

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DELOVANJA NADZORNIH SVETOV V SLOVENSКИH  
PODJETJIH**

Ljubljana, oktober 2012

NINA KOŽAMELJ

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Nina Kožamelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza delovanja nadzornih svetov v slovenskih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem dr. Rudijem Rozmanom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem:
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 08.10.2012

Podpis avtorice:

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV UPRAVLJANJA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Razvoj upravljanja .....	2
1.2 Družbeno-ekonomski vidik upravljanja.....	4
1.3 Organizacijski vidik upravljanja .....	6
1.4 Procesni vidik upravljanja.....	7
1.5 Opredelitev upravljanja.....	9
<b>2 UPRAVLJANJE SLOVENSКИH PODJETIJ .....</b>	<b>10</b>
2.1 Predhodni jugoslovanski model samoupravljanja.....	10
2.2 Prestrukturiranje upravljanja.....	13
2.3 Modeli upravljanja slovenskih podjetij danes.....	15
2.3.1 Enotirni model upravljanja.....	15
2.3.2 Dvotirni (nemški) model upravljanja .....	17
2.4 Dejavniki izbire modela upravljanja .....	20
<b>3 ORGANI UPRAVLJANJA V PODJETJIH Z DVOTIRNIM MODELOM.....</b>	<b>24</b>
<b>UPRAVLJANJA.....</b>	<b>24</b>
3.1 Uprava.....	24
3.2 Nadzorni svet .....	26
3.2.1 Delo in pristojnosti nadzornega sveta.....	26
3.2.2 Članstvo v nadzornem svetu.....	29
3.2.3 Kriteriji izbire članov nadzornega sveta.....	32
3.3 Skupščina delničarjev.....	34
<b>4 ANALIZA DELOVANJA NADZORNIH SVETOV V SLOVENSКИH .....</b>	<b>36</b>
<b>PODJETJIH.....</b>	<b>36</b>
4.1 Najpogosteje zaznane težave in slabosti delovanja nadzornih svetov .....	36
4.1.1 Nejasna opredelitev pojma upravljanje .....	36
4.1.2 Nejasna opredelitev obsega dela nadzora.....	38
4.1.3 Vpliv kontrole in zaupanja na obseg dela nadzora.....	42
4.1.4 Sodelovanje udeležencev v upravljanju v luči družbene odgovornosti.....	45
4.1.5 Sodelovanje zaposlenih v upravljanju .....	47
4.1.6 Stroškovni vidik posameznega modela upravljanja .....	48
4.1.7 Odvisnost nadzornega sveta od informiranja s strani uprave.....	49
4.1.8 Problem ambicioznosti zastavljenih strateških planov poslovanja .....	50
4.1.9 Dediščina samoupravnega sistema ali ponavljanje preteklih navad.....	51
4.1.10 Pristojnost in odgovornosti posameznih članov nadzornih organov .....	53
4.1.11 Nestrokovnost in neodvisnost članov nadzornih organov.....	55
4.1.12 Članstvo v več nadzornih organih .....	56
4.1.13 Vpliv lastniške strukture na kakovost nadzora.....	57
4.1.14 Združevanje funkcije lastnika in ravnatelja.....	59
4.2 Delovanje nadzornih svetov slovenskih podjetij v praksi.....	61

4.2.1 Privatizacija slovenskih podjetij in njihovo upravljanje .....	61
4.2.2 Državno upravljanje podjetij.....	62
4.2.3 »Managerski« prevzemi podjetij.....	64
4.2.4 Kadrovanje članov organov upravljanja in njihova odškodninska odgovornost .....	66
4.2.5 Poskusi vzpostavitve odgovornega državnega upravljanja.....	68
<b>5 EMPIRIČNA RAZISKAVA DELOVANJA NADZORNIH SVETOV V .....</b>	<b>71</b>
<b>SLOVENSКИH PODJETJIH.....</b>	<b>71</b>
5.1 Opredelitev raziskovalnega problema .....	71
5.2 Cilj raziskave .....	72
5.3 Metoda raziskovanja.....	72
5.3.1 Opredelitev vzorčnega okvirja .....	73
5.3.2 Vsebina anketnega vprašalnika.....	74
<b>6 UGOTOVITVE RAZISKAVE .....</b>	<b>74</b>
6.1 Rezultati raziskave.....	74
6.1.1 Odzivnost raziskave .....	74
6.1.2 Profil respondentov (vprašanja 1–6) .....	74
6.1.3 Ocenjevanje uspešnosti poslovanja v praksi (vprašanja 7 in 8).....	76
6.1.4 Delo nadzornega sveta v praksi in upravljanje podjetij (vprašanja 9–22) .....	77
6.1.5 Vloga zaposlenih v nadzornem svetu (vprašanja 23 in 24) .....	86
6.1.6 Smer razvoja delovanja nadzornih svetov v slovenskih podjetjih (vprašanje 25) ...	87
6.2 Preverjanje veljavnosti hipoteze .....	88
6.2.1 Hipoteza 1.1 (H 1.1).....	88
6.2.2 Hipoteza 1.2 (H 1.2).....	89
6.2.3 Hipoteza 1.3 (H 1.3).....	89
6.2.4 Hipoteza 1.4 (H 1.4).....	90
6.2.5 Hipoteza 1.5 (H 1.5).....	90
6.2.6 Glavna hipoteza 1 (H 1) .....	91
6.3 Predlogi za izboljšavo dela nadzornih svetov.....	91
6.3.1 Prizadevanje za ustrezno razumevanje upravljanja.....	91
6.3.2 Omejitev izdaje soglasij k odločitvam uprave .....	93
6.3.3 Vzpostavitev ustreznega sistema kadrovanja članov nadzornega sveta .....	93
6.3.4 Izboljšanje upravljanja državnih podjetij .....	95
<b>SKLEP.....</b>	<b>97</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>98</b>
<b>PRILOGE</b>	
<b>KAZALO SLIK</b>	
Slika 1: Razdelitev družbenega premoženja .....	14
Slika 2: Shema upravljalvske strukture v enotirnem sistemu upravljanja .....	16
Slika 3: Shema upravljalvske strukture v dvotirnem sistemu upravljanja .....	18

Slika 4: Odgovor na trditev pod 9. b: Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira: odločitve uprave .....	78
Slika 5: Odgovor na 18. vprašanje: za uspešno poslovanje družbe je odgovorna zgolj uprava .....	80
Slika 6: Odgovor na 14. vprašanje: nadzorni svet zaupa delu uprave.....	83
Slika 7: Odgovor na 19. vprašanje: nadzorni organ je tudi usmerjevalni organ .....	85
Slika 8: Odgovor na 24. vprašanje: predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu bolj kot uspešnost podjetja zagovarjajo interese zaposlenih .....	87

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Delež v Sloveniji registriranih družb v letu 2010 glede na velikost, število, letne prihodke in število zaposlenih .....	23
Tabela 2: Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti odgovorov na vprašanja pod 9. b.....	79
Tabela 3: Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore.....	81
Tabela 4: Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore.....	83
Tabela 5: Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore.....	85
Tabela 6: Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore.....	87



## UVOD

Upravljanje podjetij, tako usmerjanje kot nadziranje, je bila vedno zanimiva tematika. Odkar je tudi na slovenskem gospodarskem parketu zavladalo recesijsko vzdušje in so posledično nekatera večja slovenska podjetja zašla v težave, pa je problematika upravljanja in s tem povezana vprašljivost kakovosti dela nadzornih svetov postala še toliko bolj aktualna. Na dan v javnost dnevno splavajo različni primeri oportunističnih dejanj, ki si jih je posamezna uprava v času svojega delovanja privoščila in s tem zamajala stabilnost poslovanja ter posledično povzročila neodpornost podjetja na pasti gospodarske krize. Številna večja in nekoč uveljavljena podjetja so že šla v stečaj, druga se še borijo na robu propada. Javnost je zaprepadena in šokirana. Vedno pogosteje se pojavlja vprašanje, kako odgovorno nadzorni sveti opravljajo svoje delo in kaj dejansko je njihova pristojnost. Javnost jim pripisuje krivdo za neuspešno poslovanje podjetja, pri čemer obsojajo predvsem njihovo pomanjkljivo kontrolo nad poslovnimi odločitvami uprave. Pa je res naloga nadzornega organa, da nadzoruje poslovanje in poslovne odločitve uprave? Kje je meja med izvajanjem nadzora na eni strani in usmerjanjem, v nekaterih primerih posledično lahko tudi omejevanjem, uprave na drugi strani? Zakon sicer opredeljuje vsebino in obseg dela ter prav tako odgovornost nadzornega sveta, toda ali so zakonska določila podana dovolj jasno?

Magistrsko delo obravnava problematiko delovanja nadzornih svetov v slovenskih podjetjih. Konkretnije se dotika vprašanja pristojnosti sprejemanja poslovnih odločitev v podjetju, saj zakon glede tega dodeljuje pravico sprejemanja oziroma potrjevanja poslovnih odločitev tako upravi kot tudi nadzornemu svetu. Menim, da tako oblikovano zakonsko določilo izhaja iz napačnega tolmačenja pojma upravljanje in v praksi v podjetjih povzroča nejasno določanje pristojnosti posameznega organa upravljanja, posledično, v primerih slabega poslovanja, pa tudi nejasno določanje odškodninske odgovornosti. Domnevam, da nadzorni svet instrument izdaje soglasja k odločitvam uprave pogosto napačno tolmači kot sredstvo za usmerjanje poslovanja, kar se navzven izkazuje kot neupravičeno vmešavanje v poslovanje podjetja. Navedeno razmišljanje me vodi k oblikovanju hipoteze, da nadzorni sveti slovenskih podjetij nadzirajo predvsem odločitve o poslovanju podjetja, ne pa zgolj posledic teh odločitev in s tem uspešnost poslovanja podjetja, kot jim pravilno narekuje njihova funkcija.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju in uspešnosti upravljanja, zlasti še delovanja nadzornih svetov v slovenskih podjetjih. S tem bom prispevala k ustrežnejšim odločitvam zlasti o organizaciji upravljanja. Ustrežnejše upravljanje pa s svojim odločanjem in ustreznim procesom vodi tudi v večjo uspešnost poslovanja.

Temeljni cilj magistrskega dela je podrobnejša obravnava vloge in dela nadzornih svetov v okviru upravljanja, zlasti pa odnosa do ravnateljstva, da bi laže opozorili na neskladnosti pri izvajanju funkcije upravljanja s poudarkom na slovenskih podjetjih. Delni cilji so jasna opredelitev upravljanja, prikaz zgodovinskega razvoja in utemeljenosti upravljanja, prikaz možnih organizacijskih rešitev in podrobnejša obravnava dvotirnega upravljanja in nadzornih

svetov v njem. Cilj je tudi predlagati ustrezne izboljšave v delu nadzornih svetov v slovenskih podjetjih in dokazovanje postavljenih hipotez.

V metodičnem pristopu sem sledila izhodiščnemu prikazu upravljanja in utemeljitvi njegovega razvoja, v tem okviru pa zlasti dvotirnemu upravljanju in vlogi nadzornih svetov. Na tej osnovi sem izvedla analizo upravljanja nadzornih svetov v slovenskih podjetjih, tako logično kot empirično, ugotovila glavne pomanjkljivosti v njihovem delovanju in predlagala izboljšave. Pri tem sem se naslonila na strokovno literaturo domačih in tujih avtorjev, vire, prispevke in članke z najnovejšimi teoretičnimi in praktičnimi spoznanji z obravnavanega področja. V svoje delo sem poskušala vnesti tudi določena spoznanja nekaterih avtorjev in rezultate opravljenih raziskav.

Na začetku magistrskega dela sprva namenjam pozornost pravilni opredelitvi področja ter vsebine upravljanja, kot to izhaja iz teoretičnih spoznanj. Pomen upravljanja podjetij je z vidika organizacijske znanosti mnogo širši kot ga skopo opredeljuje pravna stroka. V drugem poglavju nadaljujem z analizo modela upravljanja slovenskih podjetij skozi čas, torej v času pred osamosvojitvijo pa do danes, ter ugotavljam vpliv in miselnost preteklega modela upravljanja na današnje upravljanje podjetij. Sledi podrobnejša opredelitev modela dvotirnega upravljanja kot najpogosteje uporabljenega modela upravljanja slovenskih podjetij. Skladno s tematiko magistrskega dela četrto poglavje namenjam analizi delovanja nadzornih svetov. Pri tem sprva navajam najpogostejše težave in slabosti delovanja nadzornega organa po dvotirnem modelu upravljanja, kot jih na podlagi praktičnih primerov delovanja podjetij v svetu ugotavljajo različni avtorji. Nedvomno se vse te značilnosti nanašajo oziroma izkazujejo tudi pri delovanju podjetij v Sloveniji. Četrto poglavje nato zaključujem z obravnavo značilnosti delovanja funkcije upravljanja v slovenskih podjetjih. V luči zasledovanja cilja magistrskega dela, torej dokazovanja zgoraj predstavljene hipoteze, magistrsko delo nadaljujem z empirično raziskavo in predstavitvijo njenih rezultatov. Na osnovi rezultatov raziskave na koncu podajam svoj pogled in predlog za izboljšanje upravljanja slovenskih podjetij.

## **1 OPREDELITEV UPRAVLJANJA**

### **1.1 Razvoj upravljanja**

Organizacijo podjetja tvorijo temeljna razmerja med ljudmi, ki jih, glede na njihovo vsebino oziroma vlogo v organizaciji, imenujemo temeljne organizacijske funkcije. Funkcija upravljanja je ena izmed njih.

Funkcija upravljanja se je v organizaciji podjetja pojavila sočasno z večanjem podjetja. Sprva so na trgu obstajale manjše ekonomske enote v lasti lastnika posameznika, ki je sprva samostojno skrbel za celotno delovanje podjetja. Učinkovitost in uspešnost poslovanja podjetja sta bila odvisna od njegovega racionalnega obnašanja. Večanje obsega poslovanja je podjetje sililo k rasti in zasledovanju ekonomske učinkovitosti. Zato je lastnik podjetja za izvedbo del



najel delovno silo, sam pa posvetil pozornost upravljanju podjetja in uravnavanju razmerij med ljudmi. S tem sta se v organizaciji podjetja oblikovali dve funkciji: izvedbena, ki jo opravlja delovna sila, ter upravljalna, ki jo opravlja lastnik podjetja. Lastnina se je ločila od proizvodnje. Razmerja med ljudmi so bila določena z njihovo vlogo oziroma funkcijo v podjetju.

Z nadaljnjim večanjem podjetja je postajalo odločanje v ravnanju s podjetjem preveč zahtevno. Poleg tega je potreba po vedno večjem kapitalu narekovala tudi združitev kapitala več lastnikov. To pa je zahtevalo novo spremembo na področju funkcije upravljanja podjetja. Te funkcije sedaj ni mogel opravljati več en sam lastnik, ampak skupina lastnikov. Zaradi lažjega upravljanja in obvladovanja organizacije se lastniki kot neposredni nosilci upravljanja odločijo za svoje predstavnike zaposliti ljudi, t. i. ravnatelje (angl. *managerje*). Zaupajo jim neposredno poslovodenje in odgovornost za doseganje ciljev. S tem se iz upravljanja izloči skrb za operativno, tekoče poslovanje podjetja, za katerega je odslej zadolžen ravnatelj. Na ta način pride do delitve sprva enotne funkcije upravljanja podjetja na dve organizacijski funkciji, in sicer funkcijo upravljanja lastnine, ki ostane v rokah lastnikov v podjetje vložnega kapitala, ter funkcijo ravnanja (v nadaljevanju poimenovano tudi ravnateljjevanje) (angl. *managementa*) oziroma uravnavanja poslovanja, ki ga v imenu lastnikov sedaj opravlja ravnatelj podjetja. Lastniki kot nosilci funkcije upravljanja so zadržali v svojih rokah odločitve, s katerimi so varovali svoje interese. Ravnatelji kot nosilci funkcije poslovodenja pa so prevzeli skrb za usklajevanje poslovanja podjetja na čim bolj učinkovit način z namenom, da pomagajo lastnikom dosegati cilje, ki so jih postavljali.

Na koncu torej obstajajo tri temeljne organizacijske funkcije: funkcija upravljanja, funkcija ravnanja in funkcija izvajanja. Izvedbena funkcija velja za tehnično funkcijo, ki dobiva svojo družbeno določenost iz funkcij upravljanja in ravnanja. Predstavlja zgolj neposredni proces dela, ki se na zunaj izkazuje kot poslovanje podjetja. Tisto, kar organizacija je, tisto, kar sestavlja podjetje in daje značilnosti razmerjem med ljudmi, pa sta predvsem upravljalna in ravnalna funkcija. Vsa oblast, ki z njo razpolaga ravnalna funkcija, izvira in se prenaša nanjo iz upravljanja. Upravljanje s svojo oblastjo daje in zagotavlja določeno smer koordinaciji in s tem tudi ravnanju. Njegova naloga je usmerjanje in nadziranje delovanja ravnateljjev. V ta namen se funkcija upravljanja razvije v proces upravljanja, ki stalno poteka in tako skrbi za udejanjanje interesov lastnikov.

Proces podrobneje zajema določanje cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih važnejših odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja. Po Lipovcu (1987, str. 52) je funkcija upravljanja opredeljena kot razmerje z drugimi ljudmi v podjetju, ki ima lastninsko vsebino. Iz tega sledi, da je funkcija upravljanja torej funkcija lastnika ali lastnikov podjetja, je družbeno-ekonomsko določena in zagotavlja družbeni način gospodarjenja. V splošnem to pomeni, da je upravljalna razmerja, kot seveda tudi funkcijo upravljanja nasploh, okvirno vedno določal posamezni družbeno-ekonomski sistem. Enako velja za funkcijo ravnanja. Teoretično vloga ravnateljjev velja sicer za družbeno-ekonomsko neodvisno, vendar bi v praksi kvečjemu lahko trdili, da je ravnanje družbeno-ekonomsko določeno preko upravljanja, saj ga podrobneje opredeljujemo kot organizacijsko funkcijo in

proces, ki s pomočjo tehnične delitve dela uresničuje cilje gospodarjenja. Ravnalni proces predstavlja izvajanje naloge s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, izvajanja (ta zajema vodenje (delegiranje) in organiziranje (koordiniranje)) in kontroliranja poslovanja – kot že rečeno, začetem v upravljanju.

Skladno s spremembami družbeno-ekonomskega sistema je prihajalo torej tudi do sprememb in razvoja upravljanja. Najpomembnejši dejavnik, ki je skozi čas vplival na razvoj upravljanja, je bila rast podjetja. Širitev obsega poslovanja podjetja je zahtevala prilagajanje organizacije poslovanja in s tem ločitev vloge lastništva (upravljanja) in ravnateljstva. Ravno to pa se je kasneje izkazal kot glavni razlog za povečano zanimanje za področje upravljanja.

Upravljanje je bilo v praksi skozi čas deležno različnega tolmačenja. Teoretično ga, skladno s spoznanji organizacijske znanosti, opredeljujemo s treh vidikov: družbeno-ekonomskega, organizacijskega in procesnega. Vsi trije vidiki se medsebojno dopolnjujejo. Družbeno-ekonomski vidik kot cilj upravljanja določa zagotavljanje interesov lastnikov, organizacijski vidik opredeljuje organiziranje upravljanja oziroma poteka odločanja v podjetju glede na vrsto oblike upravljanja, medtem ko procesni vidik opredeljuje upravljanje kot proces odločanja o načinu uresničevanja interesov lastnikov.

## **1.2 Družbeno-ekonomski vidik upravljanja**

Družbeno gospodarstvo je sestavljeno iz množice gospodarskih enot, v katerih potekajo individualni procesi gospodarjenja, ki se medsebojno povezujejo v splet družbene reprodukcije (Lipovec, 1987, str. 40). Način gospodarjenja posamezne gospodarske enote je določen z lastništvom oziroma z obliko lastnine sredstev za proizvodnjo. Lastnik teh sredstev je nosilec upravljanja v podjetju in opravlja upravljalno funkcijo. S svojo lastnino svobodno in neomejeno razpolaga oziroma upravlja z namenom uresničevanja lastnih ciljev gospodarjenja. To pomeni, da se kot temelj gospodarjenja pojavlja predvsem kapital, ki zajema vložena sredstva, z namenom pridobivanja koristi oziroma zagotavljanja interesov lastnika kapitala, ki se običajno nanašajo na doseganje čim večje dobičkonosnosti ali donosnosti. Zato pravimo, da je upravljanje družbeno-ekonomsko določeno z lastnino nad sredstvi za proizvodnjo. Vsak družbeno-ekonomski sistem, ki temelji na lastnini (torej kapitalistični sistem), je namreč določen s tremi določili: lastništvom proizvodjalnih sredstev, odločanjem (ali upravljanjem) o teh sredstvih in temeljnim ciljem podjetja kot gospodarske celice, tj. doseganjem dobička. S tega stališča je upravljanje določeno družbeno-ekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja.

Ker upravljanje torej temelji na lastnini sredstev za proizvodnjo, ločimo zasebno lastnino posameznika (individualno lastniško upravljanje), združbeno zasebno lastnino družbenikov (družabniško upravljanje), združbeno zasebno lastnino delničarjev (delničarsko upravljanje) in državno lastnino podjetij (državno upravljanje) (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 181).

Nadalje glede na vrsto lastnine obstaja danes več oblik upravljanja. Ločimo lastniško obliko upravljanja, v kateri so nosilci upravljanja neposredno lastniki, ter nelastniško obliko upravljanja, v kateri nosilci upravljanja le zastopajo dano obliko lastnine. Lastniška oblika upravljanja je značilna za manjša podjetja z manjšim številom lastnikov, medtem ko v primeru večjih podjetij z večjim številom lastnikov danes praviloma prevladuje nelastniška oblika upravljanja, ko nosilci upravljanja niso neposredno lastniki, temveč le družbeno-ekonomski predstavniki ustrezne oblike lastnine. To zadnje velja za delniško obliko lastniškega upravljanja, ki je danes najpogostejša ter tudi najbolj razvita oblika upravljanja večjih podjetij.

Podjetje izbere tisto obliko upravljanja, ki mu v danih okoliščinah zagotavlja največ ugodnosti. Z razvojem in velikostjo podjetja se namreč spreminja tudi način in cilj gospodarjenja, način, kako se meri obseg doseganja cilja gospodarjenja, ter končno tudi oblika upravljanja. Med glavne kriterije pri izbiri spadajo: možnost zbrati večji kapital in najeti dodatni kapital ali pa pri tem dobiti boljše posojilne pogoje, možnost kombiniranja več različnih sposobnosti v upravljanju in ravnanju, stabilnost podjetja, preprostost organiziranja, obseg obveznosti lastnika kapitala do kreditorjev, gibčnost upravljanja in ravnanja, jasnost upravljanja in različna obdavčitev. Velja, da se v vseh oblikah upravljanja zrcali družbeno-ekonomski razvoj in značilnost: s pomočjo ustreznega upravljanja lastnine zagotavljati interese lastnikov. Zaradi tega je možno med temi oblikami izbirati, a ostati še vedno v okvirih kapitalističnega načina gospodarjenja. Kot ugotavlja Lipovec (1987, str. 205), ljudje zavestno izbirajo razvitejše oblike upravljanja, ker jim te zagotavljajo boljše ekonomske možnosti, čeprav je organiziranje takih oblik zahtevnejše in od ljudi terjajo večjo zavest, stopnjo etičnosti in morale ter dolgoročno razgledanost.

Delniško obliko upravljanja kot najpogostejšo obliko upravljanja večjih podjetij imajo navadno tudi podjetja v lasti države. Cilj poslovanja državnih podjetij je, poleg doseganja dobička, lahko tudi zadovoljevanje kakšnih potreb države ali družbe, v kateri podjetje posluje. Običajno njihovi upravljavski organi ne odgovarjajo za svoje upravljanje ekonomsko (to odgovornost prevzame država kot lastnica), pač pa v večji meri le organizacijsko, in to državnemu organu, ki jih je pooblastil za upravljanje podjetja. Pri tem je pomembno vedeti, da je upravljanje lastnine oziroma podjetja tista organizacijska funkcija v podjetju, s katero se izražajo družbeno-ekonomska določila o načinu gospodarjenja. Zato delniška oblika državnega upravljanja omogoča, da razmerja med ljudmi v državi in tudi politična gibanja vplivajo na proces upravljanja in oblikovanje ciljev gospodarjenja državnih podjetij.

A ničkolikokrat je mogoče ugotoviti, da državna podjetja in javne ustanove, ki naj bi s svojim delovanjem zadovoljevale tudi družbene potrebe, to svoje poslanstvo opravljajo slabo in neučinkovito (Dees, 1998, str. 1). Na drugi strani podjetja zasebne lastnine povečini stremijo le k zadovoljevanju lastnih ekonomskih interesov, občutno premalo pozornosti pa namenjajo družbeno odgovornemu ravnanju. Zato danes družba vedno bolj opozarja nase, na svoje potrebe in zavrača strogo obvladovanje kapitalizma. Tako se na področju upravljanja podjetij, poleg doseganja dobička, vse pogosteje omenja tudi zadovoljevanje interesov drugih udeležencev, njihovo vključevanje v upravljanje kot tudi družbeno odgovorno poslovanje podjetja. Vse bolj

se uveljavlja in razvija nova oblika pristopa k reševanju družbenih problemov: socialno podjetništvo.

Socialno podjetništvo široko opredeljeno zajema poslovno dejavnost z družbenim namenom in se izvaja bodisi v profitnem sektorju kot na primer družbeno-komercialne dejavnosti bodisi v neprofitnem sektorju kot na primer organizacijske strukture s kombinacijo profitnega in neprofitnega pristopa (Dees, 1998, str. 1). Ožje gledano se socialno podjetništvo nanaša na vnašanje poslovnih veščin in tržnega znanja na področje neprofitnega sektorja, ko nedobičkovne združbe razvijejo ustvarjalne pristope k služenju prihodka (Austin, Stevenson & Wei-Skillern, 2006, str. 2). Skupno vsem definicijam socialnega podjetništva pa je njegovo osnovno poslanstvo: ustvarjati družbeno vrednost raje kot bogastvo lastnikov posameznikov.

Vrednost vseh treh kriterijev (oblika lastnine, način gospodarjenja in cilj gospodarjenja), ki določajo družbeno-ekonomski način gospodarjenja oziroma upravljanja podjetja, se dandanes določa na novo in s tem na novo preoblikuje tudi družbeno-ekonomsko stran upravljalnih razmerij v podjetju. Pri tem velja, da mora dobrodelna aktivnost še vedno odsevati ekonomsko realnost, medtem ko mora ekonomska dejavnost še vedno generirati družbeno vrednost (Austin et al, 2006, str. 3).

### **1.3 Organizacijski vidik upravljanja**

Z organizacijskega vidika upravljanje predstavlja vezni člen med družbeno ekonomijo in organizacijo podjetja. Opredeljeno je kot vir oblasti v podjetju, ki v odnosu do ravnateljstva in izvajanja zagotavlja družbeni način gospodarjenja (Rozman et al., 2011, str. 183). Nanaša se na organizacijo strukture upravljanja v podjetju, ki zajema razmerja v upravljanju in priznavanje oblasti nosilcem upravljanja s strani ostalih članov podjetja (Lipovec, 1987, str. 53).

Pojem (organizacijska) struktura pomeni mrežo medsebojnih odnosov ali razmerij med zaposlenimi, ki nastajajo pri njihovem medsebojnem delovanju in povezovanju. Razmerja, ki nastajajo v upravljanju, in povezave med njimi torej sestavljajo strukturo upravljalne funkcije v podjetju. Ta se na zunaj izkazuje kot struktura upravljanja. Upravljalna funkcija se prične strukturirati z rastjo podjetja, ko večja potreba po kapitalu pritegne večje število lastnikov. Večje število lastnikov ne more več neposredno in povsem enotno opravljati upravljalne funkcije, zato za opravljanje te naloge ustanovijo t. i. organe upravljanja, ki odslej delujejo kot njihovi zaupniki.

Lastnik kot nosilec upravljanja je tako samo še posredno povezan z lastnino sredstev za proizvodnjo. Funkcija upravljanja se razčleni v nosilca upravljanja in njegove zaupniške organe upravljanja. Teh je lahko v istem podjetju več, kar pomeni, da se upravljalna oblast razdeli med njimi. Število zaupniških oziroma upravljalnih organov je odvisno od izbranega modela upravljanja. Za enotni model upravljanja je tako značilno, da je upravljanje (in s tem odločanje v podjetju) organizirano znotraj enega samega organa, medtem ko sta pri dvotirnem

modelu upravljanja za potek upravljanja podjetja zadolžena dva organa. V tem primeru noben organ upravljanja ni popoln in neomajen nosilec in vir vse upravljalne oblasti.

Omeniti velja, da takoj ko se funkcija upravljanja strukturira, se običajno pokaže tudi problem organizacije upravljanja v podjetju. Večje število organov upravljanja in lastniki, ki so vsi skupaj samo nosilci upravljanja, namreč povzročata organizacijske probleme v upravljalni funkciji. Organizacijska veda istovrstna razmerja med ljudmi imenuje enovite strukture. V vzajemnem delovanju ljudi pa navadno nastaja več različnih razmerij sočasno, ki potem vplivajo eno na drugo, se omejujejo, podpirajo in preoblikujejo. V tem primeru velja, da se enovita razmerja (strukture) med seboj združujejo v novo sestavljeno strukturo ali se zlagajo druga na drugo v složeno strukturo. Organizacijo upravljalnih razmerij v podjetju lahko tako v primeru veččlanske uprave označimo kot sestavljeno strukturo, razmerja med lastniki (nadzor) – upravo – ravnateljstvom (angl. *managementom*) pa kot složeno strukturo.

Za tekoče zagotavljanje obstoja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja je pomembno tudi, da so upravljalna razmerja med seboj in od ostalih članov podjetja priznana. Brez priznavanja teh razmerij bi prihajalo do stalnih trenj. Podrejeni morajo temeljnemu razmerju prilagoditi svoje navade, poglede, kar vse je sestavina tudi ustrezne kulture. Tu velja omeniti tudi motiviranost zaposlenih, način in raven komuniciranja ter uresničevanja avtoritete posameznih članov na druge člane. Na naravo teh razmerij vplivajo sicer tudi fiziološke, psihične in druge lastnosti ljudi, naravne in tehnične možnosti za njihovo delovanje ter družbena in družbeno-ekonomska določila gospodarjenja. To so pomembne lastnosti upravljalnega razmerja. Vedno pa obstaja neko področje, v okviru katerega se smatra izvajanje upravljalne oblasti naravno in normalno ter se v tem okviru upravljanje avtomatično sprejema in priznava. Šele če prekorači meje tega področja, se med člani podjetja začne pojavljati odpor. Od tu naprej izvajalci sledijo upravljanju le še pod prisilo.

Lipovec (1987, str. 196) organizacijo upravljalne funkcije opredeli kot sestav razmerij v upravljanju, ki zagotavlja, da bo upravljalna funkcija določena in da bo zagotavljala družbeno-ekonomski način gospodarjenja, da bo ostala vir vse oblasti v podjetju in da bo zastopala, varovala in razvijala interese nosilca upravljanja.

## **1.4 Procesni vidik upravljanja**

Vsebina procesa upravljanja zajema proces odločanja o načinu izpolnjevanja ciljev lastnikov ter znotraj tega okvirne politike poslovanja, k upoštevanju in uresničevanju katere morata težiti organizacija in njeno ravnateljstvo. V širšem smislu v proces upravljanja sodi sicer zastopanje, varovanje in razvijanje interesov lastnikov, določanje in spremljanje splošnega toka poslovanja in uspešnosti izvajanja le-tega ter v splošnem stremenje k čim učinkovitejši uporabi imetja podjetja.

Upravljanje se, podobno kot ostale organizacijske funkcije, vedno razvije v proces. Iz opredelitve upravljanja sledi, da gre za proces zagotavljanja smotrnega doseganja ciljev

oziroma uspešnosti podjetja, kot je ta družbeno-ekonomsko določena. Zaradi povezanosti upravljanja in ravnateljstva gre za enoten upravljalno-ravnalni proces, ki ga vsebinsko ni mogoče jasno razmejiti. Vse odločitve se začnejo v upravljanju in nadaljujejo v ravnateljstvu (Rozman et al., 2011, str. 183). V praksi razmejitev določijo ali lastniki ali pa ustrezna zakonodaja. Ločitev nalog obstaja preko ustrezno opredeljene organizacijske strukture. Upravljalno-ravnalni proces se v delu upravljanja navezuje na proces poslovanja, v delu ravnateljstva pa na proces organiziranja. Oba procesa: poslovanje s ciljem uspešnosti in organiziranje s ciljem smotrnosti (tudi učinkovitosti) se medsebojno prepletata in ponavljata. Sestavlja ju več delnih procesov, in sicer planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontrola organizacije in kontrola poslovanja. Medsebojno se povezujejo kot sledi: plan poslovanja določa upravljanje in s tem poda ravnatelju usmeritev za ustrezno planiranje organizacije. Sledi uveljavljanje organizacije, torej s pomočjo organiziranja in vodenja k neposredni izvedbi dela, tej pa še kontrola organizacije. Vse skupaj se zaključi s (vsebinsko) kontrolo celotnega poslovanja (poslovno poročilo, zaključni izkazi uspešnosti), zopet na ravni upravljanja.

Z izvajanjem vseh faz upravljalno-ravnalnega procesa sta povezana tudi proces koordinacije, ki zajema proces prilagajanja in usklajevanja posameznih faz med seboj, in proces odločanja, kateri je pravzaprav vpet v vse faze upravljalno-ravnalnega procesa, in sicer na način, da vsaka faza in vsak njen delček poteka z odločanjem. Gre za spoznavanje in iskanje možnih rešitev problema, odločitev pa je le končna izbira med možnimi rešitvami. Odločanje prežema ves upravljalno-ravnalni proces, saj brez odločanja in njegovega uresničevanja sam proces sploh ne more obstajati, zato ga označujemo kot najpomembnejši del upravljalno-ravnalnega procesa.

In procesni vidik upravljanja predvsem pove, katere odločitve obdrži upravljanje zase. Odločitve upravljanja se smiselno nanašajo na strateške (dolgoročne) odločitve o ciljih in poteh do njih. V procesu planiranja z njimi usmerjamo poslovanje, v procesu nadziranja (kontroliranja) si prizadevamo, da bi te usmeritve uspešno uresničili. Zaradi včasih nejasno določenih pristojnosti ni jasno, kdo so nosilci odločanja v upravljanju: nadzorni svet kot upravljavski organ ali uprava kot ravnateljski organ. V sklop zadolžitev uprave namreč spada pretežni del upravljavskih in vse ravnalne naloge. To pomeni, da je upravi pravzaprav zaupan celoten proces strateškega planiranja v poslovanju podjetja in hkrati tudi operativno usmerjanje ter organiziranje poslovanja. Ravnateljstvo zajema namreč planiranje in kontroliranje kratkoročnega poslovanja, pri čemer skuša uprava s taktičnimi (kratkoročnimi) in operativnimi odločitvami uresničiti zastavljene strategije. Rozman et al. (2011, str. 183) pojasnjujejo, da se vse odločitve začnejo v upravljanju in se nadaljujejo v ravnateljstvu.

Tesna prepletenost funkcij upravljanja in ravnateljstva povzroči, da ju vsebinsko včasih težko ločimo. Zaradi izvajanja nalog, ki po vsebini sodijo tudi v sklop upravljanja, je uprava pogosto napačno označena kot upravljavski organ. V praksi se zato pogosto odpira vprašanje, kdo podjetje upravlja in kdo ga uravnava. S poudarjanjem predvsem razmejitve odločanja, pri čemer pogosto ni jasno, ali gre za razmejitev funkcij ali razmejitev nosilcev odločanja, pa se

pisci izognejo vprašanju, ali pri težavah v upravljanju ne gre le za metodološko-odločitvene, marveč globlje družbeno-ekonomske vzroke (Rozman et al., 2011, str. 184).

## 1.5 Opredelitev upravljanja

Upravljanje v celoti opredeljujejo torej družbeno-ekonomski, organizacijski in procesni vidik, ki se med seboj dopolnjujejo. Obstaja več definicij upravljanja, pri katerih avtorji poudarjajo večinoma zgolj posamezni vidik upravljanja. Osnovna definicija upravljanja po Lipovcu (1987, str. 52) še nekako najbolj enotno opredeli upravljanje, ko pravi: »Upravljanje je organizacijska funkcija, ki je opredeljena družbeno-ekonomsko in zagotavlja družbeni način gospodarjenja, ki je vir vse oblasti v podjetju, in se dinamično razvija v proces določanja cilja podjetja, splošne poslovne politike in drugih važnejših odločitev, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.«

Kljub temu bi lahko trdili, da je v njej najti še največ poudarka na družbeno-ekonomskem vidiku upravljanja. Tudi Kralj (2003, str. 7) v svojem delu opredeljuje upravljanje pretežno družbeno-ekonomsko, ko pravi, da je upravljanje lastniško razpolaganje z organizacijo (ustanovitev, prenehanje, preureditev, dejavnosti ipd.) ter odločanje o lastnini nad organizacijo v okviru politike organizacije (zamisli, smotri, poslanstvo, vizija, usodni cilji ipd. za doseganje izidov, ki omogočajo uresničevanje koristi lastnikov in drugih udeležencev organizacije) in o vršnem managementu, ki naj organizacijo vodi in dosega izide (najemanje in odpuščanje managementa in nadziranje uspešnosti managementa). Na družbeno-ekonomski vidik upravljanja se v svojih definicijah opirata tudi avtorja Schleifer in Vishny (1997), ko upravljanje opredeljujeta kot način, s katerim si lastniki zagotovijo nadzor nad tistimi, ki upravljajo z njihovimi finančnimi sredstvi.

Opredelitev upravljanja organizacije Organisation for Economic Cooperation and Development (v nadaljevanju OECD) (2004, str. 11) se bolj osredotoča na organizacijski vidik, ko upravljanje opredeljuje kot sistem razmerij med ravnateljevanjem podjetja, usmerjevalnim odborom (angl. *board of directors*), lastniki (angl. *shareholders*) in drugimi udeleženci (angl. *stakeholders*), ki določa način (strukturo) postavljanja ciljev in sredstev za njihovo doseganje in nadzorovanje učinkov. Da je ustrezna organizacijska struktura upravljanja potrebna za učinkovito doseganje ciljev, meni tudi Tricker (2009, str. 39-47). Upravljanje opredeljuje kot zagotavljanje, da so pripravljene strateški cilji in plani, da je vzpostavljeno ustrezno ravnateljevanje za doseganje teh ciljev in obenem zagotavljanje, da struktura upravljanja zagotavlja (vzdržuje) integriteto, ugled in odgovornost do udeležencev. Avtorja Cornelius in Kogut (2003, str. 49) pri tem menita, da upravljanje organizacijsko ne zajema le delovanja glavnega ravnateljstva, temveč tudi pravila, ki se nanašajo na specifične finančne trge in organizacijske oblike ter s tem vzpostavljajo pravice lastnikov preko razpoložljivih informacij in mehanizmov kontrolirati ravnateljstvo in zaposlene.

Spence (1998, str. 21) izpostavi procesni vidik upravljanja, ko opredeli upravljanje kot skupek procesov pri usmerjanju in vodenju poslov in zadev podjetij, da bi se uravnoteženo dosegali

njegovi cilji, njegova naravnost prilagajala pričakovanju okolja ter izvajala odgovornost do znanih delničarjev.

Upravljanje je torej deležno različnega tolmačenja. Skupno vsem definicijam je, da avtorji poudarjajo pravzaprav tiste vidike upravljanja, ki se še dandanes v praksi ob delovanju dejavnikov, ki nenehno izzivajo spremembe in izboljševanje področja upravljanja, izkazujejo za pomembnejše. To so predvsem temeljna razmerja v upravljanju podjetja, odgovornost do lastnikov in ostalih udeležencev ter pomen dela ravnateljstva za doseg ciljev poslovanja.

Dejavniki, ki vplivajo na upravljanje, se skozi čas spreminjajo. Ti dejavniki se nanašajo na: velikost podjetja, različne oblike lastnine nad proizvodjalnimi sredstvi, lastniška struktura, sodelovanje drugih udeležencev ter družbena odgovornost podjetja, globalizacija in decentralizacija poslovanja, pritiski na uspešno gospodarjenje ter dejstvo, da z večanjem kapitala, posledično večjo razpršenostjo lastništva, lastniki nimajo več pomembne vloge v odločanju v podjetju (Rozman et al., 2011, str. 180). Med pomembne dejavnike razvoja sistemov upravljanja se danes prišteva tudi vplivnost sistemov upravljanja na odločitev uvrstitve podjetij na borzo, saj so borzna podjetja bolj verjetneje prevzemne tarče, zaradi česar ravnatelje iz strahu pred prevzemom spodbuja k boljšemu delu, boljše upravljanje podjetij pa za lastnike zvišuje vrednost njihovega premoženja (Stipič, 2006, str. 46).

Vprašanje, ali se upravljanje podjetij razvija v pravi smeri, je danes vse bolj aktualno. K temu prispevajo tudi finančni kolapsi in korporacijski škandali, ki niso omejeni le na posamezne države ali podjetja posameznih panog niti niso prisotni le v velikih podjetjih (Rozman et al., 2011, str. 180). Vendar je ne glede na vse spremembe in razvoj upravljanja, posledično oblikovanja različnih opredelitev tega pojma, mogoče ugotoviti, da je bistvo upravljanja, kot ga je zapisal Lipovec, skozi čas ostalo enako, in izkazuje se, da se k njemu vedno znova in na novo oziroma z drugačnim pristopom tudi vračamo.

## **2 UPRAVLJANJE SLOVENSКИH PODJETIJ**

### **2.1 Predhodni jugoslovanski model samoupravljanja**

Pred osamosvojitvijo leta 1991 je bila Slovenija 40 let vključena v jugoslovanski model samoupravljanja, poimenovan tudi sistem združenega dela. Mnogi avtorji ga označujejo kot zanimiv, a manj uspešen eksperiment. Zaslediti je očitke, da je bil bolj prilagojen političnim in drugim potrebam in ne toliko usklajen z dejanskim razvojem in potrebami takratnega gospodarstva (Rozman, 2005, str. 1). Kot navajata Prašnikar in Reščič (1989, str. 1) so ga nekateri proglasili za »družbeno inovacijo 20. stoletja«, za katero se zdi, da je bila v načinu delovanja sama sebi kontradiktorna in zato neučinkovita. Kljub temu je nekaj značilnosti samoupravnega sistema v upravljanju podjetij opaziti tudi dandanes, zato se mi zdi pomembno v nadaljevanju navesti nekaj ključnih podatkov o njem.



Po 2. svetovni vojni je bilo vzpostavljeno centralno plansko gospodarstvo. Večji del produkcijskih sredstev je takrat (1946–1948) z nacionalizacijo postal državna lastnina. Z uvedbo samoupravljanja leta 1950 pa se je državna lastnina preoblikovala v družbeno lastnino. Z njo so upravljali delavci – zaposleni. Za sistem samoupravljanja je bilo značilno, da ni poznal podjetja v tradicionalnem smislu, temveč razne oblike združenega dela (kot na primer temeljna organizacija združenega dela (krajše TOZD) in sestavljena organizacija združenega dela (krajše SOZD)). To so bile manjše poslovne enote, organizirane na osnovi dela in ne kapitala (Rozman & Mihelčič, 2001, str. 7). Te so se na različnih ravneh medsebojno povezovale v tako imenovana »samoupravna podjetja«. Preko teh organizacij so delavci uresničevali samoupravljanje družbene lastnine. Odločali so o poslovni politiki podjetja, razporejanju sredstev in ostalih vsakodnevnih operativnih zadevah. Vendar njihovo vodenje ni bilo povsem neodvisno in demokratično, saj so imele na obnašanje jugoslovanskih podjetij takrat znaten vpliv tudi Zvezna vlada z različnimi vrstami neposrednih in posrednih posegov (kot na primer administrativno določanje fiksnih obrestnih mer, fiksnega tečaja in cen), Republiška vlada z dodatnimi posegi (posebej preko bančnega sistema) ter končno tudi občinska vodstva. Prisotno je bilo namreč plansko tržno gospodarstvo. To pomeni, da je bil večji poudarek dan planiranju, obveznem za vse organizacijske strukture v družbenem in ekonomskem življenju.

Prvo desetletje samoupravljanja je bilo gospodarsko zelo uspešno. Po letu 1950 (natančneje 1953–1965) je jugoslovansko gospodarstvo doživelo znatno rast nacionalnega dohodka (Rozman & Mihelčič, 2001, str. 5). Zato je bila leta 1965 uvedena ekonomska reforma, ki je delavcem dovolila povsem svobodno razpolaganje z ustvarjenimi prihodki. Vzpostavljeno je bilo socialno tržno gospodarstvo. Shema delitve dohodka in prihodka v jugoslovanskih podjetjih je odslej odsevala marksistični pogled, da vsi sadovi proizvodnje pripadajo delu ter da je delitev dela enako delitvi lastnine. Tako so delavci pri razporejanju dobička stremeli (s težnjo po čim večjem zaslužku) k uporabi višjega razmerja kapital/delo, poslovodni delavci pa so v akumulaciji kapitala in rasti podjetja tudi videli sredstvo za napredovanje svojih karier in statusov. Vendar je precejšnja usmerjenost podjetij k sedanji porabi prej ali slej kljub subvenciji države povzročila pomanjkanje kapitala za financiranje investicij. To je v splošnem posledično predstavljalo velik problem pri doseganju rasti gospodarstva. Po letu 1970 se je družbeno-ekonomski položaj pričel spreminjati, predstavljene so bile pobude k usmerjanju k varčevanju. Med leti 1976 in 1984 je bil sprejet Zakon o združenem delu ter sprejete kolektivne pogodbe med vlado, gospodarsko zbornico in sindikati. Njihov osnovni namen je bil vzpostaviti ravnotežje med varčevanjem oziroma vlaganjem v razvoj ter porabo sredstev za osebne dohodke. S tem bi spodbudili družbeno odgovorno upravljanje podjetij pri zaposlenih. Osnovni cilj podjetij ni bil dobiček, temveč prihodek. Država je namesto trga pričela bolj poudarjati medsebojno sodelovanje med podjetji in vlogo zaposlenih v upravljanju (Rozman & Mihelčič, 2001, str. 6).

Podjetja so lahko svobodno odločala o poslovanju in razdelitvi prihodka, vendar so bila preko družbeno-političnih skupnosti hkrati še vedno podvržena spoštovanju določenih razvojnih usmeritev države. Zveza sindikatov in zveza komunistov kot takrat dve najpomembnejši družbeno-politični organizaciji sta posredno izvrševali vpliv na volitve oseb v organe vodstva

podjetij. Ta vpliv je bil v praksi mnogo večji kot je bilo dovoljeno z ustavo, dejanska porazdelitev moči pa zato ni bila tako demokratična (Prašnikar & Reščič, 1989, str. 96). Kljub samostojnosti podjetij politika namreč ni želela, da vloga ravnateljev v podjetjih preveč naraste, saj bi to ogrozilo njihov politični položaj in vpliv v podjetjih (Rozman & Mihelčič, 2001, str. 8). Zato so rajši poudarjali vlogo zaposlenih v podjetju, na vodstvene položaje pa predlagali oziroma nastavljali tehnične direktorje. Ta njihova gesta je mimogrede pustila svoj pečat tudi na takratnem izobraževalnem sistemu, saj vse do 1980 izobraževanje na področju ekonomije in poslovanja ni bilo zaželeno. Ekonomske odnose med organizacijami združenega dela so torej kmalu zamenjali politični odnosi med njimi in organi družbeno-političnih skupnosti, kar je mnogokrat močno vplivalo na uspešnost in učinkovitost gospodarjenja podjetij.

Samoupravni sistem je preko prekomernega zaposlovanja hkrati spodbujal tudi oblikovanje ter obstoj večjih podjetij, podobnih tistim v vzhodnih in zahodnih deželah. Predstavnikom velikih podjetij je bila omogočena prisotnost v vseh pomembnih institucijah (politične organizacije, gospodarska zbornica, raziskovalne institucije, banke), ki so imele vpliv na odločitve o razpolaganju z investicijskimi sredstvi države. Tekmovanje na trgu se je s tem preneslo na tekmovanje med podjetji za pridobitev prioritetnega položaja pri pridobivanju kreditov. Ko je bil ta vpliv dosežen, je bil priliv bančnih sredstev za financiranje investicij zagotovljen.

Upravljanje velikih podjetij je zahtevalo znanje ravnateljavanja, ki pa ga je takrat primanjkovalo. Proces stečaja je bil že takrat dojet kot kompliciran s pravnega vidika, v praksi pa zaradi političnega pritiska različnih interesnih skupin težje izvedljiv. Oblastni organi so se raje kot k likvidaciji nedonosnih podjetij nagibali bolj k njihovi rehabilitaciji. Cilj rehabilitacijskega procesa je bil, da se prepreči nezaposlenost in »ohrani« družbeno lastnino. Ker takrat veljavni sistem družbene lastnine ni določal lastnika, ki bi zavaroval upnike pred izgubo njihovih premoženj, je bilo nujno vpletanje države in državnih institucij v odločanje podjetja. Lahko bi trdili, da je težave jugoslovanskega samoupravnega sistema in sistema družbene lastnine jasno odražal tudi že sam proces stečaja podjetij.

Za jugoslovanski sistem je bila značilna visoka stopnja akumulacije kapitala in hkrati žal precej visoka stopnja neučinkovitega nalaganja tega kapitala (Prašnikar & Reščič, 1989, str. 104). Omogočene občasne ali stalne subvencije za pokrivanje izgub v poslovanju s strani države, davčne olajšave, prioritetni položaj pri pridobivanju kreditov, neplačevanje anuitet in obresti ter prestavljanje odplačevanja kreditov v prihodnost (sprememba kratkoročnih kreditov v dolgoročne), preveliko število zaposlenih, medtem pa prenašanje bremena visokih stroškov na kupce, je izoblikovalo specifično obnašanje jugoslovanskih podjetij. Vloga dobička in izgube je pričela veljati kot nepomemben faktor za rast podjetij in preživetje. Precej družbenih podjetij je bilo insolventnih in na robu propada. Sistem združenega dela je trajal do 1990, ko je Slovenija izstopila iz samoupravne socialistične družbe Republike Jugoslavije.

## 2.2 Prestrukturiranje upravljanja

Z osamosvojitvijo je Slovenija vstopila v obdobje tranzicije s ciljem temeljite reforme družbeno-ekonomskega sistema. Pri tem se je zgledovala po razvitih tržnih deželah Zahoda, katerih izkušnje so učile, da je učinkovitost gospodarstva povezana z uspešnim delovanjem trga kapitala, trga delovne sile in trga zemlje.

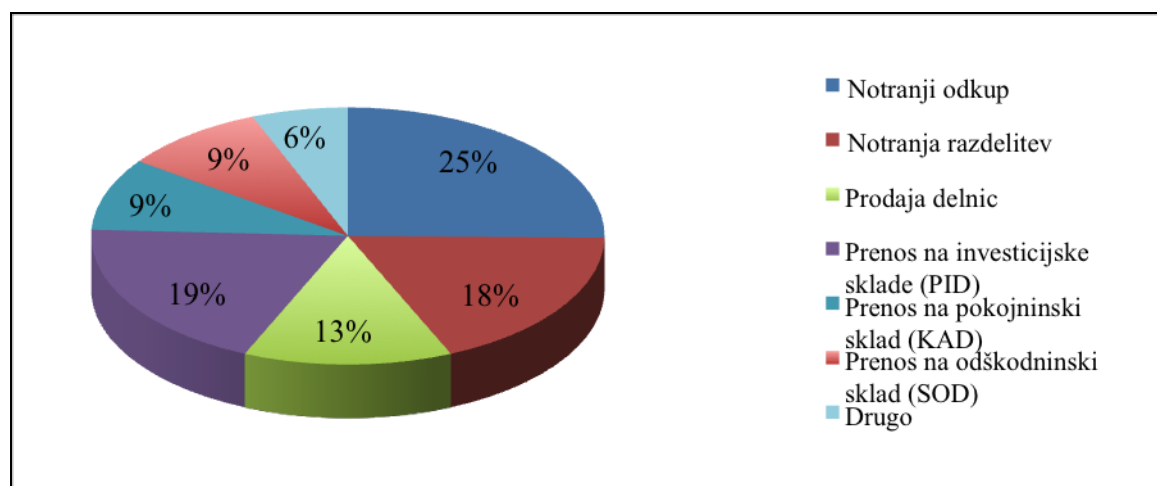
Na poti k uveljavitvi kapitalskega sistema je morala Slovenija torej okrepiti vlogo trga in ga osvoboditi administrativnega – birokratskega določanja s strani države. Trg mora biti namreč prepuščen delovanju tržnih zakonitosti (ponudba in povpraševanje), kar je tudi pogoj za vzpostavitev konkurence in edino močno zdravilo za povečanje učinkovitosti gospodarjenja socialističnih gospodarstev. Povečana vloga trga in tržnih kriterijev je zagotavljala podjetjem večjo samostojnost in odgovornost za uspešnost poslovanja ter jasno opredelila nosilca tveganja. Pričela se je vzpostavljati zasebna lastnina kot pomemben pogoj za delovanje kapitalnega trga.

Država se je v ta namen lotila prestrukturiranja družbene lastnine. Konec leta 1992 je bil sprejet Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (Ur. l. RS, št. 55/1992, v nadaljevanju ZLPPC). Večja neuspešna podjetja so bila dodeljena tako imenovanemu Skladu Republike Slovenije za razvoj (kasneje preimenovan v Slovensko razvojno družbo), katerega naloga je bila poskrbeti za prestrukturiranje oziroma njihovo preživetje na dolgi rok. Infrastrukturalna podjetja so ostala javna podjetja v državni lasti. Vsa preostala družbena podjetja pa so bila podvržena procesu privatizacije. Nadzor nad preoblikovanjem lastništva družbenih podjetij je izvajala Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo. Leta 2004 je njena pooblastila, pravice in obveznosti prevzela tedaj novoustanovljena Družba za svetovanje in upravljanje, d. o. o. (v nadaljevanju D. S. U.).

Proces privatizacije je zajemal preoblikovanje družbene lastnine v obliko brezplačnih lastninskih certifikatov, razdeljenih državljanom, katere so lahko potlej menjali za lastniške deleže v privatiziranih podjetjih neposredno ali posredno preko investicijskih podjetij (ti so bili zasebna last). In sicer je osnovni model privatizacije po ZLPP predvidel sistem »20 % + 20 % + 20 % + 40 %«, kar je pomenilo, da bi se 20 % preneslo na paradržavni pokojninski sklad, katerega bi upravljala Kapitalska družba (v nadaljevanju KAD), in slovenski odškodninski sklad, katerega bi upravljala Slovenska odškodninska družba (v nadaljevanju SOD), 20 % bi se preneslo na zasebno upravljalne privatizacijske sklade, imenovane Pooblaščenice investicijske družbe (v nadaljevanju PID), ki bi sami zbrali lastniške certifikate od državljanov, 20 % bi se jih pod ugodnimi pogoji zamenjalo za lastniške certifikate notranjih lastnikov (managerjev, zaposlenih in bivših zaposlenih), 40 % pa bi se jih lahko alternativno namenilo za odkup notranjim lastnikom pod ugodnimi pogoji, za zamenjavo z lastniškimi certifikati državljanom preko jasnih prodaj delnic, za zamenjavo z lastniškimi certifikati, zbranimi v PID-ih, ali za odkup s strani strateških partnerjev.

Pri dejanski izvedbi privatizacije v praksi je bilo ugotovljeno, da so se podjetja najpogosteje odločala za prenos delnic na sklade, interno razdelitev ter notranji odkup (Lorenčič, 2012). Povod k temu so bili ugodni pogoji pri odkupu delnic, s čimer so se podjetja izognila vstopu zunanjih lastnikov v lastništvo. Kar 25 % družbenega kapitala je bilo razdeljenega po metodi notranjega odkupa. Sledita ji prenos na investicijske sklade in notranja razdelitev, s katerima je bilo razdeljenega 19 % oziroma 18 % družbenega kapitala. Lastniški delež družbene lastnine v skupni višini 18 % je bil prenesen na KAD in SOD. Cilj je bil zagotoviti rezervo za morebitno finančno labilnost države v prihodnosti in s tem povečano potrebo po likvidnosti slovenskega kapitalnega trga, predvsem iz naslova odškodninskih zahtevkov (SOD) in socialnega pokojninskega sistema (KAD) (Slika 1).

Slika 1: Razdelitev družbenega premoženja



Vir: A. Žnidaršič Kranjc, *Investicijski skladi v Sloveniji – (ne)uspeh in za koga, 1999, str. 46.*

Proces lastninjenja je trajal 6 let (1992–1998), torej dokler vsi lastninski certifikati niso bili zamenjani za lastniške deleže v privatiziranih podjetjih. V tem času so lastninsko preoblikovanje izvedla skoraj vsa podjetja z družbenim kapitalom. Sprva se je pojavil problem upravljanja teh podjetij. Podjetja v lasti državnih skladov in večjega števila manjših lastnikov (večinoma notranjih investitorjev) sedaj namreč niso imela nikogar za nadzor poslovanja. Tekom privatizacijskega procesa se je tako udeležba notranjih lastnikov (zaposlenih) in državnih skladov v lastniški strukturi podjetij zmanjšala, povečevala pa se je udeležba investicijskih skladov in ravnateljstva (Lorenčič, 2012).

Najpomembnejšo vlogo v vodenju podjetij skozi privatizacijo je v letih 1990–1994 odigralo predvsem ravnateljstvo, katerega je kot kader zaradi predhodno neustrezne politike izobraževanja takrat sicer občutno primanjkovalo. Prav zaradi pomanjkanja kadra kot tudi sprva nejasne predstave oblikovanja in vsebine delovanja takrat na novo ustanovljenih nadzornih organov podjetij, je ravnateljstvo začasno opravljalo tudi del upravljavskih nalog (Rozman & Mihelčič, 2001, str. 11–12). Spoznanje, da interesi ravnateljstva niso vedno enaki interesom

lastnikov, se je pričelo prebujati po letu 1995. Vlogi nadzornega sveta v podjetjih in posledično kriterijem za njegovo članstvo je bilo odtlej namenjene vedno več pozornosti.

Slovenija je po osamosvojitvi torej zavrgla dotlej veljavni sistem samoupravljanja in leta 1993 z Zakonom o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/2009 – UPB3, 100/2011 Skl. US: U-I-311/11-5, v nadaljevanju ZGD-1-UPB3, v nadaljevanju ZGD), uvedla nov model upravljanja podjetij. Pri njegovem oblikovanju se je zgledovala po nemški poslovni praksi in pravni zakonodaji. Model dvotirnega upravljanja so slovenska podjetja zatem uporabljala več kot deset let, ko je pravni red Evropske unije uvedel t. i. Evropsko delniško družbo, za katero je značilna možnost izbire eno- ali dvotirnega modela upravljanja (Uredba Evropske skupnosti o statutu Evropske družbe, št. 2157/2001, v nadaljevanju, 38.–45. člen). Evropska delniška družba je evropska nadnacionalna pravno-organizacijska oblika družbe, primerna za družbe, ki poslujejo v več državah članicah Evropske unije in tako zanje, zaradi lažjega poslovanja v smislu omogočanja svobodnega pretoka blaga, storitev, kapitala in ljudi, ne velja korporacijsko pravo posameznih držav članic, temveč enotna pravila evropskega prava (Korže, 2007, str. 107–116). Slovenija je leta 2006 pri prenovi zakonodaje deloma upoštevala rešitve evropskega prava in v Zakon o gospodarskih družbah vnesla možnost proste izbire eno- ali dvotirnega sistema upravljanja slovenskih podjetij.

