za neizvršnega direktorja v družbi imel Ichaka Adizesa, avtorja svetovno znane metodologije na področju upravljanja družb. Iščejo nove osebnosti z mednarodnimi izkušnjami.

Brez konflikta interesov

3 Verjamete, da je bil nadzorni svet učinkovit, če je kar nekaj članov pozneje sodelovalo pri menedžerskem prevzemu družbe? Takšen primer je Merkur. Marta Bertonec je bila vrsto let v nadzornem svetu kot predstavnica zaposlenih, pozneje pa celo postala direktorica Merfina, družbe, prek katere so vodilni v podjetju poskušali izpeljati menedžerski odkup. Neodvisnost in samostojnost sta ena izmed najpomembnejših nalog nadzornega sveta. Tudi zato nadzornega sveta ne bi smela predlagati uprava.

Page: 2

Reach: 57000

Country: SLOVENIA

Size: 861 cm2

3 / 3

Odločnost, brez mencanja

4 V času tajkunskih poskusov prevzema Pivovarne Laško so spet sprejemali zapoznele odločitve. Odlašanje z razrešitvijo Boška Šrota je škodilo pivovarski skupini pa tudi manjšinskim delničarjem. Dober nadzor vsebuje pregled poslovanja in delovanja v realnem času ter hitro ukrepanje ob morebitnih kršitvah, nepravilnostih oziroma nastajanju škode za družbo.

Nagrade

5 Nadzorniki slovenskih »blue chipov« za opravljanje nadzorniškega položaja navadno prejmejo letno nadomestilo, podobno povprečni slovenski letni bruto plači. Ivanjko poudarja, da nadzornik ne bi smel sprejeti takšnega položaja zaradi materialnih dobrin, ki jih prinaša. Na tem mestu si zamišlja človeka visokih moralnih vrednot, ki zna in želi uskladiti interese podjetja, hkrati pa zaščititi interese delničarjev.

Medtem v Nemčiji

Zlizanost nadzornikov z upravo, moralni hazard ali pa preslabo delo nadzornikov pri odkrivanju dvomljivih dejanj, s katerimi se je uprava v škodo družbe poskušala okoristiti, niso teme, s katerimi se ukvarjajo v Nemčiji.

Kot pravijo na nemškem združenju nadzornikov VARD, je njihova prednostna naloga doseči profesionalizacijo nadzornega poklica, poleg tega se posvečajo še vprašanju pravilne sestave nadzornih svetov in nagrajevanja nadzornikov. Za profesionalizacijo nadzorniškega poklica se zavzemajo zato, ker morajo imeti člani nadzornih svetov zadostne izkušnje in specialna znanja na najrazličnejših področjih, v zvezi s strateškim razvojem, financami, računovodstvom, poročanjem, skladnostjo z veljavnimi pravili, upravljanjem tveganj, hkrati pa morajo imeti še kompetence za timsko delo in nadzorniške sposobnosti. V tem kontekstu pri VARD poudarjajo potrebo po nenehnem izobraževanju.