Pravno danes urejajo področje korporacijskega upravljanja ZGD, zlasti v členih 253–329, ter poznejše manjše spremembe in dopolnitve, medtem ko vlogo delavcev pri upravljanju ureja Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (Ur. l. RS, št. 42/2007, 23/2009 Odl. US: U-I-268/06-35, v nadaljevanju ZSDU-UPB1). Nekaj let kasneje, leta 1999, je bil sprejet še Zakon o finančnem poslovanju podjetij (Ur. l. RS, št. 54/1999), ki podrobneje ureja dolžnosti in odgovornosti organov vodenja in nadzora na področju finančnega poslovanja podjetja.

## **2.3 Modeli upravljanja slovenskih podjetij danes**

### **2.3.1 Enotirni model upravljanja**

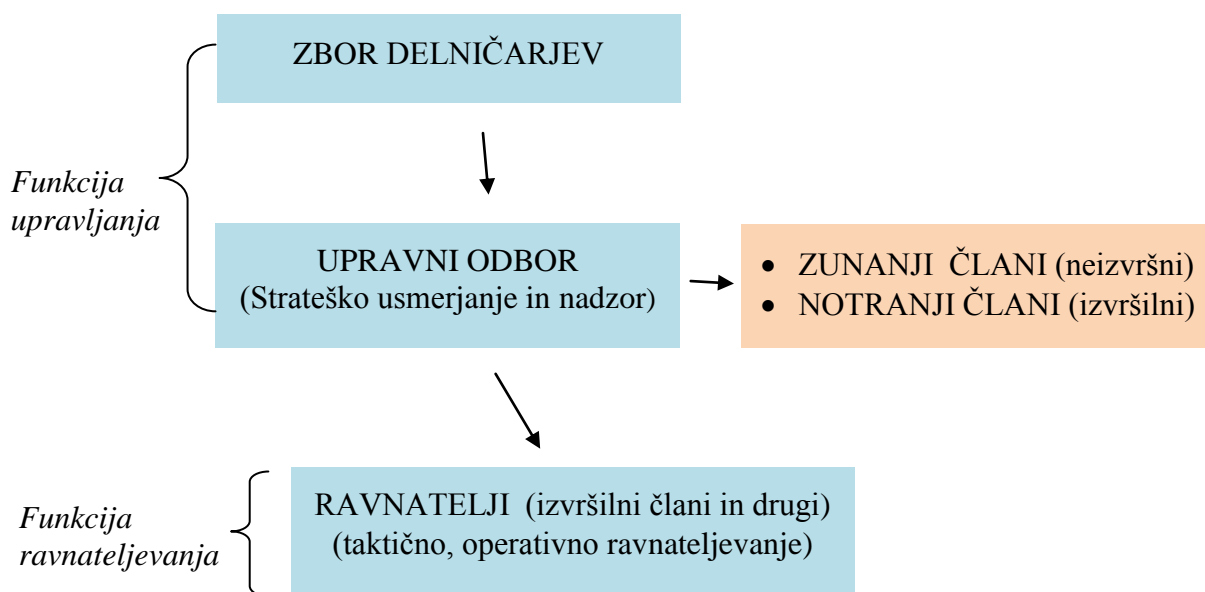
Enotirni model upravljanja je znan tudi kot anglo-ameriški model upravljanja. Na njegov nastanek in razvoj so namreč vplivale zgodovinske okoliščine prav v teh deželah, torej v Angliji in Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA). Konec 19. stoletja tukaj ni bilo premožnih posameznikov, ki bi lahko tvegali in svoj denar kot naložbo investirali v podjetja. Podjetniki so raje ustanavljali svoja podjetja, na poslovanje katerih so imeli neposreden vpliv in nad njimi nadzor. Funkciji upravljanja in ravnateljstva, kot smo ju opisali v prvem poglavju, sta bili v tem primeru združeni. Tesneje povezani sta ostali tudi kasneje tekom razvoja in rasti podjetja. Prav združljivost teh funkcij je še danes glavna značilnost enotirnega modela upravljanja.

Enotirni model upravljanja so kasneje prevzele tudi nekatere druge evropske članice, kot so Francija, Švica, Italija, Švedska in druge. Z uvedbo evropske družbe leta 2006 pa so ga kot

možno izbiro načina upravljanja podjetij v svoje pravne rede vključile vse članice Evropske skupnosti.

Enotirno upravljanje pomeni, da upravlja en sam organ, tj. upravni odbor (imenovan tudi usmerjevalni odbor, angl. *board of directors*). Kot upravljavski organ, ki tudi zastopa funkcijo upravljanja, se pojavlja tudi zbor delničarjev, vendar njegova vloga v upravljanju ni toliko poudarjena. Upravni odbor ima popolno oblast v podjetju. Njegovo delovanje zajema področje strateškega usmerjanja in področje nadzora nad uspešnostjo uresničevanja zastavljenih strategij poslovanja in doseganja strateških ciljev. To pomeni, da sprejema pomembnejše poslovne odločitve in hkrati opravlja nadzorno vlogo. Organ je veččlanski. Sestavljajo ga zunanji (neizvršni) člani, ki niso zaposleni v podjetju, in notranji (izvršni) člani, ki v podjetju zasedajo položaj glavnega direktorja/-jev. Zunanje člane izvoli zbor delničarjev, medtem ko notranje člane imenuje upravni odbor (oziroma znotraj tega zunanji člani). Notranji člani upravnega odbora so kot glavni direktorji podjetja nosilci funkcije ravnateljstva in tako predstavljajo ravnateljski organ (angl. *management*). To pomeni, da kot ravnatelji usmerjajo, organizirajo, vodijo in nadzorujejo taktično in operativno poslovanja podjetja z namenom doseči strateške cilje. Njihova naloga znotraj upravnega odbora je s taktičnega in operativnega vidika sodelovati pri reševanju strateških vprašanj podjetja, kamor spadajo oblikovanje dolgoročnih strategij poslovanja in sprejemanje pomembnejših poslovnih odločitev. V splošnem sestava upravnega odbora narekuje več skupnega dela in odgovornosti in omogoča, da funkciji upravljanja in ravnanja delujeta z roko v roki. Združitev strateške usmeritve poslovanja in nadzora znotraj enega organa pomeni, da je celotno upravljanje združeno v enem organu, čemur torej rečemo enotirno upravljanje.

Slika 2: Shema upravljaljske strukture v enotirnem sistemu upravljanja



Glavna prednost enotirnega sistema upravljanja je torej prav v povezanosti funkcij upravljanja in ravnateljstva znotraj enega organa, ki predstavnikom lastnikov omogoča večjo

informiranost o dejanskem dogajanju v podjetju ter posledično učinkovitejše strateško planiranje in kontrolo. Predvideva se, da bodo znotraj upravnega odbora nadzorno funkcijo opravljali predvsem zunanji člani, zato je njihova strokovnost in neodvisnost za uspešno delovanje upravnega odbora zelo pomembna.

Prednost tesne povezanosti funkcij upravljanja in ravnanja znotraj enega organa pa se lahko sprevrže tudi v slabost. Bolj ko sta vlogi upravljanja in ravnanja znotraj upravnega odbora prepleteni, večja je nevarnost za šibak nadzor in odločanje v škodo lastnikov (Pučko, 2007, str. 4). V tem primeru gre namreč za združitev dveh različnih sklopov razmerij. To pomeni, da so na enem mestu skoncentrirane vse pristojnosti in odgovornosti, posledično moč. Nadzora več ni, kar potencialno glavnim direktorjem lajša delovanje, ki ni docela v skladu z interesi lastnikov podjetja. Obstaja nevarnost, da se zaupniški odnos med ravnateljstvom in lastniki deformira. Upravljanje kot proces zagotavljanja in razvijanja interesov lastnikov podjetja na ta način izgubi na učinkovitosti. Za razmerje med upravnim odborom in ravnateljstvom je zato pomembna zakonska prepoved sočasnega kumuliranja funkcije predsednika odbora in glavnega direktorja. 289. člen ZGD-1-UPB3 namreč določa, da predsednik odbora ne more biti hkrati glavni direktor taiste družbe. Ta prepoved velja tako za javno kot nejavno družbo, za nobeno od njiju pa ne velja v primeru, da je majhna družba.

Na koncu velja še omeniti, da v klasičnem enotirnem modelu upravljanja soudeležba pri upravljanju zaposlenim, kot pomembnejšim udeležencem, ni priznana. Pripada jim plačilo v skladu s pogodbo in njihovimi produktivnimi prispevki. Edini nosilci tveganja poslovanja so lastniki, katerim zato v celoti pripada tudi ustvarjeni dobiček. Slovenska zakonodaja omogoča odmik od tega klasičnega modela enotirnega upravljanja. ZSDU-UPB1 v svojem 78. členu določa, da se sodelovanje delavcev pri upravljanju v enotirnem sistemu upravljanja vendarle lahko uresničuje preko predstavnikov delavcev v upravnem odboru in v njegovih komisijah. Število predstavnikov v upravnem odboru se določi s statutom družbe, vendar ne sme biti manjše od enega predstavnika delavcev izmed vsakokratnih treh dopolnjenih članov upravnega odbora. Če je v družbi zaposlenih več kot 500 delavcev, je na predlog sveta delavcev eden izmed predstavnikov delavcev v upravnem odboru lahko imenovan tudi za notranjega člana odbora (ZSDU-UPB1, 81. člen). Avtorji se strinjajo, da s tem enotirni model izgublja eno svojih pomembnih razlikovalnih značilnosti v odnosu na dvotirni model. Rozman et al. (2011, str. 204) pri tem dodajajo, da je vključevanje zaposlenih v enotirnem modelu upravljanja neustrezno, saj usmerjanje lahko zagotavljajo le izvršilni člani upravnih odborov.

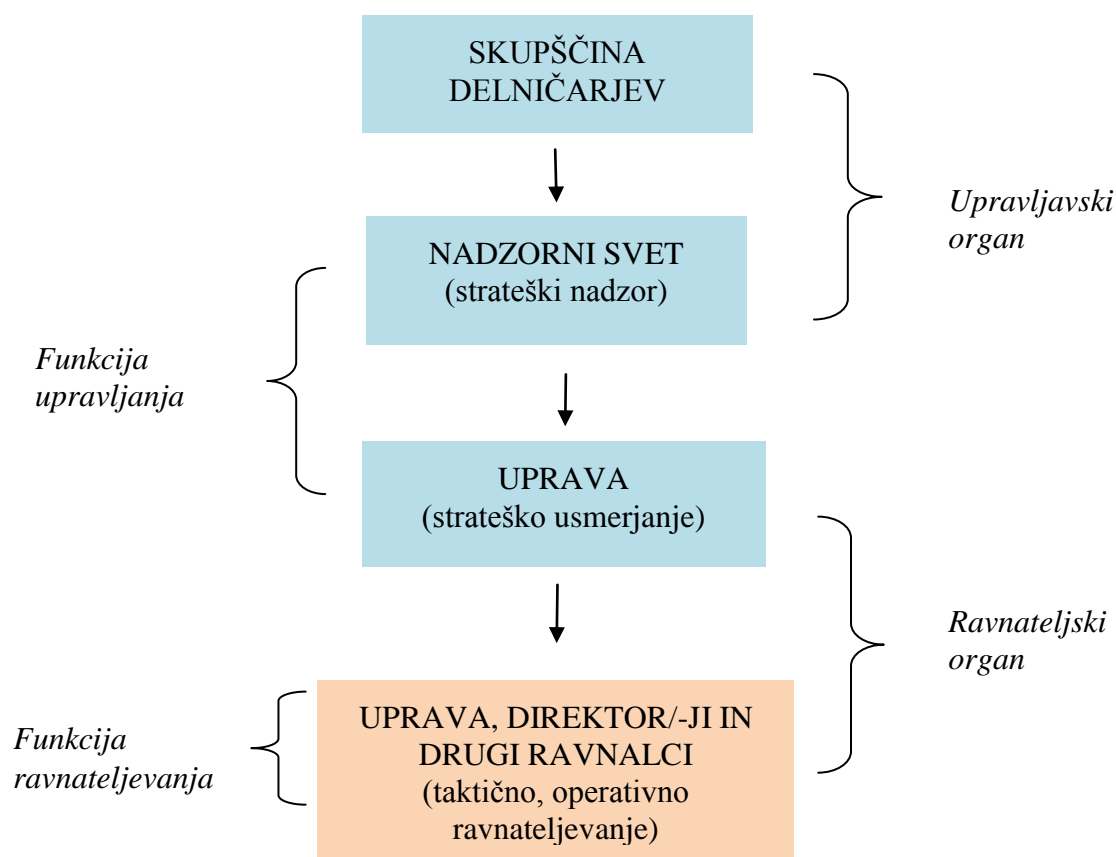
### **2.3.2 Dvotirni (nemški) model upravljanja**

Dvotirni model upravljanja velja za najpogosteje uporabljeni model upravljanja v Evropski skupnosti. Model prvotno izhaja iz Nemčije, zato ga pogosto imenujemo tudi kar nemški model upravljanja. Začetki razvoja modela segajo v čas ob koncu 19. stoletja, ko so zemljiški gospodje svoje denarno premoženje vlagali v takrat nastajajoča podjetja. Pri tem niso imeli niti sposobnosti niti namena kakor koli uravnati poslovanja, temveč so se zadovoljili zgolj z nadziranjem posledic svojih vlaganj oziroma posledic odločitev ravnateljstva (Rozman et al.,

2011, str. 190). To je pomenilo jasno delitev nalog upravljanja na strateško načrtovanje in usmerjanje poslovanja in nadzor nad rezultati poslovanja. Omenjena delitev nalog znotraj funkcije upravljanja in temu primerno oblikovana struktura organov upravljanja ostaja danes glavna značilnost dvotirnega modela upravljanja.

Dvotirno upravljanje torej pomeni, da upravljanje poteka po dveh organih. Glavna organa v dvotirnem modelu upravljanja sta nadzorni svet (nem. *Aufsichtsrat*) in uprava (imenovano tudi predstojništvo, nem. *Vorstand*). Strateško usmerjanje podjetja je naloga uprave, medtem ko je nadziranje uspešnosti poslovanja v pristojnosti nadzornega sveta. Po funkciji se torej oba omenjena organa uvrščata v upravljanje. Po vsebini njunih nalog pa nadzorni svet opredeljujemo kot upravljavski organ in upravo kot ravnateljski organ. Med upravljavske organe poleg nadzornega sveta štejemo tudi skupščino delničarjev, katerih vloga v upravljanju pa ni toliko poudarjena. Njena naloga je predvsem izvolitev svojih predstavnikov v nadzorni svet in glasovanje glede odločitev, ki se nanašajo na ključno usmeritev in obstoj podjetja.

Slika 3: Shema upravljavske strukture v dvotirnem sistemu upravljanja



Nadzorni svet sestavljajo predstavniki lastnikov podjetja, izvoljeni od skupščine delničarjev. Njihova naloga je izvajati nadzor nad temeljnimi usmeritvami, uspešnostjo poslovanja in s tem doseganjem strateških ciljev. Nadzorni svet je pogosto vezni člen med delničarji in ravnateljstvom podjetja. Člani nadzornega sveta so vselej zunanji člani in niso zaposleni v podjetju.



Vloga tega nadzornega organa je opredeljena z zakonom in je močno omejena, saj se nanaša predvsem le na nadziranje dela uprave. Poleg nadzorstvene vloge je v njegovi pristojnosti še imenovanje različnih odborov, pridobivanje potrebnih informacij od uprave ter njeno najemanje in odpuščanje. Vse drugo je v načelu izjemoma le še svetovanje, pri čemer je povsem odvisno od uprave, ali bo nasvete upoštevala ali ne (Kocbek, Ivanjko & Bratina, 1998, str. 58). Pri tem se nadzorni svet ne sme vmešavati v delo operativnega in taktičnega ravnanja (vodenja) podjetja (ZGD-1-UPB3, 281. člen). Velja pa tudi nasprotno: pristojnosti in odgovornosti nadzornega sveta ni možno prenašati na organe ravnateljstva.

Najvišji ravnateljski organ je uprava. Lahko je eno- ali veččlanska, pri čemer člani ne morejo biti zunanji, tj. takšni, ki ne bi bili zaposleni v podjetju. Na čelu uprave sedi predsednik, katerega, kot tudi morebitne ostale člane, imenuje nadzorni svet. Kot glavni poslovodni organ je uprava dolžna zastopati podjetje – delniško družbo navzven in pred sodiščem. Del njenih nalog se nanaša na strateško usmerjanje poslovanja podjetja, kamor spada oblikovanje dolgoročnih strategij, politike poslovanja in strateških ciljev ter skladno z zakonom tudi določanje dividend, rezervnih skladov in bilance podjetja. Tovrstne naloge sodijo še v sklop funkcije upravljanja.

V okvir nalog uprave sodi na drugi strani tudi operativno vodenje poslovanja, ki skrbi za udejanjanje vsega prej naštetega v vsakodnevnem poslovanju podjetja. Izvajanje tega dela pokriva področje funkcije ravnateljstva in uprava zanj imenuje ravnatelja. Predlaga in določi ga predsednik uprave, potrdi pa nadzorni svet. V sklop nalog ravnateljstva spada samostojno vodenje in organiziranje tekočega poslovanja ter sprejemanje operativnih in taktičnih odločitev, vse v skladu z zastavljenimi strateškimi cilji uprave. Nastavljenih ravnateljev je glede na obseg poslovanja lahko tudi več. V tem primeru vsak z operativnega vidika tekočega poslovanja zastopa svoje področje. Ravnatelji so v praksi pogosto prisotni na sejah uprave. Njihova naloga je redno poročati o uspešnosti vodenja posameznega področja ter s tem prispevati k smotrnejšemu in bolj stvarnemu oblikovanju strateških planov uprave. Uprava zato velja za kolektivno in kolegialno telo, kjer se odločitve sprejemajo s konsenzom, predsednik pa tako ne sme sprejemati individualnih odločitev (ZGD-1-UPB3, 265. člen). Predsednik (oziroma člani) uprave in ravnatelji v dvotirnem sistemu upravljanja ne morejo hkrati biti člani nadzornega sveta.

Pri dvotirnem modelu upravljanja lastniki podjetja niso edina interesna skupina v upravljanju. Kot pomembnejša skupina udeležencev, ki s svojim delom in znanjem neposredno vpliva na produktivnost ter uspešnost poslovanja podjetja, so zaposleni. Dvotirni model upravljanja dopušča njihovo sodelovanje pri upravljanju preko vključitve njihovih predstavnikov v nadzorni svet (ZDSU, 2007, 78. člen). Druge interesne skupine oziroma udeleženci (dobavitelji, banke ...) v tem modelu v upravljanje niso vključeni in tudi ne prevzemajo tveganja iz naslova uspešnega delovanja podjetja.

Prednost dvotirnega modela upravljanja je v jasnejši razmejitvi med nadziranjem in usmerjanjem poslovanja znotraj funkcije upravljanja. Omenjeni nalogi namreč ločeno izvajata dva organa. Poleg tega je nadzor nad poslovanjem povsem zunanji, kar načeloma omogoča večjo objektivnost pri ocenjevanju poslovanja ter hkrati večjo verodostojnost pri presojanju rezultatov poslovanja.

Kot problem neučinkovitega delovanja dvotirnega modela upravljanja se pogosto pojavlja nestrokovnost članov nadzornih svetov. Velikokrat nimajo ustreznega strokovnega znanja in sposobnosti ustrezno zastopati lastnikov podjetij in nemalokrat se izkaže, da poslovanje podjetja premalo poznajo. Ker je nadzorni svet povsem ločen od uprave, člani nadzornega sveta nimajo neposrednega vpogleda v tekoče poslovne odločitve podjetja, zato so pri svojem delu povsem odvisni od informacij, ki jih prejmejo od uprave. Da bi se zavarovali pred morebitnim okoriščanjem pristojnosti in sprejemanjem spornih strateških odločitev, ki bi bile v nasprotju z interesi lastnikov in bi škodovale podjetju, upravi nalagajo pridobitev soglasja nadzornega sveta (in skupščine delničarjev) pred sprejemom pomembnejših strateških usmeritev.

Pri tem se v praksi pogosto odpira vprašanje o definiranju stopnje pomembnosti poslovnih odločitev, potrebnih soglasja nadzornega sveta, in s tem povezano tudi stopnji zaupanja lastnikov do uprave. V primeru pomembnejših strateških odločitev, ki vplivajo na usmeritev in obstoj podjetja in zato zahtevajo tudi soglasje skupščine delničarjev, ključno vlogo igra tudi struktura lastništva. Velja namreč, da bolj kot je lastništvo podjetja razpršeno, teže je doseči soglasje lastnikov, kar posledično oslabi njihov vpliv na odločanje. To pa, hočeš nočeš, pomeni prepuščanje več oblasti in moči odločanja upravi. Zato tudi pri dvotirnem modelu upravljanja obstaja nevarnost, da uprava uspe v svojih rokah osredotočiti veliko oblast in celo dobiti položaj, ko lahko pri svojem delovanju v večji meri zanemari interese lastnikov.

## **2.4 Dejavniki izbire modela upravljanja**

Pogosto primerjana modela upravljanja, enotirni in dvotirni model upravljanja, sta v precejšnji meri posledica različnega zgodovinskega razvoja. Vsak izmed njiju različno rešuje problem delitve oblasti (moči odločanja), problem učinkovitosti odločanja in poslovodne funkcije v gospodarski družbi. Še danes ni povsem jasno, kateri od navedenih dveh glavnih modelov upravljanja (z morebitnimi prilagoditvami) velja za bolj uspešnega, povsem znani pa so dejavniki družbeno-ekonomskega okolja, ki narekujejo izbiro modela upravljanja v podjetju.

Ključni dejavniki, na podlagi katerih presojamo izbiro enotirnega ali dvotirnega modela upravljanja, so (Pučko, 2007, str. 1–10):

- stopnja razvitosti trga kapitala,
- raven konkurenčnosti trga,
- stopnja neodvisnosti podjetja glede na stopnjo vmešavanja države (vlade) v poslovno odločanje v podjetju,

- razvitost pravnega okvira in učinkovitost delovanja sodne veje oblasti,
- vpliv finančnih institucij na upravljanje podjetja,
- raven strokovnosti, učinkovitosti in neodvisnosti delovanja zunanjih revizorjev, članov upravnih odborov oziroma nadzornikov.

Prav tako ne smemo prezreti, da tudi kriteriji, kot so koncentracija lastništva, vrsta lastnikov in pravno okolje, v katerem podjetja delujejo, pomembneje ustvarjajo razlike v sistemih upravljanja podjetij med državami in s tem vplivajo na uspešnost poslovanja podjetij in gospodarsko uspešnost nasploh (Ažman, 2000, str. 27–32).

Enotirni sistem upravljanja je značilen za okolje z razvitim trgom kapitala in visoko ravni konkurence na trgu. Razviti trg kapitala pomeni večjo likvidnost trga, ki delničarjem omogoča hitrejšo odzivanje v primeru neuspešnega poslovanja podjetja. Svoje nezadovoljstvo lahko vedno izkažejo s tem, da svoj lastniški delež na zelo likvidnem kapitalskem trgu prodajo in kapital vložijo v drugo podjetje. Povečevanje takih pobegov lastnikov iz podjetja prej ali slej vpliva na padanje vrednosti podjetja, kar na koncu praviloma pripelje do zamenjave vodstva. Tako lahko trdimo, da delničarji s stalnim spremljanjem donosnosti svojih naložb hkrati posredno izvajajo kontrolo nad uspešnostjo poslovanja podjetja. Iz navedenega tudi sledi, da je za enotirni model upravljanja značilno razpršeno lastništvo, ki zmanjšuje interes lastnikov za intenzivno vključevanje v proces upravljanja podjetja in hkrati pomeni manjšo moč posameznega delničarja. Kljub temu mora biti vsakemu lastniku zagotovljena udeležba pri soodločanju o večjih statusnih in drugih radikalnih spremembah v podjetju ter korektno poročanje o poslovanju podjetja. Pravno varstvo delničarjem zagotavlja učinkovito delovanje sodstva, ki uspešno preganja okoriščanje članov upravnega odbora in najvišjega ravnateljstva s položajem v podjetju in jih s tem opozarja na njihovo odgovornost.

Pravkar navedene značilnosti pogosto vodijo h kratkoročnemu dolžniškemu financiranju in kratkoročni usmerjenosti poslovanja nasploh. Močna navezanost na finančne trge namreč spodbuja vodstva podjetij k projektom, ki prinašajo le kratkoročno uspešnost, seveda na škodo dolgoročne uspešnosti. V tej zvezi je značilen konflikt med močno upravo in večjim številom manjših zunanjih lastnikov (Ažman, 2000, str. 27).

Pomemben in nepogrešljiv dejavnik okolja enotirnega modela upravljanja pa je pri tem tudi visoka raven konkurenčnosti trga, ki spodbuja delovanje vodstev podjetij v smeri povečevanja uspešnosti poslovanja in njegove rasti. V konkurenčnih razmerah je namreč mnogo manj prostora za uveljavljanje skupinskih ali celo posameznikovih interesov, ki se ne bi skladali z interesi podjetja in njegovih lastnikov. Pučko (2007, str. 5) dodaja, da visoka raven konkurence na trgu deluje kot mehanizem razreševanja gospodarskih vprašanj, zato je pomembna predpostavka učinkovitosti enotirnega modela upravljanja.

Za družbeno-ekonomsko okolje, značilno za enotirni sistem upravljanja, se predpostavlja tudi, da se država čim manj vmešava v gospodarstvo in upravljanje podjetij. Razlog je prepogosto politično motivirano delovanje države oziroma organov oblasti ter drugačna merila glede tega,

kaj so dobre gospodarske odločitve in kaj niso. Če investitorji nimajo zagotovila, da bo podjetje zasledovalo cilje, ki so po njihovi oceni pravi gospodarski cilji podjetja, seveda ne bodo pripravljene prevzeti tveganja investiranja v takšna podjetja. Morebitna koncentracija lastništva pa bi ogrozila predpostavko razpršenega lastništva, na kateri temelji enotirni sistem upravljanja.

Enotirni model upravljanja za svoj razvoj pogosto zahteva že zelo dobro razvito gospodarstvo in je zato zaradi svoje liberalne ideologije pogosto neprimeren za okolja, ki jih je najti v večini (tranzicijskih) gospodarstev kontinentalne Evrope (Pučko, 2007, str. 6). Stopnja razvoja teh gospodarstev namreč še ni sposobna zagotavljati ključnih pogojev za njegovo učinkovito funkcioniranje. Je pa zato družbeno-ekonomsko okolje teh gospodarstev še primerno za uporabo dvotirnega modela upravljanja.

Dejavniki okolja, ki omogočajo izvajanje dvotirnega modela upravljanja, so navadno povsem nasprotni tistim, primernim za enotirni model upravljanja. Za gospodarstva, v katerih je uveljavljen dvotirni sistem upravljanja, je značilna nizka stopnja konkurence in neučinkovito delovanje trga kapitala. Obstoj velikih koncernov zmanjšuje konkurenco na trgu in posledično ne spodbuja učinkovitega obnašanja vodstev podjetij v smislu iskanja možnosti racionalnejšega poslovanja, nadaljnjega razvoja in rasti podjetja. Tudi možnosti posredne kontrole delovanja vodstva s strani lastnikov je manj, saj nizka likvidnost trga kapitala delničarjem v primeru nezadovoljstva s poslovanjem ne omogoča zlahka odsvojiti svojih lastniških deležev v podjetju. Zato je v takšnih razmerah nujno vzpostaviti neposreden in jasen nadzor nad delovanjem vodstva podjetja. To funkcijo opravlja nadzorni svet.

V podjetjih, ki so v (delni) lasti države je tega nadzora lahko tudi preveč, saj se kaj kmalu lahko izrazi kot vplivanje na odločitve. To dodatno potrjuje tudi v praksi značilno vpletanje države v strateško odločanje v okviru upravljalne funkcije in neformalne povezave med politiko, upravo in največjimi lastniki. Tako obstaja temeljni konflikt med lastnikom s kontrolnim deležem, ki izvaja nadzor nad vodstvom podjetja, in ostalimi manjšinskimi delničarji. Lastnik s kontrolnim deležem je lahko posameznik, država, družinski holding, finančne institucije in druga podjetja preko holdinške družbe ali navzkrižnega lastništva. Po drugi strani velja, da koncentrirano lastništvo odpravlja problem šibkega nadzora, ki se pojavlja pri razpršenem lastništvu, saj imajo večinski delničarji stimulacijo in moč aktivno nadzirati poslovanje podjetij. To prinaša boljši nadzor, večjo uspešnost poslovanja, spodbuja dolgoročne odnose med interesnimi skupinami in dolgoročno zvišuje dobičkonosnost. Vendar hkrati to pomeni tudi nevarnost delovanja v svojo korist, torej v maksimizacijo vrednosti premoženja delničarjev s kontrolnim deležem, ne pa celotnega podjetja. Za gospodarsko okolje, v katerem deluje dvotirni model upravljanja, je značilno neučinkovito delovanje sodne veje oblasti, zato je okoriščenje članov najvišjih vodstev s položajem v podjetju pogosto.

Za družbeno-ekonomsko okolje z dvotirnim modelom upravljanja podjetij je torej značilen precej slabše razvit trg kapitala, posledično prevladujoče dolgoročno dolžniško financiranje s strani finančnih institucij, večinoma po nizkih cenah. Tak način financiranja podjetjem sicer omogoča dolgoročne naložbe in razvoj, vendar po drugi strani vodi tudi do odvisnosti in

aktivnega nadzora s strani bank. Z namenom boljšega dostopa do informacij finančnega poslovanja si banke in druge finančne institucije preko vstopa v lastništvo podjetja zagotovijo pomembno vlogo v upravljanju podjetij.

Modeli upravljanja gospodarskih družb so danes povsod po svetu opazovani pod lupo. Nezadovoljstvo s prakso upravljanja sproža iskanje boljših rešitev. Posamezna vrsta modela upravljanja je namreč najbolj primerna le za takšno obliko družbeno-ekonomskega okolja, v kakršni se je primarno tudi razvila. Zato ni mogoče pričakovati, da se bo en sam model upravljanja družb izkazal kot ustrezen v vseh okoljih. Ob tem so si tudi avtorji teoretičnih in empiričnih študij s področja korporacijskega upravljanja enotni, da ni enega sistema, ki bi enako ustrezal vsem gospodarskim družbam. Korporacijsko upravljanje je sklop različnih mehanizmov, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo v odvisnosti od specifičnosti posamezne gospodarske družbe in nedvomno tudi od institucionalnega okolja, v katerem deluje (Gregorič & Zajc, 2006, str. 272). Zgodovinske, kulturne in ekonomske pa tudi politične razmere po državah in tudi celo po gospodarskih panogah so različne in s svojimi značilnostmi vplivajo na to, kakšen model upravljanja je za kakšno podjetje najprimernejši (Pučko, 2007, str. 8). Spence (1998, str. 20) pa pri tem opozarja, da prav neuspeh pri oblikovanju učinkovite prakse upravljanja lahko pomeni tudi omejen dostop do kapitalskih trgov.

Pomen upravljanja podjetij z vsemi svojimi prednostmi in pomanjkljivostmi sicer pride najbolj do izraza prav v velikih podjetjih, torej tam, kjer velikost podjetja in obseg poslovanja zahtevata ločitev funkcij upravljanja in ravnanja ter večje število lastnikov (oziroma večji obseg lastniškega kapitala) narekuje večjo odgovornost pri doseganju rezultatov poslovanja. V Sloveniji je bilo po zadnjih dostopnih podatkih Agencije RS za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) (Tabela 1) v letu 2010 skupno registriranih 55.734 podjetij. Od teh velika podjetja po zastopanosti v slovenskem gospodarstvu predstavljajo najmanjši delež (1,3 %), po številu zaposlenih (40,0 %) in deležu prihodkov (54,0 %) v celotnem gospodarstvu pa prepričljivo zasedajo prvo mesto. Ti podatki jasno nakazujejo na večjo odgovornost velikih podjetij za uspešno poslovanje, ki jo nosijo proti lastnikom vloženega kapitala in zaposlenim kot najpomembnejšim udeležencem v poslovanju, ter posledično tudi na zahtevnost upravljanja.

*Tabela 1: Delež v Sloveniji registriranih družb v letu 2010 glede na velikost, število, letne prihodke in število zaposlenih*

Vrsta družbe	Število družb		Prihodki (v EUR)		Zaposleni	
	Skupaj	Delež (%)	Skupaj	Delež (%)	Skupaj	Delež (%)
Skupaj	55.734	100,00	74.984.485.518	100,00	462.643	100,00
Velike	721	1,30	40.576.394.481	54,00	185.154	40,02
Srednje	774	1,40	11.322.344.604	15,00	75.511	16,32
Male	2.434	4,35	9.814.662.048	13,00	72.272	15,62
Mikro	51.805	92,95	13.271.084.385	18,00	129.706	28,04

*Vir: AJPES, Kazalniki poslovanja Gospodarske zbornice Slovenije za leto 2010, 2011.*

## **3 ORGANI UPRAVLJANJA V PODJETJIH Z DVOTIRNIM MODELOM UPRAVLJANJA**

### **3.1 Uprava**

Kodeks upravljanja javnih delniških družb (ZNS, 2009, točka 14) opredeljuje upravo kot organ, ki vodi in zastopa družbo in s svojim delom, znanjem in izkušnjami skrbi in zasleduje dolgoročni uspeh družbe prek zagotavljanja optimalnega vodenja in ocenjevanja ter obvladovanja tveganj. Uprava vodi posle družbe samostojno in na lastno odgovornost (ZGD-1-UPB3, 265. člen). Znotraj funkcije upravljanja je zadolžena določiti strategijo poslovanja podjetja in z njenim upoštevanjem oblikovati politiko poslovanja in družbine vrednote, ki jih želi pri tem uveljaviti. S pomočjo primerne izbora kadra in finančnih virov skrbi za odgovorno izpolnjevanje zadanih ciljev.

V odnosu do nadzornega organa je uprava zadolžena izvajati tri glavne skupine nalog:

- priprava in uresničevanje sklepov skupščine ter priprava pogodb in drugih aktov, za veljavnost katerih je potrebno soglasje skupščine;
- obveščanje nadzornega sveta o vprašanjih, ki se nanašajo na poslovanje družbe in z njo povezanih družb, kamor sodi poročilo o načrtovani politiki, donosnosti družbe (donosnosti lastnega kapitala), poteku poslov, prometu in finančnem stanju družbe, ter poslih, ki lahko pomembno vplivajo na donosnost ali plačilno sposobnost družbe. Poročila morajo ustrezati načelu vestnosti in verodostojnosti;
- sestava letnega poročila in predloga o uporabi bilančnega dobička.

Zakon daje upravi široka pooblastila pri sprejemanju sklepov, ki so povezani s poslovanjem podjetja. Njeno področje dela namreč pokriva področje ravnanja in deloma tudi upravljanja podjetja. Mnogi, med njimi predvsem člani nadzornih organov, ji zato pripisujejo veliko moči. Koliko moči in svojih pristojnosti lahko uprava pri svojem delu dejansko realizira, je pogosto odvisno od oblike lastniške strukture in s tem moči vpliva posameznih lastnikov. V primeru razpršene lastniške strukture je, kot že predhodno omenjeno, težje doseči soglasje lastnikov k pomembnejšim odločitvam. Lastniški deleži manjših lastnikov ne omogočajo vpliva na poslovanje. Nadzorni svet tako deluje neodvisno in uprava ohrani moč in pristojnost samostojnega odločanja ter prevzemanja odgovornosti za uspešnost poslovanja. V primeru koncentriranega lastništva se izraža vpliv večinskega delničarja na usmerjanje poslovanja podjetja. Vplivanje poteka preko nadzornega organa na delovanje uprave. Rezultat je šibka uprava, katere delo je le še izpolnjevanje navodil ter zadovoljevanje interesov večinskih lastnikov. Moč uprave pa v praksi ni odvisna le od vrste lastniške strukture, marveč tudi od njenega obnašanja in etičnosti delovanja.

Skladno z določili Kodeksa upravljanja javnih delniških družb (ZNS, 2009, točka 15) je uprava dolžna delovati v skladu z visokimi etičnimi standardi in pri tem upoštevati interese vseh skupin deležnikov. Vemo, da je uprava zavezana k ažurnemu, korektnemu in pravilnemu informiranju nadzornega sveta o poslovanju podjetja in je tudi uspešnost delovanja nadzornega sveta pogosto povsem odvisna od pravilnosti in korektnosti teh informacij, prejetih od uprave. Znani so številni primeri v praksi, ko nadzorni svet zaradi netočnega informiranja s strani uprave zadnji izve za slabo in sporno poslovanje podjetja. To med člani nadzornih svetov oblikuje mnenje, da ima nadzorni organ premalo vpliva in mu je iz tega zornega kota zaupano premalo pristojnosti (Rozman, 2005, str. 2–3).

V Sloveniji lahko, kot razlog za tako stališče, označimo problem neustreznega obnašanja ravnateljev in uprav, ki so privatizirali podjetja po podcenjeni vrednosti. Njihovo bogatenje, najmanj na račun izplačila visokih osebnih dohodkov, ni bilo utemeljeno z uspešnostjo poslovanja. Potekalo je izčrpavanje podjetij, ki je ogrozilo poslovanje in obstoj podjetja. Temu je sledila težnja nadzornih organov po podrobnejšem preverjanju in potrjevanju strategij in poslovnih odločitev uprav. Tako vedenje pa je v nasprotju z osnovnimi načeli dvotirnega modela upravljanja, ki nadzornemu organu ne dovoljuje vmešavanja v potek poslovanja podjetja. S tem se upravi namreč odvzame moč in svobodo odločanja, posledično pa tudi odgovornost. Uprava postane tako na koncu zopet le še izvrševalec odločitev lastnikov (v njihovem imenu nadzornega sveta) oziroma določenih interesnih lobijev iz ozadja, ki so jo nastavili.

Vahčič (v Voh Boštic, 2012, str. 25) pri tem opozarja na drug problem etike članov uprav. Ker jih večina ve, da jih bodo lastniki ob menjavi oblasti zamenjali, se poskušajo v času, ko so na položaju, čim bolj okoristiti. Pogosto se poslužujejo neracionalnih in predragih nakupov sredstev ali zunanjih storitev, preko katerih pretakajo denar iz podjetja na račune zasebnih podjetij. Omenjeno sporno obnašanje uprav je značilnejše za družbe v (delni) državni lasti. Posledice, ki jih to pušča v gospodarstvu, so: neučinkovito poslovanje podjetij, nekredibilnost uprav v očeh javnosti, neučinkovitost nadzornih svetov in zopet občutno pomanjkanje kakovostnega kadra s področja upravljanja podjetij.

Prejemki članov uprave so sestavljeni iz fiksne in variabilne dela (ZNS, 2007). Variabilni del je odvisen od vnaprej določenih meril uspešnosti, ki zajemajo tako finančne kriterije uspešnosti poslovanja podjetja kot tudi nefinančna merila, ki odražajo dolgoročno vrednost družbe preko na primer stopnje družbene odgovornosti, uveljavljenih etičnih standardov, spodbujanja znanja zaposlenih in podobno. Pogosto se kot variabilni del plačila določi udeležba pri dobičku. Walravens (v Petrovčič, 1998, str. 14) meni, da če je nekdo plačan tudi z delnicami, so njegove odločitve osredotočene na (pre)hitre rezultate. Nadzorni svet mora pri določitvi celotnih prejemkov posameznega člana uprave (plača, udeležba v dobičku, povračila stroškov, zavarovalne premije, provizije, druga dodatna plačila) poskrbeti za to, da so celotni prejemki v ustreznem sorazmerju z nalogami članov uprave in finančnim stanjem družbe.

Nadzorni svet lahko odpokliče posameznega člana uprave, če huje krši obveznosti, če ni sposoben voditi poslov, če mu skupščina izreče nezaupnico, razen če je nezaupnico izrekla iz očitno neutemeljenih razlogov, ali iz drugih ekonomsko-poslovnih razlogov (pomembnejše spremembe v strukturi delničarjev, reorganizacije in podobno) (ZGD-1-UPB3, 268. člen). Članov uprave ni mogoče razrešiti brez utemeljenega razloga in brez posledic v obliki sankcije izplačila odpravnine v odstotni višini prejemka, ki bi članu uprave pripadal do konca mandata, vendar največ 100 % povprečnega celotnega letnega fiksnega prejemka (ZNS, 2007, točka 6).

## **3.2 Nadzorni svet**

### **3.2.1 Delo in pristojnosti nadzornega sveta**

Slovenski pravni red danes pravzaprav še vedno ohranja dvojni pristop k oblikovanju nadzornega sveta. V zgodnjih 90. letih je bil obvezen le v tistih delniških družbah, v katerih je bila zaradi velikega števila delavcev, višine kapitala in različne strukture delničarjev njegova vloga nujna iz razloga nasprotujočih si interesov, ki jih poznamo kot podjetniški interes, interes družbe in interes delničarjev. Danes je ustanovitev nadzornega sveta obvezna v vseh delniških družbah z dvotirnim modelom upravljanja in fakultativna v družbah z omejeno odgovornostjo, torej v kolikor lastniki teh družb menijo, da je to iz kakršnega koli razloga primerno. V praksi srečamo kar nekaj podjetij z organizacijsko obliko družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), katerih uspešnost poslovanja spremlja nadzorni organ. Nekaj primerov takih podjetij: Slovenske železnice, d. o. o., Elektro Slovenija, d. o. o., Gen energija, d. o. o., Geoplin, d. o. o., Holding Slovenske elektrarne, d. o. o., Pošta Slovenije, d. o. o., Termoelektrarna toplarna Ljubljana, d. o. o.

Kot že omenjeno v podpoglavju 2.3.2 je osnovna naloga in namen nadzornega organa spremljanje in nadziranje uspešnosti poslovanja družbe, konkretnije znotraj tega skrb za dolgoročne interese družbe v luči uresničevanja sprejete strategije ter družbeno odgovornega povečevanja ekonomske učinkovitosti družbe. Nadzorni svet kontinuirano spremlja in nadzira delo in rezultate dela uprave preko presojanja informacij o poslovanju družbe, ki jih prejema od uprave. Informacije o poslovanju izkazujejo finančna poročila, ki jih nadzorni svet običajno pregleduje četrtletno ali celo pogosteje, da ga stvari konec letnega obdobja ne bi presenetile. Nadzorni svet lahko kadar koli od uprave zahteva kakršne koli informacije, potrebne za izvajanje nadzora (ZGD-1-UPB3, 281. člen). Združenje nadzornikov Slovenije (v nadaljevanju ZNS) (2004, točka 3) za uspešno in učinkovito izvajanje nadzora priporoča tudi spremljanje informacij o produktivnosti, stanju na trgu, odnosa javnosti do družbe, obravnavanje poročil o vseh poslih, ki lahko pomembneje vplivajo na donosnost, plačilno sposobnost družbe ali zagotavljanje kapitalske ustreznosti.

Najpomembnejši dokument, ki konec letnega obdobja izkazuje poslovanje podjetja in na podlagi presoje katerega je nadzorni svet dolžan skupščini delničarjev vsako leto podati oceno o uspešnosti dela uprave, je letno poročilo. Uprava je dolžna vsako leto nadzornemu organu predati v pregled in potrditev t. i. letno poročilo o poslovanju družbe v preteklem letu ter



predlog uporabe bilančnega dobička. Letno poročilo obsega računovodske izkaze (bilanca stanja, izkaz uspeha, izkaz uporabe dobička in kritja izgube, izkaz finančnih tokov) in poslovno poročilo, ki predstavlja oceno uprave o izpolnjevanju letnih in strateških načrtov družbe.

Izid razprave nadzornega organa o poročilu o uspešnosti poslovanja je lahko potrditev in priznanje dela uprave, opozarjanje na napake ali odstranitev uprave. Nadzorni svet je namreč pristojen za izbiro in imenovanje članov uprave ter po potrebi, v primeru neuspešnega dela, tudi odpoklic. V tem primeru mora poskrbeti za kontinuiteto dela tega organa in pravočasno izbiro naslednikov njegovih posameznih članov.

V sklop pristojnosti nadzornega sveta sodita še dve skupini nalog: izdajanje soglasja k pomembnejšim odločitvam uprave in svetovanje upravi. Statut ali nadzorni svet lahko določi, da se smejo določene vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem (ZGD-1-UPB3, 281. člen). Zakon v določenih primerih predpisuje potrebno soglasje nadzornega sveta le k vprašanjem glede izplačila vmesne dividende (ZGD-1-UPB3, 232. člen) in izdaje delnic v okviru odobrenega kapitala (ZGD-1-UPB3, 355. člen). Nadzorni svet lahko sam določi še druga vprašanja, h katerim želi dajati svoja soglasja. To je njegova zakonska pravica. Če statut določa, da mora nadzorni svet dati soglasje k posameznemu poslu uprave, potem mora nadzorni svet o takšnem soglasju odločiti. Če nadzorni svet zavrne soglasje, lahko uprava poskuša pridobiti soglasje tudi od skupščine delničarjev, pri čemer je za takšno soglasje potrebna najmanj tričetrtinska večina oddanih glasov.

Pri tem velja omeniti, da ta soglasja ne pomenijo tudi odločanja nadzornega sveta (ali skupščine) o teh vprašanjih. Posle družbe vodi uprava namreč samostojno in na lastno odgovornost. V kolikor izvrši posel brez v statutu določenega potrebnega soglasja, lahko v primeru nastale škode s strani nadzornega sveta pride do uveljavljanja odškodninske odgovornosti in krivdnega razloga za odpoklic njegovih članov. Pri tem 263. člen ZGD-1-UPB3 določa, da odškodninska odgovornost člana uprave ni izključena tudi v primeru izdaje soglasja s strani nadzornega sveta. V zvezi s predstavljenimi zakonskimi določbami se v teoriji in praksi delovanja delniških družb postavljajo mnoga sporna vprašanja, ki se nanašajo na možnost preširoke uporabe oziroma izkoriščanja tega zakonskega določila in s tem nedopustno poseganje nadzornega sveta na področje vodenja družbe.

Delovanje nadzornega organa je običajno organizirano na naslednji način. Nadzorni svet sprejme poslovnik o svojem delu. Posamezna vprašanja o načinu njegovega delovanja lahko določa tudi statut. Večino svojega dela nadzorni svet opravi na svojih sejah, ki jih praviloma skliče njegov predsednik, po potrebi pa tudi ostali člani. Nadzorni svet mora biti sklican vsaj enkrat v četrtletju ali krajšem obdobju, če tako določa statut. Člani nadzornega sveta so se dolžni na posamezno sejo ustrezno pripraviti, kar pomeni seznaniti se z gradivom za sejo in oblikovati lastna stališča do vseh točk dnevnega reda. Na seji je zaželeno aktivno sodelovanje članov, kamor sodi postavljanje vprašanj, pojasnjevanje svojega mnenja, predlaganje sprejetja določenih sklepov, ugovarjanje stališčem drugih, zahtevanje pojasnil, skratka aktivno sooblikovanje sklepov, odločitev in stališč nadzornega sveta, tj. iskanje najprimernejše in

optimalne rešitve v interesu družbe. Pri navedenih aktivnostih so vsi člani nadzornega sveta enakopravni, poseben položaj ima le predsednik nadzornega sveta, ki mu pripada vodenje sej.

Če statut ne določa drugače, je nadzorni svet sklepčen, če je pri sklepanju navzoča vsaj polovica njegovih članov in je za veljavnost sklepa oddana večina glasov. Vsak član ima en glas. ZGD-1-UPB3 nima posebnih določb o neveljavnosti sklepov nadzornega sveta, vendar velja, da so sklepi nadzornega sveta lahko neveljavni (nični oziroma izpodbojni) v primeru kršitev zakona ali statuta in se jih lahko izpodbija s tožbo ali ugovorom zoper neveljavni sklep (Kocbek et al., 1998, str. 226). 364. člen ZGD-1-UPB3 pravi, da je mogoče izpodbijati vsak sklep skupščine, ki nasprotuje temeljnim ciljem družbe in dobrim poslovnim navadam in meri oškodovanje vsaj enega delničarja ali interesov družbe. Lahko pa izpodbija tudi sklep, kjer je delničar z uporabo svoje glasovalne pravice sebi ali tretjemu priskrbel posebno prednost na škodo družbe ali preostalih delničarjev (Berdnik, 1998, str. 36). Sklep lahko izpodbija vsakdo, ki ima eno samo delnico, in sicer s tožbo.

Na sejah se piše zapisnik, ki ga podpiše predsednik nadzornega sveta. Kodeks upravljanja javnih delniških družb (ZNS, 2009, točka 8.5) določa, da nadzorni svet na seje praviloma vabi člane uprave, razen v primerih (odločanje o imenovanju predsednika nadzornega sveta, odločanje o vrednotenju in plačilih upravi, samoocena nadzornega sveta), ko njihova prisotnost glede na točke dnevnega reda ni smotna.

Nadzorni svet lahko za pomoč pri svojem delu imenuje eno ali več komisij (na primer finančna, revizijska oziroma investicijska, kadrovska ipd). Najpomembnejša med njimi je revizijska komisija, kateri je zaupan natančen pregled poročil in seznanjanje nadzornega organa z ugotovitvami ter tekoče spremljanje dela uprave na finančnem, računovodskem in investicijskem področju. Spence (1998, str. 23) jo postavlja na prvo mesto s trditvijo, da je revidiranje brez dvoma temeljni kamen, na katerem se je (z)gradila vloga stroke v upravljanju podjetij. Komisije nadzornemu svetu pripravljajo predloge sklepov, skrbijo za njihovo uresničitev in opravljajo druge strokovne naloge. Ne morejo odločati o vprašanih, ki so v pristojnosti nadzornega sveta. Način dela komisij se praviloma določi s poslovnikom o delu nadzornega sveta oziroma lahko komisije sprejmejo svoj poslovnik o delu. Komisijo sestavljajo predsednik in najmanj dva člana, pri čemer predsednika imenuje nadzorni svet izmed svojih članov. Sej komisije se smejo udeleževati le člani komisije, izjemoma na povabilo tudi izvedenci ali poročevalci. Seja komisije mora biti sklicana vsaj enkrat v četrtletju. Komisija o svojem delu poroča nadzornemu svetu. Imenovanje komisij je smiselno le v večjih družbah oziroma družbah z večjim številom članov nadzornega sveta.

Zakon poleg dolžnosti določa tudi posledice kršitve dolžnosti posameznih članov nadzornega sveta. Vsak član sklene z družbo pogodbo, ki ureja njegove pravice in obveznosti. Člani nadzornega sveta so dolžni svojo funkcijo opravljati samostojno, v dobro družbe (torej s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika) in na lastno odgovornost. Zakon vsem članom organa nadzora nalaga solidarno odgovornost za škodo, ki je nastala kot posledica kršitve njihovih nalog, razen če dokažejo, da so vestno in pošteno izpolnjevali svoje dolžnosti

in če je škodljivo dejanje temeljilo na zakonitem skupščinskem sklepu. Tako se nikakor ne morejo razbremeniti odgovornosti, če se sklicujejo na to, da so glasovali po navodilih zgolj posameznih delničarjev ali po navodilih delavcev.

Enako kot velja za člane uprave, morajo tudi člani nadzornega sveta pri svojem delovanju in odločanju upoštevati predvsem interes družbe in temu interesu podrediti morebitne drugačne osebne ali posamične interese tretjih oseb, delničarjev, javnosti in tudi države (ZNS, 2004, točka 2). V primeru obstoja konflikta interesov se pričakuje vzdržnost pri glasovanju, pri trajnem oviranju samostojnega dela pa odstop od članstva v nadzornem svetu.

V zapisniku seje nadzornega sveta se navedejo predvsem sprejeti sklepi in na zahtevo posameznega člana tudi njegova razprava ali ločeno mnenje, kar ima kasneje lahko poseben pomen v zvezi z ugotavljanjem odškodninske odgovornosti članov nadzornega sveta. Če član na seji nadzornega sveta ne nasprotuje sprejemanju sklepov brez ustreznih podlag, se pozneje namreč ne more rešiti odgovornosti za morebitno škodo s tem, da pač ni mogel vedeti za škodljive posledice neke odločitve nadzornega sveta.

Za primer morebitnega nevestnega opravljanja nalog članov nadzornih svetov se pogosto sklepa tudi zavarovanje odškodninske odgovornosti, ki varuje interese družbe in ne posameznih članov nadzornega sveta. Kot že zapisano, opravljajo člani svojo funkcijo v nadzornem svetu na lastno osebno odgovornost, kar pomeni, da tudi odgovarjajo z lastnim premoženjem. Zato se zavarovanje odgovornosti sklepa za škodo, ki lahko presega premoženje članov nadzornih svetov in ki družbi brez zavarovanja ne bi mogla biti povrnjena (ZNS, 2004, točka 5).

Člani nadzornega sveta so zavezani tudi k upoštevanju konkurenčne prepovedi in strogemu varovanju poslovnih skrivnosti. Sankcije za kršitev, torej razkritje poslovnih skrivnosti, so lahko korporacijskopravne (odpoklic) ali civilnopravne (odškodninska odgovornost). Sporočanje podatkov, ki so poslovna skrivnost, tretjim osebam (tudi uradnim) je sicer v pristojnosti uprave. Zakon določa (ZGD-1-UPB3, 263. člen), da se družba odškodninskim zahtevkom proti škodnemu ravnanju posameznih članov organa nadzora lahko odreče ali jih pobota šele tri leta po nastanku zahtevka, če s tem soglaša skupščina in manjšina lastnikov z vsaj desetino osnovnega kapitala.

### **3.2.2 Članstvo v nadzornem svetu**

Člane nadzornega sveta voli skupščina z najmanj tričetrtinsko (75 %) večino oddanih glasov (ZGD-1-UPB3, 275. člen). Seznam imen predlaganih kandidatov mora podati sam nadzorni svet ob objavi dnevnega reda skupščine, lahko pa upravi družbe posreduje svoj predlog o volitvah članstva tudi vsak posamezen delničar. Sestavo nadzornega organa, torej število članov in pogoje za članstvo v nadzornem svetu, podrobneje določa statut družbe v skladu z zakonom.

Nadzorni svet sestavljajo najmanj trije člani, v primeru večjega števila se en član imenuje za predsednika. Člani so imenovani za obdobje, ki je določeno v statutu in ni daljše od šestih let, z

možnostjo ponovnega imenovanja. 255. člen ZGD-1-UPB3 določa, da je član nadzornega sveta lahko vsaka poslovno sposobna fizična oseba razen oseba, ki:

- je že član drugega organa vodenja ali nadzora taiste družbe;
- je bila pravnomočno obsojena zaradi kaznivega dejanja zoper gospodarstvo, zoper delovno razmerje in socialno varnost, zoper pravni promet, zoper premoženje, zoper okolje, prostor in naravne dobrine. Ta oseba ne sme biti član organa vodenja ali nadzora pet let od pravnomočnosti sodbe in dve leti po prestani kazni zapora;
- ji je bil izrečen varnostni ukrep prepovedi opravljanja poklica;
- je bila kot član organa vodenja ali nadzora družbe, nad katerim je bil začet stečajni postopek, pravnomočno obsojena na plačilo odškodnine upnikom v skladu z določbami zakona, ki ureja finančno poslovanje podjetij o odškodninski odgovornosti, in sicer še dve leti po pravnomočnosti sodbe.

ZGD-1-UPB3 v 273. členu dodatno določa, da član nadzornega sveta ne more biti tisti, ki je hkrati član uprave taiste družbe, član nadzornega sveta že v treh družbah, član uprave ali upravnega odbora od družbe odvisne družbe, član uprave druge kapitalske družbe, v katere nadzornem svetu je član in oseba in ki ne izpolnjuje pogojev, ki jih določa statut. Prav tako član nadzornega sveta ne more biti nekdo, ki je namestnik člana uprave, prokurist ali pooblaščenec družbe. Vse navedene omejitve veljajo tudi za tiste člane nadzornega sveta, ki jih kot predstavnike izvoli svet delavcev.

Člani nadzornega sveta morajo biti čim bolj neodvisni in samostojni ter strokovno dovolj usposobljeni za uspešno opravljanje učinkovitega nadzora. Za opravljanje svoje funkcije prevzemajo polno osebno odgovornost, zato niso vezani na mnenja ali navodila tistih, ki so jih izvolili. Vsi člani nadzornega sveta imajo enake pravice in obveznosti, ne glede na to, kdo jih je izvolil ali imenoval, prav tako so pri svojem delu zavezani k upoštevanju načela enakopravnega obravnavanja delničarjev. Enak položaj se nanaša tudi na pravico do informiranosti, do sodelovanja pri delu nadzornega sveta kot tudi na glasovalno pravico.

Vloga predsednika v nadzornem svetu velja za najpomembnejšo, saj zajema organiziranje in usklajevanje dela nadzornega sveta, sklicevanje, pripravo in vodenje sej ter obveščanje lastnikov o delu nadzornega sveta. Predsednik nadzornega sveta odgovorno s potrebno skrbnostjo opravlja svojo funkcijo, če tekoče in kontinuirano spremlja delo uprave, tako da se lahko v kritičnih situacijah pravočasno odzove in upravo med drugim tudi pozove na zagotavljanje informacij in podatkov, ki so potrebni za opravljanje nadzorstvene funkcije. V razmerju do uprave zastopa družbo in v imenu družbe sklene pogodbo z njegovimi člani. Naloga predsednika je tudi, da s sklepi nadzornega sveta, ki se nanašajo na upravo, to seznanj in poskrbi za njihovo izvršitev. Tudi v razmerju do skupščine predsednik nadzornega sveta predstavlja nadzorni svet in zastopa njegova stališča. Na sklicani skupščini družbe na vprašanja delničarjev navadno odgovarja uprava (predsednik uprave), lahko pa tudi predsednik nadzornega sveta, če tako določa statut. Nadzorni svet delničarjem podrobneje poroča o svojem

delu v letnem pisnem poročilu. Hkrati v njem poda tudi svoje stališče do letnega poročila družbe. Predsednik nadzornega sveta je v slovenskem prostoru vedno predstavnik kapitala.

Kot že omenjeno v podpoglavju 2.3.2, je udeležba v nadzornem svetu omogočena tudi zaposlenim preko svojega predstavnika. ZSDU-UPB1 v 79. členu določa, da predstavnike delavcev, ki so člani nadzornega sveta, izvoli in odpokliče svet delavcev in s tem seznanijo skupščino družbe. Število predstavnikov delavcev v nadzorni svet ne more biti manjše od tretjine članov nadzornega sveta v družbi, kjer je zaposlenih do tisoč delavcev, in ne manjše od polovice članov nadzornega sveta v družbi, kjer je zaposlenih več kot tisoč delavcev. Število članov lahko določa tudi statut družbe. Predstavniki delavcev zastopajo interese vseh delavcev v okviru pooblastil, ki jih ima nadzorni svet. V primeru Evropske delniške družbe sodelovanje delavcev pri upravljanju ureja Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (Ur. l. RS, št. 28/2006, v nadaljevanju ZSDUEDD), katerega cilj je, da se v evropski delniški družbi (v nadaljevanju SE) doseže sporazum o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki določa število delavcev posamezne odvisne družbe v svetu delavcev SE ter zagotavlja pravice delavcev do čezmejnega obveščanja, posvetovanja in odločanja (Korže, 2007, str. 114). V kolikor sporazum ni dosežen velja, da se delavcem v vsaki državi članici dodeli en sedež v svetu delavcev SE za vsakih začetih 10% od skupnega števila delavcev celotne evropske družbe (ZSDUEDD, 20. člen).

Zaslediti je mnenja, da se interesi zaposlenih s strani njihovih predstavnikov po pomembnosti pogosto postavljajo pred interese družbe, kar spodbuja težnjo predstavnikov kapitala po zmanjšanju njihove vloge v nadzornem svetu, medtem ko predstavniki zaposlenih vidijo svojo vlogo kot precej nepomembno in podrejevalno (Rozman, 2005, str. 4–10). Zaslediti je tudi občutek, da je njihovo poznavanje poslovanja podjetja pogosto omejeno na področje dela, ki ga opravljajo znotraj podjetja. Vsled navedenega so zato vse glasnejša priporočila predstavnikom po poznavanju poslovanja podjetja s širšega zornega kota po tesnejšem sodelovanju s svetom delavcev ter ne nazadnje tudi oblikovanju kriterijev, katerim bi zaposleni pri izboru svojega predstavnika morali slediti.

S prevzemom funkcije člana nadzornega sveta se med članom in družbo vzpostavi korporacijskopravno razmerje. Vsebina tega razmerja je opredeljena z Zakonom o gospodarskih družbah, statutom in drugimi splošnimi akti družbe (na primer poslovnik o delu nadzornega sveta), iz katerih izhajajo pravice in obveznosti posameznih članov nadzornega sveta ter pristojnosti in položaj nadzornega sveta kot organa družbe. Družba lahko po svoji presoji sklepa s člani nadzornega sveta dodatno še posebne pogodbe, vendar v njej tistega, kar določa zakon (odgovornost, odpoklic, plačilo, pristojnosti idr.), ni mogoče drugače opredeliti. Zato se nekako najprimernejše za ureditev z individualno pogodbo z vsakim članom nadzornega sveta zdi vprašanje pogojev in načina dela. O vsebini pogodb odloči nadzorni svet in po potrebi s tem seznanijo skupščino. Zagotavljanje potrebnih pogojev (tehničnih, administrativnih in drugih pogojev) za učinkovito in nemoteno delo članov nadzornega sveta je dolžnost uprave.

Članom nadzornega sveta se za njihovo delo lahko zagotovi plačilo (fiksni znesek) ali udeležba pri dobičku (variabilno določeno), kar določi statut ali skupščina. V praksi je pogosta kombinacija. Plačilo posameznim članom nadzornega sveta mora biti v ustreznem razmerju z obsegom dela in nalogami, ki jih opravlja, kot tudi s finančnim položajem družbe. Pri tem so morebitna plačila sejin vezana na dejansko število in udeležbo na seji nadzornega sveta, ločevati pa je treba tudi plačilo članom nadzornega sveta za opravljanje funkcije članstva in plačilo stroškov, ki članu nastanejo ob opravljanju funkcije.

Članstvo v nadzornem svetu lahko preneha s potekom mandata, z odpoklicem (s strani skupščine oziroma sveta delavcev), z nastopom zakonskih predlogov, ki niso združljivi s članstvom v nadzornem svetu, z odstopom s funkcije, z odpoklicem prek sodišča, s prenehanjem družbe in drugimi statusnimi spremembami ali tudi z neveljavno izvolitvijo. Pri tem velja, da skupščina lahko odpokliče le tiste člane nadzornega sveta, ki jih je sama izvolila. Predstavnik delavcev odpokliče svet delavcev. Za sklep o odpoklicu je potrebna najmanj tričetrtinska večina oddanih glasov (enako pri izvolitvi). Načeloma lahko član nadzornega sveta odstopi kadar koli in ne glede na obstoj ali neobstoj utemeljenih razlogov za to.

Kocbek et al. (1998, str. 199) so pred več kot desetletjem zapisali, da je v praksi najpogostejši način predčasnega prenehanja mandata člana nadzornega sveta prav odstop oziroma izjava o odstopu, sporočena upravi, naj ga skupščina razreši in naj mu mandat poteče s sklepom skupščine o razrešitvi. Danes pa se zdi, da je menjava članstva v nadzornih svetih družb v večinski državni lasti odvisna od menjave politične opcije na oblasti oziroma časovno usklajena z rezultati političnih volitev v državi. Kriterij ni povezan z rezultati poslovanja podjetja, temveč s pripadnostjo članov nadzornih organov določeni politični opciji na oblasti. Rezultati analize avtorjev Prašnikar in Domadenik (v Voh Boštic, 2012, str. 25) kažejo, da je bil med letoma 2000 in 2010 delež politično okuženih članov nadzornega sveta v 384 slovenskih podjetjih, ki skupaj razpolagajo s 77 % fizičnega kapitala našega gospodarstva, kar 46 %.

### **3.2.3 Kriteriji izbire članov nadzornega sveta**

Kandidate, predstavnike delničarjev v nadzornih organih, izbira in predlaga obstoječi nadzorni organ ali njegova komisija za imenovanje, izvoli pa jih skupščina. ZGD-1-UPB3 v svojih členih (255. in 273. člen) skopo in zelo na splošno določa osnovne kriterije in pogoje, ki jih morajo izpolnjevati člani nadzornih organov. Bolj podrobneje te kriterije skupaj z zelenimi osebnimi lastnostmi nadzornikov in pogoji podjetja definirajo v svojem statutu. Pogosto jih nadzorni organ oziroma v njegovem imenu za to zadolženi kadrovska komisija in komisija za imenovanje določata tudi sproti, torej ob vsakokratnem izboru novih članov. Pomembno je namreč, da vsako podjetje oziroma njegov nadzorni organ pripravi lastne kriterije, ki vrednotijo ustreznost delovnih izkušenj in strokovnih znanj kandidatov glede na specifične lastnosti družbe (dejavnost, velikost družbe, internacionalizacija idr.) ter glede na trenutno sestavo nadzornega organa.

Nadzorni organ je namreč kolektivni organ, sestavljen iz posameznikov, ki naj bi si bili medsebojno in tudi v odnosu do uprave kompatibilni. Kodeks upravljanja javnih delniških družb (ZNS, 2009, točka 6) priporoča, da naj se pri sestavi nadzornega organa strokovno znanje, izkušnje in sposobnosti posameznih članov medsebojno dopolnjujejo in tako za nadzorni organ kot celoto skupaj predstavljajo vso potrebno znanje. Med lastnosti in merila, ki jih zakonodaja, etični kodeksi, kodeksi upravljanja, razne raziskave in ostala strokovna literatura navajajo kot najpomembnejše pri izbiri članov nadzornih organov, najpogosteje sodijo:

- osebne lastnosti kandidata (ustrezna osebna integriteta, poslovna etičnost);
- celovito poslovno znanje (poznavanje področja računovodstva in financ, nadzora, tržne usmerjenosti, strateških znanj, poslovnega odločanja, delovanja v kriznih razmerah, mednarodno poslovanje in ostala poslovna področja);
- ustrezna strokovna znanja in izkušnje;
- neodvisnost (ekonomska in osebna) in sposobnost pri svojem odločanju upoštevati zgolj interes družbe;
- vodstvene izkušnje in poznavanje panoge;
- sposobnost kompleksnega poslovnega odločanja;
- časovna razpoložljivost;
- komunikativnost in timsko delo;
- zakonska omejitev števila članstev v nadzornih organih (posamezni nadzornik je lahko član nadzornega organa v največ treh družbah hkrati);
- ter pripravljenost na nenehno izobraževanje in profesionalni razvoj.

Morebitni pogoji za člane nadzornih organov, ki so določeni v statutu, načeloma veljajo le za tiste člane, ki jih izvoli skupščina, in ne za predstavnike delavcev, saj delničarji s statutom ne morejo omejevati pravic delavcev pri izbiri njihovih predstavnikov v nadzornem svetu (Kocbek et al., 1998, str. 265). Vendar je ne glede na vse kriterije in potrebne lastnosti članov nadzornega organa osnovno, da vsak izmed njih pravilno razume svojo vlogo in funkcijo v nadzornem organu.

V Sloveniji so najbolj pereči dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost delovanja nadzornih organov in njihovo stalno izboljševanje (Prijović, 2005, str. 29):

- izbor kandidatov in postopek kadrovanja;
- odgovorno in skrbno izvajanje nadzora;
- profesionalni razvoj in usposabljanje članov nadzornih organov;
- neodvisnost in prepoznavanje konflikta interesov;
- nagrajevanje članov nadzornih organov.

Sestava nadzornih organov je odvisna od postopka izbora oziroma načina kadrovanja novih članov nadzornih organov in tudi od lastniške strukture podjetij, saj so delničarji tisti, ki

nadzornike na predlog obstoječega nadzornega organa potrjujejo na skupščini. To pomeni, da imajo večinski lastniki (državni skladi, delniške družbe kot koncerni) možnost večjega vpliva na postopek izbora kandidatov. Podatki iz leta 2005 kažejo, da so v Sloveniji v skoraj 50 % primerov kandidati izbrani preko lastnika, v skoraj 20 % primerov preko osebnega stika z upravo in le v 12,6 % primerov preko članov nadzornih svetov (Prijović, 2005, str. 90). Tako so člani v praksi pogosto prednostno izbrani na osnovi kriterija pripadnosti oziroma zastopanja interesov tistih, ki so jih predlagali, in šele zatem strokovnosti. To pogosto privede do problematike nezadostne strokovnosti in neodvisnosti nadzornikov v Sloveniji.

Neodvisnost članom nadzornega organa omogoča neodvisno mišljenje in odločanje, ko lahko podvomijo o informacijah o poslovanju družbe in delu uprave ter jim tudi daje možnost razmišljanja zunaj okvirjev. Le tako lahko ustrezno zastopajo interese družbe kot celote in hkrati zdržijo pritiske javnosti, večinskega delničarja ali uprave. Seveda so pri tem nepogrešljive tudi ustrezne značajske lastnosti nadzornikov, kot so osebna integriteta, visoka etičnost, trden značaj, sposobnost dobre presoje, objektivnost, kompromisnost, pogum in podobno.

V majhnem gospodarskem prostoru, kot je Slovenija, velja, da je prepletenost kapitala, oseb in interesov večja, s tem pa tudi možnost nastanka konflikta interesov. V izogib takim rezultatom in z namenom povečevanja zagotavljanja neodvisnosti od uprave, posameznih delničarjev ali delavskega sveta Kodeks upravljanja javnih delniških družb (ZNS, 2009, točka 6 in 7) predpisuje formalizacijo postopkov izbora kandidatov in priporoča, naj pri izbiranju predlogov za kandidate upoštevajo vnaprej določene kriterije in posebno pozornost namenijo temu, da bo nadzorni svet ves čas sestavljen iz članov, ki imajo ustrezno znanje, sposobnosti in strokovne izkušnje za pravilno in učinkovito izvajanje svojih nalog ter ustrezno časovno razpoložljivost.

### **3.3 Skupščina delničarjev**

Na skupščini lahko delničarji družbe uresničujejo svoje pravice pri zadevah družbe. Člani uprave in nadzornega sveta se lahko udeležijo skupščine, tudi če niso delničarji.

Med pristojnosti skupščine sodi odločanje o (ZGD-1-UPB3, 293. člen):

- sprejetju letnega poročila in uporabi bilančnega dobička,
- imenovanju in odpoklicu članov organov vodenja in nadzora,
- podelitvi razrešnice članom organov vodenja ali nadzora,
- spremembah statuta,
- ukrepih za povečanje in zmanjšanje kapitala,
- prenehanju družbe in statusnem preoblikovanju,
- imenovanju revizorja,
- drugih zadevah, če tako v skladu z zakonom določa statut, ali drugih zadevah, ki jih določa zakon.



Skupščina je pristojna za sprejetje letnega poročila samo, če nadzorni svet letnega poročila ni potrdil in je prepustil odločitev o sprejetju letnega poročila skupščini ali če tako določa statut družbe. Tudi o uporabi bilančnega dobička skupščina odloča le na predlog uprave ali nadzornega sveta. Pri tem odločanju ni vezana na njihov predlog, vezana pa je na sprejeto letno poročilo. Razprava o uporabi bilančnega dobička se po navadi poveže z razpravo o podelitvi razrešnice upravi in nadzornemu svetu. Z razrešnico skupščina potrdi in odobri delo omenjenih organov v poslovnem letu (ZGD-1-UPB3, 294. člen). Če skupščina upravi ali njegovemu posameznemu članu ne da razrešnice, se s tem še ne šteje, da je izrekla nezaupnico. V primeru, če je skupščina naknadno ugotovila škodno ravnanje oseb, ki jih je predhodno že razrešila, lahko še vedno uveljavlja zahteve iz odgovornosti za škodo, in sicer še 3 leta po nastanku zahtevka (ZGD-1-UPB3, 263. člen). Zasedanje skupščine, na katerem skupščina odloča o uporabi bilančnega dobička in o razrešnici, mora biti v prvih osmih mesecih po koncu poslovnega leta.

Skupščino praviloma vedno skliče uprava podjetja v primerih, določenih z zakonom ali statutom, in takrat, kadar je to v korist družbe. V primeru sklica skupščine s strani uprave na zahtevo manjšine delničarjev ima nadzorni svet dolžnost dati svoje mnenje delničarjem k predlogu sklepa, ki ga predlaga manjšina ob sklicu skupščine. Pri vprašanih volitev članov nadzornega sveta in imenovanju revizorjev družbe pa je predlagatelj sklepa skupščine lahko izključno nadzorni svet. Vodenje skupščine je v rokah predsednika, ki mora skrbeti za enakopravnost vseh delničarjev. To seveda ne pomeni, da je treba glasovati o vsakem vsebinskem predlogu delničarja oziroma o vseh protipredlogih posebej, ampak velja načelo, da je sklep sprejet, kakor hitro ga sprejme potrebna večina.

Skupščina je organ, v katerem se uveljavljajo individualni interesi med posameznimi delničarji, ki so lahko diametralno nasprotni. V primeru razpršenega lastništva je konsenz med lastniki zato običajno težje doseči kot v primeru večinskega lastništva posameznega delničarja. Zaradi premoči v postopkih odločanja so sprejete odločitve pogosto prilagojene njihovi viziji poslovanja podjetja. Svoj vpliv na usmerjanje poslovanja podjetja pa uresničujejo tudi preko vplivanja na izbor članov nadzornega sveta in uprave. Ti so pri vodenju podjetja potem pogosto dolžni delovati po njihovih navodilih. V praksi tako obnašanje lastnikov ustvarja problem, da podjetja ne poslujejo v prid dolgoročne stabilne rasti in razvoja družbe, temveč njihov cilj obstoja postane izključno bogatenje večinskega lastnika na kratek rok. Zaradi manjšega lastniškega deleža in s tem manjše moči, manjšinski lastniki le stežka dosežejo spremembe, kot so na primer zamenjava članov uprave in nadzornega organa. Zakon sicer omogoča uveljavljanje manjšinskih pravic delničarjev, katerih lastništvo predstavlja manjši delež v strukturi lastništva, in sicer najmanj desetino osnovnega kapitala družbe. Dodatno lahko manjšinskim delničarjem zagotovi več pravic tudi statut družbe.

Spence (1998, str. 19) opozarja, da delničarji od uprave lahko pričakujejo in morajo pričakovati več kot samo sklic letne skupščine, ki potrdi najnujnejše poslovne zadeve na najhitrejši možen način ter prepusti računovodji in zunanjim revizorjem, da predstavijo letne računovodske

izkaze. Razume se, da so delničarji dejanski lastniki podjetij, katere v njihovem imenu vodi uprava. Vendar pa je na drugi strani tudi pomembno, da ima uprava vse pogoje neodvisnega in odgovornega delovanja.

## **4 ANALIZA DELOVANJA NADZORNIH SVETOV V SLOVENSKIH PODJETJIH**

### **4.1 Najpogosteje zaznane težave in slabosti delovanja nadzornih svetov**

#### **4.1.1 Nejasna opredelitev pojma upravljanje**

Problematiki, vsebini in razsežnostim upravljanja podjetij se v zadnjem desetletju in pol namenja vse več pozornosti. Področje je deležno tudi največ javne pozornosti, če se pojavljajo problemi pri delovanju tako v podjetjih kot na narodnogospodarski ravni (Spence, 1998, str. 22). Vendar pri spremljanju vseh obravnav s tega področja žal hkrati tudi ni moč spregledati terminološke zmede, ki vlada okoli pojma upravljanje. Različni terminološki kot tudi vsebinski pristopi k obravnavi tega pojma imajo za posledico tudi različna vsebinska in spoznavna tolmačenja. Razumeti je, da pojmovanje in razumevanje upravljanja v našem prostoru spremljajo nesporazumi že od začetka tranzicije, torej nekje od 90. let, ko je naš slovenski pravni red sicer po vzoru nemške pravne ureditve oblikoval lastni sistem upravljanja. Po mnenju nekaterih avtorjev je razlogov za različno tolmačenje več.

Kovač (2003, str. 1–5) opozarja na prevlado pravnega normativizma pri pojasnjevanju vloge, pomena in razsežnosti upravljanja, ki je posledično uveljavila zelo zoženo in enostransko pojmovanje in razumevanje navedenega področja v našem prostoru. Kot razlog za tako enostransko pojmovanje navaja neupoštevanje spoznanj drugih znanosti, predvsem organizacijske znanosti in poslovnih ved, pri pisanju zakonske ureditve slovenskega sistema upravljanja. Skladno z organizacijsko znanostjo se med upravljaljske organe prišteva skupščino delničarjev in nadzorni svet, medtem ko slovenska pravna stroka med organe upravljanja uvršča upravo. Iz tega sledi, da ravnateljstvo enači z upravo.

Bohinc (1998, str. 34) kot predstavnik pravne stroke trdi, da ravnatelji upravlajo premoženje, ki so jim ga zaupali lastniki. Zakon o gospodarskih družbah iz leta 1993 je tako uvedel pojem »uprava« za naziv ravnateljstva kot organa delniške družbe in pri tem zapisal, da je njegova glavna funkcija in pristojnost vodenje poslov. Enako opredelitev ohranja ZGD-1-UPB3 v svojem 265. členu še danes. Predstavniki organizacijske znanosti, ki razumevanje upravljanja tesno povezujejo z zahtevami po razmejevanju z ravnateljstvom, označujejo takšno opredelitev kot napačno in pomanjkljivo. Gre za različno tolmačenje funkcij ravnateljstva (vodenja) in upravljanja z vidika različnih strok.

Uprava namreč predstavlja le del oblasti v podjetju. Njene naloge se nanašajo na strateško usmerjanje poslovanja podjetja, določanje ciljev, politike poslovanja podjetja in ostale

odločitve o celotnem poslovanju, s čimer zastopa interese nosilca upravljanja (lastnika). Drugi del oblasti predstavljata nadzorni svet in skupščina, ki le nadzirata uspešnost dela uprave. Vsi trije organi skupaj izvajajo funkcijo upravljanja v podjetju.

Vendar, ker je uprava poleg upravljanja dela nalog upravljalvske funkcije, je v celoti odgovorna tudi za izvajanje nalog ravnalne funkcije, zato jo organizacijska znanost označuje bolj kot ravnateljski organ. Rozman (1998b, str. 31) trdi, da je najbolj osnovno razlikovanje, ali je uprava upravljalvski ali ravnalni organ, pravzaprav ekonomsko. Na eni strani delodajalci (nadzorni svet) in na drugi delojemalci (uprava), ki za svoje delo prejemajo plačo. Uprava kot pomoč pri izvajanju nalog ravnateljevanja pooblasti ravnateljstvo. Naloga ravnateljstva je s pomočjo planiranja, uveljavljanja (torej vodenja in organiziranja) in kontroliranja organizacije, torej ljudi in razpoložljivih resursov, delovati v smeri doseganja ciljev, določenih s strani funkcije upravljanja. Treba je torej razlikovati med upravljanjem in ravnateljevanjem.

Organizacijska znanost zelo jasno loči, kaj so naloge izključno ravnateljstva in katere naloge sodijo zgolj in samo v pristojnost uprave. Kljub temu pa se procesi upravljanja in ravnateljevanja v podjetju med seboj prepletajo in skupaj tvorijo celoto, t. i. upravljalno-ravnalni proces (glej podpoglavje 1.4). Razmejitev med obema procesoma je težko določljiva, saj se vsak od navedenih procesov pričinja v upravljanju in nadaljuje v ravnanju. Konkretnije lahko zapišemo, da se vse odločanje začne v upravljanju in nadaljuje v ravnanju. Zanimivo je, da gre pri vsem tem za družbeno-ekonomska razmerja, s katerimi se ukvarja ekonomska veda, hkrati pa za (notranja) organizacijska razmerja, ki so predmet poučevanja organizacijske vede. Vsa ta razmerja se načeloma lahko oblikujejo na mnogo načinov, zato je težko govoriti, da se jih da oblikovati na optimalen način. Proces je torej enoten, razmejitev pa lastniki družbe opredelijo v statutu družbe.

Pravna stroka je torej pri zakonski opredelitvi pojma upravljanje in uprave uporabila bližnjico in je enostavno poenotila pomen celotnega širšega vodstva podjetja pod skupnim pojmom uprava ter s tem zanemarila glavne vsebinske značilnosti opredeljevanega pojma. Posledično to širše v družbi vpliva na napačno razumevanje tako pomembnega in kompleksnega družbenega pojava, kot je upravljanje. Posledice nepravilnega tolmačenja se kažejo tudi v procesih določanja nosilca odškodninske odgovornosti pri kršenju obveznosti s strani predstavnikov podjetij.

Kot tehten vzrok za nastanek zmede pri pojmovanju procesa upravljanja avtorji navajajo tudi napačno prevajanje in razlaganje tujih terminov kot sta *management* in *governance* (Kralj, 2003, str. 8). Pri prevajanju pojma *management* sta se v 80. letih namesto slovenskega prevoda ravnanje oziroma ravnateljevanje namreč pogosto napačno uporabljala pojma upravljanje in vodenje, medtem ko se je za prevod termina *governance* nerodno pojavljal izraz vladanje oziroma obvladovanje podjetij, ne glede na to, da ga že vsak angleško-slovenski slovar lepo prevede z besedo upravljanje.

Razumevanje pojma upravljanje in ravnanje je torej temelj njune učinkovitosti in razvoja in s tem temelj razvoja uspešnega življenja podjetja (Rozman, 1993, str. 339). Uspešnost podjetja je namreč dandanes v veliki meri odvisna prav od narave upravljanja in ravnanja podjetja. Konkretnjša razmejitev med funkcijama se v praksi od podjetja do podjetja razlikuje, kar navzven ustvarja posledično vtis nejasnosti glede tega, kdo je pravzaprav zadolžen za odločitve upravljanja in kdo za odločitve ravnanja. Nepoznavanje vsebine posameznih funkcij v osnovi, kot ju razlaga organizacijska znanost, ter napačno tolmačenje pojma upravljanje v pravni praksi vso to zmedo le še poudarja. Vendar upravljalno-ravnalni proces ostaja v svoji vsebini enak za vse organizacije, ne glede na izbrano vrsto sistema upravljanja v praksi in konkretnjšo razmejitev vlog v posameznem podjetju. To pomeni, da upravljanje sprejema le ključne odločitve o celotnem poslovanju, kjer se kot kriterij pojavlja zaščita interesov lastnikov, medtem ko ravnateljstvo vključuje odločitve glede operativnega poslovanja podjetja.

#### **4.1.2 Nejasna opredelitev obsega dela nadzora**

ZGD-1-UPB3 v svojem 274. členu govori o pregledovanju in preverjanju knjig in dokumentacije in podobno ter o nadzorovanju vodenja poslov družbe kot osnovni pristojnosti nadzornega sveta. Vsebina tega člena nejasno opredeljuje obseg dela nadzornega organa. Dobesedno vzeto namreč to tako po obsegu kot zahtevnosti predstavlja izjemno veliko dela (Rozman, 1998a, str. 43), zato avtorji menijo, da si to delo lahko porazdelijo posamezni člani nadzornega sveta in da nadzorni svet ni dolžan niti ne more nadzorovati vsakega delovanja družbe (Kocbek et al., 1998, str. 53).

Težko bi lahko člani ali nadzorni svet kot celota preverjali zakonitost in pravilnost vodenja poslovnih knjig. To delo predstavlja prvo stopnjo nadzora (pregledovanje in preverjanje knjig in podobno), katero opravljajo revizorji. Enako nemogoče je nadzirati delovanje uprave. Kako naj bi nekdo, ki posveti največ nekaj odstotkov svojega časa podjetju, nadziral tiste, ki ves čas delujejo v podjetju? To bi pomenilo nesmotrno vmešavanje v vodenje poslov podjetja. Vodenje poslov namreč zajema planiranje, uveljavljanje (preko planiranja, uveljavitve in kontroliranja organizacije) kot tudi nadziranje poslov s strani uprave, vendar zgolj z namenom, da bi ob ugotovljenih odstopanjih smiselno ukrepala. Nadzorni organ pa ne nadzira z namenom zagotavljanja izvedbe planiranega, ampak da bi ugotovil vlogo uprave in njen vpliv na poslovno uspešnost ter ustrezno ukrepal s potrditvijo, nagrajevanjem ali odstranitvijo. Pri obravnavanju vloge nadzornega organa se tako zdi smiselnejše nadziranje vodenja poslovanja ali poslovodenja razumeti kot nadziranje uspešnosti poslovanja. Tako lahko ugotovimo, da ZGD-1-UPB3 v svojem 274. členu nejasno določa pristojnost nadzornega sveta.

Ko smo tako razjasnili, da delo nadzornega organa ni nadzorovanje vodenja poslov, temveč nadziranje uspešnosti poslovanja, je treba pri vsem tem še spomniti, da poslovanje kot celoto sestavljajo odločitve oziroma da vodenje poslov poteka v procesu odločanja. Mintzberg (1983, str. 156) pri razumevanju nadzorne vloge opozarja tudi na razlikovanje med kontroliranjem odločitev in njihovih posledic ter kontrolo poslovanja. Kontrola odločitev pomeni, da mora najpomembnejše odločitve pregledati in odobriti nadzorni svet. V tem pogledu nadzorni organ

dejansko ne nadzira konkretno procesa odločanja, marveč nadzira njegove posledice, ki se kažejo v uspešnosti gospodarjenja. Posli in s tem odločitve, ki bistveno vplivajo na uspešnost poslovanja, so namreč del analize uspešnosti poslovanja, medtem ko kontrola poslovanja pomeni presojo finančnih rezultatov poslovanja. To v slovenski zakonodaji potrjuje tudi 272. člen ZGD-1-UPB3, ki zahteva, da uprava poroča zlasti o donosnosti družbe, prometu in finančnem stanju družbe, kar oboje zajema uspešnost poslovanja. Vendar so si avtorji pri opredeljevanju vloge nadzora povsem enotni le glede nadziranja uspešnosti poslovanja, ne pa glede nadziranja odločitev.

Poleg nadzora je nadzorni organ pristojen tudi za potrjevanje pomembnejših odločitev uprave in svetovanje upravi. Pomembne odločitve, ki naj bi jih potrjeval nadzorni organ, so po Doumi (1997, str. 612–614) zlasti: večje naložbe v stalna sredstva, nakupi drugih podjetij, ustanavljanje podružnic in večje spremembe, povezane s politiko poslovanja in spremembami delnic oziroma kapitala. ZGD-1-UPB3 v svojem 281. členu dopušča, da statut ali nadzorni svet lahko določi, da se smejo posamezne vrste poslov opravljati le z njegovim soglasjem. Podrobneje ne določa, na katere vrste poslov se člen nanaša. Zato omenjena zakonska opredelitev nemalokrat povzroča nejasnost glede zadolžitev, odgovornosti in avtoritete nadzornih svetov, ki se konkretnije izkazuje kot problem razmejitve pristojnosti odločanja med upravami podjetij in nadzornimi sveti.

V teoriji in praksi delovanja delniških družb se postavljajo mnoga sporna vprašanja, kot: za kakšne vrste poslov gre, kakšne so možnosti omejevanja dela uprave s strani nadzornega organa, kaj pomenijo ta soglasja za nemoten potek poslovanja, ali se nadzorni svet lahko odreče tej nalogi in podobno. Avtorji Kocbek et al. (1998, str. 59) navajajo, da nekateri prav v teh določbah vidijo zakonsko utemeljitev položaja nadzornega sveta kot organa vodenja delniške družbe. V praksi se namreč vse bolj uveljavlja mnenje, da morajo nadzorni organi s potrjevanjem usmerjevalnih odločitev uprave v večji meri usmerjati poslovanje. To je delno posledica napačnega gledanja, da funkcijo upravljanja v dvotirnem modelu izvaja le nadzorni svet, ne pa tudi uprava.

K temu pripomore tudi ugotovitev, da nadzorni organi v praksi slabo delujejo in zelo redko s skrbnostjo dobrega gospodarja opravljajo svojo nalogo, torej odstavijo upravo, ki ne izkazuje uspešnosti poslovanja. Namesto odstavitve se nadzorni svet raje prične ukvarjati in preverjati ustreznost odločitev uprave in prisvoji upravičenost to početi. Dajanje soglasij za večino poslov uprave, vključno s povsem običajnimi posli sprotnega vodenja, pa je nedopusten poseg v zakonsko opredelitev položaja uprave, ki mora družbo voditi samostojno, v dobro družbe in na lastno odgovornost. To bi v praksi pomenilo preširoko uporabo zakonske možnosti.

S tem se strinja Peklar (v Berdnik, 1998, str. 36), ki meni, da bi morala biti soglasja nadzornih svetov k delovanju uprave izjema. »Če nekdo to postavi kot pravilo, dobite dvojno vodenje. Uprava je silno omejena v svojem delovanju, lastnik pa lahko nadzorni svet uporablja celo za to, da ima veto na vsako odločitev,« dodaja Peklar. Tudi Douma (1997, str. 612–614) upravičeno ugotavlja, da gre pri tem za poseganje v načelo odgovornosti uprave za poslovanje

in priporoča, da nadzorni organ te možnosti ne bi prepogosto uporabljal, saj gre v takih primerih namesto nadzorovanja uspešnosti poslovanja in ugotavljanja vloge ravnateljstva že za kontroliranje njegovih odločitev. To pa je že vmešavanje nadzornega sveta v poslovanje, ki zahteva posledice. Na primer, če nadzorni svet presoja določene strateške odločitve, mora prevzeti tudi odgovornost za njegovo kakovost in posledice, zlasti če je od uprave zahteval določene popravke.

Raziskava Zorkove (2007, str. 5) na temo načina izvajanja nadzora kaže, da večina nadzornikov (33 %) zasleduje uspešnost vodenja družbe tudi preko nadzora tekočih, pomembnejših odločitev, saj se poslužujejo ukrepa, da mora poslovodstvo družbe za pomembnejše odločitve pridobiti predhodno soglasje nadzornega sveta; 30 % nadzornikov (predsednikov nadzornega sveta) se pred sprejemom pomembnejših odločitev zgolj neformalno pogovori s predsednikom uprave; medtem ko 24 % anketiranih nadzornikov izjavlja, da nadzorni svet daje vnaprejšnje (nezavezujoče) usmeritve poslovodstvu in se tekoče informira o njihovem izvajanju. V slovenskih podjetjih je torej čezmerno razširjanje pristojnosti nadzornega sveta pogosto.

Rozman (2003, str. 23) meni, da je to posledica treh zadev. Prvič, člani nadzornega sveta se ne zavedajo zahtevnosti nadzorovanja uspešnosti poslovanja ali pa ga niso sposobni izvajati, zato poskušajo povečati pomembnost svoje nadzorne vloge z večjim vplivanjem na odločanje, ki se kaže v potrjevanju poslovne politike, strategij, letnih planov in podobnem. Drugi razlog je verjetno povezan z zgodovino samoupravljanja, ko so upravni odbori vsaj teoretično in po zakonih, če ne že v praksi, usmerjali podjetja. Tretji razlog pa je lahko posledica vnašanja značilnosti entitarnega modela upravljanja, bodisi nevede ali namerno. Kocbek et al. (1998, str. 37) pa menijo, da je pojav razširjanja pristojnosti nadzornih organov delno posledica vpliva preteklosti, delno pa posledica nenatančnosti in fleksibilnosti zakona. Vse od ločitve lastništva od odločanja se namreč pojavlja problem določitve odločanja uprave. Posledice njihovih odločitev pa nosijo predvsem lastniki, ne pa uprava sama. Blair (1998, str. 195–200) ugotavlja, da nekateri finančniki celo menijo, da je bila »nizka uspešnost korporacij ZDA v 70. letih posledica graditve imperijev in samim sebi namenjenih strateških odločitev lenih in nesposobnih managerjev, ki jih lastniki niso dovolj kontrolirali«. Posledica tega naj bi bila večja kontrola s strani lastnikov.

Če nadzorni svet zavrne soglasje, lahko uprava zahteva, da o soglasju odloči skupščina z najmanj tričetrtinsko večino. V primeru, da uprava kljub odklonitvi soglasja ali pa ne da bi sploh skušala pridobiti soglasje nadzornega sveta, sama izpelje posel in s tem stopi s tretjo osebo v pravno razmerje, se postavi vprašanje civilnopravne veljavnosti pravnega posla in vprašanje odgovornosti uprave do nadzornega sveta, družbe in delničarjev. Pravni posel, ki ga je sklenila uprava s tretjo osebo, je, tudi če ni dobila soglasja nadzornega sveta, pravno veljavno sklenjen in tako civilnopravno zavezuje delniško družbo. V razmerju do uprave pride do odškodninske odgovornosti z vidika povzročene škode družbi kot tudi z vidika presoje standarda dobrega strokovnjaka, ki se zahteva pri opredelitvi skrbnosti vestnega in poštenega vodenja poslov. Hkrati je takšno dejanje lahko tudi krivdni razlog za upravičen odpoklic člana uprave. Pri tem je treba poudariti, da tudi soglasje nadzornega sveta za izvedbo posameznega

posla ne pomeni prenosa odgovornosti na nadzorni svet in ni samo po sebi razbremenitev odgovornosti za morebitno povzročeno škodo v zvezi s takšnim poslom (Kocbek et al., 1998, str. 65). Navedeno vnaša zmedo v presojanje nosilca odgovornosti.

Odpira se vprašanje, ali je zahteva nadzornega sveta po izdaji soglasja k pomembnejšim odločitvam uprave pravzaprav le način, s katerim si nadzorni svet zanesljiveje zagotovi informiranost s strani uprave. Pri tem se ne želi vmešavati v poslovanje, še manj prevzemati odgovornosti. Lahko trdimo, da se je obveza po izdaji soglasja nadzornega organa uvedla v prvi vrsti tudi zaradi neinformiranosti oziroma napačnega informiranja uprave o poslovanju podjetja, posledično zaradi nezaupanja. V kolikor se presoja odločitev uprave sprevrže v zahtevo po preoblikovanju odločitev po želji nadzornega sveta, to seveda pomeni vmešavanje v poslovanje ter obvezo nadzornega sveta prevzeti odgovornost za posledice takih odločitev.

Praviloma bi se soglasje nadzornega sveta moralo nanašati le na izvršitev določenega posla ali določenih vrst poslov in torej ne na vse odločitve, ki jih pri vodenju družbe sprejema uprava. Soglasja je mogoče v družbi vpeljati na dva načina, in sicer bodisi s statutom bodisi z odločitvijo nadzornega sveta samega. Že omenjeni avtorji Kocbek et al. (1998, str. 61) tudi tukaj pritrjujejo, da nadzorni svet lahko določi zahtevo po soglasju ne glede na statutarno ureditev, torej ne glede na to, ali statut sam določa takšna soglasja, in ne glede na to, ali statut nadalje pooblašča nadzorni svet za določanje takšnih soglasij. Osnovni namen določanja soglasij nadzornega sveta k osnovnim načelom poslovne politike je, da si nadzorni svet želi zagotoviti pregled nad temeljnimi globalnimi vprašanji, ne pa nad posamičnimi in podrobnimi vprašanji izvajanja poslovne politike. Tako lažje kontrolira in spremlja vodenje družbe in v okviru tega lažje daje soglasje k tistim vprašanjem, ki izstopajo od vnaprej odobrene poslovne politike, zanje pa ima uprava dodatne argumente.

V zvezi s tem se veliko govori tudi o tako imenovanem korporacijskem razmerju med upravo in nadzornim svetom, pri katerem je vse izrazitejša tudi svetovalna vloga nadzornega sveta. V primeru svetovanja upravi ne gre za sprejemanje ali potrjevanje poslovnih odločitev, temveč za postavljanje različnih, tudi neprijetnih vprašanj upravi, in s tem ugotavljanje, ali je uprava pripravila ustrezne odločitve in ali jih zna utemeljiti in pozneje izvesti (Rozman, 1998a, str. 45). Le v omejenem obsegu lahko torej nadzorni svet, katerega člani manj poznajo poslovanje podjetja, smiselno posega v vsebinske usmeritve. Nasprotno je vsekakor tudi za upravo koristno, da ima kritičnega poslušalca svojih zamisli, kateremu s postavljanjem vprašanj in neposrednimi mnenji in nasveti izboljšuje odločitve. Upoštevanje nasvetov ni nujno, saj bi se to smatralo, podobno kot pri potrjevanju odločitev, za poseganje v ravnanje poslovanja.

Odgovornosti uprave so torej jasno opredeljene, je pa vprašanje, ali nadzorni organi ustrezno opravljajo svoje delo in upravo v konkretnih primerih tudi pozovejo k prevzemanju te odgovornosti in jo po potrebi zamenjajo. V kolikor je ne, potem njeno odgovornost prevzamejo nase. S tem je pa razmejitev zadolžitve, odgovornosti in avtoritet med upravo in nadzornim organom vse bolj nejasna. V primeru resnejših težav v poslovanju, ki vodijo v stečaj ali prisilno poravnavo, se ta nejasnost navzven navsezadnje odraža tudi v mnenju javnosti, ki išče krivca in

se čudi, da člani nadzornih svetov ne odgovarjajo, ter pri oblikovanju sodne prakse, ki posledično nejasno določa odškodninsko odgovornost.

Pri tem velja omeniti, da je zahteva po pridobitvi soglasja nadzornega organa za pomembne posle sicer nekaj običajnega tudi drugod po svetu. Kalan (2000, str. 31) v svojem delu primerja sisteme upravljanja drugih držav in pri odgovoru na vprašanje, v kolikšni meri ima nadzorni organ pravico posegati v odločitve, ki se nanašajo na družbo, oziroma v kolikšni meri je upravičen dajati upravi oziroma izvršilnim organom obvezna navodila, ugotavlja, da pravzaprav ni velikih razlik. Izkazuje se, da je vloga nadzornega organa v osnovi povsod podobno zasnovana, kar pripisujemo izbiri modela upravljanja. Zanimivo pri tem pa je še, da je skupna vsem tudi ugotovitev, da upravljavski organi ne delujejo ustrezno.

#### **4.1.3 Vpliv kontrole in zaupanja na obseg dela nadzora**

Nadzor lastnikov nad poslovanjem, natančneje nad delom ravnateljstva, je zakonsko določen, a je njegov obseg izvajanja v praksi kljub temu v precejšnji meri odvisen tudi od narave neformalnih odnosov med ravnatelji in upravljavci. Večje kot je zaupanje v odnosih, manjša je kontrola in manj je s tem povezanih konfliktov interesov. Ravnateljstvo dobiva vse svoje pristojnosti za odločanje od upravljavcev, ki sedijo v nadzornem svetu, ki ga za to pooblastijo in v podjetje postavijo kot svoj zaupniški organ (Pučko, 2007, str. 6). S tem sprejme odgovornost, ki se nanaša na poslovanje podjetja, in še posebej na sprejemanje odločitev v poslovanju podjetja. Od ravnateljstva se zato pričakuje, da bo delovalo v smeri uresničevanja interesov upravljavcev (tj. lastnikov).

Vendar v praksi žal ni vedno tako. Lastnik (angl. *principal*) in ravnatelj (angl. *agent*) ne zasledujeta istih ciljev. Med njima prihaja do asimetričnosti informacij. Principal skuša spodbuditi agenta, da bo ravnal v skladu z njegovimi (principalovimi) interesi, vendar ker ne poseduje vseh informacij o obnašanju agenta, se namesto principalovih ciljev uresničujejo cilji agenta (Hrovatin & Brščič, 1998, str. 28–29). Pogosto tako prihaja do razlik v preferencah upravljavcev oziroma lastnikov in ravnateljstva, ki nemalokrat vodijo do problema v upravljanju.

Ekonomska teorija problem odnosa lastnik-ravnatelj razlaga in rešuje v okviru teorije principal-agent. Teorija principal-agent predstavlja ekonomski pristop k obravnavanju razmerja med upravljanjem in ravnanjem, ki temelji na predpostavki individualističnega, oportunističnega in samozadostnega vedenja ravnateljev (Šink, 2003, str. 75). Medtem ko lastniki težijo k dolgoročni uspešnosti poslovanja, ravnatelji pogosteje dajejo prednost kratkoročni uspešnosti, saj jim v času njihovega mandata zagotavlja izkazovanje boljših rezultatov poslovanja, posledično večje nagrade in ugled. Po tej teoriji ravnatelji delujejo kot agenti, katerih interes se torej razlikuje od interesa principalov, lastnikov podjetja.

Agenti principalom ne zagotavljajo maksimiranja njihovih koristi, zato morajo lastniki oportunistično vedenje agentov omejiti na način, da opredelijo kontrolne mehanizme, ki



omogočajo uspešno nadziranje delovanja ravnateljjev. Model namreč predvideva, da je verjetnost, da ravnatelji ne bodo sledili cilju maksimizacije dobička, veliko večja, če lastniki ne izpeljejo učinkovitega nadzora (Dimovski, Ažman & Zager 2001, str. 77). Enega izmed kontrolnih mehanizmov določa 281. člen ZGD-1-UPB3, ki govori o potrebnem soglasju nadzornega organa k posameznim vrstam poslov in odločitvam ravnateljstva. Ta vodi k presojanju ustreznosti odločitev in delovanja ravnateljjev, pri čemer obstaja nevarnost vmešavanja lastnikov v poslovanje podjetja, posledično omejevanja delovanja ravnateljstva ter zmanjšanja njegove odgovornosti. Lastniki podjetja skušajo zato tveganje pravilne izbire ravnateljjev in s tem povezane morebitne neskladnosti interesov delovanja reševati z ustreznim pogodbenim razmerjem ter motiviranjem oziroma načinom nagrajevanja ravnateljjev.

Problem principala je, kako izbrati ustrezno spodbudno shemo oziroma pogodbo, ki določa agentove naloge in plačila zanje ob zavedanju, da se bo agent ob dani pogodbi obnašal egoistično in da mora biti zato ta pogodba za agenta tako privlačna, da je pripravljen s principalom sodelovati (Hrovatin & Bršič, 1998, str. 30). Hkrati je cilj skleniti pogodbo, ki bo predvidela vse možne razmere in odgovore nanje za čas njenega trajanja. Prihaja namreč do nepredvidljivih dogodkov, nepreverljivosti ali nedokazljivosti rezultatov ali dejanj, zaradi česar se o nekaterih dejanjih odloča *ex-post*, saj jih ni mogoče vnaprej opredeliti v pogodbah (Gregorič & Zajc, 2006, str. 263). Zato mora vsebina pogodbe med lastniki in ravnatelji izkazovati tudi odločitev lastnikov, koliko tveganja so pripravljeni sprejeti, saj je od tega odvisno agentovo plačilo ter obseg izvajanja kontrole nad njegovim delovanjem. Manj kot so lastniki pripravljeni tvegati, več kontrole izvajajo, plačilo agentu je fiksno vnaprej določeno. Obratno, naklonjenost k tveganju daje priložnost tudi za večje zasluzke in spodbudi maksimalno angažiranost agentov.

Mehanizmi, ki razporejajo in uveljavljajo nadzor v korporacijah, so zlasti pomembni zaradi dejstva, da so pogodbe med agenti in principalami nepopolne (Gregorič & Zajc, 2006, str. 263). Odločitev nadzornega sveta glede tega, ali bo nadzoroval le uspešnost podjetja ali tudi in v kolikšni meri kontroliral in potrjeval tudi odločitve uprave, je na koncu odvisna tudi od ravni zaupanja ter usklajenosti interesa delovanja med tema dvema organoma.

Zaupanje v medsebojnih odnosih namreč pripomore k uspešnejšemu izogibanju neskladju morebitnih različnih interesov in s tem k bolj usklajenemu delovanju v isti smeri. Ekonomisti v svojih razmišljanjih vprašanje zaupanja kot pojma, povezanega z odnosi med ljudmi v delovnem okolju, povezujejo z ekonomiko poslovanja (Mihelčič, 2003, str. 12). Pomanjkanje zaupanja kot vsebine obnašanja namreč upočasni delovanje in s tem poveča stroške delovanja. Pri tem trpita učinkovitost in uspešnost poslovanja. Zaupanje je zato v ekonomskem svetu prvina strateške trdnosti, saj zmanjšuje zapletenost življenja v združbah (Luhmann, 1979). Je torej nepogrešljivo orodje do boljšega medsebojnega delovanja organov vodenja in nadzora.

Odrpta in nerešena vprašanja teorije principal-agent se kažejo predvsem v tem, da je dejansko težko kontrolirati delovanje ravnateljjev (Šink, 2003, str. 75). V vedno bolj spreminjajočem se okolju je nadzor (kontrola) vse manj učinkovit instrument upravljanja. Zato se kot alternativa

teoriji principal-agent vse bolj omenja zaupniška teorija, ki vodi k razmerju lastnik (principal)-ravnatelj (zaupnik). V nasprotju z agentom zaupnik ni motiviran za doseganje individualnih ciljev, temveč so njegovi motivi (osebna rast, notranji dosežki, samouresničevanje) usklajeni z motivi lastnikov (dobiček, stabilen razvoj in dolgoročna uspešnost poslovanja). Raje kot delovanje, ki bi bilo v nasprotju z interesi principala, izbere sodelovanje, saj verjame, da mu bo tako kooperativno obnašanje prineslo več koristi, kot bi jih pridobil z individualističnim, samodelujočim vedenjem. Večje zaupanje v odnosu lastnik-zaupnik posledično pomeni odpravo kontrolnih ukrepov in s tem zmanjšanje stroškov spremljanja delovanja ravnateljev in stroškov stimulativnih pogodb.

Spence (1998, str. 19) opozarja, da je transparentno poslovanje ključ za ohranjanje zaupanja, saj oskrbuje vlagatelje (lastnike) z natančnim opisom njihovih pravic v zvezi s podjetjem. Lastniki ne dvomijo v delovanje zaupnikov, njihove odločitve upoštevajo in verjamejo, da bodo v dani situaciji sprejemali pravilne odločitve, katere jim bodo kot delničarjem prinesle koristi. Model upravljanja po zaupniški teoriji lastnikom prinaša pravzaprav več tveganja, saj nimajo zagotovila, da bo zaupnik res deloval v njihovem interesu. Toda zaradi večjega zaupanja so lastniki pripravljeni tudi več tvegati. Eden večjih razlogov je tudi ta, da gospodarske družbe z dobro prakso upravljanja dosegajo v povprečju višje donose, naložbe v te družbe so manj tvegane in zaupanje vlagateljev večje (Gregorič & Zajc, 2006, str. 272). Pozitivni učinki vedenja zaupnikov se torej med drugim odražajo na koncu tudi v večjem dobičku in višji ceni delnice, kar posledično privablja dodaten kapital zunanjih investorjev.

Na oblikovanje razmerij med lastniki podjetja in ravnatelji delno vpliva tudi model upravljanja podjetja. Tako je v dvotirnem modelu upravljanja, kjer se srečujemo z ločeno funkcijo nadzora in ravnanja, potrebnega več zaupanja oziroma kontrole v odnosih kot v enotirnem modelu upravljanja, pri katerem predstavniki lastnikov in ravnatelji sodelujejo skupaj v enem organu. Lahko trdimo, da je v dvotirnem modelu upravljanja uveljavljeno povečini le razmerje principal-agent. Tudi zato, ker je zaupniška teorija danes še tako rekoč v povojih. Za njeno učinkovito delovanje je namreč potrebna zrelost, poštenost, kolektivizem in sodelovanje, ne pa oportunistično izkoriščanje vsakršnega pomanjkanja kontrole. Borak (1998, str. 201) nadaljuje razmišljanje, da obstoj problema agenta sam po sebi ne predstavlja podlage za nastanek problema upravljanja, saj upravljavska struktura vstopi v igro takrat, ko so potrebne dejavnosti in ukrepanje, ki z začetno pogodbo med principalom in agentom niso bile predvidene. V primeru sklenitve popolne pogodbe med lastnikom in ravnateljem problema upravljanja ne bi bilo.

Ob zavedanju pomanjkanja zaupanja v poslovnem svetu Mihelčič (2003, str. 15) razmišlja, da bi ugotavljanje istosmernosti interesov in ciljev članov organov upravljanja, izločanje ljudi z neustreznim »motivacijskim paketom« iz organov upravljanja ter določanje spodbud za enako ciljno naravnost vseh vključenih lahko ponudili kot praktična orodja za povečevanje ravni zaupanja. Pri tem dodaja misel še iz časa socializma: »Zaupaj, toda nadzoruj!«

#### 4.1.4 Sodelovanje udeležencev v upravljanju v luči družbene odgovornosti

Razvoj upravljanja je zgodovinsko vedno sledil temeljnemu cilju, tj. izboljšati dobiček poslovanja in s tem donose za delničarje. V poslovanje podjetja so vključeni tudi drugi udeleženci (zaposleni, banke, dobavitelji, porabniki ipd.), ki s svojim delom prispevajo, da poslovanje poteka nemoteno, uspešno in s tem pomembneje soustvarjajo dobiček podjetju. Širše opredelimo korporacijsko upravljanje tako kot sklop mehanizmov, ki uravnavajo medsebojna razmerja med tistimi, ki dejansko upravljajo s sredstvi korporacij, in tistimi, ki ta sredstva, finančna in nefinančna, dejansko prispevajo (Gregorič & Zajc, 2006, str. 263). Dobiček je še vedno pomemben element, ne gre pa več le zanj (Cirman, 2011, str. 15).

Kakovost upravljanja podjetja vpliva na usodo udeležencev. Propad podjetja namreč ohromi delovanje in življenje vseh tistih, ki so dotlej tako ali drugače poslovali in vlagali v podjetje bodisi svoje znanje, energijo, čas ali denar. Ker je praksa v preteklih letih ponudila vse preveč primerov nekakovostnega upravljanja podjetij in njegovih negativnih posledic, se vedno pogosteje pojavljajo mnenja, da naj v upravljaljskih organih določeno, včasih celo lastnikom enakovredno vlogo igrajo tudi drugi udeleženci oziroma njihovi predstavniki (Rozman, 1998a, str. 46). Tako bi tudi oni nadzirali odločitve ravnateljstva in soodločali o delitvi dobička. Njihov relativni pomen za dolgoročni obstoj podjetja narekuje tudi njihovo vlogo v upravljanju in nadzoru podjetja in ne nazadnje, delitvi *ex-post* rent (Zingales, 2000, str. 1623–1651).

V zvezi s to tematiko se pojavljata dve skrajni stališči. Nekateri avtorji opozarjajo, da tako gledanje vrača razvoj upravljanja nazaj v pretekli sistem samoupravljanja, ko so bili lastniki podjetij pretežno zaposleni, zadruga, vzajemne ustanove in podobni sistemi, kar se je v zgodovini izkazalo za neustrezno. Zagovarjajo mnenje, da upravljanje v kapitalističnem načinu gospodarjenja poteka le v interesu lastnikov, katerih cilj je doseganje dobička v primerjavi z vloženimi sredstvi, in so tako lastniki edini, ki nosijo tveganje, kar jim zato daje pravico odločati o družbi. Hkrati ne zanikajo, da razmerja z drugimi udeleženci niso pomembna. Nasprotno, celo poudarjajo vse večji pomen tesnega sodelovanja in povezovanja podjetja s kupci, dobavitelji, zaposlenimi, državo, celo s konkurenco. Vendar pa tega sodelovanja ne povezujejo s sodelovanjem teh udeležencev v upravljanju. To utemeljujejo z dejstvom, da je njihova pozornost usmerjena le v opravljanje dela oziroma prispevka, za katerega so plačani po pogodbi, ne nosijo pa tveganja uspeha delovanja celotne organizacije.

Na takem stališču je osnovan tudi enotirni model upravljanja, ki v svoje upravljaljske organe ne vključuje predstavnikov udeležencev, praviloma niti v vlogi zunanjih oziroma neizvršnih članov upravnega odbora. Razlog je v nevarnosti uveljavljanja posamičnih interesov oziroma interesov določenih skupin udeležencev pred interesi celotne družbe. Vključevanje predstavnikov različnih deležnikov v nadzorne organe prinaša lahko določene koristi, toda tudi določene slabosti iz naslova večjih konfliktov pri odločanju, večje diskrecije članov uprave kot tudi večje ohlapnosti v ugotavljanju oziroma definiranju fiduciarne odgovornosti vodilnih (Gregorič & Zajc, 2006, str. 271). Nasprotniki udeležencev v upravljanju tudi izpostavljajo, da je ravno dejstvo, da anglo-ameriški del sveta v enotirnem modelu upravljanja ne prakticira

»koncepta udeležencev«, razlog, da je ekonomsko uspešnejši od kontinentalne Evrope, kjer prevladuje nemški model upravljanja podjetij.

Sodobni pogledi številnih avtorjev na razvoj upravljanja v bodoče povezujejo soudeležbo udeležencev oziroma ostalih interesnih skupin pri upravljanju z večjo družbeno odgovornostjo podjetij, o kateri razpravljajo v okviru teorije deležnikov. Razmišljanje o družbeni odgovornosti izhaja iz stališča, da so cilj gospodarjenja, nosilec upravljanja in družbeno-ekonomski način gospodarjenja med seboj usodno povezani in sovplivajo drug na drugega (Lipovec, 1987, str. 41). To konkretnije pomeni, da podjetje s svojim načinom upravljanja vpliva in sooblikuje tisti del družbe, s katero posluje oziroma je povezano. S tega stališča je podjetje tudi odgovorno za posledice, ki jih njegovo poslovanje in upravljanje v tej družbi povzroči.

Cirman (2011, str. 15) pojasnjuje, da biti družbeno odgovoren pomeni, da podjetja še vedno namenjajo velik del pozornosti svoji konkurenčnosti, kar se na koncu izkaže tudi pri dobičku. Pri tem nadaljuje, da je pri družbeni odgovornosti ta dobiček vpet v kontekst trojnega P: dobiček (angl. *profit*), ljudje – koristi družbe (angl. *people*) in okolje – varovanje okolja (angl. *planet*), kar predstavlja trikotnik, v okviru katerega podjetje išče svojo konkurenčnost, ima dolgoročni dobiček, dela v korist družbe in varuje okolje. Torej družba, ki ni konkurenčna, ni družbeno odgovorna, kajti podjetje, ki bo moralo odpuščati delavce, ne koristi družbi.

Vsako vlaganje sredstev in npora v izgradnjo določenih deležniških odnosov, na osnovi katerih temelji konkurenčna prednost podjetja, je torej koristna za vse, ki kakor koli soustvarjajo (in si posledično delijo) vrednost podjetja (Debeljak & Gregorič, 2004). Šola družbene odgovornosti zahteva, da gledamo na podjetje ne zgolj kot na klasični koncept vrednosti za delničarje, pač pa da sprejmemo koncept udeležencev podjetja kot bolj ustrezen (Pučko, 2007, str. 3).

Medtem ko se pomen družbenoodgovornega ravnanja vse bolj poudarja, se zagovornikom kapitalističnega načina gospodarjenja zastavlja ključno vprašanje: ali podjetje služi lastnikom ali tistim, na katere s svojim delovanjem vpliva? Friedman (1962, str. 113) razpravlja o upoštevanju družbene odgovornosti in ne dobička kot cilja podjetja in pravi, da nič ne bi tako močno spodkopalo temeljev svobodne (kapitalistične) družbe kot sprejem družbene odgovornosti, drugačne od ustvarjanja dobička za lastnike. Pri tem dodaja, da ravnateljji najbolj odgovorno ravnajo, če ustvarjajo dobiček lastnikom.

Ne glede na različna mnenja pa vendarle ostaja dejstvo, da prav družbeno-ekonomski sistem, pravne norme in ekonomska politika predstavljajo okvire gospodarjenja in okvirno določajo tudi temeljne odnose v gospodarjenju podjetij. Konkretnije to pomeni, da spreminjanje družbe prej ali slej zahteva tudi spremembo upravljanja podjetij (torej nosilca poslovanja, namen, cilj in način poslovanja, posledično tudi same oblike upravljanja) in s tem gospodarstva na splošno. Poslovni partnerji, kupci, delničarji in drugi se zavedajo, da globalizacija odpira nova vprašanja glede vpliva podjetja na družbo (Cornelius & Kogut, 2003, str. 50). Radi trdimo, da prehajamo v povsem novo družbo; vse več avtorjev meni, da bo treba spremeniti naša razumevanja

lastnine, upravljanja ipd. (Rozman, 2008). Na dolgoročno uspešnost in vrednost podjetja v veliki meri vpliva prav učinkovitost uprave podjetja pri usklajevanju interesov in delovanja vseh udeležencev v podjetju v smeri dolgoročnega obstoja podjetja (Stipič, 2006, str. 65).

#### **4.1.5 Sodelovanje zaposlenih v upravljanju**

V dvotirnem modelu udeleženci, konkretno zaposleni, preko udeležbe svojega predstavnika v nadzornem organu že soupravljajo podjetje. Avtorji, ki zagovarjajo, da morajo podjetja aktivno upoštevati interese tudi drugih udeležencev poleg lastnikov in da morajo takšno gledanje vključiti tudi v svoje ravnanje, večji poudarek namenjajo prav vlogi zaposlenih. Trditev Lipovca (1987, str. 40–41), da je družbeni način gospodarjenja odvisen od nosilca gospodarjenja, ki je določen z lastnino sredstev za proizvodnjo in ki neposredno ali posredno odloča o svoji lastnini in upravlja z njo, dobiva med avtorji vedno širšo razlago. Med glavne in nepogrešljive proizvodne tvorce se danes namreč vse bolj uvršča tudi znanje. In ker je največ znanja v ljudeh, postanejo eden izmed glavnih udeležencev v upravljanju.

Visoko usposobljena delovna sila je vse bolj vir konkurenčne prednosti podjetja. Zaposleni, zlasti še tisti, ki so pridobili in razvili znanja za specifične potrebe podjetja, so, sicer specifični, vlagatelji v podjetje. Njihova izbira znanj je povezana z ozko strokovno usmerjenostjo in posledično z visokimi tveganji uporabe tega znanja širše na trgu delovne sile. V takih primerih mnogi priznavajo, da postajajo takšni zaposleni nosilci podobne pravice do upravljanja, kot jo imajo lastniki, ki v podjetje vlagajo kapital. To pa lahko tudi pomeni, da se velik del plače takšnih zaposlenih spreminja v odvisnosti od doseženega dobička podjetja, s čimer takšni zaposleni prevzemajo del tveganja uspešnega poslovanja ter se s tega stališča še bolj »izenačujejo« z lastniki.

Lastništvo zaposlenih oziroma njihovo sodelovanje v upravljanju ali nadzoru podjetij je lahko učinkovito v tistih družbah, v katerih je človeški kapital ključni dejavnik rasti in razvoja. To je v podjetjih, kjer so podjetju specifične investicije v človeški kapital ključne za njihov nadaljnji razvoj in pridobivanje konkurenčne prednosti. Gregorič in Zajc (2006, str. 271) navajata, da se z vključevanjem zaposlenih v nadzorne svete podjetij na drugi strani tudi znižuje nadzor nad upravo, saj zaposleni od članov uprave niso neodvisni; vnašajo se tudi večja nasprotja interesov v nadzorne svete, ob odsotnosti utemeljenega razloga takšne vključitve (to je večja produktivnost in nadaljnji razvoj družbe) pa se tudi povečuje nezaupanje delničarjev in torej znižuje vrednost podjetja. V izogib temu in prav zaradi potencialnih nasprotij interesov ter posledično ovir pri odločanju in nadziranju, je treba jasno definirati cilj družbe.

O pomenu sodelovanja zaposlenih v upravljanju je moč zaslediti različna stališča avtorjev. Nekateri zagovarjajo mnenje, da soudeležba zaposlenih deluje kot preventiva, ki prisili vodstvo, da pojasni in upraviči svoje odločitve zaposlenim (Bakovnik, 2003, str. 3). Takšno ravnanje naj bi zahtevalo, da vodstvo podjetja pri oblikovanju in sprejemanju odločitev upošteva tudi vidik zaposlenih, kar naj bi prispevalo k preprečevanju nastanka konfliktov. Prisotnost predstavnika zaposlenih v upravljavskem organu je lastnikom lahko koristen vir informacij o stališčih

zaposlenih. V primeru potrebe po uveljavljanju nepriljubljenih ukrepov, potrebnih za ohranjanje stabilnega poslovanja družbe, bi od predstavnika pričakovali tudi večjo pomoč pri komuniciranju z zaposlenimi. Vendar udeležba zaposlenih v upravljanju na drugi strani ustvarja tudi nerealna pričakovanja zaposlenih po uresničevanju njihovih interesov. Prav zagovarjanje različnih interesov predstavnikov, zaposlenih v nadzornem svetu, pogosto vodi v konflikt z interesi delodajalcev – lastnikov. Sodelovanje zaposlenih pri upravljanju družbe ne sme ovirati tekočega vodenja in delovanja podjetja zaradi zasledovanja morebitnih (kratkoročnih) interesov zaposlenih (Zorko, 2009, str. 185). Prednost ima interes družbe v luči dolgoročnega razvoja in stabilnosti poslovanja podjetja.

Navzočnost predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu posredno vpliva tudi na intenzivnost, odprtost in zaupnost razprav znotraj tega organa. Noben predstavnik delničarjev v nadzornem svetu namreč ne želi razgaljati uprave, tako da bi ji v navzočnosti predstavnikov zaposlenih zastavljal preveč kritična vprašanja, čeprav bi bilo to zaradi položaja podjetja marsikdaj nujno in potrebno (Stipič, 2006, str. 77). S tega stališča prisotnost predstavnikov zaposlenih ovira resnično odprte in kritične razprave ter obravnavo občutljivih tem, saj da ni mogoče zagotoviti zaupnosti znotraj organa. Šarmanova (1997, str. 58) pri tem dodaja, da je na splošno za vse predstavnike zaposlenih ugotovljeno tudi, da so premalo aktivni in imajo premalo znanja.

Konflikt interesov, mnogokrat omejeno poznavanje poslovanja podjetja s strani predstavnikov zaposlenih ter njihova moteča navzočnost v nadzornem svetu vplivajo na to, da je nepriljubljene ukrepe v nadzornem svetu na koncu redkokdaj mogoče uveljaviti pravočasno in preventivno, kar pa, poleg nevšečnosti, podjetju povzroča tudi dodatne stroške. S tega stališča bi bilo mogoče tudi sklepati, da soudeležba zaposlenih v upravljanju ni toliko zaželena. Prisotna je težnja po izbiri modela upravljanja, ki ne vključuje sodelovanja zaposlenih v upravljanju ali vsaj bistveno zmanjšuje njen pomen.

S strani zaposlenih predstavlja nadzorni svet sekundarni organ, saj jim ne daje veliko možnosti za prevzemanje iniciative in sprejemanje poslovnih ukrepov strateške narave. Za uveljavljanje njim lastnih interesov po izboljšanju materialnega in statusnega položaja se zato veliko raje poslužujejo funkcije sindikatov.

#### **4.1.6 Stroškovni vidik posameznega modela upravljanja**

Na več mestih je moč zaslediti, da je enotirni model upravljanja s svojo organiziranostjo celotne funkcije upravljanja znotraj enega organa stroškovno učinkovitejši. Pučko (2007, str. 7) v enem izmed svojih del to utemeljuje z razlago, da je v enotirnem modelu upravljanja potreb po usklajevanju različnih interesov, po poročanju, medsebojnem obveščanju, potovanju na seje upravnega odbora in podobnem v načelu manj, kot če imamo opravka z nadzornim svetom in sodelovanjem zaposlenih v upravljanju. Združena vloga najvišjih oblastnih struktur, torej glavnega direktorja in predsednika upravnega odbora, omogoča večjo učinkovitost kot razdeljena vloga, s tem pa privede do boljših rezultatov v korist delničarjev (Šink, 2003, str. 76).

Bajuk (2006) pri tem navaja, da je praksa vodenja in upravljanja družbe z leti pokazala, da je enotirni sistem verjetno učinkovitejši, ko ima konkretna družba večinskega ali prevladujočega delničarja. Takrat združitev poslovodnega in nadzornega organa lahko pomeni določeno prednost, kajti pravega konflikta interesov med delničarji in upravo ni, združitev obeh organov pa pomeni tako učinkovitejše in hitrejše sprejemanje pomembnih odločitev.

S tega stališča je torej mogoče sklepati, da obstaja več podpore za ekonomsko učinkovitost enotirnega modela upravljanja kot za dvotirni model upravljanja. Nasprotno v nemškem modelu upravljanja stroške upravljanja zvišuje pogosta asimetrija informacij med ločenimi upravljavskimi organi (nadzorni svet in uprava), večji obseg časa in dela, ki ga nadzorniki zato namenjajo seznanjanju in presojanju uspešnosti poslovanja, vrh tega se vedno znova odpira še vprašanje zadostnega plačila nadzornikov ter kakovosti njihovega opravljenega dela. Vendar lahko zaključimo, da je dvotirni model upravljanja zasnovan tako, da kljub večjim stroškom delničarjem daje možnost objektivnejše kontrole poslovanja. To pa je pomemben pogoj za učinkovito izvajanje nadzora, ki prispeva k boljšemu upravljanju podjetja.

#### **4.1.7 Odvisnost nadzornega sveta od informiranja s strani uprave**

Nadzorni organi se pri izvajanju kontrole in presojanju uspešnosti poslovanja opirajo na finančne podatke iz poročil, katere jim je uprava dolžna redno posredovati vsako tromesečje ter konec leta v obliki letnega poročila. Vsako leto pa mora pripraviti tudi celotno analizo poslovanja, okolja in organizacije (SWOT-analiza ipd.) (Rozman, 1998a, str. 43), v kateri opiše splošno stanje v gospodarstvu in panogi, razmere na trgu, vplive poslovnega okolja na poslovanje ter poda tudi svoje mnenje o vzrokih, ki so vplivali na rezultat poslovanja. Omenjeni dokument je podlaga za določanje in kontrolo strateških planov. Vsa prejeta poročila so nadzornemu svetu v pomoč pri presojanju dolgoročne uspešnosti poslovanja, doseženih ciljev, vpliva in delovanja uprave ter uspešnosti poslovanja v prihodnje, na podlagi česar sprejmejo odločitev glede podelitve razrešnice članom uprave, torej potrditvi njihovega dela ali njihovi odstavitvi ter glede nagrajevanja.

Slabost, ki ogroža kakovostno opravljanje nadzorne funkcije, pa je močna odvisnost nadzornega organa od pravilnega in objektivnega informiranja s strani uprave. Proti temu se nadzorni svet lahko bori tako, da analize poslovnega okolja zaupa zunanjim organizacijam, saj bi v primeru, da bi jih v celoti pripravila uprava, to pravzaprav pomenilo, da ta o uspešnosti svojega dela »sodi« sama. Ta težava je očitnejša v dvotirnem modelu upravljanja, kjer je nadzorni svet ločen od uprave in zato nima možnosti še kako drugače tekoče spremljati poslovanje kot le preko prejetih poročil, medtem ko imajo zunanji člani upravnega odbora v enotirnem modelu upravljanja na sejah priložnost debatirati in soodločati tudi o strateških temah poslovanja ter tako ohranjati tesnejši kontakt z dogajanjem v podjetju.

Asimetriji informacij se člani nadzornega sveta lahko izognejo tudi s poznavanjem področja poslovanja, razumevanjem vsebine in procesa ugotavljanja uspešnosti poslovanja, med njimi

računovodskih izkazov in kazalnikov uspešnosti. Nadzorniki morajo torej več časa posvetiti spoznavanju razmer v podjetju in v njegovem poslovnem okolju, sodelovati na raznih strokovnih posvetih in podobnih druženjih in se strokovno izobraževati. Vse to jim omogoča, da se pri opravljanju nadzora ne omejujejo preveč na informacije, prejete s strani uprave, temveč so sposobni njegovo delo objektivno strokovno presojati in oblikovati lastna neodvisna stališča, kar na koncu vodi k uspešnejšemu upravljanju podjetja.

Premajhna zavzetost članov nadzornega sveta za pridobivanje informacij o podjetju in posledično izvajanje strokovnega informiranega nadzora je tudi sicer eden izmed osnovnih razlogov neučinkovitosti nadzornega sveta, pri čemer avtorici rešitev vidita v vključevanju strokovno podkovanih in od uprave neodvisnih članov (Gregorič & Zajc, 2006, str. 270).

Kakovostno poročanje uprave je v tem smislu tudi odgovornost nadzornega organa, da pove, kakšne podatke za opravljanje svojega dela potrebuje. ZNS (2011, točka 1) priporoča, naj nadzorni svet upravi vedno jasno opredeli vsebino in obliko poročil ter roke za posamezna poročila, kar mu omogoča kakovostno in učinkovito izvajanje nadzora ter kompetentno sprejemanje odločitev. Podatki in informacije zanj namreč predstavljajo »input« za začetek dela.

#### **4.1.8 Problem ambicioznosti zastavljenih strateških planov poslovanja**

Nadziranje vedno zahteva primerjavo doseženega s planom, saj je nadziranje po opredelitvi nenehno prizadevanje za uresničitev zamišljenega. Doseženi rezultati poslovanja se primerjajo s prvotno zastavljenimi cilji, z rezultati preteklega obdobja in uspešnostjo poslovanja konkurenčnih podjetij znotraj panoge oziroma s povprečjem panoge. Planiranje je zahtevno in kompleksno delo, ki zahteva temeljito poznavanje podjetja in njegovega okolja, zato ga ustrezno lahko opravijo le ljudje, ki večji del časa prebijejo v podjetju, to pa so v podjetjih večinoma ravnatelji. Ambicioznost planov je odvisna seveda od ciljev, ki jih želimo doseči.

Ne dovolj ambiciozno oblikovanje planov ima za posledico lahko dosegljive cilje, zaradi česar so na koncu rezultati nadzora nad poslovanjem seveda ugodnejši, saj prikazujejo uspešno doseganje zastavljenih ciljev. V praksi obstaja nevarnost preračunljivosti ravnateljev pri določanju ciljev, katere preprosto priredijo svojim potrebam. Ob dejstvu, da je od izpolnjevanja ciljev odvisna njihova usoda in končno tudi nagrajevanje, lahko pride do ustrezne prilagoditve planov njihovim sposobnostim. Če uprava ve, da bo od izpolnjevanja odvisna njegova usoda, bo temu ustrezno priredila plan (Rozman, 1998a, str. 43). Zato se poraja vprašanje, ali so strateški cilji podjetja vedno dovolj ambiciozno zastavljeni.

Nadzorni organi lahko tovrstni oportunitizem uprave preprečijo le z dobrim poznavanjem področja poslovanja podjetja in njegovega poslovnega okolja ter s kakovostnim in aktivnim spremljanjem tekočega poslovanja, kamor sodi primerjava planov, odkrivanje znakov odstopanj v poslovanju ter presojanje njegove uspešnosti na podlagi finančnih kazalcev.



Na drugi strani so plani pogosto lahko prikazani tudi preveč ambiciozno. Razlog je potegovanje za odobritev finančnih sredstev bank, zato je pričakovana donosnost projektov prikazana višja kot realno dosegljiva. Prav tako je lahko razlog ustvarjanje ali ohranjanje zelenega zadovoljstva udeležencev, vzdrževanje visoke bonitetne ocene ali borzne vrednosti delnic.

Rozman (1998a, str. 43) zagovarja stališče, da se upravo seznanijo o načinu ugotavljanja uspešnosti poslovanja in možnosti njenega vpliva na rezultat. Le ob upoštevanju vsega navedenega lahko nadzorni organ pravočasno presodi ustreznost strateških planov, ki jim jih uprava predloži v presojo in potrditev. Prenizko postavljeni cilji pomenijo neizkoriščen potencial razvoja in rasti podjetja, kar se kmalu prične odražati tudi v nezadostni konkurenčnosti podjetja na trgu in slabem poslovnem izidu. Zgolj pozitivna uspešnost poslovanja torej pove premalo. Nasprotno previsoko zastavljeni plani in temu primerno vnaprej realizirani stroški, lahko vodijo v pomanjkanje likvidnosti podjetja v prihodnje. Lahko je cilj dosežen in so finančna sredstva pridobljena, udeleženci trenutno zadovoljni, vendar je to lahko hkrati slaba popotnica za poslovanje v prihodnje.

#### **4.1.9 Dediščina samoupravnega sistema ali ponavljanje preteklih navad**

Slovenija je po osamosvojitvi dotedanji samoupravni sistem upravljanja zamenjala za kapitalistični sistem, ki je glede na izkušnje v tujini obetal novo uspešno in učinkovito gospodarstvo. Reforma družbeno-ekonomskega sistema je s tem zahtevala tudi uveljavljanje novih vrednot v družbi. Nekatere prvine sistema, ki so bile štirideset let vsakdanje spremljevalke življenja delovnih ljudi, so dobile z določili sprememb ustave leta 1989 in z ustavo leta 1991 prizvok zaostalosti, zato se jih je bilo treba čim prej znebiti (Mihelčič, 2010, str. 30).

Osnovno vprašanje korporacijskega upravljanja v slovenskem post-privatizacijskem obdobju je bilo, kako prekiniti krog prepletenih odnosov med predstavniki lokalnih ekonomskih in političnih lobijev in vzpostaviti sistem norm in pravil, ki bodo konflikte zaradi prilaščanja obstoječih rent preusmerili v spodbude za ustvarjanje višje vrednosti gospodarskih družb ter posledično večjih koristi za vse (Gregorič & Zajc, 2006, str. 261). Vendar praksa danes kaže, da so bile nove vrednote in nov način razmišljanja, prilagojen novi kapitalistični obliki upravljanja gospodarstva, precej slabo razširjene med prebivalstvo, saj se je razmišljanje in delovanje ljudi organizacijska kultura nasploh, podedovana iz prejšnjega sistema, v podjetjih bistveno počasneje spreminjala, kot je to zahteval proces tranzicije.

Zaposleni na vseh ravneh niso bili pripravljene v celoti spremeniti svojega načina delovanja in razmišljanja. Na ravni upravljanja podjetij se je nadaljevala dotlej uveljavljena praksa političnega kadrovanja in zadovoljevanja potreb interesnih skupin iz ozadja. Ohranjale so se močne neformalne povezave med politiko, upravo in največjimi lastniki. Interesi vseh (predvsem manjših) lastnikov niso bili v ospredju. Zdi se, da je prav država, pobudnica spremembe upravljanja gospodarstva kot večinska lastnica v nekaterih podjetjih in hkrati glavni državni banki, nadaljevala z netransparentnostjo poslovanja, izkoriščanjem notranjih informacij,

vmešavanjem v odločanje in politično motivirano pomočjo podjetjem, s čimer je na koncu upravičila prvotno obstoječo nevarnost prostovoljnega razporejanja kapitala državne banke.

Kot že ugotovljeno v podpoglavju 2.1, se je tudi tradicija navezanosti na finančno podporo bank v obliki dolgoročnih bančnih kreditov, značilna že v času samoupravnega socializma, kljub uveljavitvi kapitalskega trga in posledično ureditvi zasebne lastnine in večji samostojnosti podjetij, nadaljevala. Podjetja so tako večinoma še naprej ostajala odvisna od finančnih sredstev, pri čemer kot glavno orodje za pridobivanje ugodnih finančnih pogojev ni bila več velikost podjetja in njegov prispevek v gospodarstvu, temveč pogosto veze in poznanstva ter obstranski interesi akterjev iz ozadja. Podjetja so prišla do finančnih sredstev tudi s pomočjo prikaza izkrivljene finančne slike stanja uspešnosti poslovanja podjetja, katere so jim, preko prirejanja podatkov o poslovanju, omogočale revizijske družbe. Kultura poštenega tekmovanja na trgu se ni razvila. In to kljub uveljavljenim decentraliziranim finančnim sistemom kapitalskega trga.

Na področju upravljanja državnih podjetij ni prišlo do ločitve pristojnosti upravljaljskih in ravnateljskih organov. Upravni odbori so že v času samoupravljanja teoretično in po zakonih, če ne že v praksi, usmerjali podjetja, kar se danes nadaljuje v obliki razširjanja pristojnosti nadzornega sveta na področje dela uprave (Rozman, 2003, str. 23). Pučko (2007, str. 6) navaja, da se tudi sicer ravnateljstvo, ki deluje v državah, kjer je v bližnji preteklosti vladal socialistični sistem, teže znebi nekaterih značilnosti obnašanja, ki ga je stari sistem omogočal: počasne procese odločanja, kratkoročno usmerjenost, sorazmerno visoko raven nefleksibilnosti, močne osebne povezave z lokalno skupnostjo, nizko stopnjo mobilnosti in močne medosebne povezave.

Na drugi strani imamo zaposlene – delavce, ki v času tranzicije tudi niso bili kar tako pripravljeni izpustiti vseh socialnih pravic, ki jim jih je priznaval bivši sistem. Tako je večino teh pravic v luči ohranjanja socialnosti država v svojih zakonih ohranila. Nekatera podjetja so se zato pritožila nad obremenjenostjo s stroški dela in posledično omejene možnosti vlaganja v razvoj, kar je dolgoročno vodilo v nekonkurenčno poslovanje, medtem ko so se nekatera druga uspešna podjetja zanašala na neskončno gospodarsko rast in se odločila ohraniti visoko stopnjo neučinkovitega nalaganja kapitala podjetja, ki je veljala v prejšnjem sistemu. V obeh primerih slabo vodenje podjetij vodi v krčenje pravic delavcev, kar izzove njihov upor, največkrat v obliki stavk. Občutek, da jih je vodstvo opeharilo, da ni znalo ravnati z denarjem, k pridobivanju katerega je prispevalo tudi njihovo delo, logično vodi do zahteve po v prihodnje večjem sodelovanju udeležencev v upravljanju v luči večje družbene odgovornosti.

Pri iskanju odgovornosti se država sklicuje na zasebno lastništvo podjetij, pozabi pa na slabo delovanje podjetij, katerih (delna) lastnica je sama in zato nosi odgovornost za njeno slabo in netransparentno delovanje. Zato ne preseneča še iz prejšnjega režima ohranjeno stališče državljanov – delavcev, da mora država zagotavljati delo in poskrbeti za njihove socialne pravice. Slovensko prebivalstvo namreč ni spregledalo, da so se, kljub novozastavljenim pravilom gospodarjenja, nekatere značilnosti samoupravnega sistema upravljanja podjetij

nadaljevale. Tako se na drugi strani tudi njihov pogled na vlogo in odgovornost države v tem sistemu nadaljuje oziroma ohranja. Vedno bolj se zavedajo, da s svojim delom pripomorejo tako k uspešnemu delovanju podjetij, kot to preko plačevanja davkov omogočajo tudi državi. Zato je pričakovanje zagotavljanja normalnih pogojev bivanja in pravičnosti v družbi na mestu.

Mihelčič (2010, str. 33) navaja, da bi oboje kazalo v našem družbeno-ekonomskem sistemu povezati tako z ustrezno spremembo upravljaljskih pravic in dolžnosti zaposlenih v smislu »biti soodgovoren tudi za ustvarjanje pogojev za delo« kot tudi z uveljavljanjem možnosti pridobivanja dohodka iz dela tudi na podlagi »tihega« prispevka k povečevanju kapitala podjetja in tudi določenih drugih vrst združb. Medtem ko avtorici Gregorič in Zajc (2006, str. 262) poudarjata, da gre pravzaprav za vprašanje, kako obstoječi sistem političnega in ekonomskega vodenja gospodarskih družb, ki temelji predvsem na osebnih povezavah (vključno s korporacijskim upravljanjem), spremeniti v učinkovitejši sistem, s tem da se prekine obstoječi zaprti krog prepletenih odnosov in vzpostavi določeno institucionalno okolje in pravila oziroma sprejme ukrepe, ki bodo boj za prilaščanje obstoječih rent preusmerili v boj za ustvarjanje višje vrednosti gospodarskih družb in posledično večjih rent za vse delničarje in gospodarstvo kot celoto.

Ta proces nemalokrat preprečujejo oziroma omejujejo lokalni ekonomski in politični lobiji, ki večino svojih finančnih, fizičnih in človeških sredstev namenjajo predvsem obrambi in povečanju njihovih rent (koristi) oziroma njihovega deleža v delitvi rent z drugimi interesnimi skupinami, kot pa ustvarjanje nove vrednosti za družbo kot celoto in posledično, zanje same (Oman & Blume, 2005). Mihelčič (2010, str. 33) pri tem nadaljuje, da bi se ob ustreznem delovanju članov uprav, ki so seveda med zaposlenimi najbolj odgovorni za rast in razvoj združb pa tudi za zaposlitve svojih sodelavcev, naš sistem lahko čez deset let morda znašel blizu namišljenemu idealu.

#### **4.1.10 Pristojnost in odgovornosti posameznih članov nadzornih organov**

Poslovna javnost se strinja, da imamo dobro zakonodajo o odgovornosti nadzornikov, le v praksi se ne izvaja, ker sodišča nimajo nobene prakse s tega področja. ZGD-1-UPB3 določa, da morajo posamezni člani delovati skupno v okviru nadzornega sveta kot organa družbe in za njih velja pravilo solidarne odgovornosti na nivoju organa samega. Kljub kolektivnemu delovanju je odgovornost posameznih članov nadzornega organa tudi individualna.

Vsi člani nadzornega sveta so pri opravljanju nadzora samostojni in neodvisni (od mnenj ali navodil tistih, ki so jih izvolili ali imenovali), prevzemajo polno osebno odgovornost in so dolžni pri svojem delu ravnati kot dobri gospodarstveniki, torej skladno z merilom »skrbnosti vestnega in poštenega gospodarstvenika« (ZNS, 2004, točka 3).

Nadzorni organ je odškodninsko soodgovoren za neuspešno poslovanje podjetja. Člani nadzornega organa so odgovorni tako do lastnikov podjetja kot tudi do upnikov. Odškodninsko odgovornost članov nadzornega sveta lahko zahteva le lastnik, čigar lastniški delež je

nominalno vreden vsaj 400.000 evrov, sicer pa skupina lastnikov, katerih lastniški deleži predstavljajo skupaj najmanj 10 % kapitala (ZGD-1-UPB3, 328. člen). Tožbo proti članom nadzornega sveta in upravi naloži skupščina družbe. Če skupščina lastnike, ki želijo terjati nadzornike, zavrne, lahko lastniki tožbo vložijo sami. Omejitve višine odškodninskega zahtevka ni.

Odškodninski zahtevek proti članom nadzornega sveta lahko po ZGD uveljavljajo tudi upniki družbe, ki jih družba ne more poplačati. Upniki lahko odškodninski zahtevek vložijo sami, vendar ne za svoj račun, temveč za račun družbe. Če člani nadzornega sveta plačajo družbi odškodnino, mora potem oškodovane upnike plačati družba. Višina odškodnine je omejena po zakonu o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. Posamezni član nadzornega sveta je upnikom odgovoren za škodo le do višine dvakratnega skupnega zneska vseh njegovih prejemkov, ki jih je dobil kot član nadzornega sveta v letu, v katerem je zagrešil sporno dejanje (ZFPPIPP, 44. člen).

Člani nadzornega organa so odškodninsko odgovorni podjetju, ki je v stečaju, če kljub predlogu uprave za dokapitalizacijo te niso podprli in če ta tudi dejansko ni bila izglasovana na skupščini. Odškodninsko odgovorni so tudi, če od poslovodstva niso zahtevali poročil o poslovanju družbe (ZFPPIPP, 43. člen). Tožbo v imenu upnikov vložijo stečajni upravitelj ali upniki sami v imenu in za račun vseh upnikov, če so svoje terjatve pravočasno prijavili v stečajno maso.

Zakon našteva pristojnosti nadzornega organa, toda pri urejanju razmerij med podjetjem in člani nadzornega organa je v praksi kljub vsemu ugotoviti, da ni povsem jasno, kakšne so individualne pravice in obveznosti posameznih članov pri uresničevanju teh pristojnosti. Brez natančnejše opredelitve individualnih pravic in obveznosti članov organa tudi ne more biti dovolj natančno definirana njihova odgovornost. Podjetja imajo možnost vsa ta vprašanja s posameznimi člani nadzornega organa urediti z različnimi pogodbami (individualna pogodba ali pogodba o svetovanju), v katerih lahko natančneje določijo med drugim tudi področje delovanja oziroma vrsto nalog, za katere je posamezen član odgovoren. Glede na priporočila Kodeksa upravljanja javnih delniških družb (ZNS, 2009, točka 6) glede heterogene sestave nadzornega organa si namreč člani delo med seboj lahko delijo glede na svoje področje strokovnosti.

Pri tem seveda ne gre pozabiti, da so dolžnosti posameznega člana nadzornega sveta vezane in omejene na nadzor. Avtorji Kocbek et al. (1998, str. 233) pri obravnavi te tematike odpirajo vprašanje, kakšno angažiranje posameznega člana nadzornega sveta kot obveznost sploh izhaja iz njegove funkcije članstva v nadzornem svetu. Zagovarjajo stališče, da član nadzornega sveta ni dolžan družbi ponuditi celotnega svojega strokovnega in delovnega potenciala v smislu, da ni dolžan prevzeti takšnih nalog, ki jih sicer proti plačilu opravljajo ustrezni strokovnjaki. Pri tem dodajajo, da pa po drugi strani prav tako ni mogoče zahtevati, da bo član nadzornega sveta za uresničevanje svoje funkcije najel neodvisne strokovnjake, ki mu bodo šele omogočili ustrezen

nadzor. Takšne strokovnjake lahko na svoje stroške in po potrebi najame le nadzorni svet kot organ družbe.

Kot že omenjeno v podpoglavju 3.2.1, podjetja v zavarovanje proti morebitnemu neodgovornemu delu članov nadzornega organa sklepajo zavarovanja odškodninske odgovornosti v zvezi z opravljanjem nalog članov nadzornega sveta. Anketa ZNS iz leta 2003 kaže, da je delež zavarovanih članov nadzornega organa v družbah v borzni kotaciji znašal 20 %. Glede na stanje v gospodarstvu v zadnjih letih pa je predvideti, da je delež tovrstnih zavarovanj tako članov nadzornih organov kot tudi članov uprav narastel. Ne glede na to v praksi še ni zaslediti primera, ko bi kateri izmed članov nadzornih organov odškodninsko odgovarjal.

#### **4.1.11 Nestrokovnost in neodvisnost članov nadzornih organov**

V praksi se pravzaprav kot najpogostejša slabost in napaka izkaže napačna izbira članov nadzornih organov. Kot že predhodno v magistrskem delu omenjeno, je največkrat vzrok temu politično kadrovanje, ki izhaja še iz prejšnjega samoupravnega sistema. Mihelčič (2010, str. 32) v svojem članku ponazarja, da se je sedeže v nadzornih svetih dobro poslujočih družb za nagrado pogosto namenjalo tistim, ki jih je bilo treba za določene zasluge nagraditi, in drugim, ki so bili blizu oblasti. Žal je taka praksa kadrovanja pogosta tudi še danes, predvsem v podjetjih z (delnim) državnim lastništvom.

Omenjeni način izbire članov nadzora posledično povzroči problem neodvisnosti, saj se tako izvoljeni člani čutijo dolžni zastopati interese tistih, ki so jih predlagali. Pri tem se premalo pozornosti namenja njihovim strokovnim znanjem, izkušnjam, ustreznim osebnim značilnostim in sposobnostim ter časovni razpoložljivosti. Rezultat takega kadrovanja je, da ti člani nadzornega sveta oziroma celotni nadzorni organ ne opravlja svojega dela dovolj dobro. To lahko pomeni, da upravi podjetja vsiljuje nekatere odločitve, ki v resnici ščitijo interese določenih ljudi v ozadju, za samo družbo pa so škodljive, ali pa je njihov nadzor šibak in tako spregledajo, da so poslovne poteze uprave pravzaprav bolj usmerjene v doseganje njihovih lastnih kratkoročnih koristi, namesto dolgoročnih koristi v prid podjetja.

V obeh primerih je rezultat slabo poslovanje podjetja in posledično nenehna menjava članov upravljaljskih organov, kar povzroča nestabilnost v poslovanju. Posledično je treba taka podjetja nenehno dokapitalizirati (v državnih podjetjih z državnim denarjem), saj slabo poslovanje in neperspektivno delovanje vodstva takšnih podjetij ne privabljata svežega kapitala s strani drugih potencialnih investitorjev.

Pri raziskovanju neodvisnosti članov nadzornih organov se jih več kot polovica (56 %) označuje kot v celoti neodvisne, kljub temu da se večina (56,4 %) njih bolj ali manj pogosto srečuje z ljudmi, ki so jih imenovali na položaje, in z njimi komunicira o nadzorovani družbi; 29,9 % pa jih je priznalo, da je njihovo delovanje v nadzornem svetu delno odvisno, ker se občasno predhodno posvetujejo s tistimi, ki so jih predlagali v nadzorni organ (Zorko, 2007, str.

9). Peklar pri tem dodaja (v Berdnik, 1998, str. 36), da v Sloveniji najbrž ni težko najti primerov, ko se nadzorni svet zaveda svoje naloge – varovati interes družbe – pa vendar dobi navodila, kako mora glasovati. To je resen etični pomislek, dodaja.

Kljub temu pa je treba priznati, da se v zadnjih letih v strokovni javnosti vse več pozornosti namenja kriterijem izbire članov nadzornih organov. Vedno večji poudarek se daje predvsem strokovnosti članov, izkušnjam, različnim oblikam izobraževanja in preverjanju usposobljenosti kandidatov. K nujnosti ustreznega načina kadrovanja, potrebni strokovnosti in zavezanosti h kontinuiranemu usposabljanju poziva strokovna javnost, kot tudi je to vse pogosteje izpostavljeno tudi v etičnih kodeksih članov nadzornih organov, kodeksih upravljanja družb in kriterijih za izvolitev članov nadzornih organov. Iz njihove vsebine je moč razbrati tudi, da kredibilnost in učinkovitost članov nadzornih organov nista odvisni le od njihovih trenutnih zmožnosti, ampak od njihove sposobnosti in pripravljenosti, da bi svoja znanja in veščine pridobivali in jih posodabljali.

Vsemu navedenemu navkljub pa je pričakovati, da bodo šele primeri iz prakse vplivali na to, da bo javnost spoznala resnično pomembnost pravilne izbire članov nadzornih organov.

#### **4.1.12 Članstvo v več nadzornih organih**

ZGD-1-UPB3 je v svojem 273. členu omejil število članstev v nadzornih organih, torej nadzornih svetih ali upravnih odborih, na tri družbe. Avtorji Kocbek et al. (1998, str. 232) sklepajo, da je predlagatelj oziroma zakonodajalec s to omejitvijo želel omogočiti večjo angažiranost članov nadzornih organov na račun manjše obremenjenosti z opravljanjem nadzora več podjetij hkrati, kar bi se odrazilo v kakovostnejšem izvajanju nadzora. Medtem pa drugi vir navaja, da pravih argumentov za omejitvev ni; so pa možni politični pomisleki, češ, da ne bi bilo dobro, ko bi neka ožja skupina ljudi v gospodarstvu dobila preveč vpliva (Berdnik, 1998, str. 35).

Določba o omejitvi članstev v nadzornih organih v Sloveniji je spodbudila živahno razpravo o pomenu, obsegu in vlogi članstva v nadzornih organih. V praksi se namreč navedena omejitev članstva na tri nadzorne organe kaže v nasprotni smeri. Težnja, da bi nadzor opravljale strokovno usposobljene osebe s primernimi izkušnjami in znanjem ter zadosti razpoložljivega časa za kakovostno opravljanje nalog nadzora, vedno bolj zahteva profesionalizacijo tega dela. To pomeni strokovno specializacijo za tovrstno dejavnost in opravljanje funkcije članstva v nadzornih organih kot svojo osnovno dejavnost. Navedena omejitev članstva v Sloveniji na zgolj tri družbe ne zagotavlja zadostnega obsega dela, da bi posamezniki tovrstno dejavnost lahko opravljali kot svoj osnovni poklic.

Za primerjavo, v drugih evropskih državah, kot na primer v Nemčiji, Avstriji in na Hrvaškem zakon dopušča članstvo tudi v desetih nadzornih organih, v Franciji osmih, medtem ko v Italiji in Švici ni posebnih omejitev (Bratina, 1997, str. 94). Tudi v tujini se oblikuje vse več predlogov glede profesionalizacije članov nadzornih organov ali vsaj predsednika nadzornega

organa, kajti tudi tam z delom in vplivom nadzornih organov niso zadovoljni in iščejo primernejše rešitve.

V Sloveniji k uresničevanju ideje o profesionalizaciji dela nadzora spodbuja tudi vse večje pomanjkanje ustrezno usposobljenih ljudi, ki bi bili poleg ostale zaposlitve pripravljene dodatno opravljati še delo nadzora. Lastniki morajo zato večkrat kadrovati tudi neustrezne ljudi, kar se nato kaže v neučinkovitem delu nadzornih organov. Tezo o pomanjkanju ustrezno usposobljenih nadzornikov potrjujejo rezultati ene izmed raziskav, ki kažejo, da je v Sloveniji zgolj 33,3 % nadzornikov hkrati članov nadzornih svetov drugih delniških družb (Koražija, 2008, str. 69). Navedeni podatki se ujemajo z rezultati neke druge raziskave, ki kažejo, da 64 % anketiranih članov deluje zgolj v enem nadzornem svetu (Zorko, 2009, str. 239). Torej bi lahko na kratko ocenili, da ima približno tretjina nadzornikov v Sloveniji večji interes in se čutijo sposobne opravljati delo nadzora v več nadzornih organih hkrati. Pučko (2007, str. 8) pri tem izraža upanje, da bomo sčasoma dobivali več kadra, ki lahko opravlja vlogo nadzornikov v podjetjih bolj kakovostno, strokovno in odgovorno, kot je bil to primer v zadnjem desetletju.

#### **4.1.13 Vpliv lastniške strukture na kakovost nadzora**

Zgodovina pripoveduje, da je vloga lastnikov z rastjo podjetja postajala vse bolj pasivna. Individualno lastništvo je sčasoma zamenjala razpršena lastniška struktura. V družbah z razpršeno delniško strukturo delničarji niso sposobni izraziti ciljev družbe, saj so njihovi interesi različni, edini njihov skupni imenovalec pa je pričakovanje donosa v obliki dividende in rasti tržne cene delnice (Bajuk, 2006). Lastniki so kot nosilci upravljanja svojo primarno nalogo strateškega planiranja in kontrole poslovanja skupaj z jasnimi usmeritvami glede ciljev poslovanja zaupali upravljavskemu organu. Lastniška sestava podjetij se je skozi čas potem spreminjala, s tem pa tudi neodvisnost in posledično kakovost delovanja upravljavskih organov, torej uprave in nadzornega sveta. Cilj lastnikov, tj. oplemenitenje investiranega kapitala v podjetje, je ostajal in ostaja še danes vseskozi enak. Svoj interes lastniki izražajo različno glede na obliko lastniške strukture, izbrani model upravljanja in družbeno-ekonomske dejavnike okolja.

Razpršeno lastništvo z večjim številom manjših lastnikov pomeni tako tudi veliko število različnih interesov glede politike poslovanja, ciljev in prioritet pri upravljanju podjetja. Lastniki se med seboj težko uskladijo, kar posledično pomeni, da sprejemanje končnih odločitev na koncu nehote prepustijo kar upravljavskemu organu podjetja. Ta izkoristi to moč in sprejme odločitve, ki so večinoma v prid kratkoročnemu poslovanju podjetja in uveljavljanju njihovih lastnih koristi. In čeprav se, zlasti v kontinentalni Evropi, čedalje bolj poudarja problem nasprotja interesov med velikimi in malimi delničarji, večina dotedanjih študij obravnava prav vprašanje nadzora nad ravnateljstvom v podjetjih z velikim številom malih delničarjev (Gregorič & Zajc, 2006, str. 264).

Avtorja Cornelius in Kogut (2003, str. 46) označujeta pomanjkanje nadzora nad delovanjem uprave v primeru razpršene lastniške strukture kot šibkost ameriškega finančnega sistema. Kot

primer iz prakse navajata škandalozni propad podjetja Enron. V anglosaksonskem okolju, kjer vlada enotirni sistem upravljanja, pomanjkanje nadzora sicer praviloma nadomestita dejavnika okolja, tj. visoka stopnja likvidnosti trga kapitala in učinkovito delovanje trga podjetij, ki omogočata lastnikom prosto in transparentno izmenjavo pravic lastništva na trgu.

Evropski kapitalski trgi s svojo značilno nizko ravniyo likvidnosti nasprotno ne omogočajo izvajanje učinkovitega posrednega nadzora obnašanja uprav podjetij, zato manjši delničarji izberejo dvotirni sistem upravljanja, ki jim omogoča nadzirati poslovanje preko ločenega zunanjega nadzornega organa. Vendar praksa kaže, da je tudi v tem primeru kakovost nadzora odvisna predvsem od pravilne sestave oziroma izbire članov nadzornega sveta. Razpršena sestava lastništva sicer omogoča tako upravi kot tudi nadzornemu svetu popolno neodvisnost delovanja in s tem idealne pogoje za uspešno delo, vendar žal hkrati tudi občutek premoči, ki lahko vodi v oportunistem.

Lastništvo večjih delniških družb sicer najpogosteje sestavlja nekaj večjih lastnikov z najmanj 25 % lastniškimi deleži ter del manjših delničarjev, ki znotraj lastniške strukture predstavljajo manjšino. Pri tem so lastniški deleži treh največjih delničarjev osnova za ugotovitev stopnje koncentracije lastništva (Dimovski et al., 2001, str. 82). Za opisano lastniško strukturo je v praksi skoraj brez izjeme značilno uveljavljanje interesov s strani večinskih lastnikov, ki težijo k usmerjanju poslovanja podjetja v lastno korist. Dimovski et al. (2001, str. 73–77) navajajo, da koncentracija lastništva zvišuje spodbude za aktiven nadzor, kar po eni strani pozitivno vpliva na uspešnost poslovanja, po drugi strani pa večinski lastniki lahko uporabljajo podjetje za svoje lastne koristi in črpajo rente v škodo manjšinskih delničarjev in drugih interesnih skupin.

Lastniki torej niso več le pasivni igralci. Svoj vpliv in interese uveljavljajo najpogosteje preko izvolitve svojih članov v organe nadzora in vodenja ter preko izvajanja raznoraznih pritiskov na njih pri sprejemanju strateških odločitev. To kažejo tudi rezultati ene izmed raziskav, ki izkazuje, da je 48,6 % članov nadzornih svetov izbranih preko lastnika, 19,4 % preko osebnega stika z upravo ter 10,9 % preko osebnega stika s predsednikom nadzornega sveta (Zorko, 2009, str. 250). Manjši individualni investitorji praviloma nimajo dovolj moči, da bi vplivali na sestavo nadzornega organa podjetja.

Kot problem prevlade večinskih oziroma večjih lastnikov v podjetjih se izkazuje tudi to, da si večinoma niti ne prizadevajo pridobiti svežega kapitala, ampak raje skrbijo za ohranjanje obstoječe lastniške strukture, ki jim tudi v prihodnje zagotavlja enak vpliv. Razlog za tako ravnanje je na drugi strani lahko tudi v tem, da se brez ustrezne likvidnosti trga tudi vsak napor velikega delničarja teže odrazi na vrednosti delnic, kar posledično znižuje motivacijo po nadzoru in aktivnem poseganju ključnih lastnikov v upravljanje podjetja (Becht, Bolton & Roell, 2002). Trenutno empirične analize še ne kažejo na to, da bi bil tržno orientiran sistem (angl. *market system*) učinkovitejši od sistema velikih delničarjev (angl. *blockholder system*) (Gregorič & Zajc, 2006, str. 265).



Čeprav voli člane nadzornega sveta skupščina in čeprav vsebuje zakon diktirano o članih nadzornega sveta, ki »zastopajo delničarje«, pa niti nadzorni svet kot organ ni vezan na morebitna stališča skupščine niti člani nadzornih svetov niso vezani na stališče in mnenje delničarjev (Prijović, 2005, str. 40). Korporacijska zakonodaja določa, da član nadzornega organa pri odločanju ne sme postaviti posamičnih interesov pred interes družbe in ne sme družbi in delničarjem povzročiti škode na račun interesov posameznih delničarjev. Zaradi navedenega bi bili neveljavni dogovori med posameznimi delničarji in člani nadzornega organa, ki bi te člane zavezovali, kako naj glasujejo.

Nedvomno v vsakem nadzornem organu obstaja pluralizem interesov, vendar se od članov nadzornih organov zahteva, da glasujejo v interesu družbe. Slovenski Kodeks upravljanja javnih delniških družb (ZNS, 2009, točka 6) pravi, naj bodo člani nadzornih svetov neodvisni, kar predvsem pomeni, da niso ekonomsko, osebno ali kako drugače tesneje povezani z družbo ali njeno upravo. »Nadzorni organ naj bo sposoben objektivne presoje o korporacijskih zadevah neodvisno od uprave, večinskega delničarja in drugih, ki imajo možnost vplivanja na poslovanje družbe« (OECD, 2004). V kolikor posamezni član opravlja več funkcij, ki mu onemogočajo neodvisno opravljanje dolžnosti člana v nadzornem organu, prihaja do konflikta interesov in je najbolje, da odstopi.

Avtorji Kocbek et al. (1998, str. 21–27) pri tem še dodajajo, da interes družbe ni statična in fiksna ter vnaprej splošno znana kategorija, temveč je naloga nadzornega organa (in tudi drugih organov družbe), da jo oblikujejo v procesu odločanja, pri čemer si pomagajo tudi z usklajevanjem in presojanjem različnih interesov v družbi. Bajuk (2006) omenja, da nadzorni svet lahko igra pomembno vlogo, saj je njegova naloga, poleg izvajanja nadzora in motiviranja uprave, tudi »v imenu delničarjev« oblikovanje ciljev in namena družbe ali vsaj nenehno iskanje skupnega interesa lastnikov kapitala – delničarjev, zaradi česar je nadzor kakovostnejši in transparentnejši.

#### **4.1.14 Združevanje funkcije lastnika in ravnatelja**

Naslednja pogosta težava in slabost, ki jo je mogoče zaslediti v praksi, se nanaša na združevanje vloge lastnika in ravnatelja. Pri tem pobuda po združevanju izvira na strani ravnatelja. Vzvod za to tiči v neustreznem delovanju upravljalcev, njihovi dejanski nezmožnosti upravljanja podjetja in nemalokrat slabem poznavanju poslovanja, kar vse ravnatelja pogosto postavlja v privilegirani položaj. Zaradi odvisnosti od informiranja s strani ravnateljstva so upravljalci pogosto tudi prereditelj zmožni pravočasno prepoznati težave. Tako se lahko zgodi, da ravnateljji sčasoma prevzamejo vlogo upravljanja in tako posledično s tem zmanjšajo vlogo lastnikov (upravljalcev).

V enotirnem modelu upravljanja se to izkazuje na način, da je glavni ravnatelj pogosto hkrati tudi predsednik upravnega odbora. To prinaša nevarnost šibkega nadzora, saj poleg tega, da nadzira samega sebe, vpliva tudi na izbiro ostalih neizvršnih članov, ki seveda ne delujejo neodvisno. Zato mnogi menijo, da bi bilo bolje vlogi glavnega ravnatelja in predsednika

upravnega odbora zaupati različnima osebama (kot to predvideva enotirni model upravljanja v teoriji), s čimer se zagotovi nepristranska kontrola ravnateljstva (Rozman, 1993, str. 337–348).

Zaslediti je mogoče tudi nasprotno stališče, ki je pravzaprav nekako značilnejše za zaupniško teorijo in govori, da združena vloga najvišjih oblastnih struktur, torej glavnega ravnatelja in predsednika upravnega odbora, omogoča večjo učinkovitost kot razdeljena vloga in privede do boljših rezultatov v korist za delničarje (Šink, 2003, str. 75–79). Vendar je to odvisno od vrste lastnikov. V kolikor so ravnatelji obenem tudi lastniki oziroma lastniki hočejo usmerjati podjetje, potem je enotirni model ustrežnejši, saj sta sam nadzor ravnateljev in vloga zaposlenih v tem modelu šibkejša kot v dvotirnem. V primeru, če je lastnik država, druge institucije ali ljudje izven podjetja in je zaželena udeležba zaposlenih v upravljanju, pa je bolj smiselno dvotirno upravljanje (Rozman, 2008).

Medtem ko se v enotirnem modelu upravljanja predvideva sodelovanje lastnikov in ravnateljev skupaj v enem organu, tj. upravnem odboru, pa v nemškem nadzornem svetu ravnatelji ne morejo biti njegovi člani. Prednost nemškega modela naj bi bila zato prav v jasnejši razmejitvi med nadziranjem in usmerjanjem. Združevanje funkcije lastnika in ravnatelja se tako v dvotirnem modelu upravljanja izkazuje malce drugače, in sicer predvsem preko lastniških deležev, ki so v lasti ravnateljev (velja tudi za člane uprave). V manjši meri je to pravzaprav dobrodošlo.

Podjetja pogosto namesto izplačila nagrade za uspešnost ravnateljem ponudijo delnice podjetja. Za ustrezno motivacijo vodilnih je namreč slednjim treba zagotoviti tudi določeno stopnjo pravne in ekonomske varnosti in nagrade za trud in uspešno vodenje. In udeležba ravnateljev v lastništvu podjetja po mnenju številnih avtorjev deluje motivacijsko na njihovo delo, saj lti s svojim uspešnim delom plemenitijo tudi lasten kapital, vložen torej v lastništvo. Pa vendar nagrajevanje ravnateljev z opcijami ali delnicami podjetja z namenom zagotoviti spodbudo k ustvarjanju dolgoročne vrednosti podjetja ne bo učinkovito, če ne bo oprto na ustrezna pravila, ki določajo oziroma omejujejo trgovanje z managerskimi lastniškimi deleži (na primer prodaja delnic podjetja pred objavo slabih poslovnih rezultatov) (Gregorič & Zajc, 2006, str. 271).

V praksi je namreč nemalo primerov, ko so ravnatelji s pomočjo privatizacije v času tranzicije sčasoma svoj lastniški delež povečevali in postali na koncu eni izmed večjih lastnikov podjetja. V takem primeru ne le da se pojavijo enake nevarnosti, kot že opisane zgoraj pri enotirnem modelu upravljanja: sebi prilagojena, zatorej šibka kontrola poslovanja, izkoriščanje nevednosti nadzornikov oziroma preostalih upravljavcev ipd., temveč se pogosto pojavlja tudi dilema izkoriščanja notranjih poslovnih informacij pri trgovanju z delnicami »proximi mehanizma« ter težnja o notranjem odkupu podjetja s strani ravnateljstva (Pučko, 2007, str. 7). Navedeno je v praksi že ničkolikokrat povzročilo živahno razpravo.

Tako imenovani »managerski odkupi« oziroma privatizacija podjetij s strani ravnateljev se v praksi pogosto sprevržejo v neuspešno izčrpavanje podjetij, saj se izkaže, da so večinoma izpeljani s pomočjo fiktivnih poslov. ZGD-1-UPB3 v 248. členu fiktivne posle opredeljuje kot

pravne posle, s katerimi si družba zagotovi predujem ali posojilo za pridobitev delnic in jih hkrati označuje kot nične. Vendar ničnost takih poslov žal ne velja tudi takrat, ko gre za posle, s katerimi bi delnice pridobili delavci družbe ali z njo povezane družbe. To omogoča ravnateljem kot zaposlenim najetje posojila za odkup delnic preko druge družbe.

V iskanju ustreznih rešitev se predlogi poslovne javnosti po uvedbi pogoja, da člani organov upravljanja in nadzora v času izvajanja funkcije ne bi smeli niti povečevati niti zmanjševati lastniških deležev v podjetju, kjer opravljajo svojo funkcijo, ter da delničarji z več kot 25 % kapitala ne bi smeli osebno biti v nadzornih svetih, ker obstaja nevarnost, da bodo podjetje usmerjali po svoje (Koražija, 2008, str. 100–104), ne zdijo povsem napačni. Menim, da bi bilo smiselno članom organov upravljanja in nadzora dovoliti povečanje svojega lastniškega deleža le za vnaprej določen odstotek. S tem bi ohranili njihovo motivacijo po uspešnem delu ter jim hkrati onemogočili izkoriščanje svojega položaja z namenom izvršitve privatizacije podjetja.

## **4.2 Delovanje nadzornih svetov slovenskih podjetij v praksi**

### **4.2.1 Privatizacija slovenskih podjetij in njihovo upravljanje**

Kot sledi iz podpoglavja 2.2 se je v tranzicijskem obdobju v Sloveniji vzpostavljala trg kapitala, ki je zahteval med drugim tudi privatizacijo družbenih podjetij. Cilj je bil podjetjem oblikovati jasno lastniško strukturo, s tem določiti nosilca odgovornosti, spodbuditi tržno delovanje podjetij, konkurenčnost in podjetništvo. Večina podjetij se je privatizirala, lastnik preostalih družb (preko raznih agencij za upravljanje njenih naložb) je ostala država. Vpliv lastniške strukture na kakovost upravljanja podjetij in s tem tudi na izvajanje nadzorne funkcije, je bil odslej očitnejši.

Privatizirana podjetja so sprva lastniško obvladovali ali notranji lastniki, ki so v času tranzicije izkoristili možnost notranjega odkupa delnic podjetja, ali zunanji lastniki, ki so podjetje odkupili preko prevzemne ponudbe. Prašnikar (1998, str. 42) je bil mnenja, da bi se lastniška struktura domačih podjetij hitreje spreminjala tako, da bi jih upravljali tisti, ki imajo ekonomski interes, ne glede na to, ali so to notranji ali zunanji lastniki. V obeh primerih velja, da lastniki sami prevzemajo odgovornost za poslovanje in tako sami nosijo breme izgube ali dobička. Zavedajo se, da jih v primeru finančnih težav ne bo dokapitalizirala država. Kakovostno in transparentno opravljanje nadzorne funkcije v podjetju naj bi bilo zato torej v njihovem interesu. Sčasoma je kasneje prihajalo do sprememb lastniške strukture teh podjetij, predvsem v smislu koncentracije lastništva, in s tem večjega vpliva posameznih večinskih lastnikov na usmerjanje poslovanja podjetja. Od velikosti njihovega ekonomskega interesa, njihove podjetniške naravnosti in dolgoročne vizije je bilo odvisno tudi upravljanje podjetja.

Dokler smo v prvih 20. letih po osamosvojitvi bili priča gospodarski rasti, je bilo finančno stanje marsikaterega podjetja ugodno. Hitrost gospodarskega razvoja oziroma gospodarskega razcveta je z nešteto priložnostmi, ki jih je ta nenehno prinašal, »skril pod preprogo« marsikatero napako v vodenju in upravljanju podjetja. Pravo sliko finančnega stanja in stanja

organizacije je pokazala šele kriza, ki je preplavila svetovno gospodarstvo leta 2008. Upad tržnega povpraševanja je vplival na krčenje poslovanja, preživetje podjetij je bilo v pretežni meri odvisno od privarčevanih sredstev, od uspešne zasnove njihove dotedanje razvojne politike, učinkovitosti notranje organizacije ipd. Podjetja, ki so svoje delovanje v pretežni meri financirala preko bančnih kreditov, teh sedaj niso bila sposobna vračati, zaradi česar se je pojavila nelikvidnost in zatem nesolventnost podjetij, kar je vodilo podjetje v prisilno poravnano ali stečaj. Propad podjetij je v veliki meri vplival na izgubo dela zaposlenih ter krčenje ali celo propad poslovanja poslovnih partnerjev.

V večini teh primerov je bil glavni razlog pohlepnost lastnikov na račun izčrpavanja podjetja preko odsvojitve dobička – pretežno v tujino, sledilo je pomanjkanje sredstev za investicije v razvoj, kar je vodilo v prekomerno zadolževanje pri bankah in na koncu propad. Kot se je izkazalo, je bil njihov prvotni povod za privatizacijo podjetja že v osnovi napačen. Ni jih namreč zanimalo podjetje samo, temveč le prevzem podjetja po nizki ceni. Pri tem je šlo zgolj za osnovno logiko investiranja, ki teži k temu, da je izkupiček od investicije večji kot vložek. Praktično to pomeni, da kupiš podjetje po nizki ceni, »molzeš« iz njega denar, dokler gre, in ko je izčrpano in zadolženo čez vse meje (torej tudi na račun tujega denarja bank in poslovnih partnerjev), podjetje zapreš. Ne glede na to, da to podjetje zaposluje večje število zaposlenih in ne oziraje se na to, da je na delovanje podjetja lahko vezan tudi obstoj več drugih podjetij, ki po učinku »padanja domin« pričnejo propadati.

Primeri takih neodgovornih podjetij v praksi so: MIP, d. o. o., Labod, d. o. o., TOM, d. o. o., DANA, Steklarna Nova, d. o. o., idr. ter nekatera ostala manjša in srednje velika podjetja, med njimi tudi takšna z dolgoletno tradicijo in uveljavljeno blagovno znamko, kar so si nekateri lastniki lahko napačno razlagali kot razlog za »spanje na lovorikah« preteklih uspehov. Ugotovimo lahko, da se je veliko ravnateljev – lastnikov v tranziciji, namesto z oblikovanjem vizije nadaljnjega razvoja podjetja, ukvarjalo predvsem s privatizacijo družb. Na drugi strani obstajajo podjetja zasebnega lastništva, ki s svojim odgovornim upravljanjem dokazujejo, da je dobro vodeno podjetje sposobno preživeti na dolgi rok, ohranjati svojo konkurenčnost in prepoznavati izzive tudi v kriznih razmerah. Primeri takih podjetij so: Seaway, d. o. o., Pipi strel, d. o. o., Ketter invest, d. o. o., Zemanta, d. o. o., Steklarna Rogaška, d. d., Studio moderna, d. d., Akrapovič, d. d., idr.

#### **4.2.2 Državno upravljanje podjetij**

Najpogosteje je funkcija upravljanja in ravnateljevanja predmet javnega zanimanja in razprave v podjetjih, ki so delno ali v celoti v državni lasti, in tistih, ki kotirajo na borzi. Prvič gre za skupno premoženje vseh državljanov, ki v primeru slabega korporacijskega upravljanja običajno prispevajo denar za dokapitalizacijo, ter drugič, ker je tržna vrednost teh podjetij, izražena z borznim indeksom, na višino katerega vpliva v večji meri prav kakovost korporacijskega upravljanja (posledično konkurenčnosti podjetja), nad katerim bdi nadzorni organ. V nadaljevanju se bomo osredotočili predvsem na upravljanje državnih podjetij v praksi.

Po osamosvojitvi Slovenije so podjetja javne infrastrukture in še nekaj drugih večjih podjetij, ki so si v času Jugoslavije ustvarile blagovno ime, bila pa v tranzicijskem obdobju prizadeta na račun izgube trgov in prezadolženosti, ostala v državni lasti. Država je lastništvo obdržala bodisi neposredno bodisi preko agencij v lasti države, torej odškodninskega (SOD) in pokojninskega (KAD) sklada. To premoženje je državi predstavljalo rezervo za krizna obdobja, ko bi bilo ogroženo izplačilo pokojnin, socialnih transferjev in podobnih izdatkov oziroma pomoči države prebivalstvu. Kot že v podpoglavju 2.2 omenjeno, je leta 2004 država ustanovila še D. S. U., ki je prevzela pooblastila, pravice in obveznosti tedaj bivše Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo in danes prav tako upravlja s premoženjem države, ki je v procesu privatizacije ostalo neolastninjeno.

Vendar so bile sčasoma upravičeno vse glasnejše kritike gospodarstva, da državno lastništvo ovira konkurenčnost gospodarstva in s tem posledično tudi učinkovitost in razvoj tako podjetij kot celotnega gospodarstva. V obdobju zadnjih 20 let je država svoje deleže v posameznih podjetjih sicer postopoma zmanjševala, odprodala in preoblikovala oziroma razpršila svoje premoženje po različnih podjetjih, vendar v največjih in strateško pomembnih ohranila večinski delež. To velja tako za njene neposredne naložbe kot tudi naložbe predhodno omenjenih agencij v njeni lasti, ki so samostojno izvajale svojo naložbeno politiko, pogosto v druga podjetja, pravtako v državni lasti. Tako danes v lastniški strukturi nekaterih podjetij najdemo trojno lastništvo države, kot Republika Slovenija in kot lastnik KAD ali SOD ali D.S.U.

Lahovnik (2008, str. 11) to označuje za slovenski način (ne)privatizacije, ko posamezne finančne institucije v lasti (para)države brez jasne strategije kupujejo druge (para)državne institucije, s čimer postopoma prihaja do mrežnega (para)državnega lastninjenja. Podjetja v posredni in neposredni državni lasti so leta 2010 predstavljala približno 25 % skupnega kapitala podjetij pri nas (Voh Boštic, 2012). Podjetja v večinski lasti države so: Elektro Slovenija, d. o. o., Pošta Slovenije, d. o. o., Slovenske železnice, d. o. o., elektro distribucijska podjetja, Telekom Slovenije, NLB, d. d., Luka Koper, d. d., Aerodrom Ljubljana, d. d., Zavarovalnica Triglav, d. d., HIT, d. d. Nova Gorica, Loterija Slovenije, d. d., in druga.

Prepletenost lastništev postane torej večja, ko podjetja v delni lasti države postanejo delne lastnice drugih podjetij, tudi v delni državni lasti. Na ta način se je posredno ohranjalo »pomembnejše niti v svojih rokah«. Primeri podjetij s prepletenim lastništvom so: Pivovarna Laško, d. d., Mercator, d. d., Delo, d. d., Sava, d. d., Abanka Vipava, d. d., Nova KBM, d. d., Aerodrom Ljubljana, Iskra Avtoelektrika, d. d., in druga. V obdobju gospodarskega razcveta se ta prepletenost lastništev izkoristi za vplivanje na upravljanje in medsebojne transferje med podjetji oziroma prerazdelitveno politiko države, medtem ko se v času gospodarske krize klobčič prične odvijati nasprotno v smer propadlih naložb.

Stečaj prvih podjetij preko učinka »padanja domin« spodbudi oziroma namreč izzove težave v kapitalski neustreznosti tudi preostalih podjetij. Na eni strani se pojavi problem prezadolženosti podjetja, posledično pomanjkanja finančnih sredstev za dokapitalizacijo podjetij s strani lastnikov ter na drugi strani problem nesoglasja oziroma oviranja določenega lastnika pri

odprodaji posameznih lastniških deležev podjetja in iskanju strateškega partnerja, saj bi to neugodno vplivalo na lastniško strukturo drugega podjetja oziroma bi to lahko pomenilo izgubo strateško pomembne naložbe. Za primer lahko navedemo nedavni primer odprodaje naložb Pivovarne Laško v Mercatorju, d. d. Mastnak (v Piano & Tekovec, 2012, str. 9) pritrjuje, da se pri vsaki prodaji premoženja zatakne, saj so v teh družbah solastniki vedno tudi ta ali ona podjetja ali banke v državni lasti. Pri tem še dodaja, da na koncu vedno znova trčimo ob dejstvo, da v Sloveniji ni razdelano, katera podjetja so za državo strateška in katera ne.

Zaradi nejasne politike poslovanja in upravljanja, določene s strani lastnikov, se državnih podjetij drži sloves slabo upravljanih podjetij. To potrjujejo tudi njihovi rezultati poslovanja, ki v večini primerov kažejo izgubo in s tem potrebo po dokapitalizaciji. Težava državnih podjetij je predvsem v tem, da lastniki dajo ravnateljem namesto enega cilja več teh, ki jih morajo poskušati doseči in ki so včasih tudi v nasprotju med seboj (Vagliasindi, 2011). Zaradi večjega števila ciljev, ki naj bi jih državno podjetje uresničevalo, je lažje prikriti, da podjetje posluje slabo (Stipič, 2006, str. 63).

Državna podjetja morajo na eni strani zasledovati socialne cilje, ki narekujejo, da so storitve podjetja državljanom na voljo po dostopnih cenah, na drugi strani pa se morajo podjetja obnašati tržno in skrbeti za čim večji dobiček in produktivnost, kar omogoča naložbe v razvoj in konkurenčnost ter s tem ohranjanje vrednosti premoženja za lastnika. Praviloma javno korist uresničujejo na zadovoljivi ravni, ki je določena politično, preostali cilji pa so v celoti v diskreciji politike.

Velikonja (2004, str. 113–132) v svojem delu razlaga, da se zmanjšanje dohodkov javnega podjetja zaradi uresničevanja političnih ciljev ne smatra kot proračunski izdatek (dokler podjetje ne pokriva izgub iz proračuna) in zato ni predmet parlamentarnega nadzora oziroma presoje javnosti, zaradi česar se poveča netransparentnost poslovanja. Vagliasindi (2011) se pri tem strinja, da slabo upravljanje dopušča prostor za korupcijo in druge slabosti. Če bi imeli normalne ekonomske mehanizme in bi na vložena sredstva dobili ustrezen donos, bi bile te naložbe upravičene, kadar pa je zadaj država s svojo prerazdelitveno politiko in usmerja sredstva v skladu s političnimi interesi, je to dvomljivo (Prašnikar v Berdnik, 1998, str. 42).

#### **4.2.3 »Managerski« prevzemi podjetij**

V času gospodarske konjunktore (predvsem v obdobju 2000–2010) je bilo netransparentnega poslovanja, korupcije, načrtnega izčrpavanja podjetij in podobnih spornih poslov s strani predstavnikov upravljaljskih organov nemalo. Cilj večine njih je bil »managerski prevzem« podjetja. V večini primerov bi ga izvedli s pomočjo notranjega odkupa podjetja na račun zadolževanja podjetja preko fiktivnih poslov. Zato so izžemali podjetja do zadnjega diha, da bi potem postali njihovi lastniki. Prekomerno zadolževanje podjetja in nižanje likvidnosti s preusmerjanjem prostih finančnih sredstev iz podjetja namreč oslabi podjetje in zniža njegovo vrednost na trgu, s čimer postane podjetje lahka prevzemna tarča za zainteresirane prevzemnike.

Načrtno izčrpavanje podjetja ima več možnih oblik. Ena izmed teh je črpanje neobremenjenega premoženja iz podjetja, prenos tega premoženja (nepremičnin, premičnin, terjatev) na tretje osebe ali družbe pa ni opravljen po tržnih cenah oziroma so upniki podjetja oškodovani. Nekateri primeri so pravno zelo zapleteni, tehnike lupljenja pa zelo inovativne (Tomažič, 2011). Z različnimi lastninskimi manevri, iztiskanjem malih delničarjev in prenašanjem lastništva na obvodna (slamnata) podjetja v tujini so postopoma pridobivali vse večji lastniški delež in s tem vpliv na upravljanje. Pri izvajanju navedenega so jim velikodušno pomagale tudi banke in tisti, ki rešujejo lastnike, namesto delavce in insolventna podjetja (Smrekar & Šalamun, 2010). Pri tem so mišljeni predstavniki politike, lobisti, tudi člani nadzornih organov in ostali iz skupine ljudi, ki so od tega pričakovali določene finančne koristi. Lastniški prevzem tako velikih podjetij namreč ne bi bil verjeten brez tihega dovoljenja takratne politike in nekritičnega posojanja denarja s strani državnih bank.

Preostale najpogostejše vrste spornih poslov in dejanj, ki so spremljali »odisejado« managerskih prevzemov so:

- kartelna dogovarjanja med podjetji, ki omejujejo tržno konkurenco in v primeru poslov, pridobljenih preko javnih razpisov države, posledično dvigajo ceno storitev na račun proračunskega denarja države, posledično davkoplačevalcev;
- vnaprejšnje zagotavljanje pridobitve poslov preko javnih razpisov države;
- odtekanje denarja podjetja preko previsokih izplačil plač, nagrad in ostalih domnevnih upravičenj;
- nakup delnic podjetja s strani predstavnikov organov vodenja na račun prekomernega zadolževanja taistega podjetja ali z zavarovanjem bančnih kreditov z nakupljenimi delnicami. Ob nastopu nezmožnosti odplačila kredita sledi zaseg in prodaja delnic s strani banke, kar pa vpliva tako na poslabšanje finančnega položaja podjetja kot tudi banke, posledično, preko omejene zmožnosti odobravanja kreditov, gospodarstva nasploh;
- zadolževanje podjetja na račun upnikov – poslovnih partnerjev, delavcev, ki na koncu ne dočakajo izterjave;
- predsedniki uprav, ki so si na račun podjetja nakopičili precejšnjo količino finančnih sredstev, so se pričeli obnašati kot lastniki podjetja, s tem tudi nadzorniki samim sebi. Njihova komunikacija do nadzornega organa je postala slaba, če ne že ignorantska. Poročila nadzornim organom so prikazovala nerealno finančno stanje podjetja, realno stanje je uprava skrivala pred člani nadzornih svetov;
- zavlačevanje stečajev podjetij s fantomskimi posli v tujini, z domnevno dogovorjenimi strateškimi povezavami s tujimi partnerji in reprogrami kreditov bank, izsiljevanje prisilne poravnave, v času trajanja katere bi zdaj že nesojeni managerski prevzemniki dokončno izčrpali še preostalo zdravo premoženje podjetja in imeli več časa zbrisati sledi za svojimi spornimi dejanji.

Komisija za preprečevanje korupcije (Mihajlović, 2012) k temu dodaja še naslednje primere koruptivnih dejanj:

- vertikalna in horizontalna poslovna razmerja med člani uprav in drugimi udeleženci podjetja;
- nepregledno kadrovanje na pomembna delovna mesta;
- nepregledna merila določanja VIP komitentov, odobravanja in reprogramiranja ali odpisovanja posojil v državnih bankah;
- nepregledna poslovna razmerja med matičnimi družbami in družbami v njihovi neposredni ali posredni večinski lasti;
- nadzorni sveti neučinkovito nadzorujejo vodenje poslov ter opuščajo ugotavljanje in uveljavljanje odgovornosti.

Navedeni primeri pomenijo podlago za tvegane poslovne odločitve, ki lahko določenim posameznikom omogočijo neupravičene koristi, lastnikom pa škodo.

Primeri podjetij, ki so bila predmet nesojenega managerskega prevzema in izčrpavanja premoženja, zaradi česar je danes večina njih v stečaju ali na začetku izvajanja sanacijskega programa: Istrabenz, d. d., Pivovarna Laško, d. d., Delo Revije, d. d., Merkur, d. d., GPG, d. d., Vegrad, d. d., SCT, d. d., Viator & Vektor, d. d., HIT, d. d., Zvon ena holding, d. d., Slovenijales, d. o. o., in druga podjetja.

#### **4.2.4 Kadrovanje članov organov upravljanja in njihova odškodninska odgovornost**

Kot že omenjeno na samem začetku magistrskega dela (podpoglavje 1.2), cilj poslovanja državnih podjetij ni le ekonomski, temveč tudi družbeni, tj. zadovoljevanje potreb družbe. Iz tega naslova je za državna podjetja značilno, da njihovi upravljavski organi ne odgovarjajo za svoje upravljanje ekonomsko, temveč zgolj organizacijsko. Odgovornost za ekonomsko poslovanje prevzame država kot lastnica, natančneje njeni predstavniki v nadzornem svetu.

Nadzorni svet državnega podjetja je odgovoren zato, da oblikuje jasno politiko poslovanja, izvoli ustrezno strokovno podkovan ravnateljski (managerski) kader, mu postavi jasne ekonomske cilje in odgovornost za njihovo doseg. A problem, ki se v praksi izkazuje, je uveljavljanje napačnih kriterijev pri izbiri kadra, saj je glavni kriterij politična pripadnost, ne pa strokovnost kadra. Tako neustrezno kadrovanje je eden izmed glavnih razlogov za slabo poslovanje državnih podjetij. Kljub temu, da so državna podjetja zaradi vzporednega zadovoljevanja družbenih potreb s strani države vedno obravnavana prednostno, večina njih ne prikazuje zadovoljivih rezultatov poslovanja.

Pezdir (2011) razlaga, da so vsaka strategija in večina zakonov v tej državi bili pisani tako, da so državna podjetja dobila privilegiran položaj, posojila državnim podjetjem nikoli niso bila vprašanje, gospodarski kriminal, ki je izviral iz njih je bil vedno pozabljen, pa vseeno so ta



podjetja stalno na robu zloma. Pri tem še dodaja, da niti po naključju enemu samemu podjetju v državni lasti ni uspelo in prav vsakič moramo zaradi njihove nesposobnosti tovrstna podjetja ali z dokapitalizacijo ali pa s preplačevanjem njihovih dobrin in storitev reševati državljani.

Vizjak (v Sovdat, Pikon & Toplak, 2012) krivdo za nastalo situacijo pripisuje napačnemu pojmovanju upravljanja podjetij s strani uprav, nadzornih svetov in lastnikov. Pri tem pojasnjuje, da multinacionalke pod stabilnim lastništvom, stabilno upravo in stabilnimi viri financiranja razvoja rastejo 10 ali 20 let, medtem ko se pri nas na nekaj let zamenjujejo strategije, uprave in članstvo nadzornih organov. Nenehno se spreminjajo cilji, ki naj bi jih dosegla družba, na odločitve pa ne vplivajo le poslovni dogodki, poslovno okolje ali finančni interes, temveč tudi stalno vmešavanje lastnikov v poslovanje. To pa družbe močno ovira pri sprejemanju pametnih poslovnih odločitev.

Evropska banka za obnovo in razvoj je v svojem poročilu za leto 2011 zapisala, da je posredno in neposredno vmešavanje države (lastnika), ki se navzven v javnosti najbolj očitno izraža preko pogoste menjave managerjev, članov uprav in članov nadzornih svetov v podjetjih, glavni vzrok za neučinkovito delovanje podjetniškega sektorja v Sloveniji (EBRD, 2012, str. 157). Vahčič (v Voh Boštic, 2012) se strinja, da so menjave članov upravljaljskih organov v podjetjih v neposredni in posredni lasti države prepogoste, podvržene političnim interesom in popolnoma nepovezane z rezultati njihovega dela. Zasediti je tudi očitek Komisije za preprečevanje korupcije, da se nosilci upravljanja na pripravah na skupščine državnih podjetij preveč ukvarjajo s kadrovanjem, zanemarija pa se pomen razrešnic, revizij in ugotavljanja individualnih odgovornosti uprav in nadzornih svetov (Mihajlović, 2012).

Nestabilnost v kadrovanju tako ne omogoča priprave in izvedbe ambicioznih dolgoročnih načrtov razvoja podjetja, zaradi česar podjetja sčasoma postanejo popolnoma neučinkovita. Vzporedno z vsem navedenim pa v končnem tako klientelistično kadrovanje zavira tudi razvoj managerskega kadra v slovenskem gospodarstvu. Mladi ravnatelji imajo namreč občutno premalo priložnosti kaliti se v podjetjih, ki uspešno tekmujejo na svetovnem trgu, politično okužena podjetja pa s svojim načinom upravljanja seveda niso merodajna za njihov razvoj (Vizjak v Sovdat et al., 2012). Spomnimo, da je problem pomanjkanja dobrega ravnateljskega kadra obstajal že v času tranzicije. Po 20 letih samostojnosti tako ugotavljamo, da slovensko gospodarstvo še vedno ni vzpostavilo pogojev za razvoj tako ravnateljskega kadra kot tudi kakovostnega upravljanja podjetij na splošno.

Je mar v ozadju zopet prisoten strah, da se ne bi v tako majhnem gospodarskem prostoru, kot je slovenski, oblikovala elitna skupina dobrih ravnateljev, ki bi skupaj obvladovala večjo skupino državnih podjetij? Je mar oviranje in omejevanje ravnateljev pri njihovem razvoju in pridobivanju izkušenj moč enačiti z omejevanjem števila članstev nadzornih svetov? V obeh primerih se namreč funkcija ne more profesionalno razvijati do popolnosti. Je lastnike morda strah, da bi uprava svoj položaj izkoristila za okoriščanje, managerske prevzeme in ostala neetična dejanja, ter ji zato s svojim vmešavanjem v poslovanje želijo to preprečiti? Oziroma jih predstavniki politike v imenu lastnikov želijo prehiteti in se okoristiti tudi sami? Smo morda

priča medsebojnemu merjenju moči članov ravnateljskih in upravljaljskih organov? Če že, se to žal dogaja na račun uspešnosti podjetij, gospodarske rasti, ne nazadnje davkoplačevalskega denarja. Pa vendar je ves ta strah mogoče enostavno odpraviti s postavljanjem dovolj visokih ciljev poslovanja upravi s strani lastnikov ter z uveljavljanjem odgovornosti članov uprav in nadzora preko učinkovitega sodnega sistema.

Ne glede na težo vseh storjenih kaznivih dejanj, navedenih v podpoglavju 4.2.3, in nesposobnostim vodilnih, je javnost namreč mnenja, da se vodilnim, ki so v času tranzicije in tajkunizacije postali lastniki podjetij, ki so jih izčrpavali toliko časa, da so postali večinski lastniki, hkrati pa je to največkrat pomenilo tudi konec in stečaj podjetij, ne bo nič zgodilo. Podjetja so na kolenih, njihovi upniki ne dobijo denarja, delničarji izgubljajo premoženje. Za vse dogajanje pa so odgovorni predvsem člani nadzornih organov, saj so oni tisti, ki so pomagali pokopati vsa ta podjetja. Zavestno preko tihega sporazuma vpletenih ali nevede. Pri tem jih morebitna nevednost ne odreši njihove krivde zaradi slabega nadzora družbe – skladno z zakonom odgovarjajo z vsem svojim premoženjem.

Pri tem je Peklar (v Berdnik, 1998, str. 36) mnenja, da če nadzorni svet ob izkazanem slabem poslovanju podjetja uprave ne zamenja pravočasno, naredi enako napako, kot če jo zamenja, pa je ne bi bilo treba. Povedano drugače: če uprave ni zamenjal, pa še vedno ni ustreznih rezultatov, je nadzorni svet odgovoren, ker ni ukrepal. Vprašanje, ki se tako zastavlja javnosti in Vseslovenskemu združenju malih delničarjev (VZMD), je: Kaj so počeli člani nadzornih svetov, da so poslovodstvom dopustili takšno slabo, morda nezakonito upravljanje družb? Kako lahko člane nadzornega sveta izterjate, da vam plačajo izgube, ki so nastale zaradi jalovega nadzora? Zakaj nihče od članov nadzornih svetov v praksi ne odgovarja s svojim premoženjem in kaj je treba spremeniti, da bodo bolj odgovorni?

Kljub relativno dobri in ustrezni zakonodaji, ki omogoča odškodninsko odgovornost članov nadzornih organov, ni sodne prakse s tega področja. Sodišča nimajo znanj, posledično sodniki za tovrstno delo niso usposobljeni, zato članov nadzornih organov nihče ne zna izterjati, povrh vsega pa svoje naredijo še socialna omrežja oziroma poznanstva, ki varujejo »svoje« nadzornike (Smrekar & Šalamun, 2010). Drugače povedano, člani nadzornih svetov imajo preveč dobre zveze, da bi kdaj za slabo delo tudi plačali. Po drugi strani pa je tudi stvar lastnikov in oškodovanih upnikov, ali bodo proti članom nadzornih svetov vložili tožbo, pri čemer je seveda treba odgovornost in povzročeno škodo tudi dokazati. Nekaj primerov podjetij, kjer so zaradi morebitnega slabega dela odškodninsko odgovorni tudi člani nadzornih svetov: HIT, d. d., Luka Koper, d. d., Interevropa, d. d., Prevent Global, d. o. o., Zavarovalnica Triglav, d. d.

#### **4.2.5 Poskusi vzpostavitve odgovornega državnega upravljanja**

Če bi nekako povzeli bistvo problema, bi rekli, da v primeru upravljanja državnih podjetij prihaja do nekonsistentnega delovanja lastnikov. Državna podjetja na eni strani še vedno dopuščajo vpliv politike na poslovanje podjetja in v okviru tega okoriščanje posameznih

vodstvenih skupin ljudi (kot v času samoupravnega sistema), na drugi strani, ko sedaj v času krize prihaja do slabih poslovnih rezultatov, posledično zahteve po ohranjanju delovnih mest, dokapitalizaciji ipd., pa se taista politika izgovarja na pravila delovanja kapitalizma in prepuščanje podjetja delovanju zakonitostim trga.

Posledice slabega upravljanja se kažejo širše na družbeno-ekonomski ravni in ogrožajo konkurenčnost celotne države. Država je tako sedaj prisiljena k odprodaji posameznih naložb in s tem zmanjšanju premoženja v njeni lasti. Delež države v lastniški strukturi podjetij je potrebno nujno zmanjšati, da se zoži politični vpliv in izboljša korporacijsko upravljanje, saj vstop strateških partnerjev pomeni zmanjšanje možnosti korupcije in klientelizma (Lahovnik, 2012, str. 3). Vendar pri odločanju, katerim vrstam naložb se odpovedati, je zanimiva ugotovitev, da država še vedno nima jasne slike, katere naložbe so za državo strateške narave in katere ne.

V času gospodarske krize, ko so anomalije državnega upravljanja postale tako preveč očitne, je država sklenila v luči izboljšanja korporativnega upravljanja svojih podjetij slediti priporočilom organizacije OECD in ločiti upravljanje državnega korporativnega premoženja od politike. V ta namen je bil leta 2010 sprejet Zakon o upravljanju kapitalskih naložb Republike Slovenije (Ur. l. RS št. 38/2010) in ustanovljena od politike neodvisna Agencija za upravljanje kapitalskih naložb Republike Slovenije (v nadaljevanju AUKN). AUKN se je v svojem Kodeksu upravljanja družb s kapitalskimi naložbami države (AUKN, 2010) zavezala, da bo odgovorno izvajala pravice delničarjev in družbenikov in postala zgled dobrega korporacijskega upravljanja. Zaupane so ji bile naloge: priprave osnutka strategije upravljanja naložb ter v imenu in na račun države uresničevanje korporacijskih pravic, ki zajemajo med drugim tudi:

- glasovanje na skupščinah v imenu države (uresničevanje njenih glasovalnih pravic, tudi tistih iz naslova premoženja ostalih agencij za upravljanje državnega premoženja);
- skrb za vsebinsko presojo predlogov sklepov in ostalih dokumentov, ki vplivajo na usmeritev upravljanja posamezne kapitalske naložbe;
- oblikovanje preglednega postopka akreditacije, nominacije in izbire kandidatov za člane nadzornih svetov;
- zagotavljanje motivacijskih sistemov nagrajevanja za člane nadzornih svetov, ki bodo zadovoljevali dolgoročne interese družbe ter pritegnili in spodbujali kvalificirane strokovnjake;
- vzpostavitev sistema poročanja in vrednotenja upravljanja posameznih družb, s čimer se vzpostavlja sistem nadzora in stalnega spremljanja poslovanja podjetij v državni lasti.

Agencija je pričela z vzpostavljanjem dobre prakse korporacijskega upravljanja, pri čemer se je najprej lotila čiščenja spornih zadev po podjetjih. Sporni so bili predvsem politično nastavljeni kadri – nadzorniki, za katere je bilo na podlagi analiz poslovanja ugotovljeno, da ne delajo dovolj dobro in delujejo bodisi odvisno, nestrokovno ali imajo konflikt interesov (Komar, 2011). Zato se je v prenekaterih podjetjih zgodila menjava nadzornikov in spremembe pri

sestavi nadzornih svetov, kar je razburilo predvsem določene interesne skupine, ki so v ozadju pričele izgubljati svoj vpliv. Delovanje agencije je bilo tako vseskozi tarča raznoraznih pritiskov, predvsem iz političnega ozadja, nekaterim njenih dejanjem pa se je čudila tudi gospodarska stroka. Pojavil se je dvom o njenem neodvisnem delovanju. Očitani so ji izpolnjevanje navodil iz ozadja. Te očitke so podžigali še njeni nekateri izvedeni ukrepi, ki so bili, lahko da upravičeni, a velikokrat izvedeni s precejšnjo mero nerodnosti, kar je v javnosti pustilo vtis neresnosti in zopet nejasne vizije upravljanja.

Dejanja agencije, ki so povzročila vznemirjenje v poslovni javnosti, so zajemala predvsem vplivanje na kadrovanje članov uprav (kar je sicer v domeni nadzornega sveta), negospodarna navodila glede financiranja drugih družb v lasti države, nepravilno uresničevanje glasovalnih pravic, zaradi česar ji je Agencija za trg vrednostnih papirjev (ATVP) že večkrat zamrznila glasovalne pravice in podobna dejanja. Njena dejanja pa bi vendarle bila marsikomu mogoče lažje razumljiva, če bi temeljila na izoblikovani jasni viziji in stabilni politiki upravljanja kapitalskih naložb države, potrjeni s strani vlade in državnega zbora. Vendar je ta žal preveč odvisna od trenutno izvoljene politične opcije, kljub temu da je to področje predmet enotnega nacionalnega interesa. Boj za oblast pri nas poteka namreč tudi v državnih podjetjih (Frankl, 2012).

Tako nedavno, v letu 2012 izvoljena nova politična opcija z zastavljenimi novimi pravili upravljanja agenciji AUKN »pristriže krila«, s tem ko določi, da Vlada Republike Slovenije s posameznimi ministrstvi RS znova prevzame pristojnosti odločanja o prodaji državnega premoženja, vrednega nad 5 milijonov evrov, ter upravljanja podjetij, najverjetneje s pomočjo političnega kadrovanja. Smo spet na začetku? Pojavi se konceptualno vprašanje, ali je država sploh lahko učinkovit delničar. In odgovor na to: vse je odvisno od politične volje.

Pa vendar je danes, malce tudi po zaslugi pričetka vzpostavljanja sistema strokovnega kadrovanja, po podjetjih moč zaslediti tudi nadzorni kader, ki je pripravljen svoje delo opravljati strokovno, le pod pogojem neodvisnosti in z željo po transparentnosti poslovanja. Tako je mogoče naleteti tudi na konstruktivna stališča nadzornikov, kot na primer stališče člana nadzornega organa enega izmed podjetij v večinski lasti države: »Hit, d. d., Nova Gorica ima srečo, da je prišlo do krize, saj je zdaj odlična priložnost, da se razrešijo sporni posli. Če ne bi v časih velikanskih finančnih presežkov teh pošiljali čez morje v eksotične kraje in po Balkanu, bi mega-zabavišni center v novogoriški regiji že imeli in tujega partnerja ne bi potrebovali« (Podbevšek v Dakić & Sovdat, 2001).

## **5 EMPIRIČNA RAZISKAVA DELOVANJA NADZORNIH SVETOV V SLOVENSКИH PODJETJIH**

### **5.1 Opredelitev raziskovalnega problema**

Raziskava obravnava v praksi zelo pereč problem slabega upravljanja podjetij, za nadzorovanje uspešnosti katerih je zadolžen nadzorni organ. Ker se v zadnjih letih srečujemo s številnimi primeri propadov podjetij zaradi njihovega slabega poslovanja, sem pozornost usmerila prav na delo nadzornih svetov in analizirala njihovo delo. Nadzorni sveti so namreč na koncu še najbolj odgovorni in zadolženi zagotavljati uspešno delovanje podjetja, saj slabo poslovanje podjetja lahko preprečijo z zamenjavo uprave. Predvidevam, da razlog za propad podjetij v praksi povečini izvira iz slabega dela uprave.

To predvidevanje zastavlja vprašanje o vlogi in vsebini dela nadzornih svetov v slovenskih podjetjih, o njihovem razmerju do uprave, o razmejitvi pristojnosti med upravo in nadzornim svetom (kot predstavnikov lastnikov) in s tem možnosti neodvisnega delovanja uprave. Ali je razmejitev pristojnosti v praksi razlog za problem določanja nosilca odgovornosti za slabo poslovanje podjetja in s tem zamenjavo uprave? K temu me vodi razmišljanje, da se nadzorni sveti, preko potrjevanja soglasij k odločitvam uprave, zelo radi vmešavajo v poslovanje podjetja, s čimer upravi onemogočajo neodvisno in odgovorno delo.

Zato postavljam glavno hipotezo (H1), da nadzorni sveti slovenskih podjetij nadzirajo predvsem poslovanje podjetja in s tem odločitve, ne pa zgolj uspešnosti poslovanja podjetij. Tako zastavljeno glavno hipotezo podpiram s trditvami, ki jih v nadaljevanju postavljam kot delne hipoteze:

Hipoteza 1.1 (H 1.1): Nadzorni sveti prekomerno izkoriščajo zakonsko možnost izdaje soglasij k odločitvam uprave, kar uporabijo kot sredstev za vmešavanje in nadzor poslovanja podjetja.

Hipoteza 1.2 (H 1.2): Nadzorni sveti razširjajo svojo pristojnost izvajanja nadzora na poslovanje podjetja zaradi nezaupanja v delo uprave, kar pravzaprav deluje kot preventiva proti posledicam slabega dela uprave.

Hipoteza 1.3 (H 1.3): Nadzorni sveti razširjajo svojo pristojnost izvajanja nadzora na poslovanje podjetja zaradi v osnovi napačnega tolmačenja področja dela nadzornega sveta oziroma pojma upravljanja podjetij. Posledično to povzroča nejasno razmejitev pristojnosti med nadzornim svetom in upravo pri uresničevanju funkcije upravljanja.

Hipoteza 1.4 (H 1.4): Razmejitev pristojnosti izvajanja funkcije upravljanja med organa nadzornega sveta in upravo je v podjetjih v praksi nejasna, zaradi česar je odnos med upravo in nadzornim svetom bolj podoben sodelovanju kot dejansko nadzoru. Hkrati se pojavi problem določanja nosilca odgovornosti za uspešno izvajanje poslovanja.

Hipoteza 1.5 (H 1.5): Povod za izvajanje nadzora nad poslovanjem podjetij je neučinkovitost sodnega sistema pri iskanju odškodninske odgovornosti, zato tovrstni nadzor oziroma vmešavanje v poslovanje pomeni »izkoriščanje megle« na področju določanja odškodninske odgovornosti.

Na podlagi primerov dogajanj v praksi in razlogov, ki so nešteto podjetij pripeljala na prag stečaja, sodim, da vzrok za neupešno poslovanje podjetij ni zgolj eden, temveč kombinacija večih. Namen obravnave predmetnega raziskovalnega problema je pripomoči k razreševanju dotične problematike na področju upravljanja podjetij, s tem torej k izboljšanju uspešnosti delovanja nadzornih svetov.

## **5.2 Cilj raziskave**

Temeljni cilj raziskave je preveriti veljavnost v podpoglavju 5.1 postavljene hipoteze ter s pomočjo delnih hipotez poiskati vzroke oziroma podlago za njihovo veljavnost.

Z raziskavo želim vzporedno preveriti tudi strokovnost, neodvisnost, finančno znanje članov uprav in nadzornih organov, kot enega izmed osnovnih pogojev dobrega upravljanja podjetij. Prav tako želim preveriti mnenje poslovne javnosti glede smeri razvoja nadzorne funkcije od časa osamosvojitve Slovenije do današnjega dne ter vlogo, vpliv in odgovornost predstavnikov, zaposlenih pri nadzoru oziroma preprečevanju slabega poslovanja podjetij. Ali je res, da predstavniki zaposlenih bolj kot uspešnost podjetja zagovarjajo interese zaposlenih in s temi svojimi zahtevami pogosto ovirajo sprejemanje pravih odločitev, potrebnih za dolgoročno stabilnost podjetja? Menim, da na ta vprašanja lahko dovolj korekten odgovor podajo predsedniki nadzornih svetov in morda delno tudi predsedniki uprave, saj so v večini podjetij prisotni na sejah nadzornih svetov.

## **5.3 Metoda raziskovanja**

Metode dela temeljijo predvsem na raziskovalnem delu. S pomočjo anketiranja sem preverila veljavnost postavljene hipoteze. Pri tem sem določila tri ciljne skupine anketirancev, na katere sem naslovila ankete: predsedniki nadzornih svetov, predsedniki uprav in glavni ravnatelji. Anketirani so se nanašali na izbrana podjetja, ki so bila zajeta v vzorčni okvir.

Anketiranje je bilo izvedeno s pomočjo spletnega programa za izvajanje anketnih raziskav. Spletni vprašalnik je bil preko elektronskih naslovov poslan bodisi neposredno na naslov dotične anketirane osebe oziroma posredno preko skupnih služb, s katerimi je bil predhodno dosežen dogovor o posredovanju spletnega vprašalnika ciljni anketirani osebi. Anketiranim je bila zagotovljena popolna anonimnost pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika. Rezultati ankete so se zbirali skupaj v eno bazo, iz katere ni bilo mogoče ugotoviti, kdo je kaj odgovarjal.

Rezultati ankete so bili analizirani s pomočjo izračunov točkovnih vrednosti statističnih parametrov in nekaterih mer variabilnosti. Za vsa vprašanja je bila tako izračunana frekvenčna porazdelitev, prikazana tudi grafično, rezultati odgovorov na nekatera vprašanja pa so bili podrobneje analizirani preko izračuna ocene povprečja, ocene standardnega odklona in ocene koeficienta variacije. Pri tem nam ocena povprečja pove povprečno vrednost odgovorov na vprašanje, ocena standardnega odklona meri velikost odklonov vrednosti odgovorov od ocenjene povprečne vrednosti odgovorov. Koeficient variacije predstavlja relativno mero variabilnosti, in sicer konkretno relativno v odstotku poda vrednost standardnega odklona od ocenjene povprečne vrednosti odgovorov. Za lažjo izvedbo analize oziroma izračunavanja so bile s pomočjo kodiranja določene vrednosti odgovorov kot sledi: se sploh ne strinjam – vrednost 1, se ne strinjam – vrednost 2, se delno strinjam – vrednost 3, se strinjam – vrednost 4 in se zelo strinjam – vrednost 5. Izračuni so predstavljeni v prilogi 2.

### **5.3.1 Opredelitev vzorčnega okvirja**

Vzorčni okvir je zajemal 289 podjetij, ki so bila izbrana na podlagi kriterija dvotirnega modela upravljanja. Seznam podjetij je bil izveden v lastni režiji s pomočjo javne evidence podjetij AJPES in objavljenega seznama podjetij v državni lasti s strani AUKN. V vzorčni okvir je bilo tako zajeto 53 podjetij. 13,4 % je bilo podjetij v (delni) državni lasti, ostalo so bila podjetja zasebnega lastništva (86,6 %).

Znotraj vzorčnega okvirja je raziskava potekala preko treh ciljnih skupin anketiranih, ki so primarno zajemale predsednike nadzornih svetov, predsednike uprav oziroma glavnih direktorjev (odvisno od strukturiranja funkcije upravljanja v posameznem podjetju). Ker je bilo naknadno ugotovljeno, da je del anketiranih znotraj ciljnih skupin omejen s časom in ker pri nekaterih podjetjih v uradni evidenci AJPES ni bilo navedeno, kdo predseduje nadzornemu organu, sta bili ciljni skupini razširjeni na člane nadzornih svetov in člane uprav.

Anketa je bila poslana na 396 elektronskih naslovov, od tega neposredno na 149 naslovov managerjev (37,6 %), na 133 naslovov predsednikov uprav (33,6 %) in 19 naslovov nadzornikov (4,8 %). Zaradi zaupnosti kontaktnih podatkov predsednikov nadzornih svetov je bil večini poslan anketni vprašalnik posredno preko skupnih služb podjetja (sekretarjev uprave, tajništva uprave ipd.). Zaprošeni so bili anketni vprašalnik posredovati naprej predsednikom nadzornega sveta in hkrati tudi predsednikom uprave oziroma glavnim direktorjem. Anketni vprašalnik je bil poslan na 95 elektronskih naslovov skupnih služb (24 %). Izmed teh 95 naslovov so bili le trije namenjeni predsednikom uprav oziroma glavnim direktorjem, katerih sama preko direktne pošte nisem dosegla. Ocenjuje se, da je anketa dosegla 399 anketirancev. Od tega jih je 40 naslovljenih zavrnilo sodelovanje oziroma zaradi zaščitenosti elektronske pošte niso bili dosegljivi (10 %). V končnem lahko torej zaključimo, da je bilo število anketiranih 359.

### **5.3.2 Vsebina anketnega vprašalnika**

Anketni vprašalnik (Priloga 1) je zajemal 25 vprašanj, katerih vsebina je bila ciljno usmerjena na preveritev veljavnosti zastavljene hipoteze. Vprašanja so bila postavljena v obliki merjenja stališč, pri čemer je bila uporabljena kombinacija enostavne merske lestvice in sumarne Likartove 5-stopenjske lestvice.

Sklop vprašanj od 1 do 6 se je nanašal na ugotovitev profila anketiranega: vrsto lastništva podjetja, velikost podjetja, položaj anketiranega, vrsto izobrazbe in izkušenj. Vprašanja 7 in 8 sta bili namenjeni preverbi finančnega znanja anketiranih in njihovega stališča glede pomembnosti finančnih in nefinančnih kazalcev pri doseganju in presoji uspešnosti poslovanja. Sklop vprašanj od 9 do 22 se nanaša na preizkus veljavnosti hipoteze, torej vsebino dela nadzornega sveta, razmerje med nadzornih svetom in upravo, vpliv neučinkovitega sodnega sistema na delovanje nadzornih svetov in uprav ter pravilnost tolmačenja pojma upravljanja. Vprašanja 23 in 24 se nanašata na preverbo vloge in stališč predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu. Vprašanje 25 se nanaša na ugotovitev mnenja poslovne javnosti glede smeri razvoja delovanja nadzornih organov slovenskih podjetij v času samostojnosti Slovenije.

## **6 UGOTOVITVE RAZISKAVE**

### **6.1 Rezultati raziskave**

#### **6.1.1 Odzivnost raziskave**

Anketa se je izvajala v času med 23. 4. 2012 in 30. 5. 2012. Ciljni skupini anketiranih je bila poslana dvakrat v lastni režiji in enkrat s pomočjo AUKN podjetjem v njeni bazi. Anketni vprašalnik je izpolnilo skupaj 91 respondentov (25 % od 359 anketiranih), od tega jih je 65 izpolnilo anketni vprašalnik v celoti, ostali pa le deloma. Domneva se, da je bil namen delne izpolnitve vprašalnika le seznaniti se z vsebino ankete. Prav tako pa je treba upoštevati, da je 15 respondentov (16,5 %) zasedalo položaj izven ciljne skupine anketiranih (kot na primer vodje oddelkov, pomočnik uprave, sekretar nadzornega sveta ipd.) in domnevamo lahko, da niso imeli odgovorov na vsa vprašanja.

#### **6.1.2 Profil respondentov (vprašanja 1–6)**

Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika lahko ugotovim, da je raziskava dosegla ciljni domet, saj so se pozivu k izpolnitvi anketnega vprašalnika v pretežni meri odzvali predsedniki nadzornih svetov (28,6 %) ter predsedniki uprav (39,6 %). Skupaj predstavljajo več kot dve tretjini respondentov (68,2 %). V približno enakem deležu jim sledijo glavni direktorji (15,4 %) in ostali (16,5 %), katerih položaj v podjetju zajema funkcije, kot sledi: vodja oddelka, član uprave, pomočnik izvršnega direktorja, sekretar nadzornega sveta, pomočnik uprave, namestnik glavnega direktorja in član nadzornega sveta.



Večina respondentov (53,8 %) je zasedala položaj v podjetju zasebnega lastništva. Sledijo jim respondenti podjetij, katerih večinski lastnik je država (33,0 %), ter podjetij, katerih lastnik je v manjšem delu tudi država, sicer pa so v večinski zasebni lasti (13,2 %).

Glede na kriterij velikosti podjetja je več kot polovica respondentov (59,4 %) zastopala podjetje z več kot 200 zaposlenimi. Od tega je 30,8 % podjetij imelo okrog 1000 in več zaposlenih.

Presenetljivo ima večina respondentov (53,8 %) formalno izobrazbo s področja ekonomije in poslovanja. Skoraj v enakem deležu jim sledijo respondenti s formalno izobrazbo področja management in organizacija (28,6 %) in respondenti s formalno izobrazbo tehnične smeri (25,3 %). Izobrazba preostalih respondentov se nanaša na področje prava (11,0 %), naravoslovja (7,7 %) in ostalih področij (4,4 %).

Glede na to, kot predhodno v magistrski nalogi že omenjeno, da ekonomsko izobraževanje v času pred osamosvojitvijo Slovenije ni bilo favorizirano in gospodarska situacija v času tranzicije ni nudila zadosti priložnosti pridobivanja izkušenj s področja ekonomije, je delež respondentov z ekonomsko izobrazbo na vodstvenih položajih presenetljiv. Zavedanje o pomanjkanju ekonomsko izobraženega in izkušenega kadra v času osamosvojitve je imelo v zadnjih 15–20 letih za posledico občutno povečanje števila izobraženih s tega področja. Tako so danes med poklici, kjer je na voljo več iskalcev zaposlitve, kot je povpraševanja na trgu, zlasti poklici s področja humanistike in družboslovja, kamor spada tudi ekonomija (Dernovšek, 2012). Rezultati odgovorov torej izkazujejo, da je na položajih s področja upravljanja in višjega managementa večinoma kader z ekonomsko izobrazbo, kar ocenjujem kot pozitivno in edino primerno.

Pretekle izkušnje respondentov s področja upravljanja in managementa se večinoma nanašajo na položaj glavnega direktorja (54,3 %), sledijo izkušnje s položaja člana nadzornega sveta (39,5 %) ter v enakem deležu člana uprave (27,2 %) in izkušnje ostalih položajev (27,2 %) kot na primer: vodja oddelka ali poslovne enote, namestnik direktorja, svetovalec, državni sekretar, pooblaščenec uprave in podobno.

V sklopu preverjanja področja izobrazbe in vrste izkušenj anketiranih me je zanimalo tudi njihovo stališče o prioritetah glede vrste znanja in delovnih izkušenj, potrebnih za uspešno delo v nadzornem svetu. Na podlagi mnenj večine respondentov je za uspešno delo v nadzornem svetu najpomembnejše znanje s področja ekonomije in poslovanja (78,3 %) in znanje s področja (panoge), na katerem nadzorovana družba deluje (68,7 %). Tem po pomembnosti sledijo izkušnje s področja ekonomije in poslovanja (65,1 %) ter izkušnje s področja managementa in organizacije (57,8 %). Približno polovica respondentov meni, da k uspešnemu delu v nadzornem svetu pripomorejo tudi izkušnje s področja (panoge) poslovanja podjetja (55,4 %) ter znanje s področja managementa in organizacije (51,8 %).

Pri tem je zanimivo, da je po oceni respondentov za uspešno delo članov nadzornega sveta znanje s področja ekonomije, poslovanja in panoge podjetja pomembnejše kot tovrstne

izkušnje, medtem ko so na področju managementa in organizacije pomembnejše izkušnje kot znanje s tega področja.

### **6.1.3 Ocenjevanje uspešnosti poslovanja v praksi (vprašanji 7 in 8)**

Pri vrednotenju delnic objava poslovnih rezultatov ni dovolj. Pozornost, ki jo javnost namenja objavam računovodskih dobičkov, krepi prepričanje poslovne javnosti, da so tečaji delnic pod velikim, če že ne popolnim vplivom poročil o dobičkih (Stipič, 2006, str. 98). Podatek o rasti dobička pa ne vodi nujno k zvišanju vrednosti podjetja in s tem tržne cene njihovih delnic.

Izključna uporaba finančnih kazalcev pri vrednotenju cene delnic in s tem podjetja je pomanjkljiva, saj se tovrstni kazalci, med njimi predvsem računovodski kazalci, nanašajo izključno na preteklost. To pomeni, da ne zajemajo vrednosti naložb v celoti, nista upoštevana časovna vrednost denarja in tveganje, znanje kot kapital, vrednost blagovnih znamk in ostali podobni dejavniki, ki jih merimo z nefinančnimi kazalci (na primer zadovoljstvo strank, število reklamacij, velikost tržnega deleža ipd.). To lahko vodstva podjetij pripelje do zanemarjanja dolgoročnih prednosti za podjetje na račun kratkoročnega objavljavanja dobičkov.

Vlagatelje bolj kot preteklo poslovanje prepričajo prihodnost poslovanja podjetij in njegove perspektive. Ker je tovrstno vedenje vodstev podjetij pomembno za dolgoročno poslovanje in doseganje stabilnega dolgoročnega razvoja podjetja, sem v anketnem vprašalniku želela preveriti stališče anketiranih do ocenjevanja uspešnosti poslovanja podjetja.

Rezultati izkazujejo, da je večina respondentov pravilno imela pomisleke, da osredotočenost poslovanja predvsem na rast dobička in uporabo finančnih kazalcev poslovanja zagotovo vodi k zvišanju vrednosti podjetja ter s tem k višji tržni ceni njegovih delnic. Več kot polovica respondentov (59,0 %) se je namreč s trditvijo delno strinjala. Kljub temu menim, da je na drugi strani delež tistih, ki so se strinjali z zgornjo trditvijo, tj. 20,5 %, previsok, medtem ko je delež tistih, ki se s trditvijo (sploh) niso strinjali, žal najmanjši, tj. skupaj 16,8 %.

Analiza odgovorov kaže, da so respondenti glede na njihov položaj odgovarjali različno, vendar so se v povprečju vsi delno strinjali s trditvijo. Pri tem velja omeniti, da je odklon od povprečja zaznati predvsem pri odgovorih predsednikov nadzornega sveta, konkretnije v višini 34,0 % od povprečne vrednosti odgovorov, in sicer so se predsedniki nadzornih svetov bolj kot ostali respondenti nagibali k ne strinjanju s trditvijo, zastavljeno v vprašanju. Nasprotno so se odgovori predsednikov uprav nagibali bolj k strinjanju s trditvijo, in sicer odklon njihovih odgovorov v tej smeri znaša 13,0 % od povprečne vrednosti odgovorov.

Namen 8. vprašanja glede ocenjevanja uspešnosti poslovanja na podlagi kazalnikov (Return on assets (v nadaljevanju ROA), Return on investment (v nadaljevanju ROI), Return on equity (v nadaljevanju ROE), Economic value added (v nadaljevanju EVA), dobiček in dodana vrednost na zaposlenega) je bil preveriti ločevanje pomena in uporabe posameznih kazalnikov pri oblikovanju dolgoročne in kratkoročne ocene uspešnosti poslovanja. Glede na povprečno

vrednost odgovorov pri posameznem kazalniku je ugotoviti višje povprečne vrednosti odgovorov pri kazalnikih, ki izkazujejo bolj kratkoročno oceno uspešnosti poslovanja podjetja (to je izmed naštetih ROE, ROA, EVA, dobiček), kot pri kazalnikih, ki napovedujejo dolgoročno oceno uspešnosti poslovanja (ROI). Kazalnik dodane vrednosti na zaposlenega bi težko brezkompromisno uvrščali med kratkoročne ali dolgoročne finančne kazalnike. Njegova vrednost kaže na uspešnost poslovanja, ki ga podjetje ustvari na račun družbeno odgovornega delovanja, konkretnije na pravilno obnašanje do zaposlenih kot ene izmed skupin udeležencev.

To pomeni, da se respondenti v povprečju strinjajo, da so pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja bolj uporabni kratkoročni kazalniki kot dolgoročni. Na podlagi analize odgovorov je opaziti, da se v povprečju (3,77–4,10) s to trditvijo najbolj strinjajo respondenti s položajem predsednika uprave z najmanjšim relativnim odklonom od povprečnih vrednosti njihovih odgovorov (to je 15,0–20,0 %). Vrednosti odgovorov respondentov s položajem predsednika nadzornega sveta se pri oceni posameznega kazalnika gibljejo malce pod povprečjem (3,62–3,95), in sicer z relativno oceno standardnega odklona 25,0–27,0 % od povprečnih vrednosti odgovorov. Konkretnije to pomeni, da se za razliko od predsednikov uprav malenkost manj strinjajo s trditvijo, da so pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja bolj uporabni kratkoročni finančni kazalniki. Do povsem enakih zaključkov pridemo pri vrednotenju odgovorov pri kazalniku dodane vrednosti na zaposlenega.

#### **6.1.4 Delo nadzornega sveta v praksi in upravljanje podjetij (vprašanja 9–22)**

Glavni namen tega magistrskega dela je analiza delovanja nadzornih svetov slovenskih podjetij. V ta namen me je zanimala vsebina dela nadzornih svetov v praksi, narava njihovega odnosa do uprave, pogostost zahtev po izdaji soglasij k odločitvam uprave, kdo so nosilci odgovornosti za uspešno poslovanje, pravilnost tolmačenja pojma upravljanje in odnos do odškodninske odgovornosti nadzornikov.

Anketirane sem povprašala, kaj nadzorni svet nadzira: poslovanje, uspešnost poslovanja, odločitve uprave ali posledice odločitev uprav. Kategorije odgovora so bile vsebinsko namenoma postavljene v nelogičnem vrstnem redu, saj sem želela s tem preveriti tudi, ali anketirani razločijo med nadziranjem poslovanja in nadziranjem uspešnosti poslovanja ter med nadziranjem odločitev uprav in nadziranjem posledic odločitev uprav. Pomembnosti razlikovanja med pomeni teh besednih zvez je bilo namenjeno kar nekaj besed v tekstu tega magistrskega dela. Pravilno pojmovanje upravljanja narekuje, da nadzorni svet nadzira uspešnost poslovanja (in ne poslovanje) ter posledice odločitev uprave (in ne odločitev uprave). Iz rezultatov odgovorov na predmetno vprašanje je razviden visok in približno enak odstotek strinjanja z vsemi danimi opcijami, kar me ni prepričalo, da je večina respondentov prepoznala razliko v pomenu besednih zvez.

Večina oziroma 46,1 % respondentov se je strinjala, da nadzorni svet v njihovem podjetju nadzira poslovanje, 32,9 % respondentov pa se je s to trditvijo zelo strinjalo. Podrobnejša analiza odgovorov kaže, da so respondenti odgovarjali različno, v povprečju pa so se vsi

strinjali s trditvijo (4). Njihovi odgovori so v skupnem od povprečne vrednosti variirali s 25,0 % odklonom. Najbolj so se strinjali predsedniki nadzornih svetov, saj je njihovo povprečje najvišje (4,18), ocena odklona njihovih odgovorov od te povprečne vrednosti pa znaša 28,0 %. Strinjala (42,1 %) in zelo strinjala (43,4 %) se je večina tudi s trditvijo, da nadzorni svet nadzira uspešnost poslovanja. Respondenti so odgovarjali različno, njihovi odgovori pa v skupnem od povprečne vrednosti (4,21) variirajo z 22,0 % odklonom. S trditvijo so se najbolj trdno strinjali glavni direktorji (povprečje 4,30, ocena odklona 23,0 %) ter predsedniki nadzornih svetov (povprečje 4,27, ocena odklona 24,0 %).

Zanimivo je, da se respondenti s trditvijo, da nadzorni svet v njihovem podjetju nadzira odločitve uprave, ne strinjajo več tako enotno (Slika 4, Tabela 2). S trditvijo se je strinjalo 39,5 % respondentov, 26,3 % pa se jih je delno strinjalo. Respondenti so odgovarjali različno, glede na povprečno vrednost njihovih odgovorov (3,49) pa lahko zaključimo, da so bila njihova mnenja v povprečju deljena in se jih je v povprečju del delno strinjal, del pa strinjal s trditvijo. Njihovi odgovori so v skupnem od povprečne vrednosti variirali s 30,0 % odklonom. V povprečju so se k delnemu strinjanju s trditvijo, da nadzirajo odločitve uprave, najbolj nagibali prav predsedniki nadzornih svetov. Vendar velja omeniti, da pa je bil odklon vrednosti njihovih odgovorov od povprečne vrednosti odgovorov respondentov s tem položajem najvišji, in sicer je znašal 38,0 %.

Slika 4: Odgovor na trditev pod 9. b: Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira: odločitve uprave

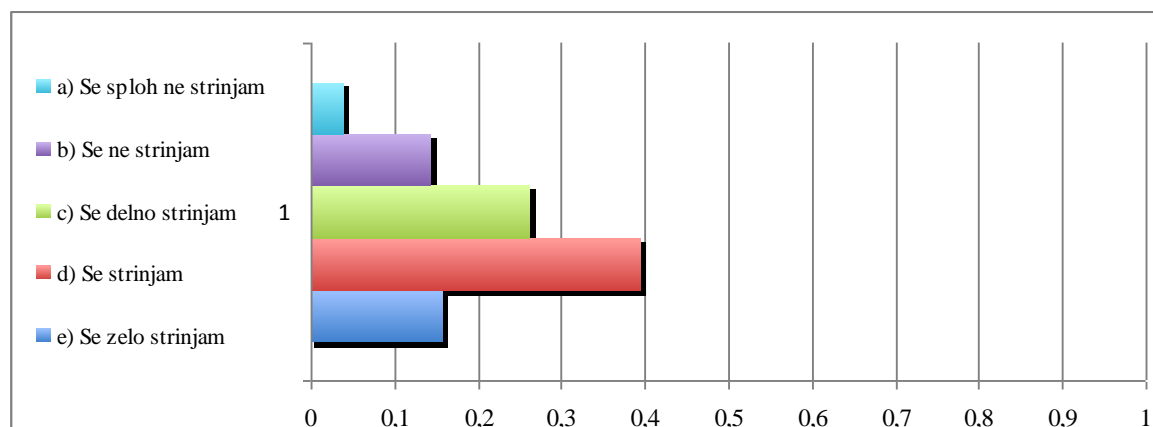


Tabela 2: Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti odgovorov na vprašanja pod 9. b

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	71	1	5	3,23	1,52	1,23	0,38
b) Predsednik uprave	30	106	1	5	3,53	0,81	0,90	0,25
c) Glavni direktor	10	35	1	5	3,50	0,94	0,97	0,28
d) Drugo	14	53	1	5	3,79	1,26	1,12	0,30
Skupaj št. odgovorov	76	265	1	5	3,49	1,11	1,05	0,30

**Legenda:** 1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se delno strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se zelo strinjam

Podobne rezultate je zaslediti pri trditvi, da nadzorni svet nadzira posledice odločitev uprave. Respondenti so odgovarjali različno, toda v povprečju so se bolj nagibali k strinjanju s trditvijo. Odgovori respondentov s položajem predsednika nadzornega sveta in predsednika uprave so se v povprečju gibali med delnim strinjanjem in strinjanjem s trditvijo, medtem ko so glavni direktorji in ostali respondenti v povprečju bolj težili k strinjanju.

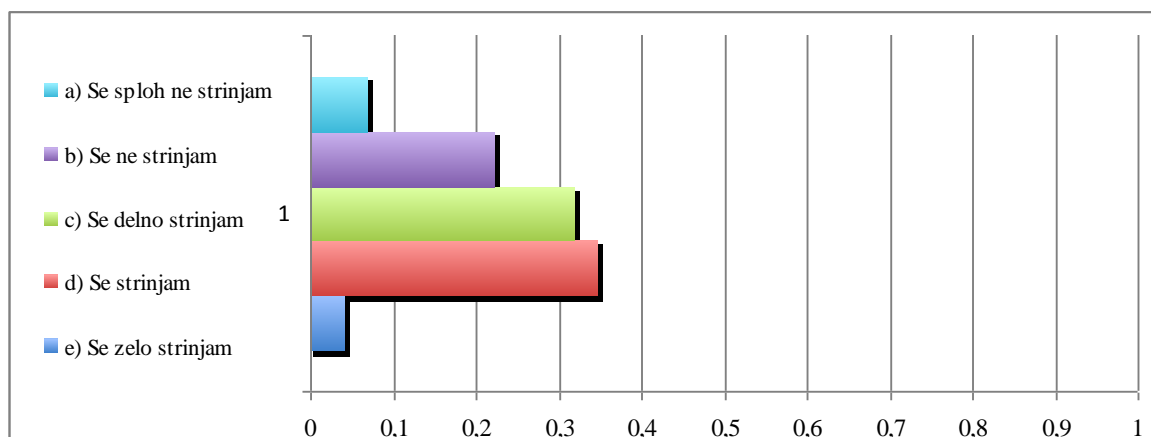
Stališče anketiranih do vsebine delovanja nadzornih svetov v smislu potrjevanja odločitev uprav in pogojevanja sprejemanja poslovnih odločitev uprave z izdajo soglasja nadzornega sveta ter iz tega naslova določanja nosilca odgovornosti za rezultat odločitev oziroma poslovanja sem dodatno preverila z 10. in 11. vprašanjem. S trditvijo, da pogojevanje sprejemanja poslovnih odločitev uprave z izdajo soglasja nadzornega sveta zmanjšuje pristojnost in posledično odgovornost uprave za rezultat poslovanja, se jih je delno strinjalo 36,8 % respondentov in strinjalo 32,9 % respondentov. Respondenti so odgovarjali različno, v povprečju pa se je vrednost njihovih odgovorov nagibala bolj k delnemu strinjanju s trditvijo (3,26). Med njimi najbolj izstopajo odgovori predsednikov uprav, katerih vrednost v povprečju (3,50) niha med strinjanjem in delnim strinjanjem z 25,0 % relativnim odklonom od povprečne vrednosti.

S trditvijo, da nadzorni svet potrjuje odločitve uprave in s tem prevzema tudi odgovornosti zanje, se jih je v popolnoma enakem deležu delno strinjalo in strinjalo 27,6 % respondentov. Respondenti so odgovarjali različno, v povprečju (3,17) pa se je vrednost njihovih odgovorov bolj nagibala k delnemu strinjanju s kar 40,0 % odklonom od povprečne vrednosti odgovorov. Pri tem velja omeniti, da so se povprečne vrednosti odgovorov predsednikov nadzornih svetov in predsednikov uprav nagibale malenkost bolj k nestrinjanju (2,86 oziroma 2,97), vendar s precejšnjim relativnim odklonom od povprečne vrednosti (46,0 % oziroma 42,0 %). Torej so se

respondenti v povprečju delno strinjali, da nadzorni svet, s tem ko potrjuje odločitve uprave, prevzema tudi del odgovornosti zanje.

Vprašanje določanja nosilca odgovornosti za uspešno poslovanje podjetja je bilo znova preverjeno z 18. vprašanjem (Slika 5, Tabela 3). Da je za uspešnost poslovanja družbe odgovorna zgolj uprava, se jih je strinjalo 34,7 %, medtem ko se jih je 31,9 % respondentov delno strinjalo. Respondenti so odgovarjali različno, vendar so se v povprečju ponovno vsi delno strinjali. Podrobnejša analiza kaže, da so bili respondenti posameznih položajev pri tem vprašanju v povprečju med seboj povsem enotni. Na to kaže povprečje (3,00–3,18) in relativna ocena standardnega odklona (31,0–34,0 %). Na podlagi rezultatov raziskave ocenjujem, da v slovenskih podjetjih vprašanje nosilca odgovornosti za posledice odločitev ni povsem razjasnjeno. Kot omenjeno v magistrski nalogi, je pravilno, da je za uspešnost poslovanja odgovorna zgolj uprava, seveda pod pogojem, da ni pritiskov in vplivanja na njeno delo s strani tretjih.

*Slika 5: Odgovor na 18. vprašanje: za uspešno poslovanje družbe je odgovorna zgolj uprava*



*Tabela 3: Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore na 18. vprašanje*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	22	67	1	5	3,05	1,09	1,05	0,34
b) Predsednik uprave	30	92	1	5	3,07	1,10	1,05	0,34
c) Glavni direktor	9	27	1	5	3,00	1,00	1,00	0,33
d) Drugo	11	35	1	5	3,18	0,96	0,98	0,31
Skupaj št. odgovorov	72	221	1	5	3,07	1,02	1,01	0,33

**Legenda:** 1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se delno strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se zelo strinjam

Zanimalo me je, kako pogosto se nadzorni sveti slovenskih podjetij poslužujejo pravice 281. člena ZGD-1-UPB3. Eno izmed pomembnejših vprašanj, na katerega želim odgovoriti s tem magistrskem delom, je namreč prav vprašanje vmešavanja nadzornega organa v delo uprave preko izkoriščanja možnosti zahteve soglasja k odločitvam uprave. Rezultati raziskave kažejo, da je enak delež respondentov (26,0 %) odgovoril, da se soglasje nadzornega sveta zahteva redko (do 2-krat/leto) oziroma občasno (1-krat/leto). Nič manjši delež (23,3 %) pa jih je ocenil, da nadzorni sveti izkoriščajo to možnost zelo pogosto (več kot 3-krat/leto).

Pri preverjanju vsebine oziroma predmeta soglasja je moč ugotoviti, da so najpogostejši predmet soglasja tiste odločitve, ki se nanašajo na ključne usmeritve poslovanja podjetja (74,0 %), in tiste, ki se nanašajo na dolgoročne investicije (71,0 %). Pri tem izstopajo tiste, ki vrednostno presegajo 1 mio. evrov (41,1 %). Respondenti opozarjajo, da so vrste poslov, ki so predmet soglasja nadzornega sveta, sicer natančneje določene v statutu podjetja. Tako lahko statut določa, da je potrebno soglasje nadzornega sveta k poslom nad 2,5 mio. evrov, ali k tistim, ki vrednostno presegajo 15,0 % kapitala družbe. V nekaterih podjetjih pa so predmet soglasja nadzornega organa tudi krediti nadzornikov ali njihovih podjetij ali uprave, posli s subjekti, povezanimi z upravo, imenovanje prokurista ipd.

Iz odgovorov je torej mogoče ugotoviti, da je lastnikom pomemben nadzor predvsem nad ključnimi usmeritvami in dolgoročno strategijo poslovanja. Preko instrumenta zahtevanih soglasij lastniki posredno ohranjajo vpliv na usmerjanje poslovanja podjetja. Večji delež respondentov (60,9 %) meni, da se pritisk in vplivanje na usmerjanje poslovanja čuti s strani večinskega lastnika. Skoraj v enakem deležu sledijo pritiski s strani članov uprave (40,6 %) in članov nadzornega sveta (35,9 %).

Zaradi večne dileme določanja nosilca odgovornosti sem želela še ugotoviti, kaj je po mnenju anketiranih tisti najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo v praksi. Ocenjujem, da je ta povod za določanje zahteve soglasja nadzornega sveta. Največji delež respondentov (33,3 %) se je delno strinjal, da je najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo način zasledovanja strateških usmeritev. Prav tako se je največji delež respondentov (45,8 %) delno strinjal, da je najpogostejši vzrok nestrinjanja med nadzornim svetom in upravo potrjevanje višine vrednosti investicij. Respondenti so v obeh primerih odgovarjali različno, a v povprečju so vsi nekako težili k delnemu strinjanju s trditvijo. Njihovi odgovori so v skupnem od povprečne vrednosti odgovorov variirali s 38,0 % v prvem primeru oziroma s 34,0 % odklonom v drugem primeru. Pri tem je zanimivo, da so se pri obeh omenjenih vzrokih predsedniki nadzornega sveta in predsedniki uprav v povprečju vseeno bolj nagibali k nestrinjanju (2,65–2,80), z visokim odklonom od povprečne vrednosti odgovorov (43,0 % oziroma 46,0 %). Nasprotno so se glavni direktorji v povprečju bolj nagibali celo k strinjanju z navedenimi vzroki.

Pri preverjanju mnenj anketiranih, ali je morda uporaba dobička najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo, je enak delež (29,7 %) tistih, ki se s trditvijo ni strinjalo kot tistih, ki so se s trditvijo delno strinjali. Respondenti so odgovarjali različno, a v povprečju se je vrednost njihovih odgovorov nagibala bolj k delnemu strinjanju (2,82). Pri tem so se, podobno kot pri prejšnjem odgovoru, respondenti s položajem predsednika nadzornega sveta bolj nagibali k nestrinjanju, glavni direktorji pa k strinjanju s trditvijo. Respondenti so kot ostale vzroke nestrinjanja med organoma navedli: osebni interesi članov nadzornega sveta, politični vplivi na člane nadzornega sveta in nagrajevanje uprave.

Uspešnost sodelovanja in narava odnosa med nadzornim svetom in upravo je v precejšnji meri odvisna od zaupanja med organoma. Ocenjujem, da bi prisotnost zaupanja v odnosih lahko morda vplivala na zmanjšanje vsebine in obsega oziroma morda celo na manjšo doslednost izvajanja nadzora. Na vprašanje, ali nadzorni svet zaupa delu uprave, jih je več kot polovica respondentov (72,4 %) odgovorila pozitivno (Slika 6, Tabela 4). Respondenti so odgovarjali različno, toda v povprečju (3,83) so se njihovi odgovori nagibali bolj k strinjanju s trditvijo z relativnim odklonom 20,0 % od povprečne vrednosti odgovorov. Med njimi so se s prisotnostjo zaupanja v povprečju najbolj strinjali respondenti s položajem predsednika uprave.



Slika 6: Odgovor na 14. vprašanje: nadzorni svet zaupa delu uprave

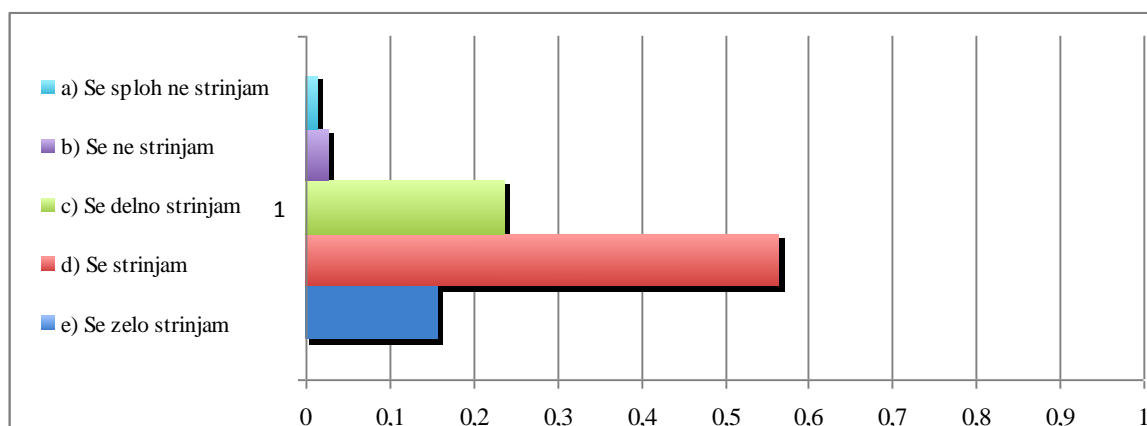


Tabela 4: Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore na 14. vprašanje

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	86	1	5	3,91	0,56	0,75	0,19
b) Predsednik uprave	30	121	1	5	4,03	0,38	0,61	0,15
c) Glavni direktor	10	35	1	5	3,50	0,50	0,71	0,20
d) Drugo	14	49	1	5	3,50	1,04	1,02	0,29
Skupaj št. odgovorov	76	291	1	5	3,83	0,60	0,77	0,20

**Legenda:** 1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se delno strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se zelo strinjam

Glede na to, da se je več kot polovica respondentov strinjala, da obstaja zaupanje med organoma, bi na drugi strani pričakovala večji delež nestrinjanja pri odgovoru na vprašanje, ali nadzorni svet podrobno nadzira upravo. S to trditvijo se namreč ni strinjalo le 14,5 % respondentov, kar je pravzaprav enak delež (15,8 %) tistih, ki so se s prisotnostjo zaupanja zelo strinjali. To pomeni, da moja zgornja domneva glede vpliva zaupanja na manjši obseg nadzora, v manjšem delu drži.

Večina respondentov (39,5 %) se jih je delno strinjala s trditvijo glede podrobnega nadzora uprave, medtem ko se je 27,6 % respondentov s tem strinjalo. Respondenti so odgovarjali različno, povprečna vrednost njihovih odgovorov pa se je nagibala k delnemu strinjanju (3,34) z relativnim odklonom 30,0 % od povprečne vrednosti odgovorov. To pomeni, da kljub splošnemu vtisu, da zaupanje med organoma obstaja, v večini primerov to le deloma vpliva na

vsebino in obseg nadzora. Iz navedenega lahko sklepamo, da izrek »Zaupaj, toda nadzoruj!« v slovenskih podjetjih bolj velja kot ne.

Kot že omenjeno, slovenski sodni sistem še ne pozna sodne prakse na področju uveljavljanja odškodninske odgovornosti nadzornikov zaradi neuspešnega opravljanja dela člana nadzora. Večina respondentov (73,9 %) meni, da to dejstvo v ničemer ne vpliva na njihovo delo. Le 17,4 % jih meni, da se posledično izvaja manj strožji nadzor nad delom uprave. Pri tem je zaslediti mnenje, da sodne prakse ni v primerih podjetij v državni lasti, medtem ko je v gospodarstvu odgovornost uprave in nadzornikov jasna. Večina respondentov (47,2 %) se zelo strinja, da mora biti poslovanje skladno z zakonom in kodeksom v dobro družbe.

Na vprašanje, od česa je odvisno, da bodo pri izvajanju svoje funkcije spoštovali zakonske predpise in veljavne kodekse, so respondenti odgovarjali različno, vendar se v povprečju niso strinjali, da je zakonito delovanje odvisno od verjetnosti, da bodo kasneje za svoje delo odškodninsko odgovarjali. Prav tako analiza odgovorov kaže na visok delež nestrinjanja (63,8 %), da se delovanje po črki zakona ne izkaže vedno v prid družbe, pri čemer naj bi šlo bolj za vprašanje, kaj je za družbo racionalno, kot kaj je po zakonu prav. Pri tem je zanimivo, da so kljub visokim deležem nestrinjanja relativne ocene odklona od povprečne vrednosti odgovorov (2,40 oziroma 2,00) zelo visoke, in sicer med 53,0 % in 72,0 %. Iz tega sledi, da vodstva slovenskih podjetij sicer zagovarjajo zakonito delovanje, vendar s pridržkom. Visoke vrednosti odklonov bi namreč lahko pomenile, da so pri odločitvi o upoštevanju zakonodaje kljub temu izjeme.

Pri določanju vsebine in obsega delovanja nadzornega sveta in prav tako pri določanju nosilca odgovornosti je pomembno pravilno poznati osnovno pojmovanje upravljanja. Uprava je po funkciji upravljavski organ, ki usmerja poslovanje. S tem se je strinjalo 46,6 % respondentov in zelo strinjalo 38,4 % respondentov. Napačna pa je trditev, da je nadzorni svet tudi usmerjevalni organ. Funkcija nadzornega sveta je namreč le nadzor oziroma kontrola nad uspešnostjo poslovanja. Po rezultatih sodeč (Slika 7, Tabela 5), se je večji del respondentov (44,4 %) strinjal oziroma delno strinjal (38,9 %) z usmerjevalno funkcijo nadzornega sveta. Respondenti so odgovarjali različno, toda v povprečju je vrednost njihovih odgovorov nihala med delnim strinjanjem in strinjanjem (3,43), pri čemer je relativna ocena odklona znašala 23,0 %.

Slika 7: Odgovor na 19. vprašanje: nadzorni organ je tudi usmerjevalni organ

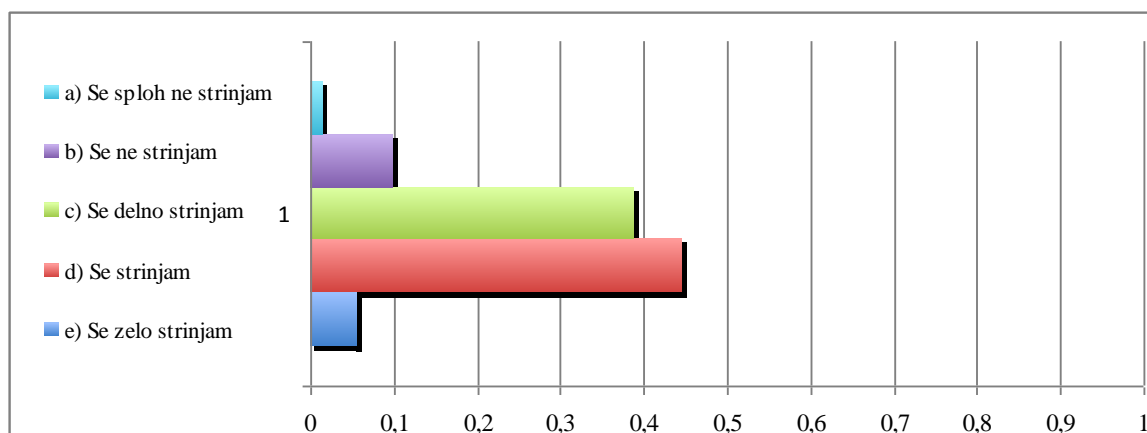


Tabela 5: Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore na 19. vprašanje

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	79	1	5	3,59	0,82	0,91	0,25
b) Predsednik uprave	30	101	1	5	3,37	0,52	0,72	0,21
c) Glavni direktor	9	31	1	5	3,44	0,78	0,88	0,26
d) Drugo	11	36	1	5	3,27	0,62	0,79	0,24
Skupaj št. odgovorov	72	247	1	5	3,43	0,64	0,80	0,23

**Legenda:** 1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se delno strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se zelo strinjam

Zanimivo je, da izmed vseh ocen povprečij odgovorov respondentov posameznega položaja podatki kažejo, da se predsedniki nadzornih svetov še najbolj strinjajo s trditvijo, da je njihov organ zadolžen tudi za usmerjanje poslovanje podjetja. Povprečje njihovih odgovorov znaša 3,59, ocena relativnega odklona pa 25,0 %. Na podlagi rezultatov tega sklopa vprašanj lahko pritrdim mnenju enega izmed respondentov, da niti lastniki niti nadzorniki mnogokrat nimajo znanja o upravljanju podjetja. Kot je videti, se ustavi že pri pravilnem pojmovanju funkcije upravljanja, posledično seveda vsebini njihovega dela.

### 6.1.5 Vloga zaposlenih v nadzornem svetu (vprašanja 23 in 24)

Predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu zaseda mesto člana nadzornega sveta in je tako glede odgovornosti v istem položaju kot ostali člani nadzornega sveta. To pomeni, da ima s svojim glasovanjem možnost preprečiti slabo poslovanje podjetja oziroma nasprotno, z zagovarjanjem napačnih interesov ovira sprejemanje pravih odločitev. Zato je smiselno preveriti mnenje predsednikov nadzornih svetov in hkrati tudi predsednikov uprav kot pogosto sodelujočih na sejah nadzornih svetov glede stališča predstavnikov, zaposlenih v nadzornem organu v praksi.

Večina respondentov (42,2 %) se ne strinja, da bi prisotnost predstavnika, zaposlenega v nadzornem svetu, pomenila dodatno oviro pri sprejemanju pravih odločitev za dolgoročno stabilnost poslovanja podjetja. Iz podrobnejše analize odgovorov je razbrati, da so respondenti sicer odgovaljali različno, povprečna vrednost vseh njihovih odgovorov (2,48) pa je med nestrinjanjem in delnim strinjanjem s kar 42,0 % relativnim standardnim odklonom od povprečnih vrednosti odgovorov. Najbolj se s to trditvijo ne strinjajo respondenti položaja managerja (2,00), medtem ko se predsedniki nadzornih svetov in uprav kljub temu nagibajo bolj k delnemu strinjanju (2,63 oziroma 2,59). Relativna mera variabilnosti vrednosti odgovorov od povprečja nam pove, da znaša pri odgovorih predsednikov uprav odklon 44,0 % od ocenjene povprečne vrednosti odgovorov, pri odgovorih predsednikov nadzornih svetov pa 38,0 % od povprečnih vrednosti odgovorov.

Nasprotno se jih večina respondentov (47,1 %) strinja, da se prisotnost predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu pogosteje izkaže kot koristen vir informacij in stališč zaposlenih. Večji del respondentov (29,4 %) se jih s to trditvijo tudi le delno strinja. Podrobnejša analiza odgovorov izkazuje, da so respondenti odgovaljali različno, a se njihovo stališče v povprečju (3,47) giblje med delnim strinjanjem in strinjanjem. Zopet se k strinjanju nagibajo večinoma managerji, ocena standardnega odklona znaša 22,0 % ocenjene povprečne vrednosti njihovih odgovorov, medtem ko se v povprečju k delnemu strinjanju nagibajo večinoma predsedniki nadzornih svetov s 34,0 % relativnega odklona od ocenjene povprečne vrednosti odgovorov.

S trditvijo, da predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu bolj kot uspešnost podjetja zagovarjajo interese zaposlenih, se strinja 27,9 % respondentov, 36,8 % se jih delno strinja, medtem kot se 22,1 % respondentov ne strinja s trditvijo (Slika 8, Tabela 6). Analiza odgovorov izkazuje, da so respondenti odgovaljali različno, vendar se v povprečju (3,21) delno strinjali s trditvijo. Ocena relativnega odklona od povprečja vrednosti njihovih odgovorov znaša 31,0 %. Opaziti je, da se povprečne vrednosti odgovorov respondentov s položajem predsednika nadzornega sveta (3,40) in uprave (3,37) malenkost nagibajo bolj k strinjanju z ocenjeno vrednostjo relativnega odklona 26,0 % pri predsednikih nadzornih svetov in 32,0 % pri predsednikih uprav.

Slika 8: Odgovor na 24. vprašanje: predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu bolj kot uspešnost podjetja zagovarjajo interese zaposlenih

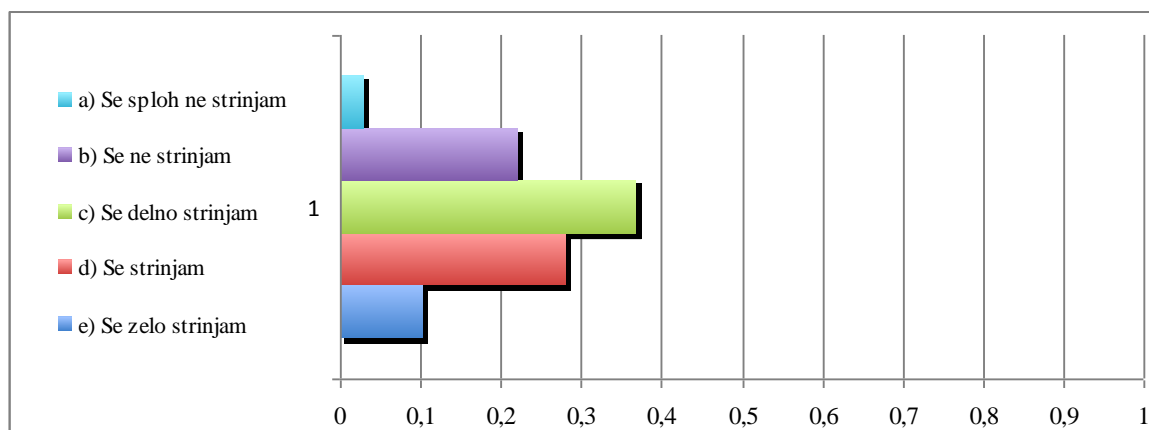


Tabela 6: Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore na 24. vprašanje

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	20	68	1	5	3,40	0,78	0,88	0,26
b) Predsednik uprave	30	101	1	5	3,37	1,14	1,07	0,32
c) Glavni direktor	9	24	1	5	2,67	0,75	0,87	0,32
d) Drugo	9	25	1	5	2,78	0,94	0,97	0,35
Skupaj št. odgovorov	68	218	1	5	3,21	1,00	1,00	0,31

Legenda: 1 – se sploh ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se delno strinjam, 4 – se strinjam, 5 – se zelo strinjam

### 6.1.6 Smer razvoja delovanja nadzornih svetov v slovenskih podjetjih (vprašanje 25)

Glede na to, da smo na začetku magistrskega dela prikazali razvoj upravljanja podjetij še iz časa samoupravnega sistema dalje, je smiselno preveriti današnje stališče vodstev podjetij glede razvoja funkcije upravljanja, natančneje funkcije nadzora v času samostojnosti Slovenije. Rezultati odgovora na vprašanje kažejo, da se večina respondentov (47,7 %) strinja, da je funkcija nadzora slovenskih podjetij v času samostojnosti Slovenije naredila opazen napredek, predvsem na področju neodvisnega delovanja. Pri tem je bilo vendarle zaslediti še komentar enega izmed respondentov, da ta trditev ne velja v vseh primerih in podjetjih. Ne prav veliko manj je tistih respondentov (43,1 %), ki menijo, da je funkcija nadzora v zadnjih 20 letih, torej

v času samostojnosti Slovenije navzven sicer kazala težnjo po razvoju in neodvisnosti, vendar njeno delovanje v ozadju ni bilo vedno povsem v prid podjetja. To lahko povežemo predvsem s primeri delovanja nadzornih svetov v podjetjih v državni lasti. Ostaja manjši delež respondentov (9,2 %), ki menijo, da je funkcija nadzora tekom let ohranila način delovanja in navade, značilne za čas samoupravnega socializma. Predvidevam, da so ti respondenti predvsem predstavniki starejše generacije, katerih izkušnje na področju upravljanja podjetij izvirajo še iz časa pred osamosvojitvijo Slovenije.

## **6.2 Preverjanje veljavnosti hipoteze**

### **6.2.1 Hipoteza 1.1 (H 1.1)**

**Nadzorni sveti prekomerno izkoriščajo zakonsko možnost izdaje soglasij k odločitvam uprave, kar uporabijo kot sredstev za vmešavanje in nadzor poslovanja podjetja.**

Na podlagi rezultatov raziskave delno potrjujem prvo delno hipotezo H 1.1., da nadzorni sveti prekomerno izkoriščajo možnost zahteve po izdaji soglasja k odločitvam uprave. Rezultati raziskave namreč izkazujejo, da okoli četrtnina nadzornih svetov teži k zelo pogostemu (več kot 3-krat letno) izkoriščanju te zakonske možnosti. Pri tem so predmet soglasja v veliki večini primerov odločitve, ki se nanašajo na dolgoročne investicije in na ključne usmeritve poslovanja podjetja, ter tiste, ki vrednostno presegajo znesek nad 1 mio. evrov ali več. Smatram, da se tovrstne odločitve v praksi kljub vsemu ne sprejemajo tako pogosto. Kljub upoštevanju, da se več kot polovica v raziskavo vključenih podjetij uvršča med velika podjetja z več kot 200 zaposlenimi in lahko investicije velikih podjetij vrednostno hitro presegajo 1 mio. evrov. Poleg tega tudi menim, da je v času gospodarske krize pozornost podjetja pretežno usmerjena na odločitve kratkoročnega poslovanja in ne tako zelo pogosto na sprejemanje dolgoročnih investicij in ključnih strateških usmeritev delovanja podjetja. Iz navedenega zato sklepam, da nekateri nadzorni sveti verjetno zahtevajo soglasja tudi k tistim odločitvam uprave, ki po pomembnosti niso toliko odločilne za poslovanje. To bi lahko nakazovalo na vmešavanje nadzornih svetov v poslovanje podjetja. K takemu sklepanju me vodijo tudi rezultati raziskave pri iskanju najpogostejšega vzroka za nestrinjanje med nadzornih svetom in upravo, kar bi bilo lahko povod za določanje zahteve po soglasju nadzornega organa k odločitvam uprave. Poleg tega, da se jih večina strinja, da so med najpogostejšimi vzroki za nestrinjanje način zasledovanja strateških usmeritev in potrjevanje vrednosti investicij, deloma tudi uporaba dobička, večji del respondentov naznanja, da obstajajo tudi drugi vzroki nestrinjanja. Sklepam, da so prav ti pogosto povod za prekomerno izkoriščanje zakonske možnosti zahteve po soglasjih.

### **6.2.2 Hipoteza 1.2 (H 1.2)**

**Nadzorni sveti razširjajo svojo pristojnost izvajanja nadzora na poslovanje podjetja zaradi nezaupanja v delo uprave, kar deluje pravzaprav kot preventiva proti posledicam slabega dela uprave.**

Pravzaprav bi lahko tudi prisotnost zaupanja nadzornega sveta v delo uprave povezali s pogostostjo njegove zahteve po soglasju k odločitvam uprave. Sem mnenja, da zelo pogosto izražena zahteva po soglasju lahko nakazuje tudi na nezaupanje med organi. Na podlagi rezultatov raziskave torej lahko zaključim, da okoli četrtnina nadzornih svetov, ki zelo pogosto zahtevajo soglasja k odločitvam uprave, ne zaupa popolnoma v delo uprave, medtem ko ostala večina upravi zaupa, saj zahteva soglasje le občasno oziroma redko. S to ugotovitvijo sovpada tudi podatek, da okoli četrtnina nadzornih svetov podrobno nadzira upravo, medtem ko jih večina ostalih meni, da podrobnejšega nadzora pravzaprav ne izvajajo ali zgolj občasno. Rezultati raziskave kažejo, da se velika večina respondentov, med njimi predvsem predsedniki nadzornih svetov in predsedniki uprav, strinja, da nadzorni svet zaupa delu uprave. Na podlagi navedenega torej zaključujem, da zaupanje nadzornega sveta v delo uprave v veliki večini podjetij obstaja, da pa to vedno ne pomeni tudi slabšega nadzora nad delom uprave. Zato zavračam drugo delno hipotezo H 1.2, da nadzorni sveti razširjajo pristojnost izvajanja nadzora na poslovanje podjetja zaradi nezaupanja v delo uprave.

### **6.2.3 Hipoteza 1.3 (H 1.3)**

**Nadzorni sveti razširjajo svojo pristojnost izvajanja nadzora na poslovanje podjetja zaradi v osnovi napačnega tolmačenja področja dela nadzornega sveta oziroma pojma upravljanja podjetij. Posledično to povzroča nejasno razmejitev pristojnosti med nadzornim svetom in upravo pri uresničevanju funkcije upravljanja.**

Na podlagi rezultatov raziskave potrjujem tretjo delno hipotezo H 1.3, da je eden izmed vzrokov izvajanja nadzora nad potekom poslovanja podjetja tudi napačno tolmačenje pojma upravljanja podjetij. Rezultati raziskave sicer izkazujejo, da se skoraj vsa anketirana poslovna javnost strinja, da je uprava upravljavski organ, ki usmerja poslovanje. Glede na pravilno tolmačenje funkcije upravljanja se uprava po funkciji res šteje za upravljavski organ, ki skrbi za strateško usmerjanje poslovanja. Vendar na drugi strani rezultati raziskave vodijo k ugotovitvi, da se hkrati okvirno slaba polovica anketirane poslovne javnosti strinja, da je tudi nadzorni organ usmerjevalni organ, in približno enak delež se jih s to trditvijo delno strinja. Pri tem se k strinjanju še najbolj nagibajo predsedniki nadzornega sveta. Vzrok za tako razmišljanje bi lahko zopet pripisali pogostosti zahtev nadzornega organa po soglasju k odločitvam uprave. Predvidevam, da je tovrstni instrument ponekod s strani nadzorne funkcije očitno smatran kot sredstvo za usmerjanje poslovanja podjetja. Hkrati se odpira vprašanje v praksi jasne delitve nalog, pristojnosti in s tem posledično tudi odgovornosti med nadzornim svetom in upravo. Menim, da do tega vprašanja na tej ravni ne bi smelo prihajati, saj teorija in s tem pravilno

tolmačenje upravljanja precej jasno deli naloge funkcije upravljanja: nadzor nad uspešnostjo poslovanja nadzornemu svetu, usmerjanje poslovanja pa upravi. Vendar rezultati raziskave žal kažejo, da večina anketirane poslovne javnosti ne razločuje med nadzorom uspešnosti poslovanja in poslovanjem ter med nadzorom nad odločitvami uprave in posledicami njenih odločitev. Po mnenju večine je za vse navedeno zadolžen nadzorni organ.

#### **6.2.4 Hipoteza 1.4 (H 1.4)**

**Razmejitev pristojnosti izvajanja funkcije upravljanja med organom nadzornega sveta in upravo je v podjetjih v praksi nejasna, zaradi česar je odnos med upravo in nadzornim svetom bolj podoben sodelovanju kot dejansko nadzoru. Hkrati se pojavi problem določanja nosilca odgovornosti za uspešno izvajanje poslovanja.**

Rezultati raziskave dejansko na večih mestih kažejo na nejasno določitev pristojnosti in odgovornosti med organom nadzora in upravo, zaradi česar potrjujem četrto delno hipotezo (H 1.4). Pravilno tolmačenje pojma upravljanja nas uči, da je za doseganje uspešnosti poslovanja dejansko pristojna zgolj uprava, medtem ko je nadzorni svet zadolžen le za kontrolo uspešnosti doseganja zastavljenih ciljev poslovanja. Pri preverjanju stališč glede nosilca odgovornosti za uspešno poslovanje podjetja se dobra tretjina respondentov strinja, da je za to odgovorna zgolj uprava in približno enak delež se jih s tem le delno strinja. Navedeni rezultat sovпада z ugotovitvijo izsledkov raziskave, da se jih zopet okvirna tretjina respondentov strinja in enak delež delno strinja, da pogojevanje sprejemanja poslovnih odločitev uprave z izdajo soglasja nadzornega sveta zmanjšuje pristojnost ter posledično odgovornost uprave za rezultat poslovanja in s tem prenaša odgovornost na nadzorni svet. Pri tem se k strinjanju še najbolj nagibajo predsedniki uprav, kar pomeni, da se uprava zaveda vpliva instrumenta soglasij na določanje nosilca odgovornosti. Verjamem, da prepogosta zahteva nadzornega organa po soglasju ovira neodvisno delo uprave in s tem zastavlja vprašanje, ali ima uprava res še vse pogoje biti v celoti nosilec odgovornosti. Rezultati raziskave to mojo domnevo potrjujejo. Zanimiva je tudi ugotovitev, da se predsedniki nadzornih svetov v povprečju še najbolj nagibajo k strinjanju s trditvijo, da je nadzorni organ tudi usmerjevalni organ, medtem ko se s trditvijo, da nadzorni organ prevzema tudi odgovornost za svoje potrjevanje odločitev uprave v povprečju v primerjavi z ostalimi respondenti še najmanj nagibajo k strinjanju. Iz tega sledi, da nadzorni sveti neradi prevzemajo odgovornost.

#### **6.2.5 Hipoteza 1.5 (H 1.5)**

**Povod za izvajanje nadzora nad poslovanjem podjetij je neučinkovitost sodnega sistema pri iskanju odškodninske odgovornosti, zato tovrstni nadzor oziroma vmešavanje v poslovanje pomeni »izkoriščanje megle« na področju določanja odškodninske odgovornosti.**

Rezultati raziskave me niso prepričali, da ima pomanjkanje sodne prakse na področju uveljavljanja odškodninske odgovornosti nadzornikov vsebinsko v veliki večini primerov



kakršen koli vpliv na delo organov. Velika večina torej neučinkovitost sodnega sistema ne izkorišča za nespoštovanje zakonskih predpisov in kodeksa upravljanja, zato zavračam peto delno hipotezo (H 1.5), da je neučinkovitost sodnega sistema povod za izvajanje nadzora nad poslovanjem podjetja.

### **6.2.6 Glavna hipoteza 1 (H 1)**

Glavna hipoteza (H1) se nanaša na domnevo, da **nadzorni sveti nadzirajo predvsem poslovanje podjetja ter s tem odločitve in se ne osredotočajo zgolj na nadzor uspešnosti poslovanja podjetja**. Omenjeno glavno hipotezo podpira več delnih hipotez, za katere osebno domnevam, da skupaj prispevajo k veljavnosti glavne hipoteze. Delne hipoteze označujem kot vzrok, glavno hipotezo pa kot posledico. To pa tudi pomeni, da je bilo treba za analizo veljavnosti glavne hipoteze predhodno preveriti veljavnost delnih hipotez.

Na podlagi analize in sklepanja veljavnosti delnih hipotez potrjujem veljavnost glavne hipoteze, da nadzorni sveti nadzirajo predvsem poslovanje podjetja in s tem odločitve in se ne osredotočajo zgolj na nadzor uspešnosti poslovanja. Do tega sklepa me vodi predvsem ugotovitev, da je največja težava večine poslovne javnosti na področju upravljanja podjetij napačno tolmačenje pojma upravljanje kot tudi pomanjkljivo poznavanje področja upravljanja nasploh. To vpliva na nejasno razmejitev nalog in pristojnosti med nadzornim svetom in upravo, posledično s tem določanja nosilca odgovornosti. Pri tem velja ponovno omeniti, da je v podjetjih povsem logična in razumna potreba po razmejitvi nalog in pristojnosti med upravo in ravnateljstvom (znotraj upravljalno-ravnalnega procesa), medtem ko je teoretična pristojnost in odgovornost nadzornega organa in uprave povsem jasno določena in v praksi ne more biti predmet naknadnega dogovora ali usklajevanja med organoma. Posledica napačnega tolmačenja je stališče, da nadzorni organ tudi usmerja, zaradi česar predvidevam, da smatra izdajo soglasij k odločitvam uprave kot instrument posrednega usmerjanja poslovanja. To pa potrjuje mojo zastavljeno domnevo, da nadzorni sveti nadzirajo predvsem poslovanje podjetja in odločitve uprave, ne pa uspešnosti poslovanja in posledice odločitev.

## **6.3 Predlogi za izboljšavo dela nadzornih svetov**

### **6.3.1 Prizadevanje za ustrezno razumevanje upravljanja**

Na podlagi rezultatov izvedene empirične raziskave in obravnave zastavljene hipoteze v nadaljevanju podajam osebni pogled in stališče glede upravljanja slovenskih podjetij.

Za vzpostavitev zdrave klime upravljanja podjetij, ki bo dolgoročno prispevala k vzpostavitvi zdravih in stabilnih podjetij ter posledično k razvoju gospodarstva, se mi zdi najpomembneje izboljšati razumevanje pojma in področja upravljanja v slovenski poslovni kot tudi splošni javnosti. Kot izhaja iz izsledkov v tej magistrski nalogi predstavljene raziskave, napačno tolmačenje področja upravljanja vpliva na napačno oblikovanje upravljaljskih razmerij v podjetjih, napačno uporabo instrumentov nadzora in sodnemu sistemu ne daje prave podlage pri

določanju odškodninske odgovornosti. Zaradi vsega tega prihaja do nemalo anomalij na področju upravljanja slovenskih podjetij, ki negativno vplivajo na gospodarstvo. Zato menim, da je nujno treba več pozornosti nameniti širitvi in predstavitvi pravilnega tolmačenja in izvajanja upravljanja podjetij. To se lahko najzanesljiveje izvaja preko izobraževanja in posledično pravilnega delovanja v praksi.

Izobraževanja za člane nadzornih svetov in akreditacije izvaja trenutno sicer društvo Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS). Osebno menim, da bi morala vlogo izobraževanja v smislu licenciranja članov nadzornih svetov in tudi članov uprav opravljati univerzitetna ustanova, zadolžena za poučevanje področja organizacijske in ekonomske znanosti. Področje upravljanja podjetij je za razvoj gospodarstva preveč pomembno, da bi bila vloga izobraževanja kadra za tako pomembne položaje, kot so nadzorni svet in uprava, zaupana neprofitni organizaciji. Odpre se mi vprašanje, kakšno zaledje, moč in pomen sploh lahko ima neka neprofitna organizacija, da ohranja interes po vzpostavljanju oziroma urejanju za gospodarstvo države tako pomembnega področja. Ne strinjam se torej in se mi zdi neprimerno, da sta izobraževanje in sistem akreditacije članov nadzornih svetov zaupana neprofitni organizaciji, kot je ZNS.

Nasprotno menim, da bi se ZNS moral intenzivneje ukvarjati s problematiko in z reševanjem neskladnosti na področju upravljanja podjetij, promoviranjem pravilnega pojmovanja tega področja kot tudi vzpostavljanjem zdrave poslovne etike na področju upravljanja podjetij. Prav tako sem mnenja, da bi se moral intenzivneje povezovati in sodelovati s istovrstnimi mednarodnimi organizacijami. Nudil bi lahko podporo pri vključitvi slovenskih članov nadzornih svetov v mednarodne kroge članov nadzornih organov ter preko tako vzpostavljene mreže omogočal izmenjavo znanj, izkušenj, mnenj, lahko tudi celo pridobivanja prakse po vzoru že vzpostavljene izmenjave študentov. Menim, da je skrajno pomembno zavedati se, da je Slovenija majhna država in se zato ne sme zapirati med »štiri stene« (Gorenjsko – Primorsko – Dolenjsko – Štajersko), temveč je njen razvoj precej odvisen tudi od izmenjave znanja, informacij in izkušenj z ostalim svetom.

Predlagam, da bi zakon, tako kot za številne druge poklice, tudi za opravljanje dela v nadzornem svetu določil potrebno izobraževanje v smislu pridobivanja licence. Veljavnost licence bi se na vsakih nekaj let obnavljala z nadaljnjim izobraževanjem, ki bi vključevalo seznanjanje z najnovejšimi ugotovitvami in smernicami s področja upravljanja podjetij. Vzpostavljen bi bil sistem zbiranja točk, ki bi jih imetniki licenc pridobivali na osnovi udeležbe izobraževanj, z mednarodnimi izkušnjami in izkušnjami pri delu v nadzornem svetu.

Zakon bi moral tudi jasneje opredeljevati obseg in vsebino dela nadzornega organa. Jasno bi moral določiti mejo pristojnosti nadzornega organa, prekoračitev katere pomeni vmešavanje članov organa nadzora v poslovanje. Menim, da bi s tem pripomogel k pravilnemu pojmovanju upravljanja, kot bi tudi sodnemu sistemu nudil pravo podlago pri določanju nosilca odškodninske odgovornosti. Odškodninska odgovornost članov nadzornih svetov bi na sodiščih morala dobiti svoj epilog.

Menim, da k napačnemu tolmačenju upravljanja na splošno v javnosti pripomore v večji meri tudi država, in sicer z načinom upravljanja državnih podjetij. Prav državna podjetja bi morala biti zgledno upravljana. Namesto tega Vlada Republike Slovenije ne ve, kako bi določila strategijo upravljanja z državnim premoženjem, posledično se tudi uprave državnih podjetij soočajo s problemom usmerjanja poslovanja podjetij in se prepuščajo navodilom predstavnikov lastnikov v nadzornih organih in pasivnemu delovanju. Torej bi morala biti podjetja v (delni) lasti države med prvimi, ki bi vzpostavila pravilno upravljanje podjetij.

### **6.3.2 Omejitev izdaje soglasij k odločitvam uprave**

Prepogosta uporaba instrumentov nadzora, med katere se uvršča tudi zahteva po soglasju k določitvam uprave, izhaja iz napačnega razumevanja področja upravljanja. Izsledki raziskave govorijo, da četrtnina nadzornih organov zelo pogosto pogojuje delovanje uprave s svojim soglasjem, kot tudi njeno delovanje podrobno nadzira in prevzema odgovornost za sprejete odločitve. To pomeni, da želijo s tem vplivati na usmerjanje poslovanje podjetja. Menim, da instrument izdaje soglasij ne more biti orodje usmerjanja ali celo sredstvo informiranja nadzornega sveta o delovanju uprave. Zlorabo moči, odlive sredstev in izgubo podjetniških virov, ki bi jih uprava in drugi, ki imajo dostop do notranjih informacij, lahko uporabili v odsotnosti od ustreznega nadzora, se preprečuje z zagotavljanjem skladnosti delovanja podjetij z interesi in s pričakovanji investitorjev in družbenimi interesi (Stipič, 2006, str. 63). Upravi je treba določiti dovolj visoke cilje poslovanja podjetja, doseganje katerih bo dovolj zaposlilo njene resurse in usmerjalo njeno delovanje. Torej obstajajo tudi drugi vzvodi, kako vplivati na delovanje uprave in ji istočasno omogočiti neodvisno in odgovorno delo.

Zakon sicer podjetjem omogoča, da v statutih samostojno določijo, katere vrste odločitve potrebujejo soglasje nadzornega sveta. Kljub temu menim, da bi bilo smotrno v zakonu podati okvirne smernice uporabi tega instrumenta nadzora, kot na primer da se pod predmet soglasja nadzornega organa uvrščajo lahko zgolj odločitve strateške narave in se določi minimalno vrednost investicijskih poslov, ki so predmet soglasja, na primer 1 mio. evrov. Od tu naprej lahko podjetja v svojih statutih še vedno sama podrobneje določijo predmet soglasij.

### **6.3.3 Vzpostavitev ustreznega sistema kadrovanja članov nadzornega sveta**

V medijih je bilo zaslediti že nešteto pritožb čez sporno kadrovanje članov nadzornih svetov, a se v praksi to še vedno izkazuje kot zelo pereč problem. Predvsem seveda v podjetjih v državni lasti. Zato bom tudi sama na tem mestu omenila, da je še vedno treba vzpostaviti sistem neodvisnega kadrovanja članov nadzornih organov. Postopek izbora tovrstnega kadra mora preveriti, ali kandidati zadostijo vnaprej zastavljenim kriterijem, katere kodeks upravljanja, zakonodaja in ostala strokovna literatura navajajo kot najpomembnejše pri izbiri članov nadzornih organov.

Osebnostno menim, da bi profesionalizacija dela članov nadzornih organov pripomogla k bolj strokovnemu opravljanju tega dela. Osebe, ki bi opravljale to delo kot svoj poklic, bi tako lahko

več časa posvetile opravljanju nadzora kot tudi strokovnemu izpopolnjevanju. Menim, da bi to, hkrati z ustreznim plačilom za izvajanje tega dela, vplivalo na višjo kakovost nadzora. Povečalo bi se tudi zavedanje članov nadzornih svetov o pomenu odgovornosti za uspešno opravljanje svojega dela. Profesionalizacija dela članstva v nadzornem svetu bi na trgu dela vzpostavila konkurenco med interesenti za opravljanje tega dela. To bi spodbudilo vzpostavitev novega sistema kadrovanja, pri katerem bi se povečal pomen izpolnjevanja zakonsko in s kodeksom opredeljenih kriterijev za opravljanje tovrstnega dela, kar bi posledično pripomoglo k bolj neodvisnemu kadrovanju.

Eden izmed selektivnih kriterijev pri kadrovanju bi bile tudi pretekle izkušnje in reference delovanja v nadzornih organih, kar bi potencialne kandidate za delo v nadzornem svetu še dodatno spodbudilo h kakovostnemu opravljanju svojega dela. Hkrati menim, da bi to lahko vodilo k odpravi omejitve števila članstev v različnih nadzornih svetih, kajti ne verjamem, da bi v praksi nekdo uspel uspešno opravljati delo hkrati v več kot 5 nadzornih svetih podjetij. Verjamem, da je osebam, ki imajo na tovrstnem področju interes po graditvi poklicne poti, kakovostno opravljeno delo pomembnejše od številčnosti članstev v nadzornih organih, zato menim, da omejevanje števila članstev, ob predpostavki učinkovitega delovanja trga dela, izgubi kakršen koli pomen.

Strah, da bi zaradi majhnosti slovenskega gospodarskega območja v slovenskih podjetjih srečevali ene in iste obraze v nadzornih svetih slovenskih podjetij in bi se tako izoblikovala elita, ki bi nadzorovala zdravo jedro slovenskega gospodarstva, je odveč. Menim, da Slovenija premore zadosti kakovostnega kadra, primerne za strokovno opravljanje nadzora. Težava pri večini tega potencialnega kadra je le pomanjkanje volje in interesa opravljati delo v okoliščinah, katerim je tak kader v praksi v podjetjih izpostavljen. Pri tem imam v mislih pritiske s strani večinskih lastnikov, v državnih podjetjih s strani raznih političnih lobijev, ki skušajo vplivati na delo članov nadzornih svetov in jim s tem onemogočajo neodvisno opravljanje svojega dela. Menim, da je mnogim ovira tudi že trenutno uveljavljeno sporno kadrovanje, osnovano na za uspešno delo v nadzornem organu povsem neprimernih kriterijih pripadnosti posameznim interesnim skupinam.

K zvišanju ravni upravljanja in s tem k razvoju tega področja bi prispevalo zakonsko določilo, da mora biti v večjih podjetjih vsaj eden izmed štirih članov nadzornega sveta izbran na mednarodnem razpisu. Pri tem lahko zaseda tudi položaj predsednika nadzornega sveta. Vključitev člana nadzornega organa, izbranega na mednarodnem razpisu, bi povečala objektivnost nadzora ter vnesla v nadzorni svet nove izkušnje in poglede na izvajanje nadzora. Namesto izbora preko mednarodnega razpisa bi lahko šlo za izmenjavo člana nadzornega sveta med slovenskim in tujim podjetjem. Sčasoma bi tako lahko izkušnje izvajanja nadzora v mednarodnih podjetjih postale tudi eden izmed pomembnejših selektivnih kriterijev tudi pri izboru članov nadzornih svetov.

Nadalje sem mnenja, da bi za dvig ravni upravljanja slovenskih podjetij bilo treba pozornost usmeriti tudi na izbor predstavnikov, zaposlenih v nadzornem svetu. Strinjam se, da njihova

prisotnost utegne pozitivno prispevati k presojanju uspešnosti poslovanja podjetja. Pa vendarle sem hkrati tudi mnenja, da bi tudi zaposleni pri izboru svojega predstavnika morali upoštevati nekatere kriterije. Predvsem se mi zdi pomembno njihovo širše poznavanje tako poslovanja podjetja kot tudi področja upravljanja. Seveda k uspešnemu izvajanju nadzora neizogibno pripomore tudi njihovo zavedanje, da ima prednost interes družbe v luči dolgoročnega razvoja in stabilnosti poslovanja podjetja.

#### **6.3.4 Izboljšanje upravljanja državnih podjetij**

Predhodno v magistrski nalogi že omenjeno značilnost upravljanja državnih podjetij, ko upravljavski organi za svoje upravljanje ne odgovarjajo ekonomsko, temveč le organizacijsko, medtem ko odgovornost za ekonomsko poslovanje prevzame država kot lastnica, bi bilo treba odpraviti. Na več mestih je bilo že opozorjeno na sporno in škodljivo upravljanje države s podjetji v državni lasti: neustrezno politično pogojeno kadrovanje, nejasno opredeljena strateška politika in cilji upravljanja državnih naložb v podjetjih, politično vmešavanje v poslovanje predvsem v luči zasledovanja ekonomsko-finančnih interesov posameznih interesnih skupin iz ozadja, kar je vse skupaj omogočilo razvoj sistemske korupcije in posledično izčrpavanje podjetij.

Na tem mestu povzemam že predhodno v podpoglavju 4.2.4 izraženo mnenje, da bi moral nadzorni svet državnega podjetja izpolniti svojo odgovornost s tem, da oblikuje jasno politiko poslovanja, izvoli ustrezno strokovno podkovan ravnateljski (managerski) kader, mu postavi jasne ekonomske cilje in odgovornost za njihovo dosego. S tem ravnateljski organ v okviru zasledovanja zastavljenih ciljev poslovanja odgovarja tudi ekonomsko, medtem ko je nadzorni organ odgovoren za kakovostno opravljanje nadzora.

Menim, da je nesmiselno, da država ohranja in krepi večji del premoženja v podjetjih. Lastniško premoženje države v podjetjih se je sprva oblikovalo z namenom zagotavljanja likvidnostne rezerve za primer gospodarske krize. Takrat bi država pridobila kapital bodisi od odprodaje premoženja bodisi od donosnega poslovanja podjetij. Vendar smo sedaj v gospodarski krizi in država le stežka uresniči katerega koli od opisanih scenarijev. Razlog ne tiči le v tem, da je težje priti do zasebnih strateških partnerjev, ki bi investirali v podjetja, temveč tudi v tem, da so ta naša podjetja obremenjena z zgodovino slabega upravljanja, kar se posledično pozna tudi v njihovi vrednosti in perspektivnosti prihodnjega poslovanja. To pa vpliva tudi na manjši interes zunanjih vlagateljev.

Zato menim, da bi bilo smotno v podjetjih, kjer je država delni lastnik, težiti k odprodaji lastniških deležev, medtem ko v podjetjih v večinski lasti države najprej vzpostaviti kakovostno korporacijsko upravljanje. To se bo sčasoma poznalo na boljših rezultatih poslovanja, dajalo navzven vtis stabilnega, zaupanja vrednega podjetja, kar bo pritegnilo zasebne investitorje. Skladnost delovanja podjetij z načeli dobrega upravljanja je namreč vse bolj pomemben dejavnik pri sprejemanju investicijskih odločitev. Mednarodni kapitalski tokovi zagotavljajo podjetjem dostop do širšega kroga investitorjev, in če želijo države v polni meri izkoristiti

njihove koristi in pritegniti dolgoročni kapital, morajo biti dogovori o upravljanju podjetij kredibilni in jasno interpretirani tudi zunaj meja posamezne države.

Sem tudi mnenja, da bi se v primeru državnih podjetij moralo zakonsko določiti, da se polovica presežkov iz ustvarjenega kapitala iz naslova uspešnega poslovanja mora nameniti nadaljnemu razvoju dejavnosti podjetja, druga polovica pa izključno za zadovoljevanje potreb družbe. S tem bi državna podjetja izpolnila oba cilja: ekonomskega in družbenega. Ne podpiram, da državna podjetja plemenitijo ustvarjeni kapital preko lastniških deležev v drugih podjetjih. Družbeno odgovorno ravnanje državnih podjetij in preko tega znatni prispevki podjetja k boljšemu delovanju družbe bi vplivali na večjo vrednost podjetja na trgu, s tem pa tudi večji interes potencialnih vlagateljev. Seveda pa je osnovni pogoj vzpostavljeno strogo transparentno finančno poslovanje podjetij, ki zazna in kaznuje vsako okoriščanje posameznih političnih in drugih interesnih skupin na račun državnega premoženja, ter prav tako ugotavlja in odpravlja konflikte interesov.

Izhodišče evropskih kodeksov upravljanja družb je ugotovitev, da je za vzpostavitev dobrega sistema upravljanja gospodarskih družb nujna nekonfliktnost interesov članov organov družbe, delničarjev in deležnikov. Konfliktom interesov se ni mogoče povsem izogniti, zlasti ne v manjših gospodarskih prostorih, kjer je prepletenost kapitala, ljudi in interesov toliko večja (Stipič, 2006, str. 72). Zato je pomembno konfliktno situacije preprečevati ali jih vsaj odpravljati. K odpravljanju konfliktov poskušajo pripomoči jasno oblikovana zakonska določila, kodeksi s predpisovanjem jasnih postopkov in institutov, visoka stopnja etičnosti in moralne zavesti oseb v upravljanju ter seveda hiter in učinkovit sodni sistem.

Če povzamem, menim, da bi upravljanje državnih podjetij v prvi vrsti rešilo pravilno tolmačenje področja upravljanja (skladno s smernicami OECD) in njegovo upoštevanje v praksi, nadalje izločitev vpliva politike iz upravljanja podjetij, uvedba transparentnosti poslovanja ter predvsem tudi določitev jasnih, dovolj visokih ciljev poslovanja upravljaljski organom s strani lastnika – države.

## SKLEP

Nadzor nad vloženim kapitalom je danes obvezen del upravljanja podjetij ne glede na to, za kakšno velikost podjetja gre. Pri tem je za uspešnost upravljanja pomemben predvsem način izvajanja nadzora. V tem magistrskem delu sem analizirala problematiko delovanja nadzornih svetov v slovenskih podjetjih. S pomočjo empirične raziskave sem preverila domnevo, da nadzorni sveti slovenskih podjetij nadzirajo predvsem poslovanje podjetja in s tem odločitve uprave, ne pa zgolj posledic teh odločitev in uspešnosti poslovanja, kot to pravilno določa funkcija nadzora, opredeljena med drugim tudi znotraj smernic OECD kodeksov upravljanja podjetij.

Rezultati raziskave so navedeno domnevo potrdili. Ugotovila sem, da se kot vzrok pogosto napačnega izvajanja nadzorne funkcije pojavlja predvsem predhodno napačno tolmačenje pojma upravljanje in pomanjkljivo poznavanje področja upravljanja. To vpliva na nejasno razmejitev nalog in pristojnosti med nadzornim svetom in upravo podjetja, posledično s tem določanja nosilca odgovornosti. Poslovna javnost večinoma spregleda, da je vsebina izvajanja nadzora vnaprej določena že s teorijo korporacijskega upravljanja, je enaka za vsa podjetja in torej ne dopušča samovoljnega usklajevanja pristojnosti med nadzornim organom in upravo podjetja. Pristojnost, obseg dela in odgovornost nadzornega organa so v teoriji jasno določeni, kot na drugi strani tudi področje pristojnosti, obseg dela in odgovornost uprave.

Na pristojnost, odgovornost in delo nadzornih organov v praksi vpliva več različnih dejavnikov, ki postavljajo uspešnost njihovega dela pod preizkušnjo in katerim se morajo nadzorni sveti v luči ohranjanja izvajanja kakovostnega nadzora zoperstaviti. Najpogostejši med njimi so: vpliv lastniške strukture, ustrezna informiranost o poslovanju podjetja s strani uprave, sodelovanje zaposlenih in drugih udeležencev v upravljanju, oportunitizem uprave pri oblikovanju prenapihnenih ali prenizkih strateških planov poslovanja, neustrezno kadrovanje članov nadzornih svetov, iz česar posledično izhaja njihova nestrokovnost in neodvisnost.

Zgledno in uspešno upravljanje je pomembno zlasti tudi v podjetjih v (delni) državni lasti, saj ima njihovo upravljanje širši pomen za celotno družbo. Žal se v praksi ravno pri teh podjetjih izkazuje največ anomalij in spornega načina upravljanja.

Menim, da bi si za boljše upravljanje bilo najprej treba prizadevati za ustrezno razumevanje pojma upravljanje in skladno s tem tudi urediti upravljavska razmerja v vodstvih podjetij. Smiselno bi bilo omejiti izdajanje soglasij nadzornih svetov k odločitvam uprave in sicer glede na vrednost in strateško pomembnost posla za poslovanje podjetja. S tem bi se omejilo vmešavanje predstavnikov lastnikov v poslovanje in upravi omogočilo neodvisno delo. Z določanjem dovolj visokih ciljev poslovanja članom uprave podjetij v državni lasti bi se tudi pri njih vzpostavila ekonomska odgovornost za uspešno upravljanje. Prav tako bi bilo treba vzpostaviti tudi ustrežnejši sistem kadrovanja članov nadzornega sveta. Vse navedeno menim, da bi močno dvignilo raven upravljanja slovenskih podjetij.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (2011, junij). *Kazalniki poslovanja (po metodologiji) Gospodarske zbornice Slovenije za leto 2010*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
2. Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo (2000). *Lastninsko preoblikovanje slovenskih podjetij. Poročilo o delu Agencije RS za prestrukturiranje in privatizacijo*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo
3. Agencija za upravljanje kapitalskih naložb Republike Slovenije (2011, 18. januar). Kodeks upravljanja družb s kapitalskimi naložbami države. Najdeno 22. novembra 2011 na spletnem naslovu: [http://www.auknrs.si/f/docs/pomembni\\_dokumenti/Kodeks\\_cistopis\\_objavljen.pdf](http://www.auknrs.si/f/docs/pomembni_dokumenti/Kodeks_cistopis_objavljen.pdf)
4. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *E. T. & P.* Baylor University. Najdeno dne 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/emp/Austin%20et%20al.%202006.pdf>
5. Ažman, R. (2000). *Upravljanje podjetij (Corporate Governance): Teoretična in empirična analiza* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Bajuk, J. (2006, 13. februar). Enotirno ali dvotirno upravljanje: Kaj je boljša izbira? *Socius*. Najdeno 23. junija 2011 na spletnem naslovu [http://www.socius.eu/media/uploads/file/article\\_4130.pdf](http://www.socius.eu/media/uploads/file/article_4130.pdf)
7. Bakovnik, R. (2003). Temeljne značilnosti delavskega soupravljanja. *Združenje svetov delavcev Slovenije*. Najdeno 8. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki-iskanje.asp?Avtor=&Naslov=&Sklop=1&Submit=Iskanje&besede=&letnik=%25&sort=AvtorPonder & stevilka=%25>
8. Becht, M., Bolton, P., & Roell, A. (2002). Corporate Governance and Control. *ECGI Working Paper Series in Finance, 2002(2)*, 18–122.
9. Berdnik, M. (1998). Državna navodila najbolj begajo nadzornike. *Manager, 1998(7)*, 35
10. Berdnik, M. (1998). Če bi naši managerji več tvegali ...: Kaj je pokazala raziskava o vladanju slovenskim podjetjem? *Manager, 1998(11)*, 41–46.
11. Blair, Margaret M. (1998). For Whom Should Corporations Be Run?. *An Economic Rationale for Stakeholder Management*, 31(2).
12. Bohinc, R. (1998). Quo vadis, slovenski management? V škarjah med institucionalnimi in notranjimi lastniki. *Manager, 1998(5)*, 34–40.
13. Borak, N. (1998). Lastništvo in prestrukturiranje: Kaj lahko pričakujemo?. *Slovenska ekonomska revija, 49(1–2)*, 199–209.
14. Bratina, B. (1997). *Pravni položaj člana uprave in nadzornega sveta* (1. natis). Maribor: Studio Linea.
15. Cirman, A. (2001, 15. november). Nekonkurenčno podjetje ni družbeno odgovorno, *Delo*, str. 15.



16. Cornelius, P., & Kogut, B. (2003). Creating the Responsible Firm: In Search for a New Corporate Governance Firm Paradigm. *Germany Law Journal*, 4(1), 45–52.
17. Dakić, L., & Sovdat, P. (2011, 1. avgust). Intervju: Ob takem kadrovanju hita čez pet let ne bo več. *Finance*. Najdeno 1. avgusta 2011 na spletnem naslovu: <http://www.finance.si/319809/Intervju-Ob-takem-kadrovanju-Hita-%E8ez-pet-let-ne-bo-ve%E8?src=pj010811>
18. Debeljak, Ž., & Gregorič, A. (2004). Ekonomski model družbene odgovornosti podjetja. V Prašnikar J. (ur.), *Razvojnoraziskovalna dejavnost in inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij* (str. 484–487). Ljubljana: Časnik Finance.
19. Dees, J. G. (1998, 31. oktober). The Meaning of »Social Entrepreneurship«. *Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University. Najdeno dne 5. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.redalmarza.com/ing/pdf/TheMeaningofSocialEntrepreneurship.pdf>
20. Dernovšek, I. (2012, 19. marec). Službe ne dobi, ker je preveč izobražen. *Dnevnik*. Najdeno dne 19. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/1042517489>
21. Dimovski, V., Ažman, R. & Zager, M. (2001). Kakšen je model upravljanja podjetij v Sloveniji? *Naše gospodarstvo*, 47(1–2), 69–92
22. Douma, S. (1997). *The Two-tier System of Corporate Governance*. Oxford: Long Range Planning.
23. European Bank for Reconstruction and Development. (2012, 6. junij). Slovenia Country Assessments, Transition Report 2011. *EBRD*. Najdeno dne 6. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.ebrd.com/pages/research/publications/flagships/transition/slovenia.shtml>
24. Frankl, P. (2012, 22. februar). Rešilni SuperSod? *Finance*. Najdeno dne 22. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/341277/Rešilni-SuperSod>
25. Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
26. Gregorič, A., & Zajc K. (2006). Kako do dobrega korporacijskega upravljanja? *Zbornik referatov 38. simpozij o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji: C. Finančne teme* (str. 261–272). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije in Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
27. Hrovatin, N., & Brščič, B. (1998). Pregled teorij principal-agent na področju regulacije podjetja. *Slovenska ekonomska revija*, 49(1–2), 28–45.
28. Kalan, U. (2000). *Opredelitev in analiza upravljanja slovenskih podjetij* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Kocbek, M., Ivanjko, Š., & Bratina, B. (1998). *Nadzorni sveti v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Komar, D. (2011, 4. december). Politično nastavljeni nadzorniki velikokrat ne delajo dovolj dobro. *Kapital*. Najdeno dne 6. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/aktualno.php?idclanka=8364&oznaci=dagmar+komar>

31. Koražija, N. (2008). *Razmerja moči v korporacijskem upravljanju* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
32. Korže, B. (2007). Evropska delniška družba (SE). *Zbornik referatov: 13. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije* (str. 107–116). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije
33. Kovač, J. (2003). Presečišča upravljalških in managerskih procesov v organizacijah. *Zbornik referatov: 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Upravljanje* (str. 1–6). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska fakulteta Ljubljana, Zveza organizatorjev Kranj.
34. Kralj, J. (2003). Upravljanje kot obvladovanje organizacije. *Zbornik referatov 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Upravljanje* (str. 7–11). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska fakulteta Ljubljana, Zveza organizatorjev Kranj.
35. Lahovnik, M. (2008). Čiščenje hleva. *Kapital*, 17(444), 11
36. Lahovnik, M. (2012, 28. julij). Zasilni izhod v državno srebrnino. *Večer*, str. 3
37. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
38. Lorenčič, A. (2012, 4. avgust). Gospodarska tranzicija v Sloveniji (1990–2004). *Sistory*. Najdeno 4. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.sistory.si/hta/tranzicija/index-vpni.php?d=proces-lastninjenja-in-privatizacije.html>
39. Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. New York: John Wiley & Sons Inc.
40. Mihajlovič, N. (2012, 1. junij). Premier Janša, se mar v prvem mandatu res niste nič naučili o upravljanju podjetij? *Finance*. Najdeno 1. junij 2012 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/354753/Premier-Janša-se-mar-v-prvem-mandatu-res-niste-nič-naučili-o-upravljanju-podjetij>
41. Mihelčič, M. (2003). Zaupanje med organi upravljanja (delniške) družbe kot dejavnik uspešnosti poslovanja podjetja. *Zbornik referatov 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Upravljanje* (str. 11–16). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska fakulteta Ljubljana, Zveza organizatorjev Kranj.
42. Mihelčič, M. (2010). Ob iskanju smeri razvoja našega družbeno-ekonomskega sistema: Kakšno upravljanje ob ravnateljstvu potrebujemo? *Izzivi managementu*, 2(1), 28–33.
43. Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organisations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
44. Oman, C., & Blume, D. (2005). Corporate Governance: A development Challenge, *Policy Insights No. 3, OECD Development Centre*. Najdeno 22. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/dataoecd/45/28/34342425.pdf>
45. Organisation for Economic Reconstruction and Development. (2004). Principles of Corporate Governance. *Organization for Economic Co-Operation and Development*. Najdeno 22. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
46. Petrovčič, V. (1998). Nadzorni svet ni delo za mladce. *Manager*, 1998(7), 13.

47. Pezdir, R. (2011, 12. september). Poslovni bebci v akciji. *Finance*. Najdeno 12. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/323385/Rado-Pezdir-Poslovni-bebci-v-akciji?src=pj120911>
48. Piano, B., & Tekovec, V. (2012, 31. januar). Lastniki Laškega nočejo dokapitalizacije. *Delo*, str. 9.
49. Prašnikar, J., & Reščič V. (1989). *Preobrazba jugoslovanske organizacije združenega dela v podjetje*. Nova Gorica: Agea.
50. Prijović, I. (2005). *Dejavniki učinkovitosti nadzornih svetov* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Pučko, D. (2007). Na kaj nasloviti odločitev o izbiri enotirnega ali dvotirnega sistema upravljanja delniške družbe. *Organizacija*, 40(3), 1–10.
52. Rozman, R. (1993). Upravljanje in ravnanje podjetja. *Slovenska ekonomska revija* 44(3–4), 337–348.
53. Rozman, R. (1998a). Povezanost funkcij upravljanja in ravnateljstva. *Zbornik referatov: Analiziranje za potrebe strateškega odločanja ter dosežki analitske prakse in teorije* (str. 4–52). Portorož: Zveza ekonomistov Slovenije.
54. Rozman, R. (1998b). Razmerje med ravnanjem in upravljanjem. *Manager*, 1998(7–8), 30–33.
55. Rozman, R. (2003). Odločanje o upravljanju in ravnateljstvu podjetja. *Zbornik referatov: 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Upravljanje* (str. 80–85). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska fakulteta Ljubljana, Zveza organizatorjev Kranj.
56. Rozman, R. (2005). Some Problems of Governance in Slovenian Corporations Nowadays. *Track 19: Understanding Contexts and Processes of Corporate Governance*. Munich: EURAM 2005.
57. Rozman, R. (2008, 14. november). Enotirni in dvotirni model upravljanja. *Slovenska akademija za management*. Najdeno 22. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.sam-d.si/Default.aspx?cid=57&fid=63&tid=80>
58. Rozman, R., & Mihelčič, M., (2001). Governance and Management in Slovenian Enterprises. *The Odyssey of Organizing: Sub Theme 30. Managing and Organizing in Transitional Societies*, EGOS 17th Colloquium.
59. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Schleifer, A., & Vishny, R. W. (1996). A survey of corporate governance. *Number Working Paper Series, Working Paper No. 5554*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
61. Smrekar, T, & Šalamun, A. (2010, 28. julij). Nadzorniki odgovorni, a le na papirju. *Finance*. Najdeno 5. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.vzmd.si/mediji-omalih-delnicarjih/nadzorniki-odgovorni-a-le-na-papirju>
62. Sovdat, P., Pikon, R., & Toplak, S. (2012, 30. maj). Zakaj v Sloveniji ne znamo narediti velike multinacionalke. *Finance*. Najdeno 30. maja 2012 na spletnem naslovu

- <http://podjetnistvo.finance.si/354453/Zakaj-v-Sloveniji-ne-znamo-narediti-velike-multinacionalke>
63. Spence, D. L. (1998). Vloga stroke v upravljanju podjetij (Profession's role in corporate governance). *Revizor* 9(7), 18–28.
  64. Stipič, S. (2006). *Sistemi upravljanja in njihov vpliv na pričakovanja udeležencev* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
  65. Šarman, Z. (1997). Razmerja med kapitalom in delom v nadzornih svetih tradicionalnih delniških družb. *Svetovalec iz Gospodarskega vestnika*, 46(6), 55–59.
  66. Šink, D. (2003). Zaupniška teorija upravljanja. *Zbornik referatov: 4. znanstveno posvetovanje o organizaciji: Upravljanje* (str. 75–79). Brdo pri Kranju: Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Ekonomska fakulteta Ljubljana, Zveza organizatorjev Kranj.
  67. Tomažič, J. (2011, 4. julij). Lupljenje podjetij po slovensko. *Finance*. Najdeno 4. julija 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/317297/Lupljenje-podjetij-po-slovensko>
  68. Tricker, B. (2009). *Corporate governance: Principles, Policies, and Practices*. New York: Oxford University Press Inc.
  69. Uredba sveta (ES) št. 2157/2001 o statutu evropske družbe (SE). (2001, 8. oktober). *Delavska participacija*. Najdeno 14. marca 2011 na spletnem naslovu: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/Uredba%20o%20statutu%20SE.doc>
  70. Vagliasindi, M. (2001, 6. september). Intervju: Družinska srebrnina? Nesmisel. *Finance*. Najdeno 6. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/322769/Intervju-Družinska-srebrnina-Nesmisel>
  71. Velikonja, U. (2004). Vodenje in obvladovanje družb v državni lasti. *Corporate governance v Sloveniji: pravnoekonomska analiza gospodarskih družb* (str. 113–132). Ljubljana: Pravna fakulteta.
  72. Voh Boštic, A. (2012, 14. maj). Kronični »kadrovski vrtiljak« v gospodarstvu je drag. *Delo*, str. 25.
  73. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP), *Uradni list RS* št. 126/2007, 40/2009, 59/2009, 52/2010, 106/2010-ORZFPPIPP21, 26/2011, 47/2011, 87/2011-ZPUOOD, 23/2012, 48/2012 Odl. US: U-I-285/10-13.
  74. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB3). *Uradni list RS* št. 42/2006, 60/2006 popr., 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009; *Odl. US*: U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009; *Odl. US*: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 Skl.US:U-I-311/11-5.
  75. Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPPC). *Uradni list RS* št. 55/1992, 7/1993, 31/1993, Skl. US: U-I-133/93-19, 32/1994 Odl. US: U-I-133/93-56, 43/1995 Odl. US: U-I-77/93, 1/1996, 30/1998-ZZLPPC, 72/1998 Odl. US: U-I-302/98, 101/1999 Odl. US: U-I-26/96

76. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU-UPB1). *Uradni list RS* št. 42/1993, 61/2000 Odl. US: U-I-302/97, 56/2001, 26/2007, 42/2007-UPB1, 23/2009 Odl. US: U-I-268/06-35.
77. Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju evropske delniške družbe (SE) (ZSDUEDD). *Uradni list RS* št. 28/2006.
78. Zakon o upravljanju kapitalskih naložb Republike Slovenije (ZUKN), *Uradni list RS* št. 38/2010, 18/2011, 77/2011.
79. Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS). (2003). *Analiza rezultatov anketne raziskave o upravljanju slovenskih gospodarskih družb*. Najdeno 23. junija 2011 na [http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/clanek\\_razikava\\_o\\_cg\\_2003.pdf](http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/clanek_razikava_o_cg_2003.pdf)
80. Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS). (2004). *Kriteriji za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov*. Najdeno 12. novembra 2010 na <http://www.zdruzenje-ns.si/zcnswb/vsebina.asp?n=3&s=295&doc=26>
81. Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS). (2007, 27. marec). *Priporočila za članstvo, delo in plačilo nadzornih svetov in upravnih odborov*. Najdeno 22. junija 2011 na [http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/priporocila\\_za\\_clanstvo\\_delo\\_in\\_placilo\\_ns\\_in\\_uo\\_koncna.pdf](http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/priporocila_za_clanstvo_delo_in_placilo_ns_in_uo_koncna.pdf)
82. Združenje nadzornikov Slovenije (ZNS). (2009, 8. december). *Kodeks upravljanja javnih delniških družb* (2009). Najdeno 16. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/6365/KodeksUJDD2009.pdf>
83. Zingales, L. (2000). In Search of New Foundations. *Journal of Finance*, 55(4), 1623–1651.
84. Zorko, N. (2007). Rezultati anketne raziskave: Delovanje nadzornega sveta v odnosu do posloводства, deležnikov in lastnikov. *Združenje nadzornikov Slovenije*. Najdeno 16. januarja 2012 na [http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/rezultati%20ankete\\_zorko.pdf](http://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/rezultati%20ankete_zorko.pdf)
85. Zorko, N. (2009). *Problemi, rešitve in razvoj upravljanja podjetij s poudarkom na nadzornih svetih v slovenskih podjetjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
86. Žnidaršič Kranjc, A. (1999). *Investicijski skladi v Sloveniji – (ne)uspeh in za koga*. Postojna: Dej.



## **PRILOGE**

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Rezultati anketnega vprašalnika .....	7



## **Priloga 1: Anketni vprašalnik**

### **1. Vaš položaj v podjetju:**

- a) Predsednik nadzornega sveta.
- b) Predsednik uprave.
- c) Glavni direktor.
- d) Drugo: \_\_\_\_\_

### **2. Lastništvo podjetja:**

- a) Večinski lastnik je država.
- b) Država je manjšinski lastnik, ostalo so privatni lastniki.
- c) Privatno lastništvo.

### **3. Število zaposlenih v podjetju (velikost podjetja):**

- a) Do 50 zaposlenih.
- b) Nad 50 zaposlenih.
- c) Do 200 zaposlenih.
- d) Do 500 zaposlenih.
- e) Nad 1000 zaposlenih.

### **4. Področje vaše formalne izobrazbe: (možnih več odgovorov)**

- a) Ekonomsko in poslovno področje.
- b) Management in organizacija.
- c) Pravno področje.
- d) Tehnično področje.
- e) Naravoslovno področje.
- f) Drugo: \_\_\_\_\_

### **5. Vaše pretekle izkušnje na področju upravljanja in managementa: (možnih več odgovorov)**

- a) Glavni direktor.
- b) Član uprave.
- c) Član nadzornega sveta.

d) Drugo: \_\_\_\_\_

**6. Za uspešno delo v nadzornem svetu so pomembne slednje vrste znanja in delovnih izkušenj? (možnih več odgovorov)**

- a) Znanje s področja (panoge), na katerem nadzorovana družba deluje.
- b) Izkušnje s področja (panoge), na katerem nadzorovana družba deluje.
- c) Znanje s področja ekonomije in poslovanja.
- d) Izkušnje s področja ekonomije in poslovanja.
- e) Znanje s področja managementa in organizacije.
- f) Izkušnje s področja managementa in organizacije.

**7. Osredotočenost poslovanja predvsem na rast dobička ter uporabo finančnih kazalcev poslovanja vodi zagotovo k zvišanju vrednosti podjetja in s tem višji tržni ceni njegovih delnic.**

- a) Se sploh ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Se delno strinjam.
- d) Se strinjam.
- e) Se zelo strinjam.

**8. Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja so pomembni naslednji kazalniki:**

- a) Donosnost sredstev (ROA).  
Se sploh ne strinjam   se ne strinjam   se delno strinjam   se strinjam   se zelo strinjam
- b) Donosnost naložb (ROI).  
Se sploh ne strinjam   se ne strinjam   se delno strinjam   se strinjam   se zelo strinjam
- c) Donosnost kapitala (ROE).  
Se sploh ne strinjam   se ne strinjam   se delno strinjam   se strinjam   se zelo strinjam
- d) Ekonomska dodana vrednost (EVA).  
Se sploh ne strinjam   se ne strinjam   se delno strinjam   se strinjam   se zelo strinjam
- e) Dobiček.  
Se sploh ne strinjam   se ne strinjam   se delno strinjam   se strinjam   se zelo strinjam

- f) Dodana vrednost na zaposlenega.  
Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam

**9. Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira:**

- a) uspešnost poslovanja.  
Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam
- b) odločitve uprave.  
Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam
- c) poslovanje.  
Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam
- d) posledice odločitev uprave.  
Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam

**10. Pogojevanje sprejemanja poslovnih odločitev uprave z izdajo soglasja nadzornega sveta zmanjšuje pristojnost in posledično odgovornost uprave za rezultat poslovanja.**

- a) Se sploh ne strinjam.  
b) Se ne strinjam.  
c) Se delno strinjam.  
d) Se strinjam.  
e) Se zelo strinjam.

**11. Nadzorni svet potrjuje odločitve uprave in s tem prevzema tudi odgovornost zanje.**

- a) Se sploh ne strinjam.  
b) Se ne strinjam.  
c) Se delno strinjam.  
d) Se strinjam.  
e) Se zelo strinjam.

**12. Najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo je:**

- a) način zasledovanja strateških usmeritev poslovanja.  
Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam

- b) potrjevanje višine vrednosti investicij.  
Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam
- c) uporaba dobička.  
Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam
- d) Drugo: \_\_\_\_\_

**13. Nadzorni svet podrobno nadzira upravo.**

- a) Se sploh ne strinjam.  
b) Se ne strinjam.  
c) Se delno strinjam.  
d) Se strinjam.  
e) Se zelo strinjam.

**14. Nadzorni svet zaupa delu uprave.**

- a) Se sploh ne strinjam.  
b) Se ne strinjam.  
c) Se delno strinjam.  
d) Se strinjam.  
e) Se zelo strinjam.

**15. Uprava je upravljalni organ, ki usmerja poslovanje.**

- a) Se sploh ne strinjam.  
b) Se ne strinjam.  
c) Se delno strinjam.  
d) Se strinjam.  
e) Se zelo strinjam.

**16. Zakon ZGD v 281.členu določa možnost, da se smejo posamezne vrste poslov opravljati le s soglasjem nadzornega sveta. Kako pogosto se poslužujete pravice omenjenega zakonskega določila?**

- a) Nikoli.  
b) Redko (do 2x/ 4 leta).  
c) Občasno (1x/leto).  
d) Pogosto (do 2x/leto).

- e) Zelo pogosto (več kot 3x/leto).

**17. Predmet soglasja nadzornega sveta so slednje vrste poslov oziroma odločitve uprave: (možnih več odgovorov)**

- a) Tiste, ki se nanašajo na dolgoročne investicije.
- b) Tiste, ki se nanašajo na ključne usmeritve poslovanja podjetja.
- c) Tiste, ki so vrednostno pod zneskom 1 mio Eur.
- d) Tiste, ki vrednostno presegajo znesek 1 mio Eur.
- e) Tiste ki se tičejo oblikovanja vizije.
- f) Tiste, ki se tičejo oblikovanja poslanstva.
- g) Vse, ki vsebinsko presegajo nivo tekočega operativnega poslovanja.
- h) Ni pravila, kriteriji glede tega katere vrste odločitve je podvrženo soglasju. nadzornega sveta, se razlikuje od primera do primera.
- i) Drugo: \_\_\_\_\_

**18. Za uspešno poslovanje družbe je odgovorna zgolj uprava.**

- a) Se sploh ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Se delno strinjam.
- d) Se strinjam.
- e) Se zelo strinjam.

**19. Nadzorni organ je tudi usmerjevalni organ.**

- a) Se sploh ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Se delno strinjam.
- d) Se strinjam.
- e) Se zelo strinjam.

**20. Odločitev, da boste pri izvajanju svoje funkcije spoštovali zakonske predpise in veljavne Kodekse je odvisna predvsem od:**

- a) Od verjetnosti, da bom za svoje delovanje kasneje odškodninsko odgovarjal.  
Se sploh ne strinjam   se ne strinjam   se delno strinjam   se strinjam   se zelo strinjam

- b) Delovanje po črki zakona se ne izkaže vedno v prid družbe; gre bolj za vprašanje kaj je za družbo najbolj racionalno, kot kaj je po zakonu prav.  
Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam
- c) Verjamem, da je poslovanje skladno z zakonom in Kodeksom v dobro družbe.  
Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam

**21. Pritisk in vplivanje na usmerjanje poslovanja se čuti s strani:**

- a) Večinskega lastnika.
- b) Uprave (oziroma članov uprave).
- c) Tretjih oseb.
- d) Članov nadzornega sveta.

Drugo: \_\_\_\_\_

**22. Kako dejstvo, da v Sloveniji ni sodne prakse na področju uveljavljanja odškodninske odgovornosti nadzornikov, vpliva na vaše delo: (možnih več odgovorov)**

- a) Lažje in bolj smelo sprejemanje tveganih odločitev.
- b) Lažje se sprijaznem z zunanjim vplivom na odločitve.
- c) Manj strožji nadzor nad delom uprave.
- d) Ne vpliva.

Drugo: \_\_\_\_\_

**23. Prisotnost predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu se pogosteje izkaže kot:**

- a) Dodatna ovira pri sprejemanju pravih odločitev za dolgoročno stabilnost poslovanja podjetja.

Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam

- b) Koristen vir dodatnih informacij in stališč s strani zaposlenih.

Se sploh ne strinjam se ne strinjam se delno strinjam se strinjam se zelo strinjam

c) Drugo: \_\_\_\_\_

**24. Predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu bolj kot uspešnost podjetja zagovarjajo interese zaposlenih.**

- a) Se sploh ne strinjam.
- b) Se ne strinjam.
- c) Se delno strinjam.
- d) Se strinjam.
- e) Se zelo strinjam.

**25. Iz zornega kota funkcije, ki jo zasedam, je opaziti, da je funkcija nadzora slovenskih podjetij v času samostojnosti Slovenije predvsem:**

- a) Ohranila način delovanja in navade, značilne za čas samoupravnega socializma.
- b) Naredila opazen napredek, predvsem na področju neodvisnega delovanja.
- c) Navzven kazala težnjo po razvoju in neodvisnosti, medtem ko njeno delovanje v ozadju ni bilo vedno povsem v prid podjetja.

Drugo: \_\_\_\_\_

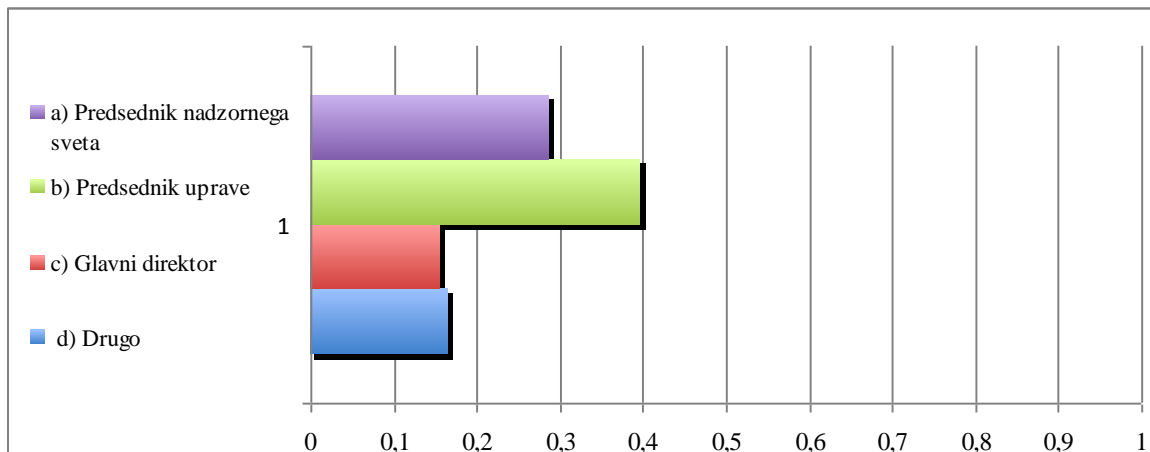
## Priloga 2: Rezultati anketnega vprašalnika

### 1. Vprašanje: Vaš položaj v podjetju?

*Odgovor na 1. vprašanje: Vaš položaj v podjetju?*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Predsednik nadzornega sveta	26	28,6
b) Predsednik uprave	36	39,6
c) Glavni direktor	14	15,4
d) Drugo	15	16,5
Skupaj št. odgovorov	91	100,0
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo	91	100,0

*Odgovor na 1. vprašanje: Vaš položaj v podjetju?*



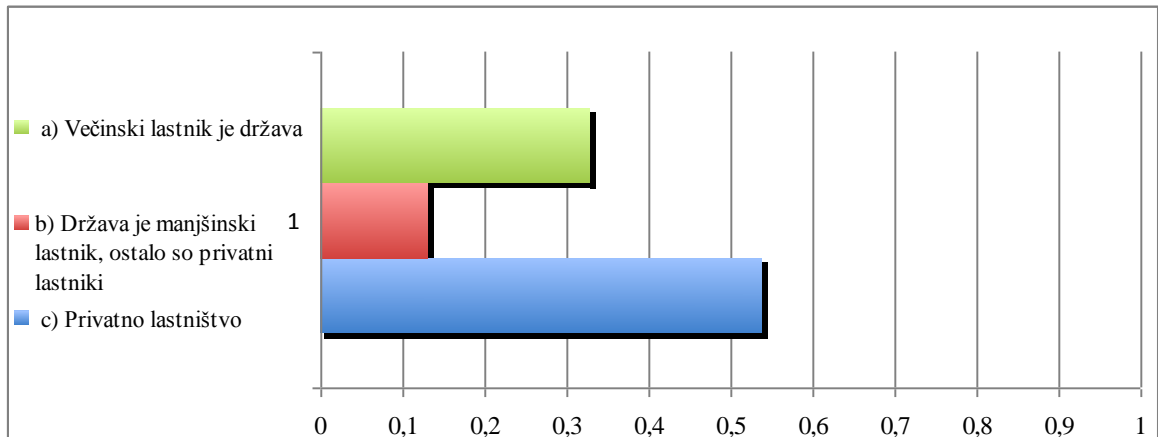
### 2. Vprašanje: Lastništvo podjetja:

*Odgovor na 2. vprašanje: Lastništvo podjetja:*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Večinski lastnik je država	30	33,0
b) Država je manjšinski lastnik, ostalo so privatni lastniki	12	13,2
c) Privatno lastništvo	49	53,8
Skupaj št. odgovorov	91	100,0
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo	91	100,0



*Odgovor na 2. vprašanje: Lastništvo podjetja:*

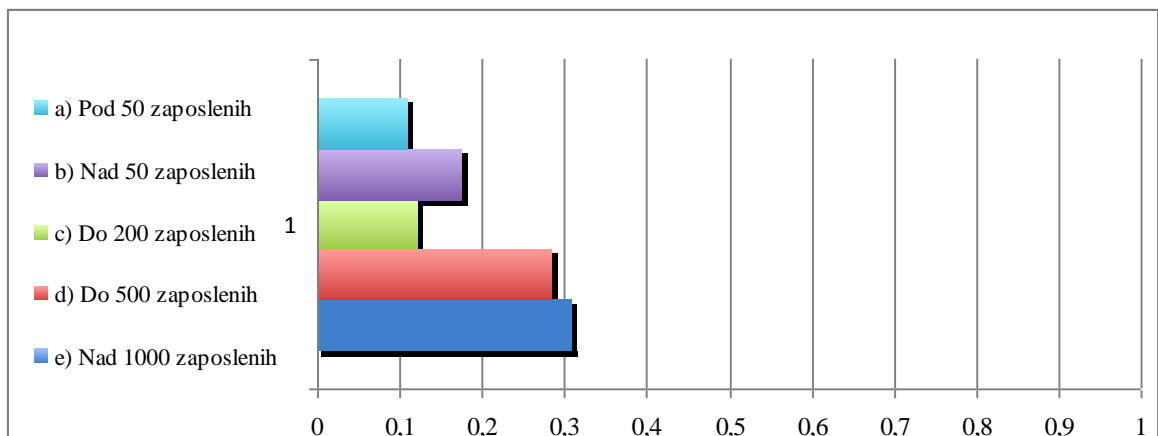


**3. Vprašanje: Število zaposlenih v podjetju (velikost podjetja):**

*Odgovor na 3. vprašanje: Število zaposlenih v podjetju (velikost podjetja):*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Pod 50 zaposlenih	10	11,0
b) Nad 50 zaposlenih	16	17,6
c) Do 200 zaposlenih	11	12,1
d) Do 500 zaposlenih	26	28,6
e) Nad 1000 zaposlenih	28	30,8
Skupaj št. odgovorov	91	100,0
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo	91	100,0

*Odgovor na 3. vprašanje: Število zaposlenih v podjetju (velikost podjetja):*

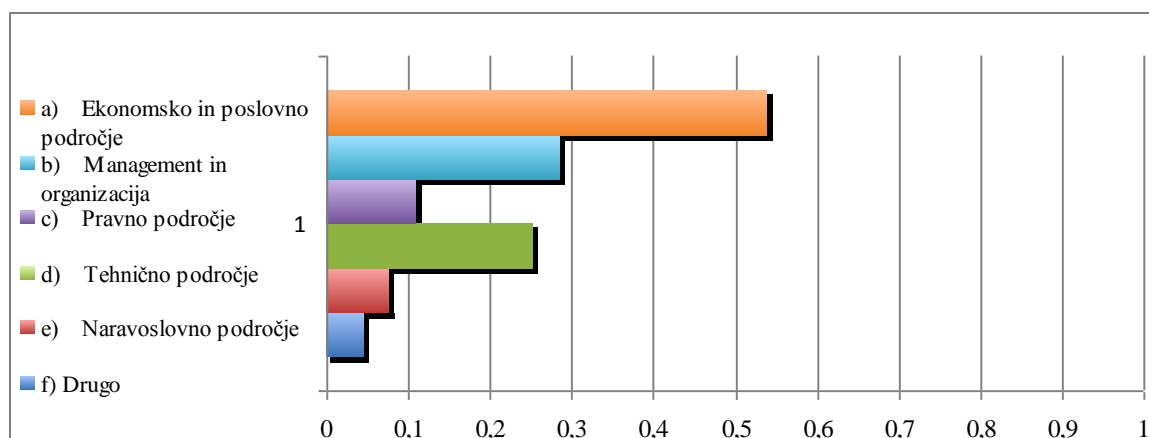


#### 4. Vprašanje: Področje vaše formalne izobrazbe: (možnih več odgovorov)

Odgovor na 4. vprašanje: Področje vaše formalne izobrazbe: (možnih več odgovorov)

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Ekonomsko in poslovno področje	49	53,8
b) Management in organizacija	26	28,6
c) Pravno področje	10	11,0
d) Tehnično področje	23	25,3
e) Naravoslovno področje	7	7,7
f) Drugo	4	4,4
Skupaj št. odgovorov	119	130,8
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo	91	100,0
Delež respondentov, katerih izobrazba pokriva več kot eno področje	28	30,8

Odgovor na 4. vprašanje: Področje vaše formalne izobrazbe: (možnih več odgovorov)

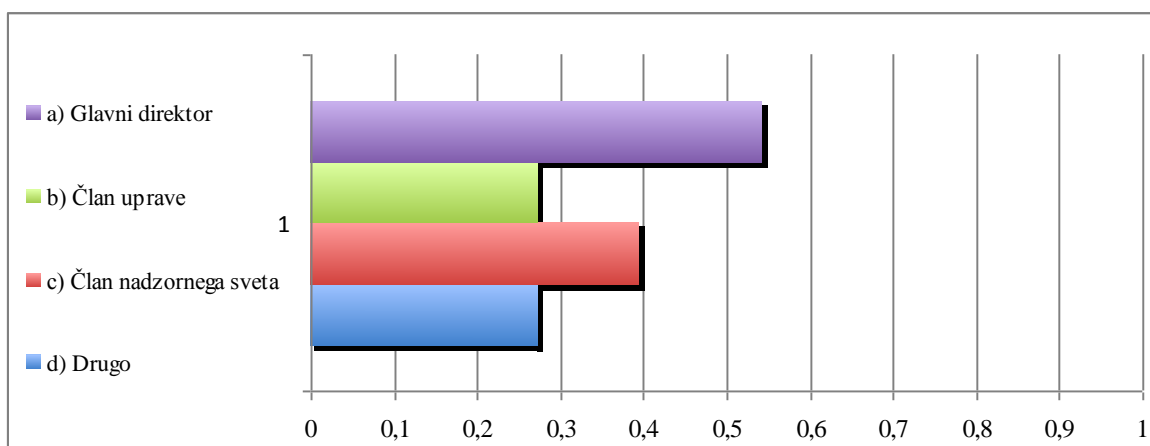


**5. Vprašanje: Vaše pretekle izkušnje na področju upravljanja in managementa**  
(možnih več odgovorov)

*Odgovor na 5. vprašanje: Vaše pretekle izkušnje na področju upravljanja in managementa*  
(možnih več odgovorov)

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Glavni direktor	44	54,3%
b) Član uprave	22	27,2%
c) Član nadzornega sveta	32	39,5%
d) Drugo	22	27,2%
Skupaj št. odgovorov	120	148,1%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo	81	100,0%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	10	12,3%
Delež respondentov, katerih izkušnje pokrivajo več kot eno področje	39	48,1%

*Odgovor na 5. vprašanje: Vaše pretekle izkušnje na področju upravljanja in managementa*  
(možnih več odgovorov)

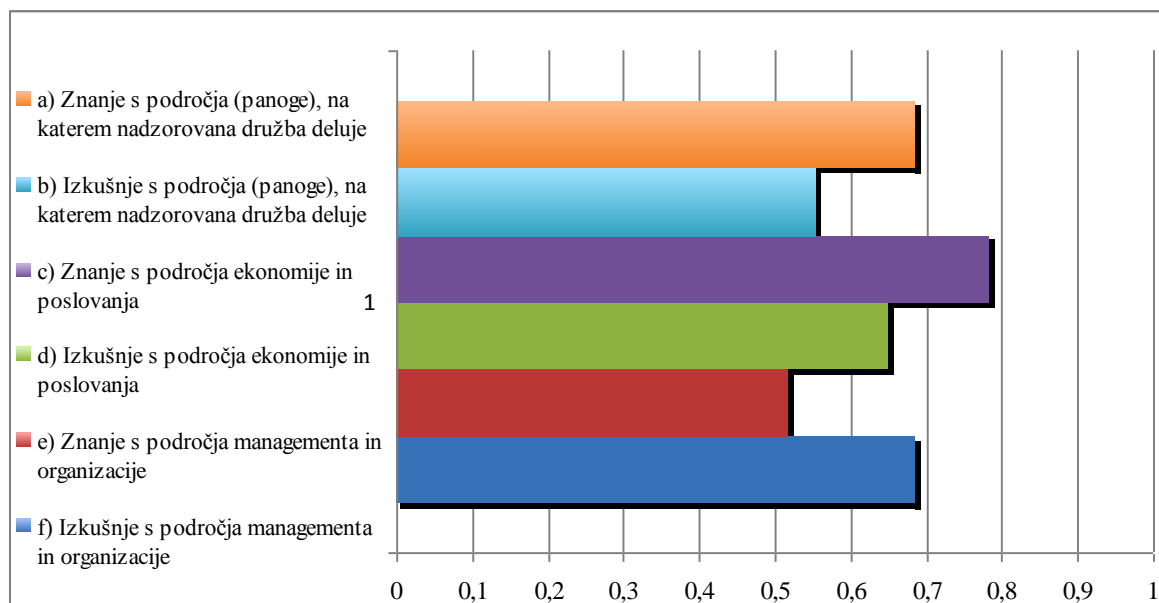


**6. Vprašanje: Za uspešno delo v nadzornem svetu so pomembne slednje vrste znanja in delovnih izkušenj? (možnih več odgovorov)**

*Odgovor na 6. vprašanje: Za uspešno delo v nadzornem svetu so pomembne slednje vrste znanja in delovnih izkušenj? (možnih več odgovorov)*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Znanje s področja (panoge), na katerem nadzorovana družba deluje	57	68,7%
b) Izkušnje s področja (panoge), na katerem nadzorovana družba deluje	46	55,4%
c) Znanje s področja ekonomije in poslovanja	65	78,3%
d) Izkušnje s področja ekonomije in poslovanja	54	65,1%
e) Znanje s področja managementa in organizacije	43	51,8%
f) Izkušnje s področja managementa in organizacije	48	57,8%
Skupaj št. odgovorov	313	377,1%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo	83	100,0%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	8	9,6%
Delež respondentov, ki menijo, da so potrebne znanja in izkušnje z več področij	230	277,1%

*Odgovor na 6. vprašanje: Za uspešno delo v nadzornem svetu so pomembne slednje vrste znanja in delovnih izkušenj? (možnih več odgovorov)*

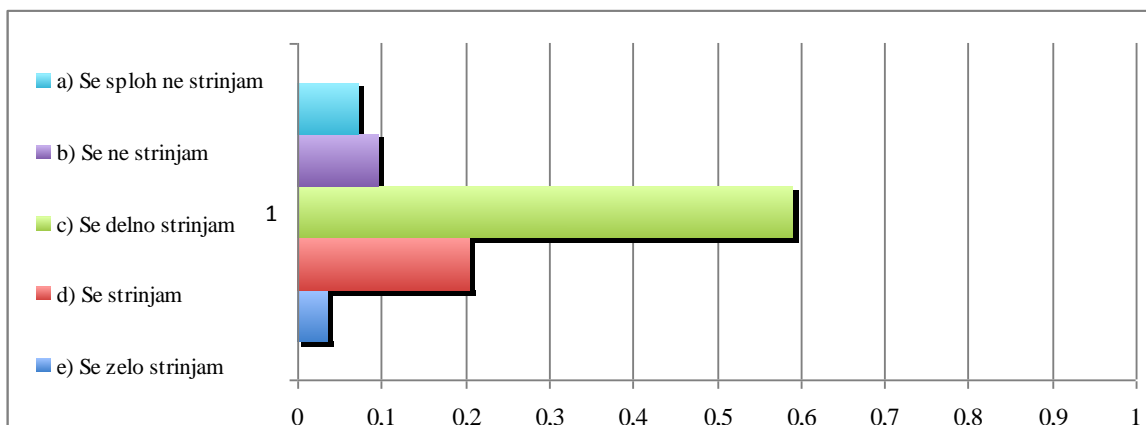


**7. Vprašanje: Osredotočenost poslovanja predvsem na rast dobička ter uporabo finančnih kazalcev poslovanja vodi zagotovo k zvišanju vrednosti podjetja in s tem višji tržni ceni njegovih delnic.**

*Odgovor na 7. vprašanje: Osredotočenost poslovanja predvsem na rast dobička ter uporabo finančnih kazalcev poslovanja vodi zagotovo k zvišanju vrednosti podjetja in s tem višji tržni ceni njegovih delnic.*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	6	7,2%
b) Se ne strinjam	8	9,6%
c) Se delno strinjam	49	59,0%
d) Se strinjam	17	20,5%
e) Se zelo strinjam	3	3,6%
Skupaj št. odgovorov	83	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	83	91,2%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	8	9,6%

*Odgovor na 7. vprašanje: Osredotočenost poslovanja predvsem na rast dobička ter uporabo finančnih kazalcev poslovanja vodi zagotovo k zvišanju vrednosti podjetja in s tem višji tržni ceni njegovih delnic.*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 7. vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	22	62	1	5	2,82	0,92	0,96	0,34
b) Predsednik uprave	35	114	1	5	3,26	0,17	0,41	0,13
c) Glavni direktor	12	37	1	5	3,08	0,63	0,79	0,26
d) Drugo	14	42	1	5	3,00	0,62	0,78	0,26
Skupaj št. odgovorov	83	255	1	5	3,07	0,52	0,72	0,23

**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

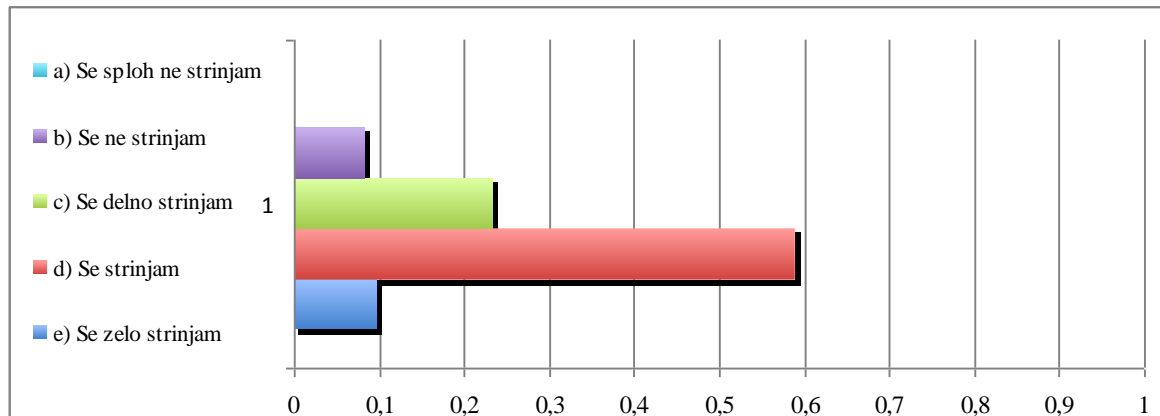
**8. Vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja so pomembni naslednji kazalniki:**

**a) Donosnost sredstev (ROA)**

*Odgovor na 8.a vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik: Donosnost sredstev (ROA)*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Se sploh ne strinjam	0	0,0%
b) Se ne strinjam	6	8,2%
c) Se delno strinjam	17	23,3%
d) Se strinjam	43	58,9%
e) Se zelo strinjam	7	9,6%
Skupaj št. odgovorov	73	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 8.a vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik: Donosnost sredstev (ROA)*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 8.a vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	21	76	1	5	3,62	0,75	0,86	0,24
b) Predsednik uprave	30	113	1	5	3,77	0,39	0,63	0,17
c) Glavni direktor	11	40	1	5	3,64	0,45	0,67	0,19
d) Drugo	11	41	1	5	3,73	1,02	1,01	0,27
Skupaj št. odgovorov	73	270	1	5	3,70	0,57	0,76	0,20

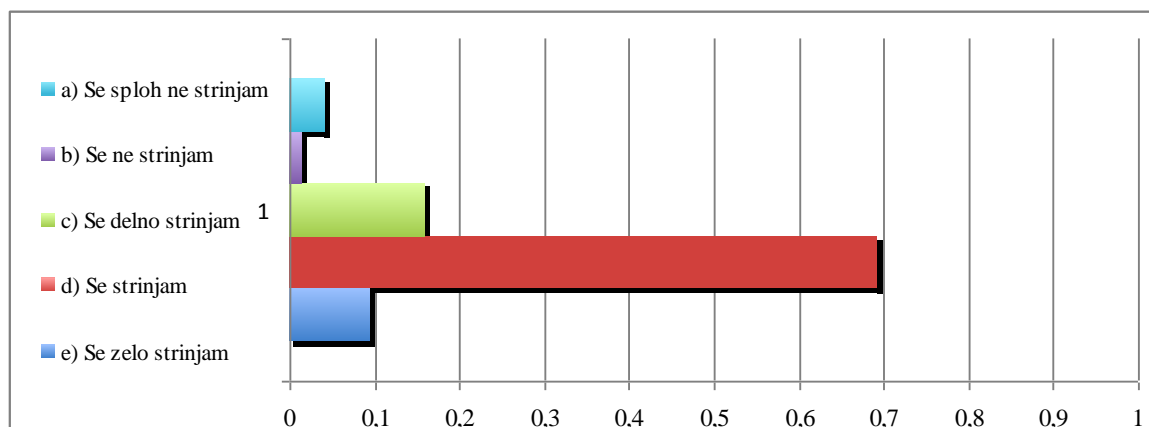
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**b) Donosnost naložb (ROI)**

*Odgovor na 8.b vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik: Donosnost naložb (ROI)*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	3	4,0%
b) Se ne strinjam	1	1,3%
c) Se delno strinjam	12	16,0%
d) Se strinjam	52	69,3%
e) Se zelo strinjam	7	9,3%
Skupaj št. odgovorov	75	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 8.b vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik: Donosnost naložb (ROI)*





*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 8.b vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	21	77	1	5	3,67	0,63	0,80	0,22
b) Predsednik uprave	30	119	1	5	3,97	0,38	0,61	0,16
c) Glavni direktor	11	38	1	5	3,45	0,87	0,93	0,27
d) Drugo	13	50	1	5	3,85	0,97	0,99	0,26
Skupaj št. odgovorov	75	284	1	5	3,79	0,63	0,79	0,21

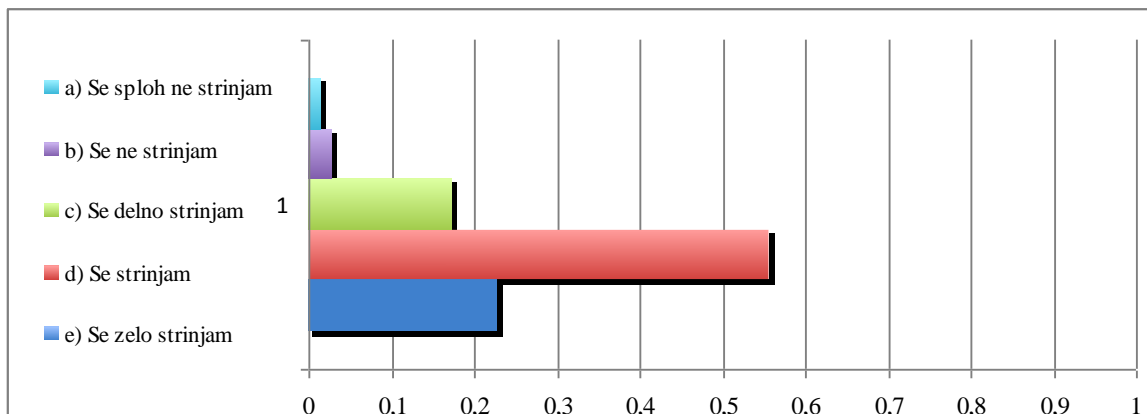
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**c) Donosnost kapitala (ROE)**

*Odgovor na 8.c vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik: Donosnost kapitala (ROE)*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Se sploh ne strinjam	1	1,4%
b) Se ne strinjam	2	2,9%
c) Se delno strinjam	12	17,1%
d) Se strinjam	39	55,7%
e) Se zelo strinjam	16	22,9%
Skupaj št. odgovorov	70	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 8.c vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik: Donosnost kapitala (ROE)*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 8.c vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	21	83	1	5	3,95	0,85	0,92	0,23
b) Predsednik uprave	29	116	1	5	4,00	0,64	0,80	0,20
c) Glavni direktor	10	39	1	5	3,90	0,32	0,57	0,15
d) Drugo	10	39	1	5	3,90	0,77	0,88	0,22
Skupaj št. odgovorov	70	277	1	5	3,96	0,65	0,81	0,20

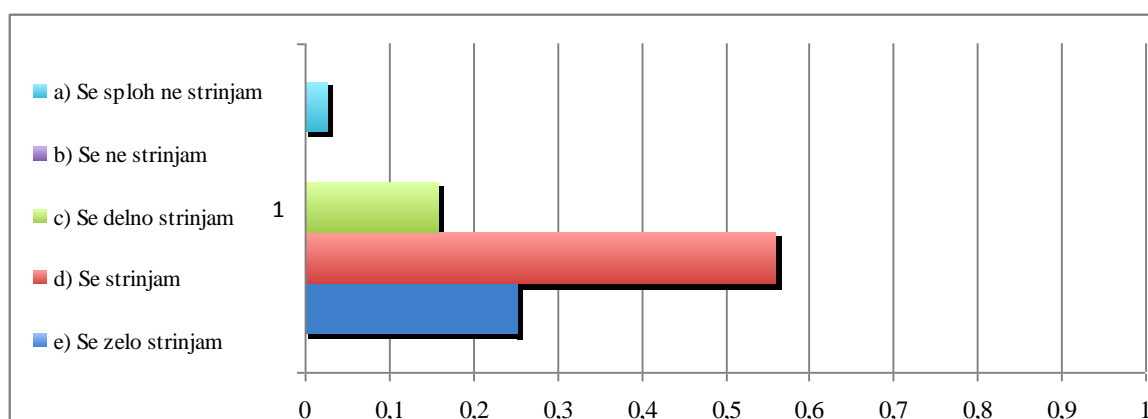
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**d) Ekonomska dodana vrednost (EVA)**

*Odgovor na 8.d vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik: Ekonomska dodana vrednost (EVA)*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	2	2,7%
b) Se ne strinjam	0	0,0%
c) Se delno strinjam	12	16,0%
d) Se strinjam	42	56,0%
e) Se zelo strinjam	19	25,3%
Skupaj št. odgovorov	75	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 8.d vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik: Ekonomska dodana vrednost (EVA)*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 8.d vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	22	85	1	5	3,86	0,89	0,94	0,24
b) Predsednik uprave	29	118	1	5	4,07	0,35	0,59	0,15
c) Glavni direktor	11	43	1	5	3,91	1,09	1,04	0,27
d) Drugo	13	55	1	5	4,23	0,69	0,83	0,20
Skupaj št. odgovorov	75	301	1	5	4,01	0,66	0,81	0,20

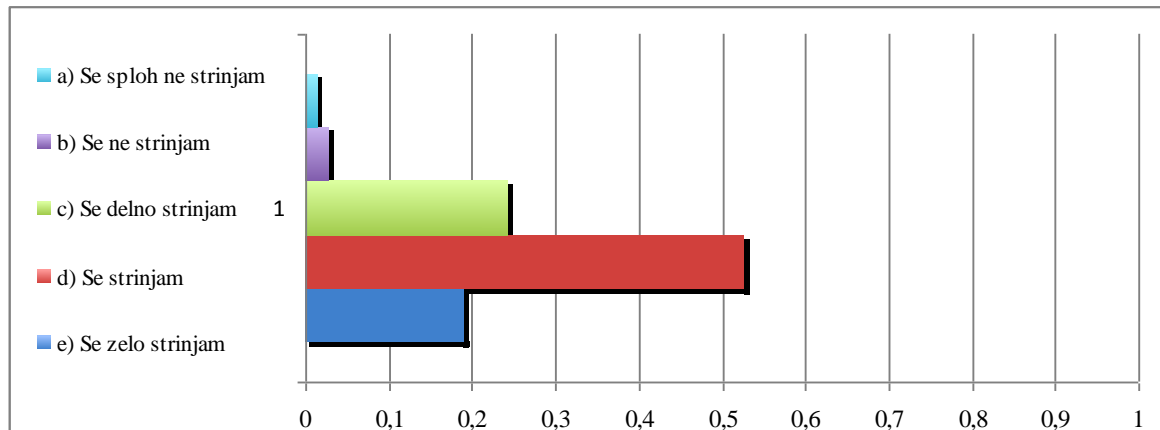
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**e) Dobiček**

*Odgovor na 8.e vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik: Dobiček*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Se sploh ne strinjam	1	1,4%
b) Se ne strinjam	2	2,7%
c) Se delno strinjam	18	24,3%
d) Se strinjam	39	52,7%
e) Se zelo strinjam	14	18,9%
Skupaj št. odgovorov	74	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

Odgovor na 8.e vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik: Dobiček



Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 8.e vprašanja

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	21	81	1	5	3,86	1,03	1,01	0,26
b) Predsednik uprave	29	118	1	5	4,07	0,35	0,59	0,15
c) Glavni direktor	11	39	1	5	3,55	0,67	0,82	0,23
d) Drugo	13	51	1	5	3,92	0,74	0,86	0,22
Skupaj št. odgovorov	74	289	1	5	3,91	0,66	0,81	0,21

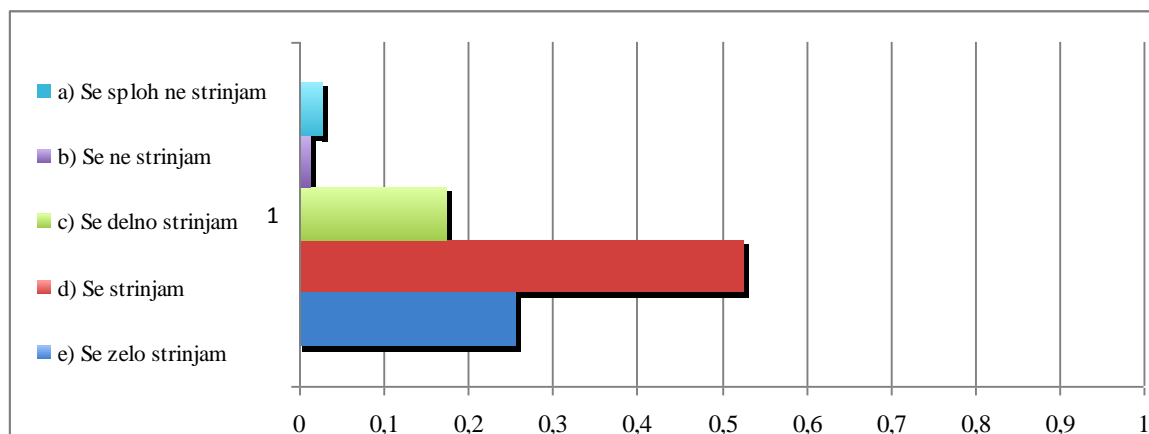
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**f) Dodana vrednost na zaposlenega**

*Odgovor na 8.f vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik:  
Dodana vrednost na zaposlenega*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	2	2,7%
b) Se ne strinjam	1	1,4%
c) Se delno strinjam	13	17,6%
d) Se strinjam	39	52,7%
e) Se zelo strinjam	19	25,7%
Skupaj št. odgovorov	74	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 8.f vprašanje: Za ocenjevanje uspešnosti poslovanja je pomemben kazalnik:  
Dodana vrednost na zaposlenega*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 8.f vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	21	79	1	5	3,76	0,89	0,94	0,25
b) Predsednik uprave	30	123	1	5	4,10	0,51	0,71	0,17
c) Glavni direktor	11	42	1	5	3,82	1,16	1,08	0,28
d) Drugo	12	50	1	5	4,17	0,70	0,83	0,20
Skupaj št. odgovorov	74	294	1	5	3,97	0,74	0,86	0,22

**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

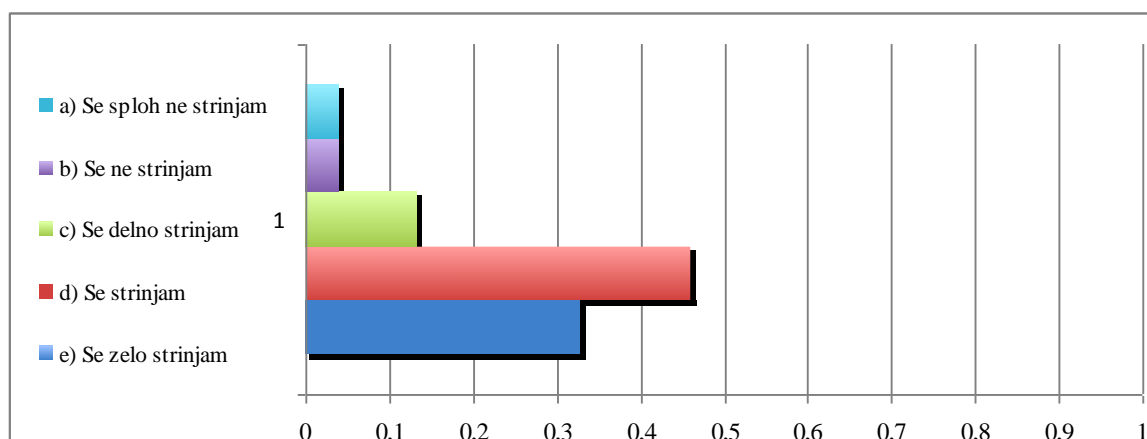
**9. Vprašanje: Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira:**

**a) Poslovanje**

*Odgovor na 9.a vprašanje: Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira: Poslovanje*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Se sploh ne strinjam	3	3,9%
b) Se ne strinjam	3	3,9%
c) Se delno strinjam	10	13,2%
d) Se strinjam	35	46,1%
e) Se zelo strinjam	25	32,9%
Skupaj št. odgovorov	76	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 9.a vprašanje: Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira: Poslovanje*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 9.a vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	92	1	5	4,18	1,39	1,18	0,28
b) Predsednik uprave	30	117	1	5	3,90	0,71	0,84	0,22
c) Glavni direktor	10	37	1	5	3,70	1,57	1,25	0,34
d) Drugo	14	58	1	5	4,14	0,59	0,77	0,19
Skupaj št. odgovorov	76	304	1	5	4,00	0,99	0,99	0,25

**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

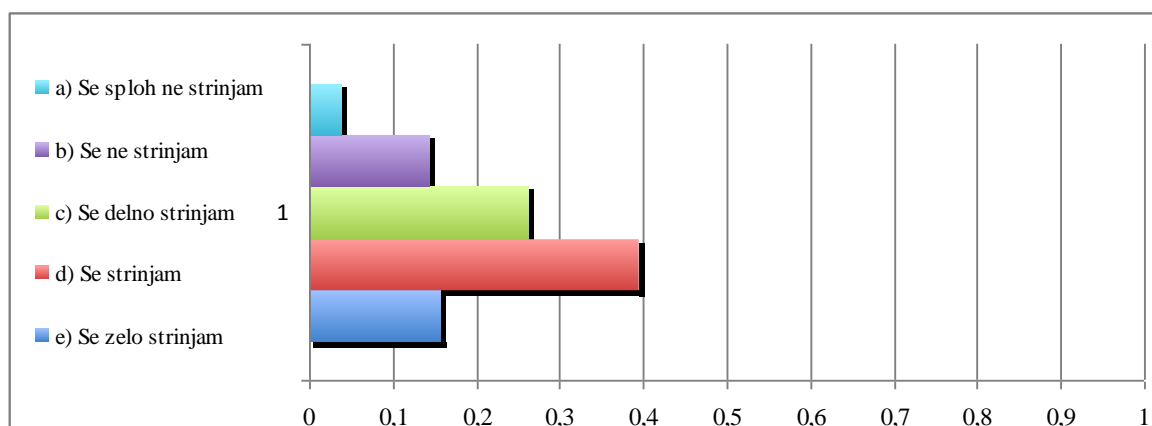
**b) Odločitve uprave**

*Odgovor na 9.b vprašanje: Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira: Odločitve uprave*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	3	3,9%
b) Se ne strinjam	11	14,5%
c) Se delno strinjam	20	26,3%
d) Se strinjam	30	39,5%
e) Se zelo strinjam	12	15,8%
Skupaj št. odgovorov	76	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%



*Odgovor na 9.b vprašanje: Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira: Odločitve uprave*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 9.b vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	71	1	5	3,23	1,52	1,23	0,38
b) Predsednik uprave	30	106	1	5	3,53	0,81	0,90	0,25
c) Glavni direktor	10	35	1	5	3,50	0,94	0,97	0,28
d) Drugo	14	53	1	5	3,79	1,26	1,12	0,30
Skupaj št. odgovorov	76	265	1	5	3,49	1,11	1,05	0,30

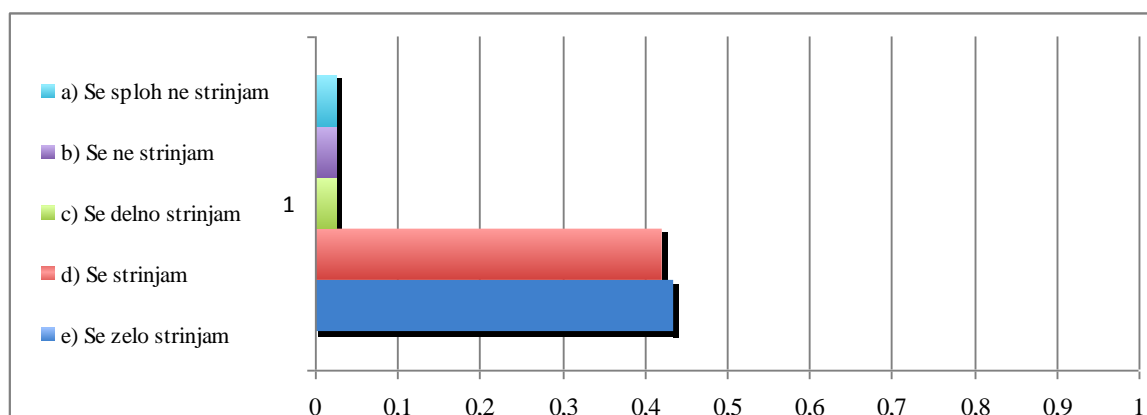
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

### c) Uspešnost poslovanja

*Odgovor na 9.c vprašanje: Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira: Uspešnost poslovanja*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	2	2,6%
b) Se ne strinjam	2	2,6%
c) Se delno strinjam	7	9,2%
d) Se strinjam	32	42,1%
e) Se zelo strinjam	33	43,4%
Skupaj št. odgovorov	76	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

Odgovor na 9.c vprašanje: Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira: Uspešnost poslovanja



Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 9.c vprašanja

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	94	1	5	4,27	1,06	1,03	0,24
b) Predsednik uprave	30	126	1	5	4,20	0,44	0,66	0,16
c) Glavni direktor	10	43	1	5	4,30	1,79	1,34	0,31
d) Drugo	14	57	1	5	4,07	0,84	0,92	0,23
Skupaj št. odgovorov	76	320	1	5	4,21	0,84	0,91	0,22

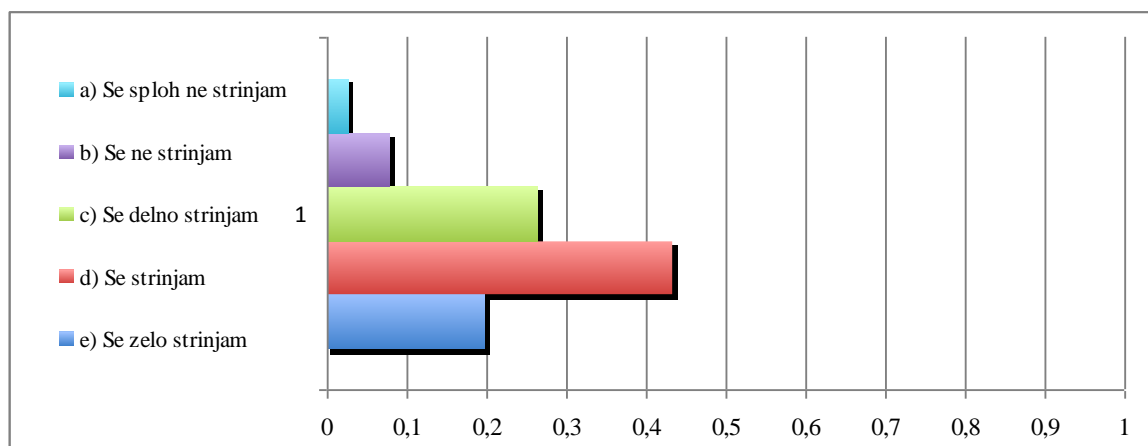
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

#### d) Posledice odločitev uprave

Odgovor na 9.d vprašanje: Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira:  
Posledice odločitev uprave

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	2	2,6%
b) Se ne strinjam	6	7,9%
c) Se delno strinjam	20	26,3%
d) Se strinjam	33	43,4%
e) Se zelo strinjam	15	19,7%
Skupaj št. odgovorov	76	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 9.d vprašanje: Nadzorni svet v vašem podjetju nadzira:  
Posledice odločitev uprave*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 9.d vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	22	79	1	5	3,59	1,40	1,18	0,33
b) Predsednik uprave	30	107	1	5	3,57	0,67	0,82	0,23
c) Glavni direktor	10	38	1	5	3,80	1,07	1,03	0,27
d) Drugo	14	57	1	5	4,07	0,69	0,83	0,20
Skupaj št. odgovorov	76	281	1	5	3,70	1,00	1,00	0,27

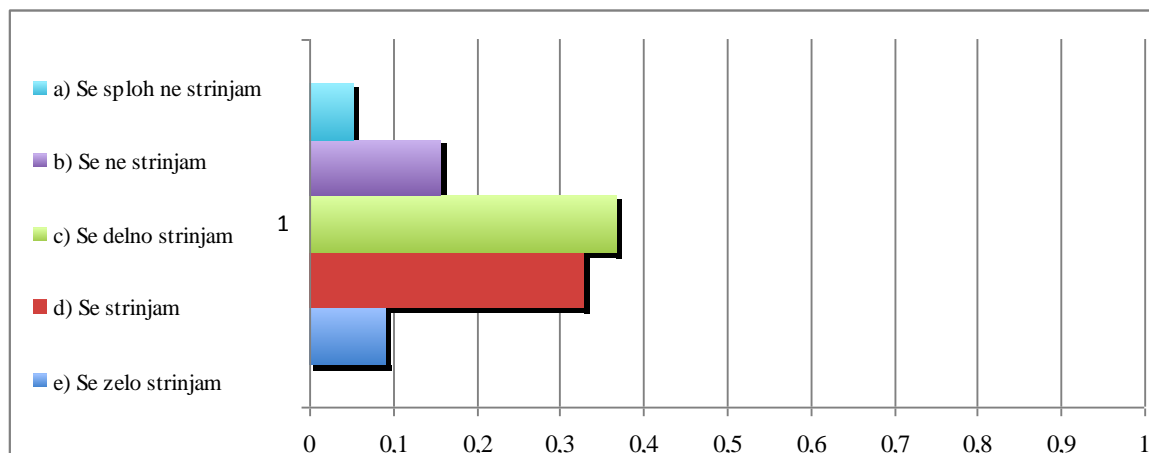
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**10. Vprašanje: Pogojevanje sprejemanja poslovnih odločitev uprave z izdajo soglasja nadzornega sveta zmanjšuje pristojnost in posledično odgovornost uprave za rezultat poslovanja.**

*Odgovor na 10. vprašanje: Pogojevanje sprejemanja poslovnih odločitev uprave z izdajo soglasja nadzornega sveta zmanjšuje pristojnost in posledično odgovornost uprave za rezultat poslovanja.*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	4	5,3%
b) Se ne strinjam	12	15,8%
c) Se delno strinjam	28	36,8%
d) Se strinjam	25	32,9%
e) Se zelo strinjam	7	9,2%
Skupaj št. odgovorov	76	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 10. vprašanje: Pogojevanje sprejemanja poslovnih odločitev uprave z izdajo soglasja nadzornega sveta zmanjšuje pristojnost in posledično odgovornost uprave za rezultat poslovanja.*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 10. vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	22	66	1	5	3,00	0,86	0,93	0,31
b) Predsednik uprave	30	105	1	5	3,50	0,74	0,86	0,25
c) Glavni direktor	11	34	1	5	3,09	1,89	1,38	0,44
d) Drugo	13	43	1	5	3,31	0,90	0,95	0,29
Skupaj št. odgovorov	76	248	1	5	3,26	0,97	0,98	0,30

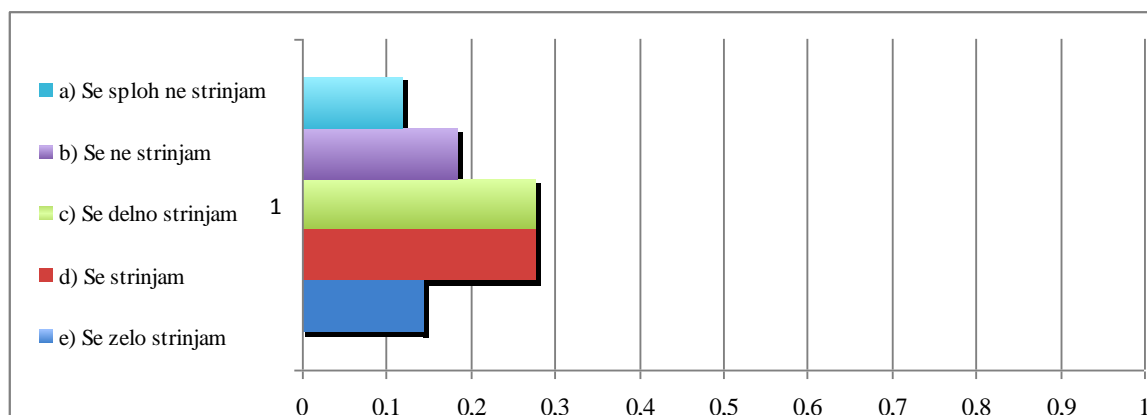
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**11. Vprašanje: Nadzorni svet potrjuje odločitve uprave in s tem prevzema tudi odgovornost zanje.**

*Odgovor na 11. vprašanje: Nadzorni svet potrjuje odločitve uprave in s tem prevzema tudi odgovornost zanje.*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Se sploh ne strinjam	9	11,8%
b) Se ne strinjam	14	18,4%
c) Se delno strinjam	21	27,6%
d) Se strinjam	21	27,6%
e) Se zelo strinjam	11	14,5%
Skupaj št. odgovorov	76	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 11. vprašanje: Nadzorni svet potrjuje odločitve uprave in s tem prevzema tudi odgovornost zanje.*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 11. vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	63	1	5	2,86	1,74	1,32	0,46
b) Predsednik uprave	30	89	1	5	2,97	1,55	1,25	0,42
c) Glavni direktor	11	40	1	5	3,64	1,25	1,12	0,31
d) Drugo	13	49	1	5	3,77	1,03	1,01	0,27
Skupaj št. odgovorov	76	241	1	5	3,17	1,62	1,27	0,40

**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

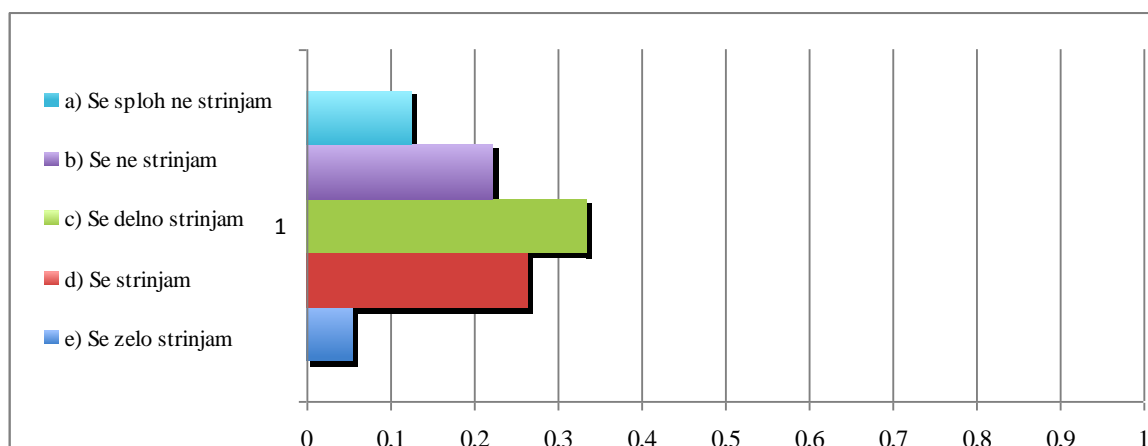
**12. Vprašanje: Najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo je:**

**a) Način zasledovanja strateških usmeritev**

*Odgovor na 12.a vprašanje: Najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo je: Način zasledovanja strateških usmeritev*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	9	12,5%
b) Se ne strinjam	16	22,2%
c) Se delno strinjam	24	33,3%
d) Se strinjam	19	26,4%
e) Se zelo strinjam	4	5,6%
Skupaj št. odgovorov	72	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 12.a vprašanje: Najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo je: Način zasledovanja strateških usmeritev*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 12.a vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	20	53	1	5	2,65	1,29	1,14	0,43
b) Predsednik uprave	30	84	1	5	2,80	1,20	1,10	0,39
c) Glavni direktor	10	34	1	5	3,40	0,93	0,97	0,28
d) Drugo	12	39	1	5	3,25	1,30	1,14	0,35
Skupaj št. odgovorov	72	210	1	5	2,92	1,23	1,11	0,38

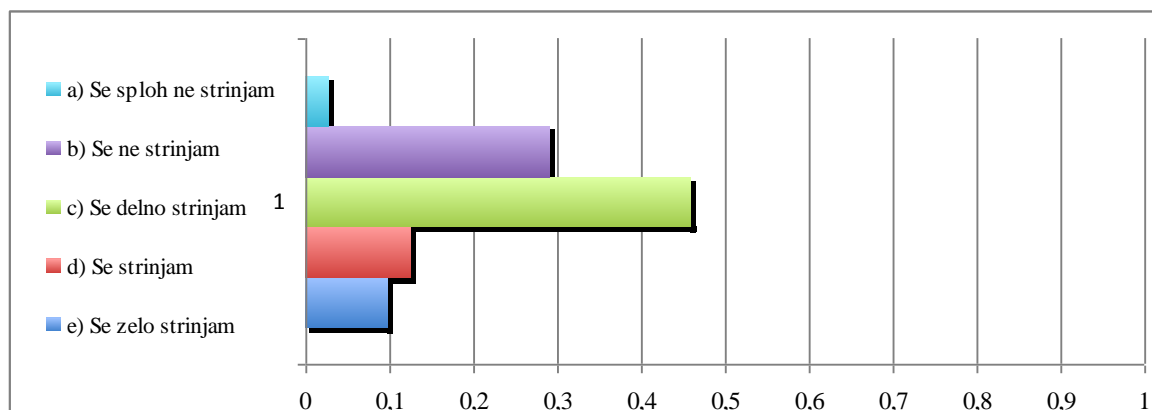
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**b) Potrjevanje višine vrednosti investicij**

*Odgovor na 12.b vprašanje: Najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo je: Potrjevanje višine vrednosti investicij*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Se sploh ne strinjam	2	2,8%
b) Se ne strinjam	21	29,2%
c) Se delno strinjam	33	45,8%
d) Se strinjam	9	12,5%
e) Se zelo strinjam	7	9,7%
Skupaj št. odgovorov	72	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 12.b vprašanje: Najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo je: Potrjevanje višine vrednosti investicij*





*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 12.b vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	20	53	1	5	2,65	1,50	1,23	0,46
b) Predsednik uprave	29	80	1	5	2,76	0,48	0,69	0,25
c) Glavni direktor	10	37	1	5	3,70	0,68	0,82	0,22
d) Drugo	13	44	1	5	3,38	1,26	1,12	0,33
Skupaj št. odgovorov	72	214	1	5	2,97	1,04	1,02	0,34

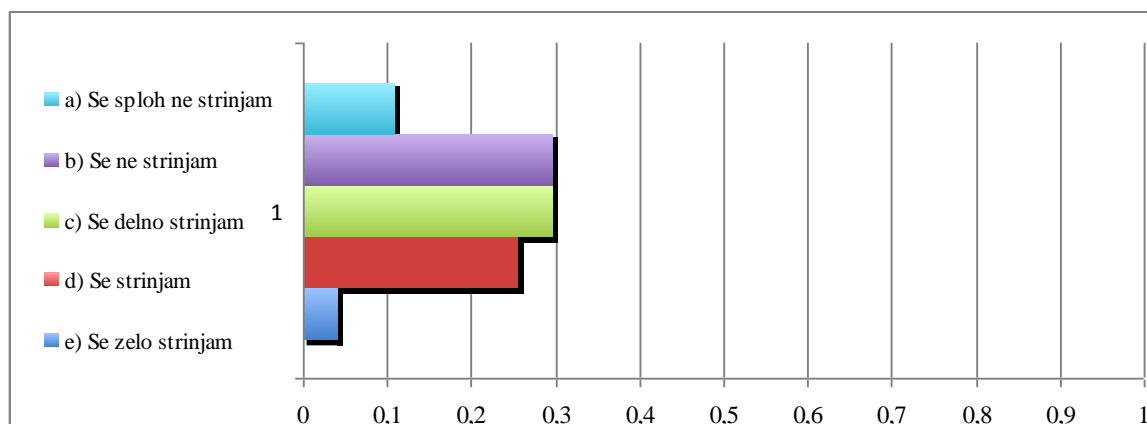
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**c) Uporaba dobička**

*Odgovor na 12.c vprašanje: Najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo je: Uporaba dobička*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Se sploh ne strinjam	8	10,8%
b) Se ne strinjam	22	29,7%
c) Se delno strinjam	22	29,7%
d) Se strinjam	19	25,7%
e) Se zelo strinjam	3	4,1%
Skupaj št. odgovorov	74	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

Odgovor na 12.c vprašanje: Najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo je: Uporaba dobička



Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 12.c vprašanja

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	21	53	1	5	2,52	0,76	0,87	0,35
b) Predsednik uprave	30	82	1	5	2,73	1,24	1,11	0,41
c) Glavni direktor	10	36	1	5	3,60	1,38	1,17	0,33
d) Drugo	13	38	1	5	2,92	0,91	0,95	0,33
Skupaj št. odgovorov	74	209	1	5	2,82	1,13	1,06	0,38

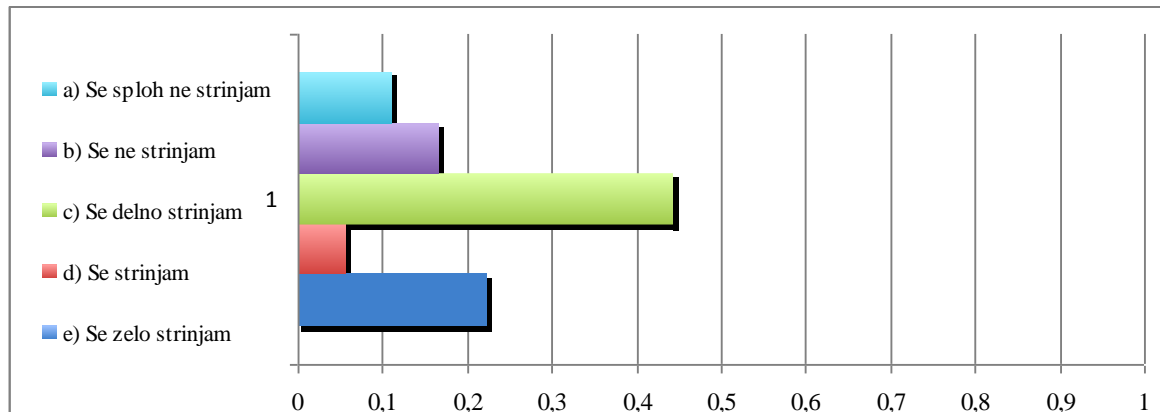
Legenda: 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

#### d) Drugo

Odgovor na 12.d vprašanje: Najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo je: Drugo

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	2	11,1%
b) Se ne strinjam	3	16,7%
c) Se delno strinjam	8	44,4%
d) Se strinjam	1	5,6%
e) Se zelo strinjam	4	22,2%
Skupaj št. odgovorov	18	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 12.d vprašanje: Najpogostejši vzrok za nestrinjanje med nadzornim svetom in upravo je: Drugo*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 12.d vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	5	17	1	5	3,40	1,30	1,14	0,34
b) Predsednik uprave	6	21	1	5	3,50	3,10	1,76	0,50
c) Glavni direktor	4	10	1	5	2,50	1,00	1,00	0,40
d) Drugo	3	8	1	5	2,67	0,33	0,58	0,22
Skupaj št. odgovorov	18	56	1	5	3,11	1,63	1,28	0,41

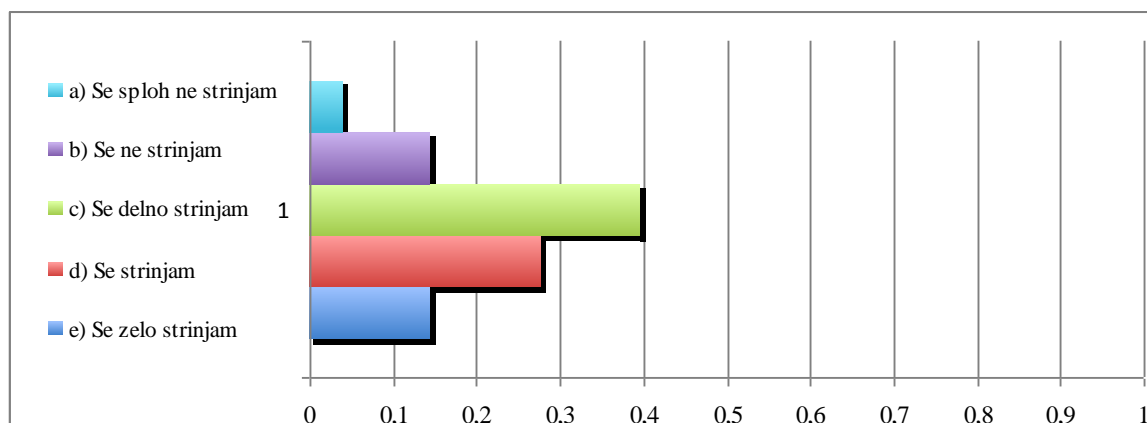
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

### 13. Vprašanje: Nadzorni svet podrobno nadzira upravo.

*Odgovor na 13. vprašanje: Nadzorni svet podrobno nadzira upravo*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	3	3,9%
b) Se ne strinjam	11	14,5%
c) Se delno strinjam	30	39,5%
d) Se strinjam	21	27,6%
e) Se zelo strinjam	11	14,5%
Skupaj št. odgovorov	76	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

*Odgovor na 13. vprašanje: Nadzorni svet podrobno nadzira upravo*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 13. vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	70	1	5	3,18	1,30	1,14	0,36
b) Predsednik uprave	30	102	1	5	3,40	1,01	1,00	0,30
c) Glavni direktor	11	35	1	5	3,18	1,16	1,08	0,34
d) Drugo	13	47	1	5	3,62	0,76	0,87	0,24
Skupaj št. odgovorov	76	254	1	5	3,34	1,05	1,03	0,31

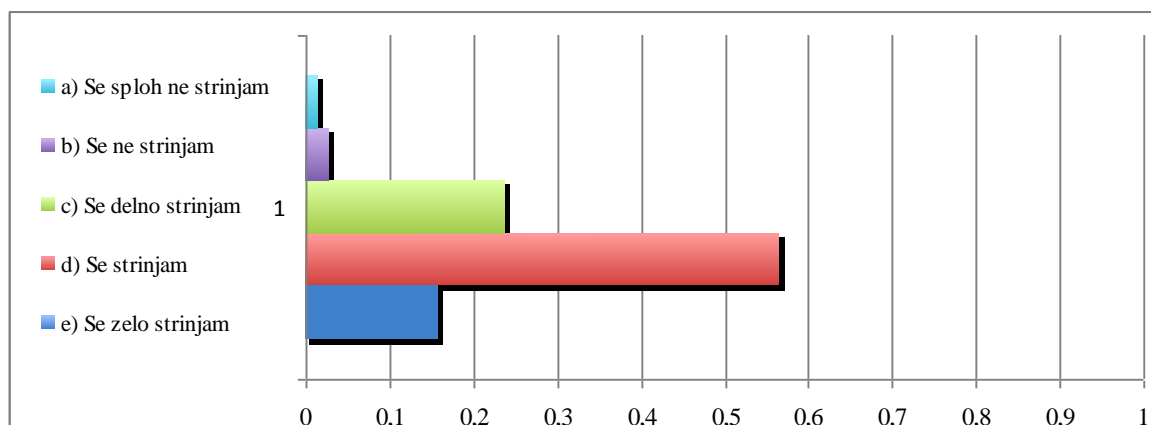
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

#### 14. Vprašanje: Nadzorni svet zaupa delu uprave.

Odgovor na 14. vprašanje: Nadzorni svet zaupa delu uprave.

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	1	1,3%
b) Se ne strinjam	2	2,6%
c) Se delno strinjam	18	23,7%
d) Se strinjam	43	56,6%
e) Se zelo strinjam	12	15,8%
Skupaj št. odgovorov	76	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	76	83,5%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	15	16,5%

Odgovor na 14.vprašanje: Nadzorni svet zaupa delu uprave.



Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 14. vprašanja

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	86	1	5	3,91	0,56	0,75	0,19
b) Predsednik uprave	30	121	1	5	4,03	0,38	0,61	0,15
c) Glavni direktor	10	35	1	5	3,50	0,50	0,71	0,20
d) Drugo	14	49	1	5	3,50	1,04	1,02	0,29
Skupaj št. odgovorov	76	291	1	5	3,83	0,60	0,77	0,20

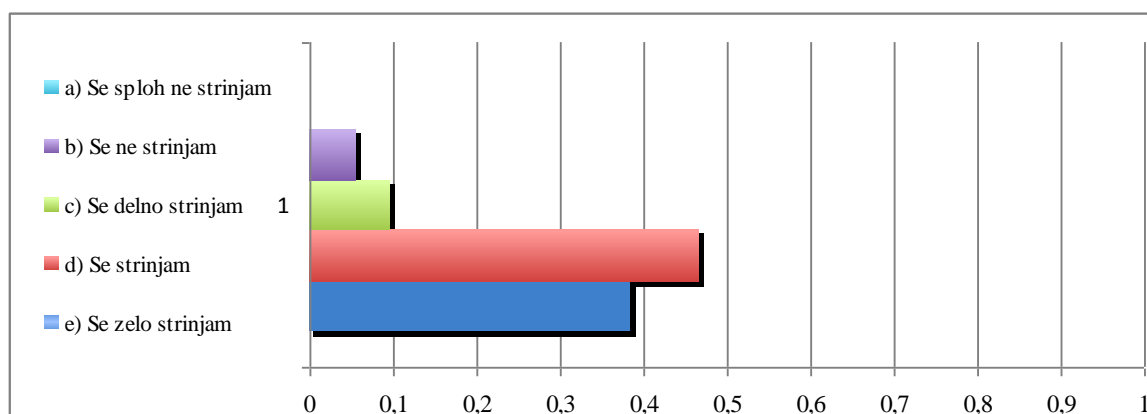
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**15. Vprašanje: Uprava je upravljalški organ, ki usmerja poslovanje.**

*Odgovor na 15. vprašanje: Uprava je upravljalški organ, ki usmerja poslovanje.*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	0	0,0%
b) Se ne strinjam	4	5,5%
c) Se delno strinjam	7	9,6%
d) Se strinjam	34	46,6%
e) Se zelo strinjam	28	38,4%
Skupaj št. odgovorov	73	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	73	80,2%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	18	19,8%

*Odgovor na 15. vprašanje: Uprava je upravljalški organ, ki usmerja poslovanje.*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 15. vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	87	1	5	3,95	0,71	0,84	0,21
b) Predsednik uprave	30	134	1	5	4,47	0,60	0,78	0,17
c) Glavni direktor	9	36	1	5	4,00	0,75	0,87	0,22
d) Drugo	12	48	1	5	4,00	0,55	0,74	0,18
Skupaj št. odgovorov	73	305	1	5	4,18	0,68	0,82	0,20

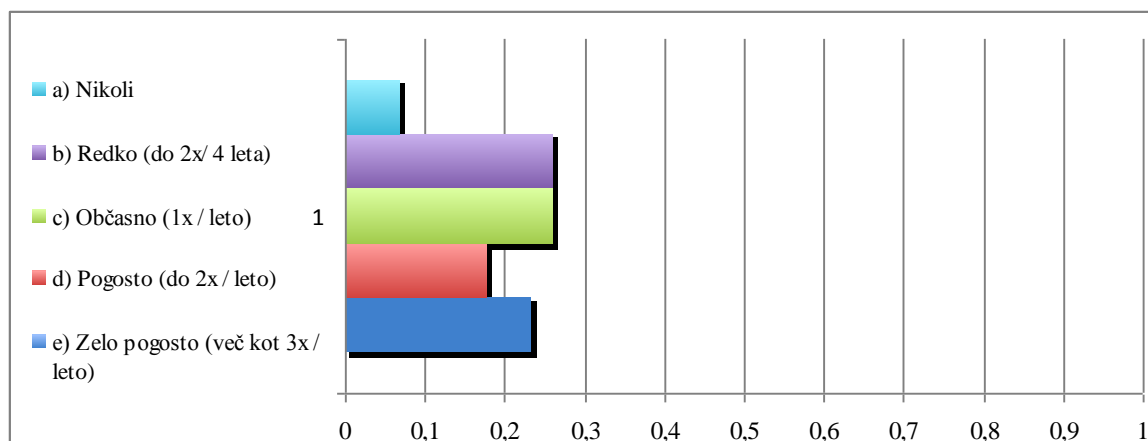
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**16. Vprašanje: Zakon ZGD v 281.členu določa možnost, da se smejo posamezne vrste poslov opravljati le s soglasjem nadzornega sveta. Kako pogosto se poslužujete pravice omenjenega zakonskega določila?**

*Odgovor na 16. vprašanje: Kako pogosto se poslužujete določila 281.člena ZGD?*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Nikoli	5	6,8%
b) Redko (do 2x/ 4 leta)	19	26,0%
c) Občasno (1x / leto)	19	26,0%
d) Pogosto (do 2x / leto)	13	17,8%
e) Zelo pogosto (več kot 3x / leto)	17	23,3%
Skupaj št. odgovorov	73	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	73	80,2%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	18	19,8%

*Odgovor na 16. vprašanje: Kako pogosto se poslužujete določila 281.člena ZGD?*



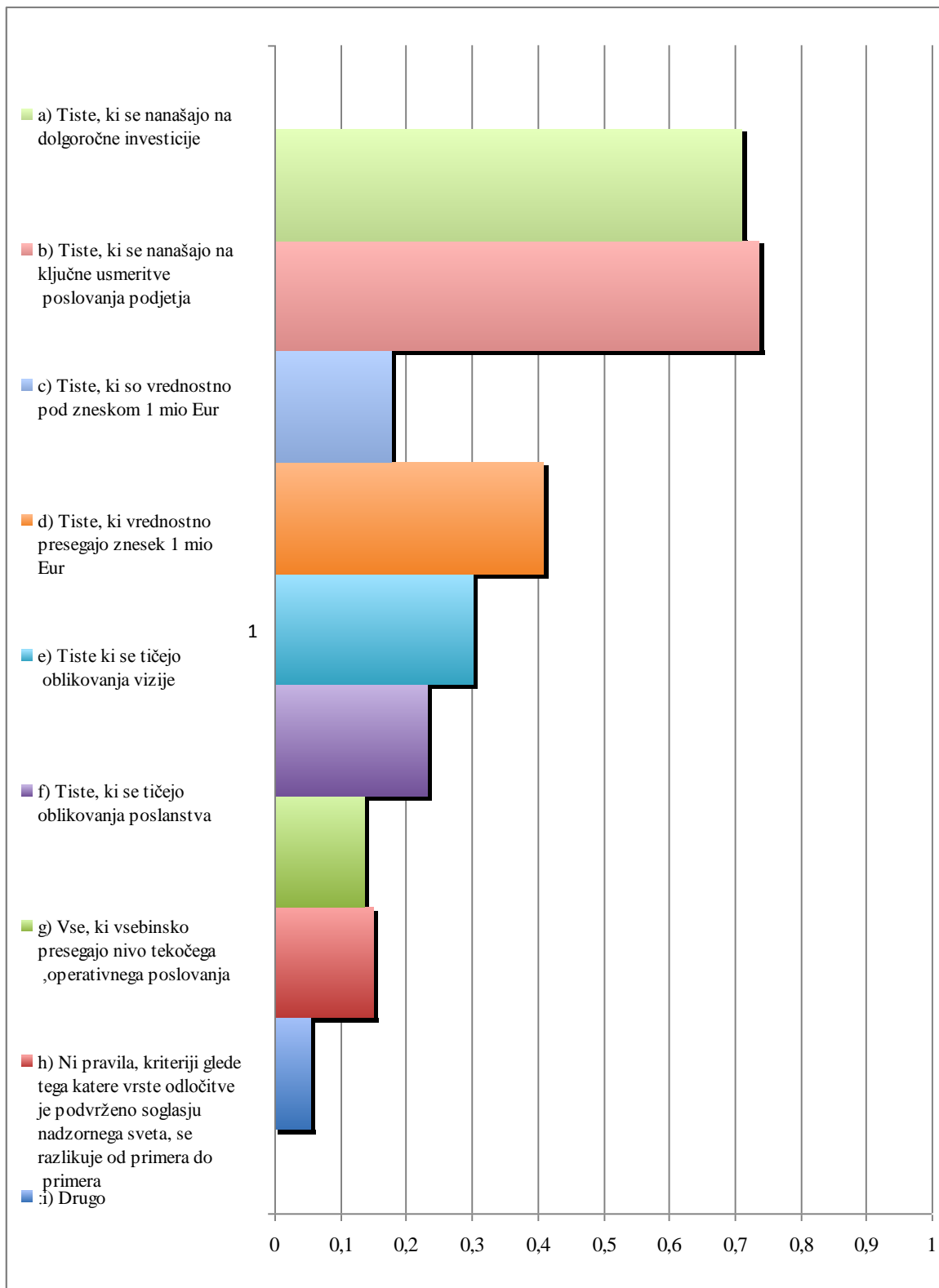
**17. Vprašanje: Predmet soglasja nadzornega sveta so slednje vrste poslov oziroma odločitve uprave: (možnih več odgovorov):**

*Odgovor na 17. vprašanje: Predmet soglasja nadzornega sveta so slednje vrste poslov oziroma odločitve uprave: (možnih več odgovorov):*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Tiste, ki se nanašajo na dolgoročne investicije	52	71,2%
b) Tiste, ki se nanašajo na ključne usmeritve poslovanja podjetja	54	74,0%
c) Tiste, ki so vrednostno pod zneskom 1 mio Eur	13	17,8%
d) Tiste, ki vrednostno presegajo znesek 1 mio Eur	30	41,1%
e) Tiste ki se tičejo oblikovanja vizije	22	30,1%
f) Tiste, ki se tičejo oblikovanja poslanstva	17	23,3%
g) Vse, ki vsebinsko presegajo nivo tekočega operativnega poslovanja,	10	13,7%
h) Ni pravila, kriteriji glede tega katere vrste odločitve je podvrženo soglasju nadzornega sveta, se razlikuje od primera do primera	11	15,1%
i) Drugo:	4	5,5%
Skupaj št. odgovorov	213	291,8%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo	73	100,0%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	18	24,7%
Delež respondentov, ki so označili več odgovorov	140	191,8%



*Odgovor na 17. vprašanje: Predmet soglasja nadzornega sveta so slednje vrste poslov oziroma odločitve uprave: (možnih več odgovorov):*

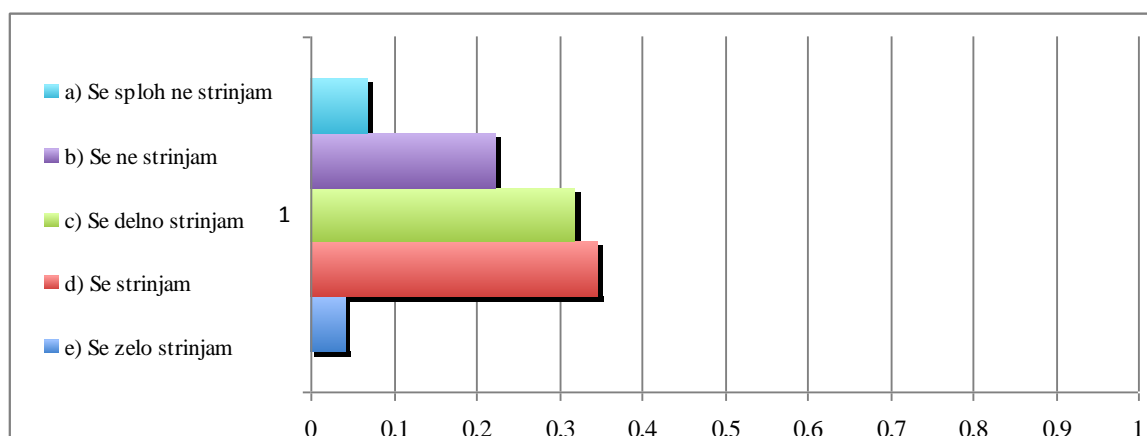


**18. Vprašanje: Za uspešno poslovanje družbe je odgovorna zgolj uprava.**

*Odgovor na 18. vprašanje: Za uspešno poslovanje družbe je odgovorna zgolj uprava.*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	5	6,9%
b) Se ne strinjam	16	22,2%
c) Se delno strinjam	23	31,9%
d) Se strinjam	25	34,7%
e) Se zelo strinjam	3	4,2%
Skupaj št. odgovorov	72	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	72	79,1%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	19	20,9%

*Odgovor na 18. vprašanje: Za uspešno poslovanje družbe je odgovorna zgolj uprava.*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 18. vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	67	1	5	3,05	1,09	1,05	0,34
b) Predsednik uprave	30	92	1	5	3,07	1,10	1,05	0,34
c) Glavni direktor	9	27	1	5	3,00	1,00	1,00	0,33
d) Drugo	11	35	1	5	3,18	0,96	0,98	0,31
Skupaj št. odgovorov	72	221	1	5	3,07	1,02	1,01	0,33

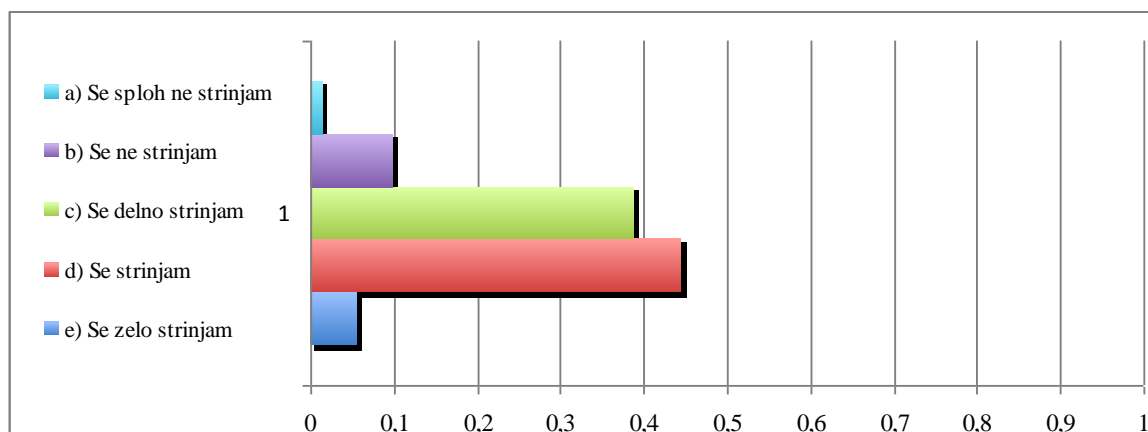
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

## 19. Vprašanje: Nadzorni organ je tudi usmerjevalni organ.

*Odgovor na 19. vprašanje: Nadzorni organ je tudi usmerjevalni organ.*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	1	1,4%
b) Se ne strinjam	7	9,7%
c) Se delno strinjam	28	38,9%
d) Se strinjam	32	44,4%
e) Se zelo strinjam	4	5,6%
Skupaj št. odgovorov	72	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	72	79,1%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	19	20,9%

*Odgovor na 19. vprašanje: Nadzorni organ je tudi usmerjevalni organ.*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 19. vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	79	1	5	3,59	0,82	0,91	0,25
b) Predsednik uprave	30	101	1	5	3,37	0,52	0,72	0,21
c) Glavni direktor	9	31	1	5	3,44	0,78	0,88	0,26
d) Drugo	11	36	1	5	3,27	0,62	0,79	0,24
Skupaj št. odgovorov	72	247	1	5	3,43	0,64	0,80	0,23

**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

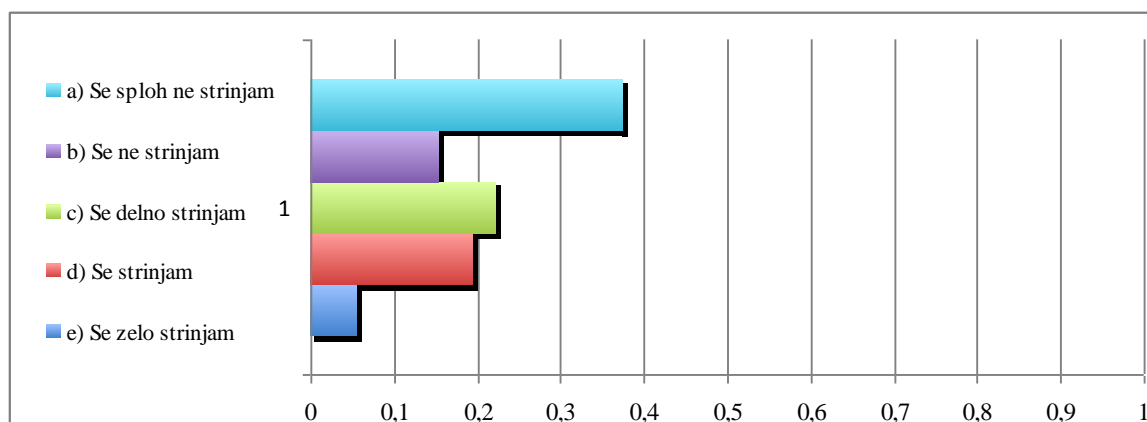
**20. Vprašanje: Odločitev, da boste pri izvajanju svoje funkcije spoštovali zakonske predpise in veljavne Kodekse je odvisna predvsem od:**

**a) Od verjetnosti, da bom za svoje delovanje kasneje odškodninsko odgovarjal.**

*Odgovor na 20.a vprašanje: Odločitev, da boste pri izvajanju svoje funkcije spoštovali zakonske predpise in veljavne Kodekse je odvisna predvsem od: Od verjetnosti, da bom za svoje delovanje kasneje odškodninsko odgovarjal.*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	27	37,5%
b) Se ne strinjam	11	15,3%
c) Se delno strinjam	16	22,2%
d) Se strinjam	14	19,4%
e) Se zelo strinjam	4	5,6%
Skupaj št. odgovorov	72	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	72	79,1%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	19	20,9%

*Odgovor na 20.a vprašanje: Odločitev, da boste pri izvajanju svoje funkcije spoštovali zakonske predpise in veljavne Kodekse je odvisna predvsem od: Od verjetnosti, da bom za svoje delovanje kasneje odškodninsko odgovarjal.*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 20.a vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	22	51	1	5	2,32	2,13	1,46	0,63
b) Predsednik uprave	30	75	1	5	2,50	1,78	1,33	0,53
c) Glavni direktor	9	27	1	5	3,00	1,00	1,00	0,33
d) Drugo	11	20	1	5	1,82	1,16	1,08	0,59
Skupaj št. odgovorov	72	173	1	5	2,40	1,74	1,32	0,55

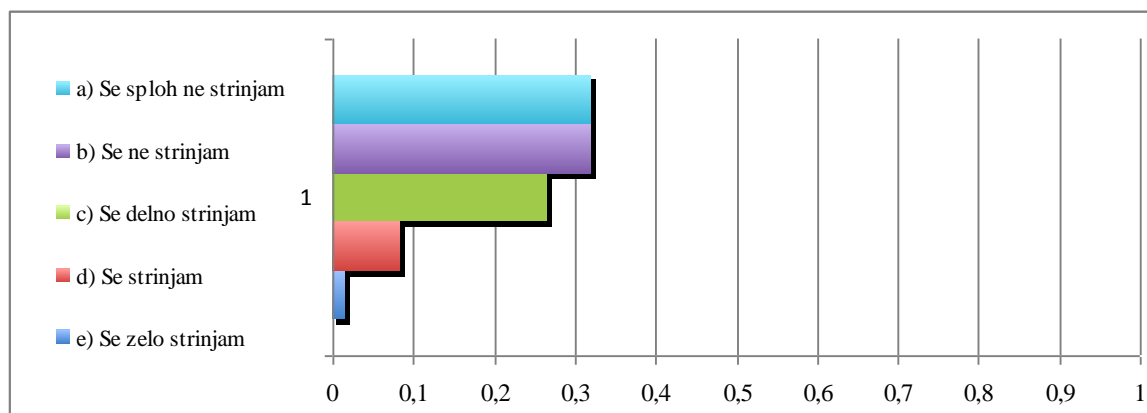
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**b) Delovanje po črki zakona se ne izkaže vedno v prid družbe; gre bolj za vprašanje kaj je za družbo najbolj racionalno, kot kaj je po zakonu prav.**

*Odgovor na 20.b vprašanje: Odločitev, da boste pri izvajanju svoje funkcije spoštovali zakonske predpise in veljavne Kodekse je odvisna predvsem od: Delovanje po črki zakona se ne izkaže vedno v prid družbe; gre bolj za vprašanje kaj je za družbo najbolj racionalno, kot kaj je po zakonu prav.*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Se sploh ne strinjam	23	31,9%
b) Se ne strinjam	23	31,9%
c) Se delno strinjam	19	26,4%
d) Se strinjam	6	8,3%
e) Se zelo strinjam	1	1,4%
Skupaj št. odgovorov	72	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	72	79,1%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	19	20,9%

*Odgovor na 20.b vprašanje: Odločitev, da boste pri izvajanju svoje funkcije spoštovali zakonske predpise in veljavne Kodekse je odvisna predvsem od: Delovanje po črki zakona se ne izkaže vedno v prid družbe; gre bolj za vprašanje kaj je za družbo najbolj racionalno, kot kaj je po zakonu prav.*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 20.b vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	22	44	1	5	2,00	1,24	1,11	0,56
b) Predsednik uprave	30	62	1	5	2,07	1,34	1,16	0,56
c) Glavni direktor	11	23	1	5	2,09	2,29	1,51	0,72
d) Drugo	13	23	1	5	1,77	1,19	1,09	0,62
Skupaj št. odgovorov	76	152	1	5	2,00	1,37	1,17	0,59

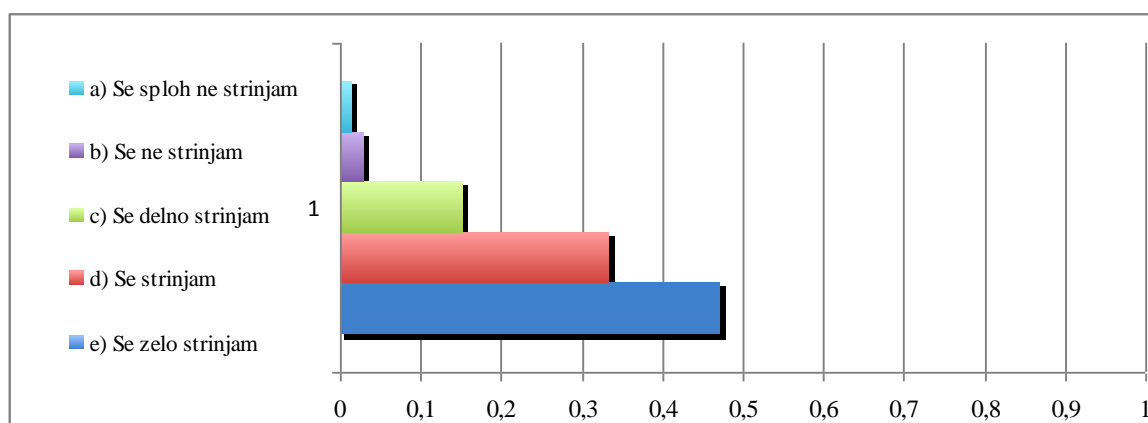
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**c) Verjamem, da je poslovanje skladno z zakonom in Kodeksom v dobro družbe.**

*Odgovor na 20.c vprašanje: Odločitev, da boste pri izvajanju svoje funkcije spoštovali zakonske predpise in veljavne Kodekse je odvisna predvsem od: Verjamem, da je poslovanje skladno z zakonom in Kodeksom v dobro družbe.*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	1	1,4%
b) Se ne strinjam	2	2,8%
c) Se delno strinjam	11	15,3%
d) Se strinjam	24	33,3%
e) Se zelo strinjam	34	47,2%
Skupaj št. odgovorov	72	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	72	79,1%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	19	20,9%

*Odgovor na 20.c vprašanje: Odločitev, da boste pri izvajanju svoje funkcije spoštovali zakonske predpise in veljavne Kodekse je odvisna predvsem od: Verjamem, da je poslovanje skladno z zakonom in Kodeksom v dobro družbe.*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 20.c vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	22	91	1	5	4,14	0,98	0,99	0,24
b) Predsednik uprave	30	133	1	5	4,43	19,90	4,46	1,01
c) Glavni direktor	9	37	1	5	4,11	0,86	0,93	0,23
d) Drugo	11	45	1	5	4,09	0,69	0,83	0,20
Skupaj št. odgovorov	72	306	1	5	4,25	0,75	0,87	0,20

**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

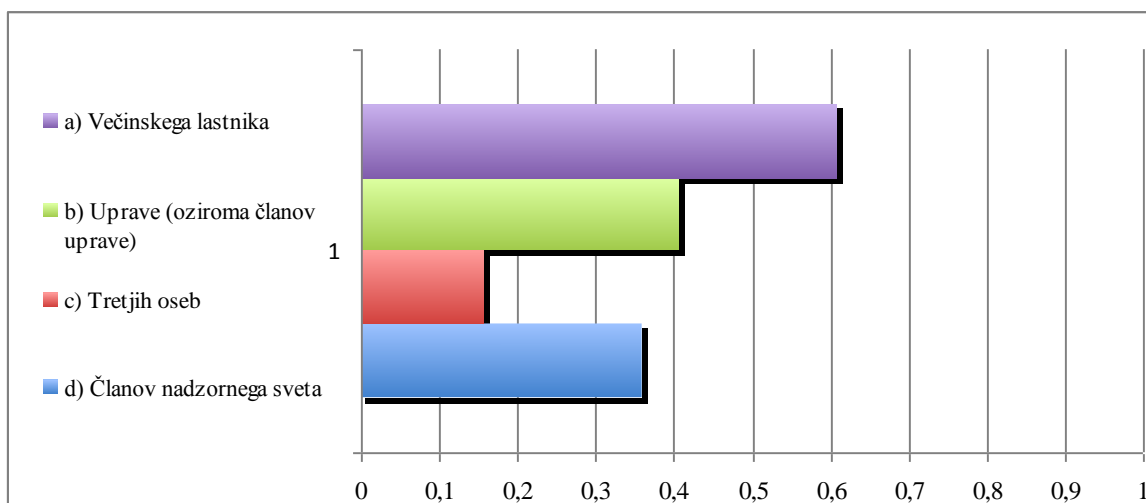
**21. Vprašanje: Pritisk in vplivanje na usmerjanje poslovanja se čuti s strani:**  
(možnih več odgovorov)

*Odgovor na 21. vprašanje: Pritisk in vplivanje na usmerjanje poslovanja se čuti s strani: (možnih več odgovorov)*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Večinskega lastnika	39	60,9%
b) Uprave (oziroma članov uprave)	26	40,6%
c) Tretjih oseb	10	15,6%
d) Članov nadzornega sveta	23	35,9%
Skupaj št. odgovorov	98	153,1%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo	64	100,0%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	27	29,7%
Delež respondentov, ki so označili več odgovorov	34	53,1%



*Odgovor na 21. vprašanje: Pritisk in vplivanje na usmerjanje poslovanja se čuti s strani: (možnih več odgovorov)*

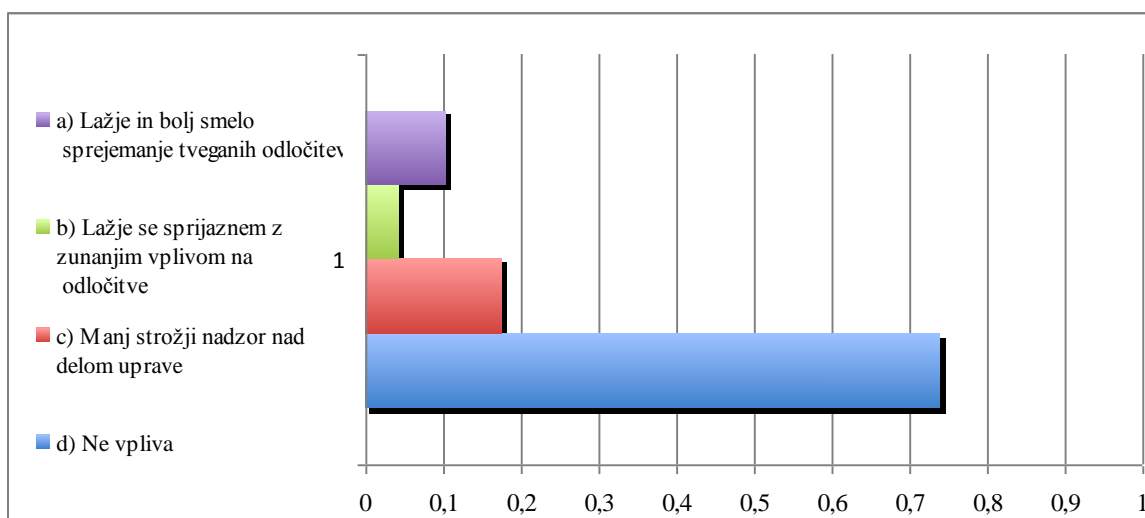


**22. Vprašanje: Kako dejstvo, da v Sloveniji ni sodne prakse na področju uveljavljanja odškodninske odgovornosti nadzornikov, vpliva na vaše delo:** (možnih več odgovorov)

*Odgovor na 22. vprašanje: Kako dejstvo, da v Sloveniji ni sodne prakse na področju uveljavljanja odškodninske odgovornosti nadzornikov, vpliva na vaše delo: (možnih več odgovorov)*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Lažje in bolj smelo sprejemanje tveganih odločitev	7	10,1%
b) Lažje se sprijaznem z zunanjim vplivom na odločitve	3	4,3%
c) Manj strožji nadzor nad delom uprave	12	17,4%
d) Ne vpliva	51	73,9%
Skupaj št. odgovorov	73	105,8%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo	69	100,0%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	22	24,2%
Delež respondentov, ki so označili več odgovorov	4	5,8%

*Odgovor na 22. vprašanje: Kako dejstvo, da v Sloveniji ni sodne prakse na področju uveljavljanja odškodninske odgovornosti nadzornikov, vpliva na vaše delo: (možnih več odgovorov)*



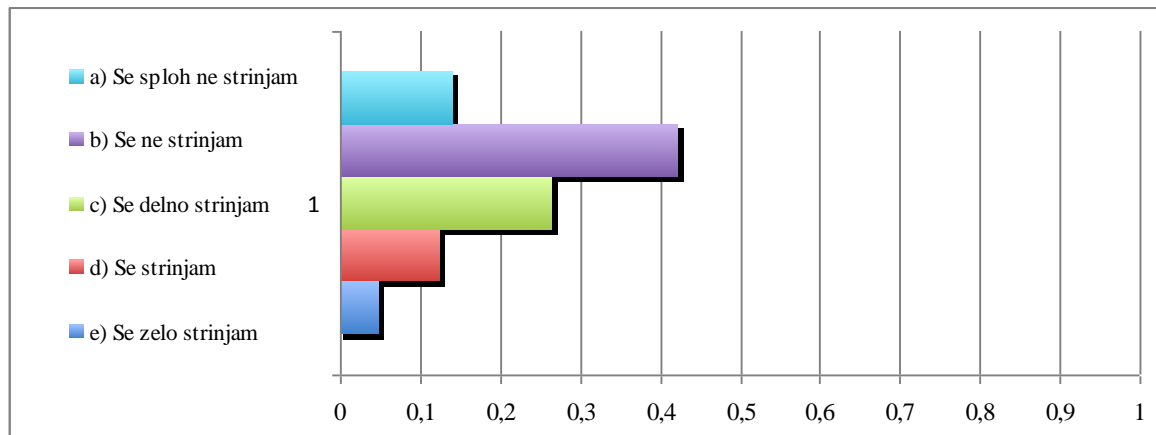
**23. Vprašanje: Prisotnost predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu se pogosteje izkaže kot:**

**a) Dodatna ovira pri sprejemanju pravih odločitev za dolgoročno stabilnost poslovanja podjetja**

*Odgovor na 23.a vprašanje: Prisotnost predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu se pogosteje izkaže kot: Dodatna ovira pri sprejemanju pravih odločitev za dolgoročno stabilnost poslovanja podjetja*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	9	14,1%
b) Se ne strinjam	27	42,2%
c) Se delno strinjam	17	26,6%
d) Se strinjam	8	12,5%
e) Se zelo strinjam	3	4,7%
Skupaj št. odgovorov	64	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	69	75,8%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	22	24,2%

*Odgovor na 23.a vprašanje: Prisotnost predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu se pogosteje izkaže kot: Dodatna ovira pri sprejemanju pravih odločitev za dolgoročno stabilnost poslovanja podjetja*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 23.a vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	19	50	1	5	2,63	1,02	1,01	0,38
b) Predsednik uprave	29	75	1	5	2,59	1,32	1,15	0,44
c) Glavni direktor	8	16	1	5	2,00	0,57	0,76	0,38
d) Drugo	8	18	1	5	2,25	1,07	1,04	0,46
Skupaj št. odgovorov	64	159	1	5	2,48	1,11	1,05	0,42

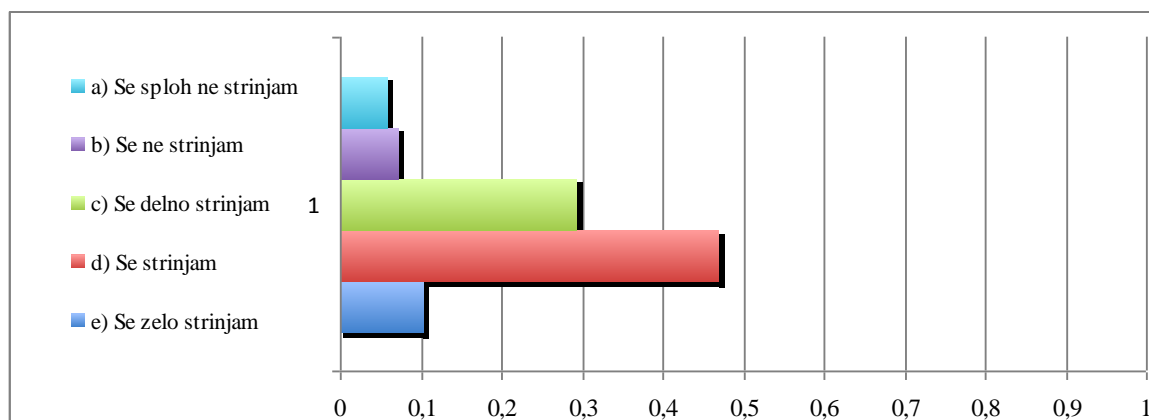
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**b) Koristen vir dodatnih informacij in stališč s strani zaposlenih**

*Odgovor na 23.b vprašanje: Prisotnost predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu se pogosteje izkaže kot: Koristen vir dodatnih informacij in stališč s strani zaposlenih*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	4	5,9%
b) Se ne strinjam	5	7,4%
c) Se delno strinjam	20	29,4%
d) Se strinjam	32	47,1%
e) Se zelo strinjam	7	10,3%
Skupaj št. odgovorov	68	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	69	75,8%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	22	24,2%

*Odgovor na 23.b vprašanje: Prisotnost predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu se pogosteje izkaže kot: Koristen vir dodatnih informacij in stališč s strani zaposlenih*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 23.b vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	20	66	1	5	3,30	1,27	1,13	0,34
b) Predsednik uprave	30	104	1	5	3,47	0,95	0,97	0,28
c) Glavni direktor	9	34	1	5	3,78	0,69	0,83	0,22
d) Drugo	9	32	1	5	3,56	0,53	0,73	0,20
Skupaj št. odgovorov	68	236	1	5	3,47	0,94	0,97	0,28

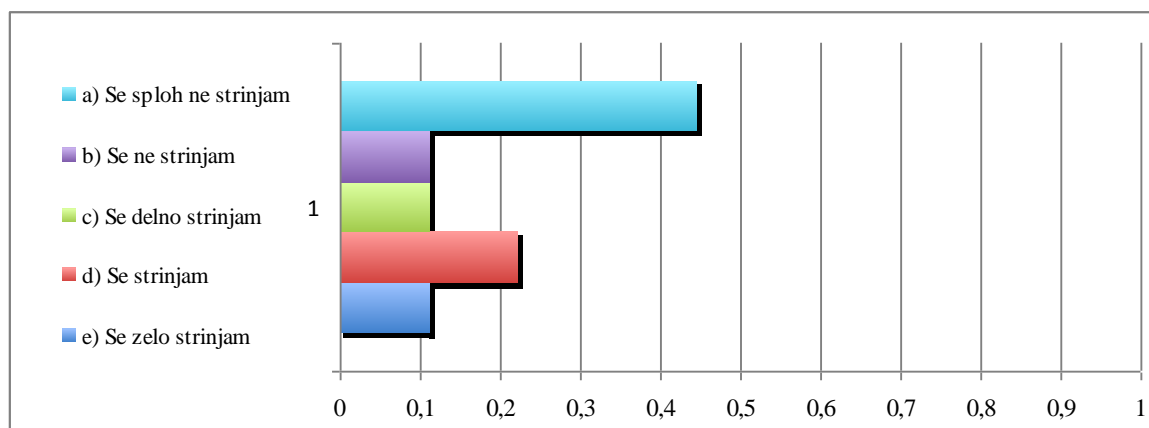
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**c) Drugo:**

*Odgovor na 23.c vprašanje: Prisotnost predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu se pogosteje izkaže kot: Drugo*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Se sploh ne strinjam	4	44,4%
b) Se ne strinjam	1	11,1%
c) Se delno strinjam	1	11,1%
d) Se strinjam	2	22,2%
e) Se zelo strinjam	1	11,1%
Skupaj št. odgovorov	9	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	69	75,8%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	22	24,2%

*Odgovor na 23.c vprašanje: Prisotnost predstavnika zaposlenih v nadzornem svetu se pogosteje izkaže kot: Drugo*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 23.c vprašanja*

Položaj respondenta	Število (N)	Vsota vrednosti	Min.	Maks.	Povprečje	Varianca	Stand. odklon	Koef. variacije
a) Predsednik nadzornega sveta	2	7	1	5	3,50	4,50	2,12	0,61
b) Predsednik uprave	4	10	1	5	2,50	3,00	1,73	0,69
c) Glavni direktor	1	3	1	5	3,00	0,00	0,00	0,00
d) Drugo	2	2	1	5	1,00	0,00	0,00	0,00
Skupaj št. odgovorov	9	22	1	5	2,44	2,53	1,59	0,65

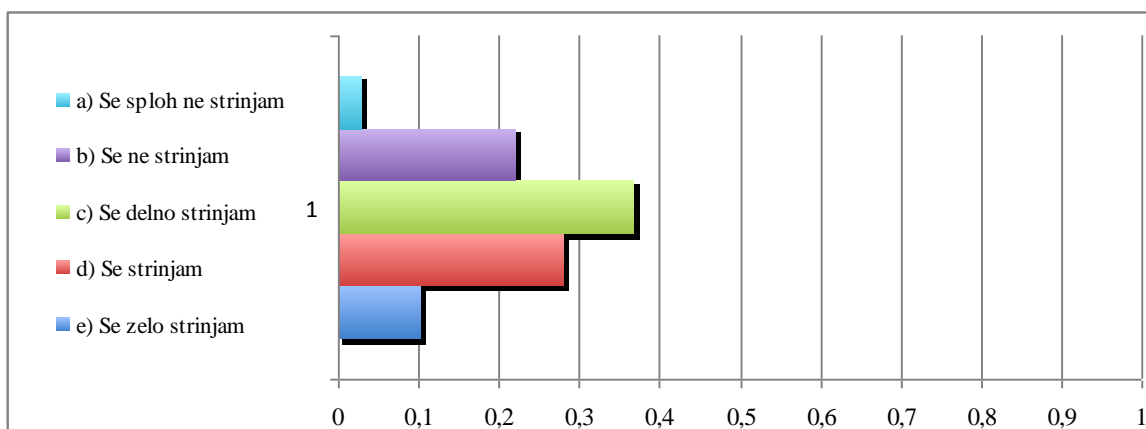
**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**24. Vprašanje: Predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu bolj kot uspešnost podjetja zagovarjajo interese zaposlenih.**

*Odgovor na 24. vprašanje: Predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu bolj kot uspešnost podjetja zagovarjajo interese zaposlenih.*

Kategorija odgovora	Število (N)	Delež (%)
a) Se sploh ne strinjam	2	2,9%
b) Se ne strinjam	15	22,1%
c) Se delno strinjam	25	36,8%
d) Se strinjam	19	27,9%
e) Se zelo strinjam	7	10,3%
Skupaj št. odgovorov	68	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	68	74,7%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	23	25,3%

*Odgovor na 24. vprašanje: Predstavniki zaposlenih v nadzornem svetu bolj kot uspešnost podjetja zagovarjajo interese zaposlenih.*



*Izračun točkovnih vrednosti parametrov in mer variabilnosti na odgovore 24. vprašanja*

<b>Položaj respondenta</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Vsota vrednosti</b>	<b>Min.</b>	<b>Maks.</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Varianca</b>	<b>Stand. odklon</b>	<b>Koef. variacije</b>
a) Predsednik nadzornega sveta	20	68	1	5	3,40	0,78	0,88	0,26
b) Predsednik uprave	30	101	1	5	3,37	1,14	1,07	0,32
c) Glavni direktor	9	24	1	5	2,67	0,75	0,87	0,32
d) Drugo	9	25	1	5	2,78	0,94	0,97	0,35
Skupaj št. odgovorov	68	218	1	5	3,21	1,00	1,00	0,31

**Legenda:** 1 - se sploh ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - se delno strinjam, 4 - se strinjam, 5 - se zelo strinjam

**25. Vprašanje: Iz zornega kota funkcije, ki jo zasedam, je opaziti, da je funkcija nadzora slovenskih podjetij v času samostojnosti Slovenije predvsem:**

*Odgovor na 25. vprašanje: Iz zornega kota funkcije, ki jo zasedam, je opaziti, da je funkcija nadzora slovenskih podjetij v času samostojnosti Slovenije predvsem:*

<b>Kategorija odgovora</b>	<b>Število (N)</b>	<b>Delež (%)</b>
a) Ohranila način delovanja in navade, značilne za čas samoupravnega socializma	6	9,2%
b) Naredila opazen napredek, predvsem na področju neodvisnega delovanja	31	47,7%
c) Navzven kazala težnjo po razvoju in neodvisnosti, medtem ko njeno delovanje v ozadju ni bilo vedno povsem v prid podjetja	28	43,1%
Skupaj št. odgovorov	65	100,0%
Skupaj št. respondentov, ki je odgovarjalo (od 91)	65	71,4%
Št. respondentov, ki ni odgovarjalo (od 91)	26	28,6%



*Odgovor na 25. vprašanje: Iz zornega kota funkcije, ki jo zasedam, je opaziti, da je funkcija nadzora slovenskih podjetij v času samostojnosti Slovenije predvsem:*

